

Haute Ecole  
Groupe ICHEC - ECAM - ISFSC

# ICHEC

---

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment une politique dog-friendly peut-elle être mise en place dans les entreprises belges pour obtenir un maximum de bien-être professionnel comme défini selon le modèle PERMA ?**

Mémoire présenté par :

**Laura STRUYF - 231034**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de  
l'entreprise - Tri-diplôme**

Promoteur :

**Brigitte Hudlot**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

2024-2025

19 mai 2025

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Brigitte Hudlot, pour ses conseils, sa disponibilité et son soutien tout au long de ce travail. Je remercie également toutes les personnes qui ont participé aux entretiens en partageant leur expérience, ainsi que mes proches pour leur soutien et leurs recommandations qui m'ont beaucoup aidé dans la recherche de participants.

## Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire

Je soussigné, STRUYF, Laura, 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. 17 mai 2025

Je soussigné(e), ..... Laura Struyf - 231034 ..... (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	x
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	x
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à ..... Tervuren ..... (ville), le ..... 17 mai 2025 .....(date)

Signature : ..... Laura Struyf - 231034 ..... [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

*Laura Struyf*



## Table des matières

<b>PARTIE 1 : Introduction</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Contexte</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Justification du sujet</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Problématique</b>	<b>4</b>
<b>PARTIE 2 : Revue de la littérature</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Présentation des concepts clés</b>	<b>6</b>
2.1.1 Théorie du bien-être au travail	6
2.1.2 Engagement organisationnel	8
2.1.3 Motivation au travail	9
2.1.4 Introduction au modèle PERMA	10
2.1.5 Entreprise dog-friendly	12
<b>2.2 Origines du mouvement Pet at Work</b>	<b>12</b>
2.2.1 A l'étranger (États-Unis)	12
2.2.2 En Belgique	14
<b>2.3 Les principales caractéristiques de la politique dog-friendly</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Les bénéfices attendus de la présence canine au travail</b>	<b>16</b>
2.4.1 Bienfaits attendus chez les employés	17
2.4.1.1 Réduction du stress et amélioration du bien-être	17
2.4.1.2 Le chien comme catalyseur social	17
2.4.1.3 Engagement professionnel et satisfaction au travail	18
2.4.1.4 Productivité et performance	18
2.4.1.5 Concentration	18
2.4.3 Intérêt pour les entreprises	19
2.4.3.1 Image d'entreprise/ culture d'entreprise	19
2.4.3.2 Cohésion d'équipe	19
2.4.3.3 Attractivité et rétention	20
2.4.3.4 Productivité et performance	21
<b>2.5 Les désagréments causés par la politique dog-friendly</b>	<b>22</b>
2.5.1 Santé	22
2.5.1.1 Allergies	22
2.5.1.2 Phobies et anxiété	23
2.5.2 Sécurité	23
2.5.2.1 Accidents et morsures	23
2.5.2.2 Infrastructure inadaptée	24
2.5.2.3 Problèmes liés à l'hygiène	24
2.5.3 Bien-être	25
2.5.3.1 Distraction au travail	25
2.5.3.2 Tensions entre employés	26
2.5.3.4 Bien-être du chien	26
<b>2.6 Défis et limites de l'intégration d'une politique Pet-at-Work</b>	<b>27</b>
<b>2.7 Récapitulatif entreprise dog-friendly</b>	<b>29</b>

<b>2.8 Croisement du modèle PERMA et l'entreprise dog-friendly</b>	<b>29</b>
2.8.1 P - positive emotions (émotions positives)	30
2.8.2 E - engagement	30
2.8.3 R - relationships (relations)	31
2.8.4 M - meaning (sens au travail)	31
2.8.5 A - accomplishment (réalisation)	32
<b>2.9 Conclusion de la revue de littérature et lien avec la suite du mémoire</b>	<b>32</b>
<b>PARTIE 3 : Méthodologie</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Formulation de la question de recherche et des hypothèses</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Approche méthodologique choisie</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Méthode de collecte de données</b>	<b>35</b>
3.2.1 Critères de sélection des intervenants	36
<b>3.4 Présentation des intervenants</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Modèle PERMA pour analyser le bien-être des employés</b>	<b>39</b>
3.1.1 Justification et application du modèle PERMA	39
3.1.2.6 Application du modèle dans notre recherche	40
<b>3.6 Guides d'entretien</b>	<b>40</b>
<b>PARTIE 4 : Analyse des résultats</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Analyse par profil d'intervenant</b>	<b>50</b>
4.1.1 Les propriétaires de chiens	51
4.1.2 Les non propriétaires de chiens	57
4.1.3 Les acteurs décideurs	63
<b>4.2 Croisement des résultats</b>	<b>67</b>
4.2.1 Les points de convergence	67
4.2.2 Les points de divergence	69
4.2.3 Les enjeux clés	69
<b>4.3. Observations</b>	<b>71</b>
<b>4.4. Recommandations et réponse à la question de recherche</b>	<b>75</b>
<b>PARTIE 5 : Conclusion</b>	<b>78</b>
<b>5.1 Conclusion générale</b>	<b>78</b>
<b>5.2 Limites de la recherche</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Contribution théorique et managériale</b>	<b>80</b>
<b>5.4 Perspectives et ouverture</b>	<b>82</b>
<b>6. Bibliographie</b>	<b>83</b>
<b>7. Annexes</b>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
<b>7.1 Guides d'entretiens détaillés</b>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
Annexe 1 : Guide d'entretien pour les propriétaires et les non-propriétaires de chiens travaillant dans une entreprise dog-friendly	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

Annexe 2 : Guide d'entretien pour les acteurs décideurs _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>7.2 Synthèse des entretiens avec les intervenants _____</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.2.1 Les propriétaires de chiens _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 3 : Intervenant A _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 4 : Intervenant B _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 5 : Intervenant C _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.2.2 Les non propriétaires de chiens _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 6 : Intervenant D _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 7 : Intervenant E _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 8 : Intervenant F _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 9 : Intervenant G _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 10 : Intervenant H _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7.2.3 Les acteurs décideurs _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 11 : Intervenant I _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 12 : Intervenant J _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 13 : Intervenant K _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>7.3 Tableaux synthétiques des résultats _____</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 14 : Tableau synthétique des résultats selon la méthode GIOIA pour les propriétaires de chiens _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 15 : Tableau synthétique des résultats selon la méthode GIOIA pour les non propriétaires de chiens _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 16 : Tableau synthétique des résultats selon la méthode GIOIA pour les acteurs décideurs _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>7.4 Chartes des entreprises intervenantes _____</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 17 : Entreprise en PetFood (Intervenant C) _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 18 : Agence évènementiel (Intervenant K) _____	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## Table des matières des figures et tableaux

Figure 1 : Schéma proposition de modèle PERMA-C _____	71
Tableau 1 : Récapitulatif entreprise dog-friendly _____	29
Tableau 2 : Résumé de la partie de la littérature _____	33
Tableau 3 : Critères de sélection des intervenants _____	37
Tableau 4 : Employés EMMENANT leur chien au travail - les propriétaires _____	38
Tableau 5 : Employés emmenant PAS de chien au travail - les non propriétaires _____	38
Tableau 6 : Les acteurs décideurs _____	38
Tableau 7 : Guide d'entretien pour les propriétaires et les non-propriétaires de chiens travaillant dans une entreprise dog-friendly _____	41
Tableau 8 : Guide d'entretien pour les personnes ayant aidé à la mise en place de la politique dog-friendly _____	46
Tableau 9 : Synthèse des résultats des propriétaires de chiens _____	57
Tableau 10 : Synthèse des résultats des non propriétaires de chiens _____	62
Tableau 11 : Synthèse des résultats des acteurs décideurs _____	67
Tableau 12 : Synthèse des résultats pour H1 _____	72
Tableau 13 : Synthèse des résultats pour H2 _____	73
Tableau 14 : Synthèse des résultats pour H3 _____	74

***“ Les conditions de travail d’aujourd’hui sont les résultats des projets d’hier, et les projets d’aujourd’hui détermineront les conditions de travail de demain. ” (Anact, 2016)***

# PARTIE 1 : Introduction

## 1.1 Contexte

Depuis plusieurs années, le monde du travail traverse une transformation importante, notamment marquée par une augmentation du stress, du mal-être au travail, d'une difficulté croissante à maintenir la motivation des employés et d'une remise en question des modèles traditionnels de gestion des ressources humaines (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

Le stress au travail est devenu une problématique centrale pour les entreprises (Neboit & Vézina, 2002). L'intensification des charges, la multiplication des tâches et la pression des résultats ont contribué à détériorer le climat de bien-être dans de nombreuses entreprises. À cela s'ajoute l'hyperconnectivité, qui a brouillé la distinction entre vie professionnelle et personnelle, rendant plus difficile la déconnexion et accentuant la pression constante liée au travail (Richard, 2024). Les employés sont joignables en permanence, les e-mails s'accumulent bien au-delà des horaires de travail, et la sensation de ne jamais pouvoir vraiment décrocher est omniprésente. Cet engrenage a favorisé l'apparition de troubles liés à la surcharge mentale, allant du stress chronique au burn-out.

En Belgique, les chiffres sont préoccupants : environ un travailleur sur six (15,5%) présentait un risque élevé de burn-out en 2023, contre seulement un sur dix (10%) en 2014, ce qui amène à penser que ce chiffre ne cessera d'augmenter si les gérants des ressources humaines ne proposent pas de solutions (Vanhemelen, 2024). Ce phénomène a atteint un seuil critique, poussant les entreprises et les départements de ressources humaines à repenser en profondeur leurs pratiques managériales.

Dans ce contexte de fragilisation du bien-être au travail, un autre problème est apparu : la perte de motivation et de sens. En effet, d'après un rapport de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP), de plus en plus d'employés, notamment parmi les jeunes générations, cherchent une raison d'être dans leur travail. Ils ne se contentent plus uniquement d'un salaire et veulent se sentir valorisés, impliqués et alignés avec les valeurs de l'entreprise. Pourtant, les politiques de motivation traditionnelles, longtemps fondées sur les primes financières et les promotions, semblent montrer leur limites (Audencia, 2022 ; Ipsos, 2024 ; Ponton et al., 2023).

L'émergence du phénomène " quiet quitting ", où les employés se contentent d'effectuer le strict minimum sans véritable engagement, témoigne de cette perte d'intérêt progressive pour des carrières autrefois attractives (MG Consultants, 2023 ; Whitney, 2024). La fidélisation des talents devient alors un défi majeur, d'autant plus que le marché du travail évolue et que de nouvelles attentes se dessinent.

Pour tenter de répondre à ces enjeux, les entreprises ont multiplié les initiatives : assouplissement des horaires, augmentation du télétravail, création d'espaces de détente ou encore mise en place de programmes de bien-être et de développement personnel. Malgré ces efforts, certaines organisations peinent encore à instaurer un climat réellement apaisé et motivant. La culture d'entreprise, souvent trop rigide, peine à renouveler et à proposer des solutions qui parlent réellement aux employés. L'équilibre entre performance et bien-être reste délicat à atteindre, et les tensions persistent dans de nombreux environnements professionnels.

C'est dans ce contexte de transformation et de quête d'un modèle de travail plus humain qu'a émergé une tendance inattendue : l'intégration des chiens sur le lieu de travail. Longtemps perçue comme une simple excentricité, cette initiative s'est progressivement imposée comme une solution innovante pour améliorer le bien-être des employés, renforcer la cohésion d'équipe et créer une atmosphère de travail plus détendue (GAIA, 2021b). L'essor du télétravail durant la crise sanitaire en 2020 a renforcé ce mouvement, car de nombreux employés avaient pris l'habitude de travailler en présence de leur animal de compagnie. Leur retour au bureau s'est accompagné d'une demande croissante pour maintenir cette proximité, obligeant ainsi les entreprises à reconsidérer la place des animaux dans l'environnement de travail.

Loin d'être anecdotique, cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de changement du monde de travail. Elle répond aux nouvelles attentes des employés, qui recherchent des conditions plus souples et un environnement moins anxigène. Pour les ressources humaines, elle représente un levier supplémentaire pour agir sur des problématiques profondes, là où les solutions classiques ont parfois montré leurs limites. Cette transition vers des espaces de travail dog-friendly n'est donc pas un simple effet de mode, mais bien une réponse aux bouleversements récents du monde professionnel et aux défis liés au bien-être en entreprise des employés (Dykmans, 2023).

Notre mémoire vise à analyser dans quelle mesure il peut être pertinent, pour les responsables des ressources humaines ou toute personne en quête de solutions pour renforcer le bien-être des employés, d'implémenter une politique autorisant la présence de chiens au travail. Au-delà de l'intérêt général de cette politique, notre réflexion se concentre sur les modalités de mise en place optimales, afin d'en maximiser les effets positifs sur le bien-être des employés.

## 1.2 Justification du sujet

Ce sujet de mémoire se justifie par notre intérêt depuis très jeune pour les animaux, et en particulier les chiens, qui ont toujours occupé une place essentielle dans notre vie. Ayant grandi aux côtés de chiens, nous avons développé un véritable intérêt pour eux, et cette affinité nous a naturellement guidé vers le choix de stage lorsque la question s'est posée.

Notre objectif était clair : allier travail et passion, responsabilité et plaisir. C'est ainsi que nous avons rejoint l'aventure d'Urban Dogs, une startup spécialisée dans le mode canin, où nous sommes immergés au quotidien dans un environnement en contact direct avec les chiens. Cette expérience nous a non seulement permis de découvrir les rouages de la gestion d'un centre canin multidisciplinaire, mais elle a aussi renforcé notre conviction que la présence animale en milieu professionnel joue un rôle clé dans le bien-être des employés et l'atmosphère sur le lieu de travail.

Travailler au sein d'Urban Dogs nous a fait prendre conscience de l'impact positif des chiens sur les interactions humaines et la dynamique d'un lieu de travail. Nous avons toujours perçu les chiens comme des facilitateurs sociaux : leur présence apaise les tensions stressantes que le travail peut causer, rend les pauses plus agréables et dynamiques et encourage les échanges entre collègues. Cette réflexion a nourri notre choix de sujet de mémoire, qui explore l'influence de la présence canine sur le bien-être au travail.

Ce sujet représente un véritable intérêt académique et managérial. Il nous permettra d'explorer un phénomène encore peu étudié dans le contexte belge : la présence canine en entreprise.

## 1.3 Problématique

Comme mentionné plus haut (cf. supra p.2), le bien-être au travail est devenu une priorité pour les entreprises, et différentes pratiques sont expérimentées pour l'améliorer. Parmi celles-ci, la présence canine sur le lieu de travail est une initiative émergente dont les effets restent encore peu documentés en Belgique. Cette pratique peut avoir des impacts positifs mais aussi soulever des limites ou résistances à sa mise en place.

Nous pourrions alors nous interroger sur les meilleures façons de mettre en place une telle politique afin d'en maximiser les effets positifs sur le bien-être des employés, tout en limitant au maximum les obstacles et les éventuelles réticences.

Afin de répondre à cette problématique, nous allons adopter une méthodologie en plusieurs étapes. Nous commencerons par une revue de la littérature et une contextualisation du sujet, ce qui nous permettra de faire émerger notre question de recherche et d'identifier des hypothèses.

Dans un second temps, nous mènerons une analyse qualitative de terrain à travers plusieurs entretiens semi-directifs, afin d'évaluer la pertinence et la faisabilité de la politique dog-friendly au sein des entreprises belges. La méthodologie sera construite sur base du modèle PERMA, qui sera introduit plus loin dans notre travail, afin de structurer et analyser les données.

## PARTIE 2 : Revue de la littérature

Cette partie a pour objectif de poser les bases théoriques de notre réflexion. Nous y présenterons tout d'abord les concepts clés liés au bien-être, à l'engagement et à la motivation au travail, avant d'introduire le concept d'entreprise dog-friendly. Nous reviendrons ensuite sur l'émergence du mouvement " Pet-at-Work " à l'international et en Belgique, puis nous décrirons les caractéristiques principales d'une telle politique. Enfin, nous analyserons les bénéfices et les désagréments de la présence canine en entreprise. Cette revue de la littérature nous permettra de dégager les éléments essentiels pour orienter notre recherche sur le terrain.

### 2.1 Présentation des concepts clés

#### 2.1.1 Théorie du bien-être au travail

Le bien-être des employés au travail est un concept multidimensionnel englobant des aspects physiques, psychologiques et organisationnels qui influencent la satisfaction professionnelle, l'engagement et la productivité des travailleurs. Il est démontré que des conditions de travail favorables renforcent la motivation et la performance organisationnelle, tandis que des environnements professionnels stressants ou mal adaptés peuvent entraîner des formes de mal-être, affectant la rétention du personnel et la dynamique de groupe (Danna & Griffin, 1999).

La qualité de vie au travail (QVT) est un élément clé du bien-être des employés et peut varier d'un individu à l'autre. L'Accord National Interprofessionnel (2013) définit le concept comme " les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale de l'entreprise " (p.1). Elle englobe divers facteurs tels que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'organisation du travail, le soutien social ou encore les perspectives d'évolution. Lorsque ces éléments sont optimisés, les employés sont davantage investis dans leur travail, ce qui favorise la performance globale de l'entreprise (Murlis & Schubert, 2001). Toutefois, lorsque ces conditions ne sont pas réunies, le mal-être au travail peut émerger sous différentes formes.

Le mal-être au travail est un phénomène croissant qui se manifeste sous diverses formes, notamment le stress, l'épuisement émotionnel et la démotivation. Des études montrent que l'absence de QVT entraîne une augmentation du stress et favorise le turnover, réduisant ainsi la stabilité et l'efficacité des équipes (Murlis & Schubert 2001). Parmi les comportements résultant de ce mal-être figurent le " quiet quitting ", le présentéisme et l'absentéisme qui ont tous des impacts significatifs sur l'organisation et la productivité.

Ce mal-être peut donc s'exprimer par le " quiet quitting " (ou le désengagement silencieux) qui se traduit par une volonté des employés de ne fournir que le strict minimum nécessaire pour éviter l'épuisement professionnel. Ce phénomène est souvent lié à un manque de reconnaissance, un environnement peu stimulant et à une faible qualité de vie au travail (Yikilmaz, 2022). Contrairement à une démission explicite, le quiet quitting se manifeste par une baisse d'investissement émotionnel et cognitif volontaire, sans pour autant enfreindre les obligations contractuelles. Ce comportement problématique peut avoir des conséquences à long terme sur la productivité des entreprises, l'innovation, mais aussi l'esprit d'équipe (Klotz & Bolino, 2022).

Parallèlement, le présentéisme, qui se définit par Johns (2010) comme étant le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, persiste à se présenter au travail, est une conséquence directe d'un environnement de travail oppressant. L'absentéisme, quant à lui, constitue un indicateur clair de détérioration du bien-être des employés et peut résulter d'un manque d'engagement des employés ou d'un stress chronique (Danna & Griffin, 1999).

Le bien-être des employés au travail peut également se voir dans le turnover, ou taux de rotation du personnel, qui est un enjeu majeur pour les entreprises. Il est souvent lié à une insatisfaction professionnelle et à un manque de perspectives d'évolution (Kim & Stoner, 2008). Pour limiter ce phénomène, certaines entreprises mettent en place des pratiques de gestion favorisant le bien-être, telles que des programmes de formations ou encore des systèmes de rémunération incitatifs (Guest et al., 2003).

Le mal-être professionnel peut également se manifester sous deux formes extrêmes : le bore-out et le burnout. Le bore-out, ou syndrome d'ennui au travail, se caractérise par un manque de stimulation et une sous-charge de travail chronique, conduisant à une perte de motivation et à des symptômes dépressifs (Bataille, 2016). En Belgique, plus de 21% des travailleurs seraient concernés par le bore-out (Securex, 2023). Le burn-out, en revanche, est un état d'épuisement émotionnel et physique causé par une surcharge de travail prolongée. Ce phénomène est en augmentation, notamment en Belgique où près de 40% des employés présenteraient des signes d'épuisement professionnel (AG Insurance, 2023).

Les entreprises doivent ainsi adapter leur approche organisationnelle pour prévenir ces situations et garantir un environnement de travail équilibré (Barker et al., 2012).

## 2.1.2 Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un concept central dans la gestion des ressources humaines, car il influence directement la performance des employés, la stabilité de l'effectif et la compétitivité de l'entreprise. Il se définit comme le lien psychologique entre un employé et son organisation, influencé par des facteurs tels que la reconnaissance, l'autonomie, la culture d'entreprise et les opportunités de développement professionnels (Meyer & Allen, 1991). Un engagement organisationnel élevé favorise non seulement la motivation au travail, mais aussi la rétention et la fidélisation des talents, qui sont des enjeux majeurs pour les entreprises en contexte de guerre des talents.

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel se compose de trois dimensions : l'engagement affectif, qui se traduit par l'attachement émotionnel de l'employé à l'organisation ; l'engagement normatif, qui repose sur un sentiment d'obligation envers l'entreprise ; et l'engagement de continuation, lié à la perception des coûts qu'impliquerait un départ. Une étude de Bentein et al. (2000) confirme que ces dimensions jouent un rôle clé dans la satisfaction et la productivité des employés, impactant ainsi la rétention de ceux-ci.

L'engagement des employés repose sur plusieurs facteurs interconnectés. La QVT est l'un des déterminants les plus significatifs. Comme le souligne Philippet (2022), des conditions de travail équilibrées et un climat organisationnel bienveillant favorisent significativement l'implication des employés. De plus, la reconnaissance professionnelle et les opportunités d'évolution favorisent un engagement durable du personnel (Hay Group, 2001). Par ailleurs, un manque de reconnaissance et une charge de travail excessive peuvent mener au burnout et à une hausse du turnover (Al-Suraihi et al., 2021).

Les entreprises ayant des employés engagés constatent une amélioration de leur performance globale. Une étude de Hay Group (2001) souligne que l'engagement des salariés augmente la productivité de 20% et réduit le taux de démission de 87%. De plus, l'instauration d'une culture organisationnelle favorisant la participation active des employés réduit leur intention de quitter l'entreprise (Philippet, 2022). Par conséquent, la rétention des talents devient un enjeu stratégique, en particulier pour les organisations souhaitant limiter les coûts liés aux recrutements et à la formation de nouveaux collaborateurs.

La fidélisation des employés repose sur plusieurs actions stratégiques visant à consolider leur engagement et à limiter le turnover. L'un des leviers les plus efficaces est le développement de la QVT, qui permet de garantir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, réduisant ainsi le stress et augmentant la satisfaction des employés.

En complément, la flexibilité du travail, notamment via le télétravail et le mode hybride, constitue un facteur clé pour améliorer le bien-être des collaborateurs et favoriser leur implication à long terme (Philippet, 2022).

Par ailleurs, une culture d'entreprise forte joue un rôle déterminant dans la fidélisation des talents. Une organisation qui valorise la reconnaissance et la participation active de ses employés renforce leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'entreprise (Gallup, 2024). Enfin, offrir des perspectives d'évolution claires et accessibles est essentiel pour permettre aux employés de se projeter durablement dans l'organisation et de développer leur carrière au sein de l'entreprise (Kim & Stoner, 2008).

### 2.1.3 Motivation au travail

La motivation au travail des employés est un facteur essentiel influençant la performance individuelle au sein de l'entreprise, mais également la satisfaction professionnelle et la rétention de ceux-ci. D'après Vallerand et Thill (1993), la motivation est " le concept qui présente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement " (p.18). Comprendre les moteurs de cette motivation permet aux dirigeants des entreprises de mieux répondre aux attentes de leurs salariés et d'améliorer leur engagement organisationnel. Plusieurs théoriciens ont contribué à l'explication du concept de la motivation, notamment Herzberg avec sa théorie des facteurs motivants et hygiéniques.

La théorie de Herzberg appelée théorie des deux facteurs, distingue les facteurs motivants ou encore moteurs des facteurs hygiéniques (Herzberg et al., 1959). Les facteurs moteurs sont les facteurs psychologiques ou internes qui encouragent directement la satisfaction et l'engagement des employés. Ils incluent la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel, la valorisation du travail accompli, la responsabilisation et les tâches stimulantes. Ces éléments se réfèrent à l'épanouissement personnel et ont un impact direct sur la motivation intrinsèque et incitent les employés à fournir des efforts supplémentaires.

En revanche, les facteurs hygiéniques concernent les conditions de travail, le salaire, les relations avec les collègues et les pratiques de management. Bien qu'ils ne soient pas directement source de motivation, leur absence peut entraîner du mécontentement et un désengagement accru (Herzberg et al., 1959).

Cette distinction met en lumière l'importance pour les entreprises de combiner des pratiques favorisant à la fois des conditions de travail satisfaisantes et des facteurs de stimulation professionnelle.

La culture d'entreprise joue également un rôle majeur dans la motivation au travail (Godelier, 2009). Une culture d'entreprise ouverte, collaborative et tournée vers les employés favorise un environnement propice à l'engagement et à l'implication des salariés. Cet environnement contribue également à attirer et retenir les talents, car les employés recherchent de plus en plus des entreprises qui valorisent l'épanouissement personnel et les relations humaines.

Les employés motivés sont plus enclins à adopter des comportements proactifs et à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Philippot, 2022). La reconnaissance, les opportunités de développement et les relations sociales positives sont des leviers majeurs qui renforcent la motivation intrinsèque et réduisent les risques de turnover.

Par ailleurs, les organisations ayant une culture d'entreprise centrée sur la reconnaissance et le soutien psychologique enregistrent des niveaux de satisfaction et de performance supérieurs (Hay Group, 2001). Cette approche diminue également les comportements négatifs tels que le quiet quitting (Yikilmaz, 2022).

À ce stade de notre analyse, nous avons exploré les grandes dimensions du bien-être, de l'engagement et de la motivation au travail. Ces éléments constituent les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui. Nous allons maintenant nous interroger sur la manière dont la présence canine en entreprise peut répondre à ces enjeux. Pour ce faire, nous allons d'abord définir le concept d'entreprise dog-friendly, avant de revenir sur son origine et son évolution dans différents contextes géographiques.

#### 2.1.4 Introduction au modèle PERMA

Afin d'analyser de manière scientifique les effets de certains environnements de travail sur le bien-être des employés, nous avons choisi de nous appuyer sur un modèle théorique reconnu : le modèle PERMA développé par Martin Seligman (2011). Ce modèle, issu du courant de la psychologie positive, vise à identifier les composantes fondamentales du bien-être humain, à la fois dans la sphère personnelle et professionnelle. Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons exclusivement sur son application au contexte professionnel.

Le modèle PERMA ne se limite pas à une vision "émotionnelle" du bien-être. En effet, Seligman a constaté les limites d'une définition trop centrée sur les émotions positives et a donc élargi sa conception du bien-être dans son ouvrage "Flourish : A visionary New Understanding of Happiness and Well-being", où il introduit le modèle PERMA, acronyme faisant référence à cinq dimensions complémentaires et interdépendantes :

- P - positive emotions (émotions positives)
- E - engagement (engagement)
- R - relationships (relations sociales)
- M - meaning (sens au travail)
- A - accomplishment (réalisation)

Ces différentes dimensions seront expliquées plus en détail dans la suite de notre mémoire.

Le modèle se distingue par sa vision multidimensionnelle du bien-être, et s'oppose à des approches plus traditionnelles, réductrices, comme celles centrées uniquement sur l'absence de stress ou sur la satisfaction au travail.

PERMA est aujourd'hui largement mobilisé dans les domaines des ressources humaines, du développement organisationnel, ainsi que dans les interventions en qualité de vie au travail (QVT). De nombreuses études ont validé la pertinence du modèle PERMA dans le milieu professionnel. Par exemple, Kern. et al. (2015) ont démontré, à partir d'un échantillon de plus de 3000 employés, qu'il existe des associations positives significatives entre chacune des composantes de PERMA et la santé physique, la vitalité, la satisfaction au travail, mais aussi la satisfaction de la vie et l'engagement au sein des organisations.

Par ailleurs, Donaldson et al. (2022) ont souligné que le modèle permet de concevoir des interventions concrètes de bien-être organisationnel, en ciblant des leviers d'action spécifiques. Chaque dimension peut en effet être activée par des leviers spécifiques : par exemple, renforcer les émotions positives par des pratiques de gratitude, stimuler l'engagement par l'optimisation des tâches, améliorer les relations sociales par des activités de cohésion, développer le sens en connectant les missions de l'entreprise aux valeurs des employés, et encourager le sentiment d'accomplissement par les reconnaissances des réussites.

Enfin, de récentes études (Butler & Kern, 2016 ; Umucu et al., 2021) ont mis en lumière la capacité du modèle PERMA à s'adapter à divers contextes professionnels et à diverses populations, ce qui en fait un outil particulièrement robuste pour évaluer et promouvoir le bien-être de manière systémique.

L'utilisation du modèle PERMA dans notre approche méthodologique nous permettra d'analyser de manière structurée et approfondie les différentes facettes du bien-être des employés. Le lien entre ce cadre théorique et notre sujet d'étude sera précisé ultérieurement dans la méthodologie.

Nous allons à présent introduire le second grand concept de ce mémoire : l'entreprise dog-friendly.

## 2.1.5 Entreprise dog-friendly

Les entreprises pet friendly, et plus spécifiquement dog-friendly, connaissent une popularité croissante en raison de leurs effets positifs sur le bien-être et la productivité des employés (Hall & Mills, 2019). Ces environnements de travail favorisent une ambiance plus détendue et collaborative, tout en répondant à des attentes croissantes en matière de qualité de vie au travail. De plus, les espaces de travail ouverts aux animaux ont été identifiés comme un levier d'attractivité et de fidélisation des talents, en particulier pour les jeunes générations en quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Une entreprise pet-friendly se caractérise par sa volonté d'autoriser les employés à amener leurs chiens sur leur lieu de travail. La politique pet-friendly distingue les chiens de travail (thérapie ou assistance) des chiens de compagnie amenés par les employés sur leur lieu de travail (Foreman et al., 2017). Les entreprises dites dog-friendly adoptent spécifiquement cette pratique en intégrant des aménagements favorables aux chiens, tels que des espaces de repos adaptés, des zones extérieures accessibles et des protocoles internes encadrant la présence d'animaux (Wilkin et al., 2016).

Les bénéfices mais également les désagréments de cette pratique pour les employés, l'impact sur l'engagement organisationnel, la cohésion et la rétention, et les limites et précautions seront discutés plus loin dans ce travail.

## 2.2 Origines du mouvement Pet at Work

### 2.2.1 A l'étranger (États-Unis)

Le mouvement " Pet at Work ", dont la traduction littérale est " les animaux au travail ", consiste à permettre aux employés d'amener leurs animaux de compagnie sur leur lieu de travail, trouve ses origines aux États-Unis. Cette pratique, bien plus répandue et mise en place là-bas qu'en Europe, s'est développée en réponse à des besoins accrus de flexibilité et de bien-être au travail.

Elle repose sur l'idée que la présence d'animaux peut contribuer à réduire le stress, à améliorer la satisfaction professionnelle et à renforcer les liens sociaux entre collègues.

La pratique a émergé aux États-Unis dans les années 1990, sous l'impulsion de plusieurs entreprises innovantes souhaitant créer des environnements de travail plus conviviaux et stimulants. C'est en 1999 que l'initiative "Take Your Dog to Work Day" (TYDTWDay) a vu le jour, lancée par Pet Sitters International (PSI), une entreprise américaine dédiée aux soins animaliers (Pet Sitters International, 2022).

La journée TYDTWDay, qui consiste à amener son chien au travail lors d'une journée précise, avait pour objectif de célébrer les bienfaits des chiens dans les environnements professionnels tout en sensibilisant les employés à l'adoption canine. L'événement a ensuite pris plus d'ampleur pour avoir lieu sur une semaine entière, la "Take your pet to work week", où les chats étaient par exemple les bienvenus le lundi (Pet Sitters International, 2022). Depuis sa création, cet événement annuel est devenu très populaire aux États-Unis, impliquant des entreprises de toutes tailles souhaitant promouvoir un cadre de travail plus détendu et bienveillant. C'est donc peu à peu que les employés ont amené leur chien plus souvent au travail, en dehors des jours dédiés à cela. Amazon par exemple, accueille plus de 10.000 chiens dans ses bureaux aux États-Unis et en Australie et a adopté cette pratique pour attirer les talents et stimuler la créativité de ses collaborateurs (Amazon Staff, 2024).

Bien que le concept de "Pet at Work" devienne de plus en plus populaire en Europe, il reste nettement moins répandu que dans les entreprises américaines. Toutefois, certains pays européens ont commencé à intégrer cette pratique de manière plus structurée. Ce mouvement a été fort mis en avant grâce à l'entreprise Purina, spécialiste de l'alimentation des chiens et des chats, qui a introduit cette politique en 2003. L'initiative a été progressivement adoptée dans plusieurs pays européens : la France, qui a toujours été favorable à cette pratique ; l'Allemagne l'a adoptée en 2011, suivie par l'Italie et le Royaume-Uni en 2014 (PetfoodIndustry, 2017).

Selon cette même étude de Purina, 68% des employés européens aimeraient pouvoir emmener leur animal de compagnie sur leur lieu de travail si cela leur était permis. Cette aspiration témoigne d'un réel intérêt pour des environnements de travail plus flexibles et adaptés au bien-être des collaborateurs. Pourtant, seulement 12% des salariés européens travaillent actuellement dans un environnement pet-friendly, soulignant un écart significatif entre les attentes des employés et la réalité des entreprises (PetfoodIndustry, 2017).

Par ailleurs, le rapport révèle que plus d'un tiers des employés (35%) estiment que cette politique améliorerait considérablement leur satisfaction au travail, tandis que 44% pensent que cela renforcerait leur attachement à l'entreprise.

En outre, 41% des répondants considèrent qu'autoriser les animaux de compagnie sur le lieu de travail réduirait leur niveau de stress, contribuant ainsi à une atmosphère plus détendue et harmonieuse.

## 2.2.2 En Belgique

Du côté de la Belgique, la pratique “ Pet at Work ” reste encore marginale mais évolue progressivement, notamment dans les entreprises ouvertes à l’innovation et aux nouvelles formes du travail. Si cette pratique est bien développée aux États-Unis et commence à s’implémenter réellement dans certains pays européens, les entreprises belges montrent une certaine timidité face à cette initiative.

Des initiatives ont vu le jour, notamment grâce à Kantoorhonden, une plateforme belge dédiée à l’accompagnement des entreprises souhaitant intégrer la pratique dans leur organisation. La plateforme vise à sensibiliser les entreprises aux bienfaits des chiens sur le bien-être et la productivité des employés, en proposant des conseils pratiques et des témoignages d’entreprises ayant adopté cette politique (Kantoorhonden, 2022).

Selon une enquête réalisée par Mars Belgium et iVox en 2023, 21% des entreprises en Belgique participaient au mouvement “ Pet at Work ”. C’est une hausse significative depuis 2019, où seuls 6% des entreprises acceptaient la politique au sein de leurs établissements (Mars Belgium, 2023). Mise à part Mars, plusieurs autres grandes entreprises en Belgique, telles que Nestlé, Proximus, ou encore la Commission européenne, ont mis en place des politiques autorisant les chiens sur leur lieu de travail. En 2024, la Commission européenne a expérimenté la pratique, bien que certaines races de chiens aient été exclues pour des raisons de sécurité (Wax, 2024).

De plus, certaines petites structures et indépendantes sont également de plus en plus enclines à adopter cette pratique, en particulier dans les environnements de coworking, où les espaces de travail plus informels facilitent l’intégration des chiens.

L’évolution du monde du travail, notamment avec l’essor du travail hybride à la suite de la pandémie de COVID-19, a également influencé la perception de la place du chien dans la sphère professionnelle. Avec davantage de temps passé à domicile, de nombreux employés se sont habitués à travailler en présence de leurs animaux. Cette transition a rendu l’idée d’intégrer les chiens au bureau plus naturelle et socialement acceptable dans certains contextes professionnels. C’est ainsi que les frontières entre la sphère privée et professionnelle se sont estompées, conduisant à une meilleure acceptation de leur présence au travail.

Culturellement, la Belgique adopte une approche plus modérée que les États-Unis en ce qui concerne les environnements dog-friendly. Des initiatives telles que “ Take Your Dog To Work Day ” rencontrent des difficultés à se faire connaître et à se développer en Belgique, ce qui limite la sensibilisation du public à cette politique.

Cependant, les résultats positifs observés dans d'autres pays tels que les États-Unis et l'ouverture croissante des entreprises à des pratiques favorisant le bien-être des employés pourraient contribuer progressivement à faire évoluer les mentalités.

## 2.3 Les principales caractéristiques de la politique dog-friendly

L'intégration effective d'une politique dog-friendly au sein d'une entreprise repose sur plusieurs principes fondamentaux visant à garantir le confort des employés, mais aussi des animaux tout en préservant la productivité et la sécurité sur le lieu de travail.

Comme mentionné plus haut (cf. supra p.12), une politique dog-friendly en entreprise vise à autoriser et encadrer la présence canine sur le lieu de travail. Cette pratique repose sur la reconnaissance du chien comme catalyseur social, capable de renforcer les liens entre collègues et de favoriser un environnement plus détendu (McNicholas & Collis, 2000).

Pour fonctionner efficacement, cette politique doit s'appuyer sur des règles claires et précises comprenant : des zones dédiées aux chiens telles que des espaces de repos ou des lieux de promenade ; des critères d'éligibilité pour les chiens tels que la vaccination et le comportement social ; des accords préalables avec les employés et finalement un protocole en cas d'incident.

Pour garantir le bon fonctionnement de cette politique, il est essentiel de mettre en place des mesures d'encadrement. Un règlement interne clair doit être établi afin de préciser les règles relatives à la présence des chiens, les zones accessibles et les conditions d'admission des animaux. Seulement 8% des entreprises wallonnes et 15% des entreprises bruxelloises disposent d'un protocole clair concernant les chiens au travail (GAIA, 2021b).

Pour éviter tout malentendu, un modèle de règlements types a été créé par GAIA, l'organisation belge de défense des animaux, reprenant les éléments importants à mettre en place avant d'accepter la politique de chiens au travail (GAIA, 2021a). Le règlement conseille la mise en place de zones spécifiques, telles que des espaces de repos et des lieux d'hygiène dédiés, qui permettent de limiter les nuisances et d'assurer le confort de tous. Les entreprises peuvent également instaurer un système de rotation afin d'éviter une surcharge d'animaux sur le lieu de travail.

Toutefois, au-delà de ces initiatives associatives, il convient de s'intéresser au cadre légal en vigueur en Belgique. À l'heure actuelle, la législation belge ne prévoit pas encore de cadre juridique clair et spécifique concernant la présence d'animaux domestiques en entreprise.

D'après Shirinyan Lucyna (2023), une avocate du barreau de Liège, aucune loi n'interdit d'apporter son animal au bureau à moins que l'on soit dans les secteurs de santé, de l'alimentation ou dans une administration publique. Les règles en la matière relèvent principalement de la responsabilité de l'employeur et doivent être compatibles avec les dispositions relatives à la sécurité, à l'hygiène et à la santé des travailleurs.

Cette lacune législative peut constituer un frein à la mise en place de politique dog-friendly, mais elle peut clairement offrir une certaine souplesse, à condition de mettre en place un cadre clair et sécurisé en interne. Nous verrons dans la suite de notre mémoire si ce vide juridique constitue une opportunité ou un obstacle dans la mise en œuvre d'une telle politique en Belgique.

La réussite d'une politique dog-friendly repose sur plusieurs facteurs clés qui garantissent à la fois le bien-être des employés, la sécurité des animaux et la productivité de l'entreprise. La mise en place d'une nouvelle pratique nécessite une communication claire et transparente afin de sensibiliser les équipes aux objectifs et aux modalités de cette politique. Il est essentiel que les managers jouent un rôle actif en créant un cadre inclusif, dans lequel les employés favorables à cette pratique comme ceux qui s'en sentent moins à l'aise se sentent respectés.

## 2.4 Les bénéfices attendus de la présence canine au travail

Avant d'évaluer les bénéfices pour les entreprises, il nous semble essentiel d'analyser les effets de la présence canine sur les employés eux-mêmes. Si de nombreux travaux ont exploré les bienfaits des animaux dans divers contextes tels que les écoles, les hôpitaux, les maisons de repos ou encore les prisons, nous nous concentrerons ici uniquement sur le cadre des effets sur l'employé en entreprise (Carey et al., 2022 ; Fournier et al., 2007 ; Gee et al., 2017).

Cette section se penchera sur les impacts positifs observés ou attendus pour les employés, puis pour les entreprises, avant de mettre ces résultats en perspective avec les enjeux exposés dans la première partie du mémoire.

En effet, le chien constitue une source de soutien social favorisant la réduction du stress. Sa présence semble améliorer les performances dans l'exécution des tâches et faciliter les interactions sociales. De plus, il semblerait que les chiens contribuent à améliorer l'humeur, un atout qui pourrait intéresser de nombreuses entreprises (Foreman et al., 2017).

## 2.4.1 Bienfaits attendus chez les employés

L'adoption d'une politique dog-friendly en entreprise devient un sujet de discussion intéressant pour les directeurs de ressources humaines, notamment en raison des bienfaits qu'elle procure aux employés. Diverses études ont démontré que la présence de chiens sur le lieu de travail augmente le bien-être général des employés.

### 2.4.1.1 Réduction du stress et amélioration du bien-être

Parmi les effets les plus documentés, la réduction du stress arrive en tête. Une recherche menée par Barker et al. (2012) a démontré que les employés autorisés à amener leur chien au bureau présenteraient des niveaux de cortisol, qui est l'hormone du stress, plus faibles que ceux qui ne bénéficient pas de cette possibilité. En outre, l'interaction physique avec un chien, comme les caresses ou les jeux, stimule la production d'ocytocine, hormone associée à la réduction de l'anxiété et au sentiment de bien-être (Beetz et al., 2012 ; Miller et al. 2022). De plus, d'après l'enquête réalisée par Mars Belgium, 6 belges sur 10 qui ont un chien au travail déclarent être moins stressés globalement (Mars Belgium, 2024). Ce phénomène s'explique notamment par la capacité des chiens à agir comme des régulateurs émotionnels, aidant les individus à mieux gérer les situations stressantes (Wells, 2009).

Par ailleurs, les pauses régulières nécessaires pour promener ou s'occuper d'un chien encouragent les employés à se détendre et à prendre du recul, ce qui améliore leur concentration et leur efficacité au travail (Potter & Sartore-Baldwin, 2019 ; Sonnentag et al., 2010). La présence d'un chien encourage donc les individus à pratiquer une activité physique régulière, ce qui améliore globalement la santé physique et réduit les risques de maladies chroniques (Powell et al., 2018 ; Utz, 2014).

### 2.4.1.2 Le chien comme catalyseur social

La théorie de la facilitation sociale, développée par Zajonc (1965), explique que la présence d'autrui, y compris d'animaux de compagnie, peut influencer les comportements humains et les émotions. Les chiens, en particulier, agissent comme de véritables catalyseurs sociaux, favorisant les interactions et renforçant les liens sociaux (McNicholas & Collis, 2000). La simple présence d'un chien facilite les échanges entre individus, en particulier dans les environnements sociaux comme les lieux de travail (Hall et al., 2019). Ils ont également pu révéler que les propriétaires de chiens présents sur le lieu de travail étaient plus susceptibles de converser avec leurs collègues, ce qui contribue à instaurer un climat convivial et collaboratif.

#### 2.4.1.3 Engagement professionnel et satisfaction au travail

La politique dog-friendly s'inscrit également dans une logique d'amélioration de l'engagement professionnel. Selon une étude de Hall et al. (2017), la présence de chiens au bureau est associée à une plus grande satisfaction au travail et à une diminution du taux d'absentéisme. En favorisant un environnement détendu et positif, les entreprises parviennent ainsi à renforcer la motivation de leurs collaborateurs.

De plus, la présence d'animaux de compagnie améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Des entreprises telles que Mars et Nestlé ont adopté cette approche, allant même jusqu'à proposer des congés spécifiques, surnommés " paw-ternity leave ", permettant aux employés de s'occuper de leur chien à domicile après son adoption (Delanoeije, 2021).

#### 2.4.1.4 Productivité et performance

La présence de chiens peut également avoir un effet positif sur la productivité. L'étude menée par Hall et al. (2017) met en évidence que les employés travaillant dans des environnements dog-friendly sont généralement plus productifs et engagés dans leurs missions. Les chiens apportent une dimension apaisante, ce qui permet de diminuer les conflits et de renforcer la cohésion des équipes.

Le dévouement au travail peut être associé à l'enthousiasme et à la fierté qu'un employé ressent envers son activité professionnelle. Une étude révèle que ce dévouement est plus marqué chez les personnes qui amènent régulièrement leur chien sur leur lieu de travail comparé à celles qui le font rarement ou jamais (Hall & Mills, 2019).

#### 2.4.1.5 Concentration

L'étude menée par Hall et Mills (2019) indique que les employés qui amènent fréquemment leur animal au travail semblent plus concentrés. Contrairement à ce que certaines recherches précédentes suggèrent (Wells & Perrine, 2001 ; Hall et al., 2017), la présence des animaux ne semble pas constituer une source de distraction dans l'environnement professionnel. En effet, ces employés affichent une concentration supérieure à la moyenne, ainsi qu'un engagement général et un dynamisme accru dans leur travail (Hall & Mills, 2019).

Pour conclure les bénéfices nombreux d'une présence canine sur les employés, une étude datant de 2017 de Purina nous révèle que pour 40% des répondants européens, la réduction du stress ressenti par les maîtres constitue une motivation pour amener leur animal sur leur lieu de travail.

Par ailleurs, 53% des participants considèrent que cela permet de diminuer le sentiment de culpabilité. Finalement, 36% des répondants européens y voient un moyen d'améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Nestlé Purina, 2017).

### 2.4.3 Intérêt pour les entreprises

De nos jours, un nombre croissant d'entreprises prend conscience de l'importance du bien-être de leurs employés et adopte des pratiques pour favoriser un environnement de travail plus sain et épanouissant. Parmi ces pratiques, nous retrouvons notamment la généralisation du travail hybride et flexible, permettant aux employés de mieux concilier leurs obligations professionnelles et personnelles. De plus, de nombreuses entreprises accordent une attention particulière au repos en proposant des congés payés afin d'encourager la déconnexion, et des espaces de repos au sein des locaux.

Dans cette dynamique d'amélioration du bien-être des employés, certaines entreprises choisissent d'innover davantage en mettant en place des pratiques dog-friendly voyant les bénéfices que cela apporte aux entreprises le faisant déjà.

#### 2.4.3.1 Image d'entreprise/ culture d'entreprise

De nombreux avantages de cette pratique existent pour les entreprises. L'un de ces avantages peut se retrouver dans l'amélioration de l'image et de la culture d'entreprise. Adapter une politique dog-friendly permet à l'entreprise de projeter une image moderne, flexible et bienveillante. Les entreprises acceptant la présence d'animaux sont souvent perçues comme plus humaines et attentives au bien-être de leurs employés. Une enquête de Mars Belgium révèle que 57% des Belges estiment qu'une entreprise qui autorise les chiens passe pour plus flexible et progressiste (Mars Belgium, 2023). Cette perception renforce donc la culture d'entreprise et favorise un environnement de travail plus chaleureux et inclusif.

#### 2.4.3.2 Cohésion d'équipe

Nous avons vu plus haut que la présence de chiens favorise les interactions sociales entre individus et donc forcément entre collègues. Une étude menée par Colarelli et al. (2017) démontre que les chiens au travail augmentent les comportements prosociaux au sein des groupes de travail, améliorant ainsi la cohésion d'équipe et les relations entre collègues. De même, l'étude HABRI (2021) indique que les employés dans les entreprises dog-friendly sont trois fois plus susceptibles d'entretenir des relations de travail positives avec leurs managers et collègues que ceux travaillant sans présence canine.

### 2.4.3.3 Attractivité et rétention

Une politique dog-friendly est également un atout pour attirer et retenir les talents. La perception d'une entreprise plus flexible et innovante améliore son attractivité dans la guerre des talents (Mars Belgium, 2023).

Selon une étude de Nationwide en collaboration avec le Human Animal Bond Research Institute (HABRI), les entreprises qui autorisent les chiens sont plus susceptibles de s'attirer les faveurs des employés potentiels et d'améliorer leur engagement (Nationwide/HABRI, 2018). En effet, d'après l'étude, 88% des employés travaillant pour une entreprise dog-friendly recommanderaient leur lieu de travail à d'autres, contre seulement 51% des employés travaillant dans des entreprises n'acceptant pas les chiens.

D'après une étude de Purina (2017), près de 39% des propriétaires de chiens européens privilégieraient une entreprise offrant la possibilité d'amener leur chien au travail, comparé à d'autres avantages tels que les chèques garde d'enfants (13%), les repas gratuits ou à tarif réduit (33%) ou encore une voiture de société (28%).

Une autre étude, menée par le Banfield Hospital renforce l'idée que la politique Pet-at-Work constitue un véritable atout en matière de recrutement. En effet, parmi les responsables RH d'entreprises pet-friendly interrogés, près de 79% affirment utiliser cette politique pour attirer de nouveaux talents, et 64% indiquent que les candidats s'informent activement à son sujet (Irving & PeGan, 2016).

De plus, 72% des employés dans une entreprise dog-friendly refuseraient une offre d'emploi dans une autre entreprise offrant une rémunération similaire, contre seulement 44% des employés d'une entreprise non dog-friendly (Nationwide/HABRI, 2018).

L'HABRI indique également que 88 % des employés travaillant dans une entreprise pet-friendly envisagent d'y rester pour les 12 mois suivants, contre 73 % des employés des entreprises classiques (Nationwide/HABRI, 2018).

Par ailleurs, dans l'étude menée par Hall et Mills (2019), ils révèlent que l'intention de quitter son emploi varie considérablement en fonction de la fréquence avec laquelle les propriétaires d'animaux amènent leur compagnon sur leur lieu de travail. Les maîtres qui amènent régulièrement leur animal sont ceux qui manifestent le moins d'intention de changer d'emploi, tandis que ceux qui ne l'amènent jamais sont les plus enclins à envisager un départ. Ces résultats démontrent que la pratique du Pet-at-Work contribue à renforcer l'engagement des employés dans leur environnement.

#### 2.4.3.4 Productivité et performance

De nombreuses études affirment que la présence des animaux de compagnie, et de chiens en particulier, permet d'améliorer la productivité au sein d'une entreprise (Foreman et al., 2019 ; Irving & PeGan, 2016 ; Linacre, 2016 ; Wilkin et al., 2016). En effet, les pauses liées à la présence des chiens (promenades, sorties rapides) encouragent les salariés à prendre des pauses régulières, ce qui améliore leur concentration globale et donc leur productivité. Ces pauses actives permettent de lutter contre la fatigue et de maintenir une meilleure dynamique de travail sur la durée.

Selon un sondage réalisé par le Banfield Hospital, 67% des employés et 81% des responsables RH estime qu'une politique dog-friendly favorise une meilleure productivité au sein de l'entreprise (Irving & PeGan, 2016). De plus, d'après Wilkin et al. (2016), la présence d'animaux stimulerait davantage la créativité et l'imagination des employés, ce qui permettrait d'améliorer la productivité.

Finalement, la présence canine au travail permet également de réduire l'absentéisme au sein d'une entreprise. Cette baisse s'explique principalement par la réduction de stress chez les employés, entraînant ainsi une diminution du nombre de jours d'arrêt maladie et favorisant donc la présence et la performance de l'organisation (Linacre, 2016).

Selon l'enquête réalisée par l'HABRI, déjà citée plus haut, 85% des employés travaillant dans des entreprises dog-friendly déclarent s'absenter que rarement pour des raisons de bien-être ou de récupération, contre 77% des employés évoluant dans des entreprises n'acceptant pas les animaux sur le lieu de travail (Nationwide/HABRI, 2018).

En résumé, les entreprises qui adoptent une politique dog-friendly semblent bénéficier de nombreux avantages, non seulement pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour ses employés.

Dans la suite de notre mémoire, nous verrons à travers notre analyse de terrain dans quelle mesure ces bénéfices se confirment dans la réalité des entreprises belges, et s'ils constituent une réponse pertinente aux problématiques de bien-être et de motivation identifiées en début de travail.

## 2.5 Les désagréments causés par la politique dog-friendly

Malgré les nombreux avantages observés, certaines problématiques doivent être anticipées lors de la mise en place d'une politique dog-friendly. Afin d'en faciliter l'analyse, nous avons classé ces désagréments en trois grandes catégories : les désagréments qui touchent à la santé, ceux qui touchent à la sécurité et finalement les désagréments liés au bien-être, tant des employés que des chiens eux-mêmes (Foreman et al., 2017).

Cette distinction nous permettra d'évaluer les risques spécifiques associés à cette pratique, ainsi que les mesures préventives pouvant être mises en place par les entreprises.

L'instauration de normes de sécurité et d'hygiène adaptées permet donc toutefois de minimiser ces risques. Par exemple, certaines entreprises proposent des espaces dédiés aux chiens et des formations pour sensibiliser les employés aux comportements appropriés à adopter envers les animaux (Delanoeije, 2021).

Il est également recommandé de définir des critères stricts d'éligibilité pour les animaux admis dans les bureaux. Ces critères peuvent inclure la vaccination à jour, la sociabilité du chien et son absence de comportements agressifs.

### 2.5.1 Santé

La présence canine sur le lieu de travail peut donc premièrement poser des problèmes liés à la santé des employés, ce qui affecte directement l'efficacité de ces derniers.

#### 2.5.1.1 Allergies

D'après une étude réalisée par Chan et Leung (2018), les allergies aux chiens et aux chats touchent 10 à 20% de la population mondiale et constituent un problème de santé publique de plus en plus préoccupant à mesure que ces taux augmentent.

Selon une étude publiée dans *Frontiers in Veterinary Science*, les réactions allergiques sont l'un des motifs les plus fréquemment évoqués par les employés opposés à la pratique dog-friendly (Hall & Mills, 2019). La présence de chiens dans un environnement de travail augmente les risques pour ces employés allergiques, les réactions pouvant varier de légères démangeaisons à des complications respiratoires graves (Ahluwalia & Matsui, 2018).

De plus, les personnes souffrant d'allergies ou éprouvent des craintes envers les animaux peuvent voir leur bien-être affecté, car elles doivent consacrer une partie de leur énergie à gérer la présence d'animaux ou à faire face aux interruptions qu'ils peuvent occasionner (Delanoeije, 2021).

Bien-sûr, quelques solutions existent pour faire face à ce problème tels que des purificateurs d'air dans les bureaux, un nettoyage régulier des espaces ou encore des zones "sans chiens" pour les employés allergiques.

### 2.5.1.2 Phobies et anxiété

Tout le monde n'a pas eu l'habitude de cohabiter avec des animaux de compagnie, ce qui peut entraîner des inconforts pour certaines personnes en leur présence. Parmi les raisons pouvant expliquer qu'un employé n'apprécie pas la présence d'un animal, les peurs constituent un point d'attention majeur, car elles peuvent perturber le travail de certains.

Certaines personnes souffrent de cynophobie, qui est la peur intense des chiens, ce qui peut altérer leur concentration et leur bien-être mental. Ces employés peuvent se sentir mal à l'aise, voire menacés, lorsque des chiens sont présents dans l'environnement de travail (Purina, 2017).

Les employés éprouvant cette appréhension envers les animaux, et plus spécifiquement envers les chiens, quel qu'en soit le degré, ne bénéficieront évidemment pas des effets positifs précédemment évoqués. De même, des études ont montré que l'introduction d'une politique Pet-at-Work peut représenter un inconvénient pour les clients craignant les animaux et peut donc avoir un impact sur les ventes (Hunter et al., 2018).

Finalement, selon l'enquête menée par le Banfield Hospital, 70% des responsables des ressources humaines sont réticents à propos de l'instauration d'une telle politique dû aux préoccupations concernant les allergies et autres problèmes de santé (Irving & PeGan, 2016).

## 2.5.2 Sécurité

L'introduction de cette politique pose également des questions de sécurité et demande une certaine organisation.

### 2.5.2.1 Accidents et morsures

Même les chiens les plus sociables peuvent réagir de manière imprévisible dans un environnement stressant ou bruyant, augmentant les risques d'accidents (Wagner & Cunha, 2021). Des chutes causées par des chiens ou leurs jouets, gamelles ou laisses sont rapportées et peuvent engendrer des blessures graves (Stevens et al., 2010). Bien que rares, ces incidents nécessitent des mesures préventives, comme évaluer le comportement du chien avant son admission au bureau (Ellis & Ellis, 2014).

Pour prévenir les morsures et autres incidents, il est préférable de n'accepter sur le lieu de travail que des chiens ayant bénéficié d'une éducation et d'une socialisation adéquates avec les humains, y compris les inconnus. L'évaluation du comportement canin permet notamment de repérer un tempérament agressif ou un niveau d'agitation inapproprié (Foreman et al., 2017).

### 2.5.2.2 Infrastructure inadaptée

Le manque d'adaptation des locaux est l'argument le plus fréquemment avancé par les employés pour justifier l'impossibilité d'accueillir un animal sur le lieu de travail (Cruvellier, 2021 ; Hall et al., 2017 ; Purina, 2017).

En effet, les bureaux ne sont souvent pas conçus pour accueillir des animaux. Il peut manquer d'espaces prévus pour que les chiens se reposent ou se détendent, ce qui peut entraîner des aboiements ou de l'agitation perturbant les activités professionnelles.

L'étude de Hall et Mills (2019) a révélé que les bureaux accueillant un nombre réduit d'employés étaient davantage associés à la présence régulière d'animaux sur le lieu de travail. Ce constat suggère que le nombre de collaborateurs au sein d'une entreprise pourrait être un facteur déterminant dans la décision d'implémenter une politique Pet-at-Work. Une autre recherche, menée par le biais d'un sondage téléphonique, a également mis en évidence que les petites entreprises avaient tendance à autoriser plus facilement la présence d'animaux que les grandes. Toutefois, les auteurs ont souligné que cette différence pourrait s'expliquer par un risque accru qu'au moins un salarié soit allergique ou phobique lorsque le nombre d'employés augmente (Norling & Keeling, 2010).

Ainsi, toute entreprise envisageant la mise en place de cette politique doit évaluer les contraintes liées à ses locaux, identifier les solutions potentielles et déterminer les ressources - en termes de moyens, de formation et de temps - qu'elle est prête à investir pour adapter son environnement de travail.

### 2.5.2.3 Problèmes liés à l'hygiène

Même si la littérature scientifique sur le sujet reste limitée, les retours d'expérience des propriétaires d'animaux mettent en lumière certains désagréments liés à la présence d'un animal, notamment en ce qui concerne les questions d'hygiène et les nuisances olfactives qu'il peut engendrer.

La présence de chiens sur le lieu de travail soulève plusieurs enjeux en matière d'hygiène et de propreté. Elle nécessite une gestion rigoureuse des excréments, le maintien de la propreté des espaces communs et un contrôle efficace des odeurs.

Même bien entretenus, les chiens peuvent dégager des odeurs ou salir des locaux, notamment en cas d'intempéries, lorsqu'ils ramènent de la boue ou de la poussière dans leur pelage (Perrine & Lepley, 2015). La perte de poils constitue également une source de désagréments. Ces différents éléments imposent des exigences particulières en matière d'entretien et peuvent nuire au confort des employés si aucune organisation spécifique n'est mise en place. Ainsi, une entreprise souhaitant adopter une politique dog-friendly devra adapter ses protocoles de nettoyage pour répondre à ces nouveaux besoins.

### 2.5.3 Bien-être

#### 2.5.3.1 Distraction au travail

Bien que la présence de chiens au bureau soit souvent associée à une réduction du stress, elle peut aussi engendrer certaines perturbations. D'après un article publié dans "The Guardian", des chiens joueurs ou bruyants peuvent facilement distraire les employés (Ferguson, 2018). Leur présence peut également provoquer des interruptions fréquentes, notamment de la part de collègues curieux, ce qui nuit à la concentration et, par conséquent, à la productivité (Foreman et al., 2017).

Cette idée d'un impact potentiel sur la performance professionnelle est partagée par de nombreux employés. Une enquête commandée par Purina révèle que 14% des salariés européens craignent que leur animal nuise à leur concentration au travail (Purina, 2017). Du côté des ressources humaines, cette inquiétude est aussi présente : selon une étude de Banfield Hospital, la moitié des responsables RH hésitant à mettre en place la politique Pet-at-Work mentionnent la distraction comme principal frein (Irving & PeGan, 2016).

Foreman et al. (2017) ajoutent que la présence d'un chien peut encourager des interactions sociales spontanées entre collègues, susceptibles de détourner l'attention du propriétaire de ses tâches. Si cet effet reste hypothétique, les auteurs avancent néanmoins l'idée d'un "effet de nouveauté" avec le temps, la présence de l'animal deviendrait plus banale, et son potentiel distrayant diminuerait.

Un autre aspect à considérer est la difficulté ponctuelle que peuvent rencontrer certains propriétaires dans la gestion de leur animal lors de journées particulièrement chargées. Une étude menée par Wagner et Cunha (2021), fondée sur des entretiens au sein de cinq entreprises pet-friendly en Allemagne, indique que les chiens représentent une responsabilité supplémentaire, pouvant devenir un fardeau lorsque la charge de travail est trop importante. Les propriétaires expliquent qu'ils manquent alors de temps pour s'en occuper correctement, notamment pour les promenades. Toutefois, ces mêmes participants précisent que lors de journées de travail normales, l'attention accordée à leur animal n'impacte pas leur productivité.

### 2.5.3.2 Tensions entre employés

Si la présence d'un animal peut améliorer le bien-être de certains employés, elle nécessite des ajustements qui ne sont pas toujours bien acceptés par tous. Les différences de perception envers les animaux peuvent créer des tensions, comme le montre l'étude de Foreman et al. (2019) : les personnes moins sensibles aux animaux ont tendance à limiter leurs interactions avec eux et à se montrer plus réticentes à leur présence en milieu professionnel.

Au-delà des préférences personnelles, certaines situations méritent une attention particulière. Comme évoqué précédemment, il est possible que certains employés au sein de l'entreprise souffrent d'une phobie des animaux, en particulier des chiens. Cette situation mérite d'être prise en compte, car elle peut avoir un impact négatif sur le bien-être mental de l'employé et réduire son efficacité au travail. Elle peut également engendrer des tensions entre collègues, notamment entre le propriétaire de l'animal et l'employé phobique, compromettant ainsi la collaboration et détériorant l'ambiance générale de l'entreprise. Dans ce contexte, l'animal devient alors une source d'anxiété et de conflit (Foreman et al., 2017).

Les tensions ne se limitent pas aux relations individuelles avec l'animal. Elles peuvent également émerger d'un sentiment d'inégalité, par exemple si certaines équipes sont autorisées à venir accompagnées de leur chien tandis que d'autres ne le sont pas (Cruvellier, 2021). Cette perception d'injustice peut alimenter des conflits internes d'autant plus si elle s'ajoute à un désaccord de principe. Les résultats de l'enquête de Cruvellier (2021) révèlent que 21% des propriétaires d'animaux et 31% des non-propriétaires d'animaux, dans des entreprises n'autorisant pas les animaux, se disent dérangés à l'idée qu'un collègue amène le sien au travail.

Dans ce contexte, toute entreprise souhaitant instaurer une politique dog-friendly doit impérativement consulter ses équipes en amont. Un désaccord, même discret, peut resurgir à la moindre difficulté - un incident, allergie, non-respect des règles - et se transformer en véritable point de friction, nuisant ainsi à la cohésion de groupe, au climat de travail, voire au bien-être de l'animal en lui-même.

### 2.5.3.4 Bien-être du chien

Justement, concernant le bien-être de l'animal, tous les chiens ne sont pas adaptés à un environnement de bureau et ceci n'est pas négligeable et est tout aussi important que le bien-être de l'employé. Le bruit, les sollicitations constantes, la présence d'autres animaux et l'absence d'espaces extérieurs ou de lieux de repli peuvent être sources de stress pour l'animal (Wagner & Cunha, 2021).

Selon la définition de l'ANSES, le bien-être animal correspond à “ un état mental et physique positif lié à la satisfaction de ses besoins physiologiques et comportementaux, ainsi que de ses attentes. Cet état varie en fonction de la perception de la situation par l'animal ” (ANSES, 2018, p.16).

L'environnement de bureau n'est pas toujours adapté aux besoins comportementaux du chien, notamment en termes de repos et de stimulation. Des comportements de stress ou d'anxiété peuvent alors apparaître (Boivin et al., 2012). Dans ce contexte, il est crucial que les propriétaires évaluent la compatibilité de leur animal avec le cadre professionnel, et que l'entreprise mette en place des règles pour prévenir les situations problématiques.

Le bien-être animal peut être préservé - voire amélioré - par une série de mesures simples mais structurées. L'habituation progressive du chien à l'environnement de travail, l'installation d'un espace de repos fixe, et la limitation des interactions non sollicitées par les collègues sont des leviers efficaces pour limiter le stress (Duranton, 2020).

Nous avons donc vu que, d'après la revue littéraire, l'intégration d'une politique dog-friendly au sein d'une entreprise ne mène pas seulement à des bénéfices. Il y a de nombreux potentiels désagréments auxquels penser avant de mettre la pratique en place. Dans la suite de ce mémoire, pour finir la partie de revue de la littérature, nous verrons les défis et les limites éventuelles du Pet-at-Work.

## 2.6 Défis et limites de l'intégration d'une politique Pet-at-Work

Bien que la présence de chiens en entreprise soit associée à de nombreux bénéfices, sa mise en œuvre concrète soulève plusieurs défis notables. L'introduction d'une politique dog-friendly implique une révision des infrastructures (espaces dédiés, zone d'exclusion, sécurisation des locaux), ainsi qu'un encadrement clair des comportements acceptables pour les animaux et leurs propriétaires. Selon l'étude de Purina (2017), bien que de nombreuses entreprises se déclarent intéressées, peu passent réellement à l'action en raison de contraintes concrètes telles que les règlements internes, les assurances ou encore les questions d'hygiène. La gestion quotidienne de la présence canine peut également devenir chronophage pour les ressources humaines, nécessitant des chartes, des formations ou même des protocoles d'intégration des animaux.

Par ailleurs, les risques identifiés dans la littérature - allergies, phobies, distractions, conflits interpersonnels ou encore comportements inadaptés de certains chiens - alimentent la prudence des employeurs (Foreman et al., 2017 ; Hall et al., 2021 ; Koda et al., 2016). De plus, tous les chiens ne sont pas adaptés à l'environnement de travail : certains peuvent manifester du stress, de l'agitation, ou adopter des comportements inappropriés, mettant à mal à la fois le bien-être de l'animal et la qualité de vie au travail (Schlote & Turner, 2019).

Ces éléments créent une certaine hésitation chez les employeurs, qui craignent de créer plus de problèmes qu'ils n'en résolvent, en particulier s'ils ne disposent pas d'un encadrement strict.

Enfin, la taille et la culture d'entreprise constituent des facteurs déterminants dans la faisabilité d'une telle initiative. Les petites structures, souvent plus flexibles et moins hiérarchisées, sont davantage en mesure d'expérimenter des pratiques innovantes comme la présence d'animaux (Binfet & Passmore, 2016). En revanche, dans des grandes entreprises, la complexité administrative, les obligations de conformité et les impératifs d'équité entre services rendent la généralisation d'une politique Pet-at-Work plus délicate (Wilkin et al., 2016). La compatibilité entre cette politique et la culture d'entreprise joue un rôle clé : si l'environnement valorise déjà la qualité de vie, l'autonomie ou l'équilibre vie professionnelle et vie privée, l'accueil d'animaux est plus susceptible d'être perçu positivement. A l'inverse, dans un climat de forte pression ou de contrôle, la présence d'un chien pourrait apparaître comme une distraction malvenue.

En Belgique, ce type de pratique reste encore relativement nouveau et peu répandu, ce qui alimente le scepticisme de nombreux responsables des ressources humaines. Le manque de cas concrets ou d'exemples locaux sur lesquels s'appuyer constitue un frein important : les doutes persistent quant à l'efficacité réelle d'une telle politique sur la motivation, la productivité ou l'amélioration du bien-être au travail des équipes.

## 2.7 Récapitulatif entreprise dog-friendly

Voici un tableau récapitulatif avec d'une part les effets désirés d'une politique dog-friendly, et d'autre part, les risques et les limites identifiées.

Tableau 1 : Récapitulatif entreprise dog-friendly

Points positifs identifiés	Risques ou limites identifiés
Réduction du stress	Allergies, peurs ou phobies pour chiens (santé)
Amélioration de l'ambiance générale	Risques d'accidents ou morsures (sécurité)
Facilitation des échanges et cohésion d'équipe	Infrastructure inadaptée (taille et secteur de l'entreprise)
Attractivité de l'entreprise (marque employeur) et rétention	Problèmes d'hygiène
Meilleur équilibre vie professionnelle et personnelle pour les propriétaires	Risques de distraction (ou de surcharge pour les propriétaires)
Concentration	Tensions interpersonnelles
Productivité et performance	Règlement interne/ encadrement clair
Bien-être de l'animal	Bien-être de l'animal

## 2.8 Croisement du modèle PERMA et l'entreprise dog-friendly

Le modèle PERMA, en tant que cadre théorique du bien-être, permet d'examiner de manière fine l'impact potentiel d'une pratique organisationnelle innovante, telle que la présence canine sur le lieu de travail. Chaque composante du modèle peut être reliée à un ensemble d'effets psychologiques et sociaux observés dans la littérature scientifique, ce qui rend l'analyse à la fois rigoureuse et contextualisée. Voici une exploration détaillée de ces cinq dimensions appliquées au contexte de notre recherche.

Chaque dimension fera l'objet d'une double lecture :

- D'un côté, les bénéfices potentiels observés
- De l'autre, les risques ou limites possibles

Cela permet d'éclairer les leviers d'action à mobiliser pour maximiser les effets positifs et anticiper les obstacles éventuels dans la mise en œuvre d'une telle politique.

### 2.8.1 P - positive emotions (émotions positives)

Les émotions positives sont au cœur du bien-être psychologique. Elles englobent des états affectifs agréables tels que la joie, la gratitude, la sérénité ou encore l'amusement. Selon Seligman (2011), ces émotions ont un effet cumulatif, renforçant les ressources psychologiques de l'individu, comme la résilience ou l'optimisme, et favorisent l'épanouissement personnel et professionnel.

Comme vu précédemment dans la partie théorique de notre travail, dans un environnement professionnel, la présence d'un chien peut déclencher des émotions positives immédiates. Le simple fait de caresser un animal, de le voir se déplacer dans les bureaux ou d'interagir avec lui peut provoquer des sourires, réduire les tensions et rompre la monotonie du quotidien (McNicholas & Collis, 2006). Ces petits moments peuvent agir comme des "pauses émotionnelles" bénéfiques, en contribuant à réduire le stress et à améliorer le climat émotionnel général du lieu de travail. Ainsi, la composante " P " du modèle est directement nourrie par ces interactions spontanées et affectives.

Cependant, certaines personnes peuvent ressentir de l'inconfort, voire de l'anxiété, en raison d'allergies ou de phobies (Ahluwalia & Matsui, 2018), ce qui peut nuire à leur bien-être émotionnel.

### 2.8.2 E - engagement

L'engagement renvoie à l'état de concentration profonde et d'investissement total dans une tâche, que Mihaly Csikszentmihalyi (1990) qualifie de " flow ". Il est étroitement lié à la motivation intrinsèque, à la perception de compétence et à l'intérêt pour son travail.

La présence canine peut indirectement favoriser cet engagement, en structurant les temps de travail et de pause. Par exemple, le fait de devoir sortir brièvement un chien ou de l'observer jouer peut amener les employés à faire des pauses plus régulières et qualitatives, favorisant ensuite une meilleure concentration au retour au poste (Barker et al., 2012). Par ailleurs, chez certains collaborateurs, la présence de l'animal peut générer un sentiment de calme propice à la concentration, réduisant les distractions internes liées à l'anxiété. Bien encadrée, la présence canine peut donc participer au maintien, voire à l'augmentation, de l'engagement professionnel, en agissant comme un facteur de régulation psychologique. Mais inversement, certains employés peuvent percevoir cette présence comme une distraction, particulièrement dans les environnements bruyants ou en open-space (Foreman et al., 2017).

### 2.8.3 R - relationships (relations)

La dimension des relations dans le modèle PERMA fait référence à l'importance des liens interpersonnels authentiques, de la confiance, du soutien mutuel et du sentiment d'appartenance. Dans un cadre professionnel, les relations de qualité sont fortement corrélées à la satisfaction au travail et à la collaboration efficace (Kern et al., 2015).

Les chiens jouent ici un rôle particulièrement intéressant en tant que facilitateurs sociaux. Leur présence peut stimuler les échanges entre collègues, créer des opportunités de conversation informelle et réduire certaines barrières hiérarchiques ou interpersonnelles (Wells & Perrine, 2001). De nombreux chercheurs ont souligné la capacité des animaux à agir comme " catalyseurs sociaux ", renforçant la convivialité et la cohésion dans les groupes humains (McNicholas & Collis, 2006). Ainsi, la présence canine contribue à enrichir la qualité des relations interpersonnelles sur le lieu de travail, soutenant directement la composante " R " du modèle. Néanmoins, la littérature souligne également que des tensions peuvent apparaître, notamment si des règles claires ne sont pas établies ou si des collègues ressentent une inégalité de traitement (Cruvellier, 2021).

### 2.8.4 M - meaning (sens au travail)

Le sentiment de sens correspond à la perception que ses activités s'inscrivent dans un ensemble plus vaste, qu'elles ont une utilité ou qu'elles résonnent avec des valeurs personnelles. Ce pilier est particulièrement important pour l'engagement durable et la motivation au travail (Seligman, 2011).

Introduire des chiens en entreprise peut être perçu comme le reflet d'une culture d'entreprise bienveillante, attentive au bien-être de ses collaborateurs, et sensible à la relation humain-animal. Ce type d'initiative peut renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise, notamment lorsque les employés partagent des valeurs liées à la protection animale, à l'éthique ou à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (HABRI, 2021 ; Purina, 2017). La présence canine devient alors porteuse de sens, car elle s'inscrit dans une vision du travail plus humaine, inclusive et respectueuse du vivant. Toutefois, ces valeurs ne sont pas forcément partagées par tous, cela peut créer un sentiment d'exclusion ou d'inadéquation avec la culture organisationnelle.

### 2.8.5 A - accomplishment (réalisation)

Enfin, la dernière dimension du modèle PERMA renvoie au sentiment de progression personnelle et professionnelle, à la capacité de se fixer des objectifs, de les atteindre, et de ressentir de la satisfaction dans ses réalisations.

La présence d'un chien peut améliorer l'environnement de travail en réduisant le stress et en facilitant la gestion des émotions, ce qui permet aux collaborateurs d'être plus efficaces et sereins dans l'exécution de leurs tâches (Hall & Mills, 2019 ; Linacre, 2016). Ce meilleur climat émotionnel favorise la productivité et la capacité à surmonter les difficultés, deux éléments essentiels pour nourrir le sentiment d'accomplissement. En outre, le fait de pouvoir emmener son chien au travail peut être perçu comme une reconnaissance de la part de l'employeur, contribuant ainsi à un plus grand attachement au poste et à une valorisation personnelle accrue. Toutefois, cette dynamique positive peut être contrariée si la gestion du chien représente une charge mentale ou logistique supplémentaire pour l'employé.

Cette lecture croisée permet donc de mieux visualiser les conditions nécessaires à une intégration réussie d'une politique dog-friendly. Il ne suffit pas d'introduire un chien sur le lieu de travail pour générer du bien-être : un encadrement structuré, une écoute des besoins individuels et une cohérence avec la culture de l'entreprise sont indispensables pour s'assurer que les éléments positifs soient valorisés et les éléments négatifs mitigés, limités ou encore supprimés.

## 2.9 Conclusion de la revue de littérature et lien avec la suite du mémoire

Cette revue de la littérature nous a permis de mieux comprendre les enjeux du bien-être au travail, les leviers de motivation et d'engagement des employés, ainsi que les effets potentiels d'une politique dog-friendly dans les entreprises en Belgique.

Nous avons mis en lumière des bénéfices significatifs mais aussi des limites concrètes et la nécessité de mettre en place un encadrement rigoureux. Ces éléments ainsi que le modèle PERMA vont désormais nous servir de base théorique pour construire notre analyse de terrain et répondre à notre question de recherche.

Tableau 2 : Résumé de la partie de la littérature

Thème	Éléments clés issus de la littérature
Bien-être des employés	Lever stratégique impactant la motivation, l'engagement, la rétention et la performance globale de l'entreprise.
Bénéfices de la politique dog-friendly	Effets positifs sur le bien-être, réduire le stress, renforcer les liens sociaux, améliorer l'ambiance de travail et contribuer à la fidélisation des talents.
Risques et limites à anticiper	Allergies, phobies, accidents, hygiène, conflits interpersonnels, déséquilibres perçus, distractions ou encore mal-être animal doivent être pris en compte et encadrés.
Modèle PERMA comme cadre d'analyse	Le modèle permet d'explorer les différentes dimensions (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) du bien-être en entreprise.
Conditions de réussite	La mise en place d'une politique dog-friendly nécessite un cadre organisationnel clair, co-construit avec les collaborateurs, adapté à l'environnement, et assorti de règles et procédures explicites.
Contexte belge	La pratique reste encore marginale en Belgique, freinée par un vide juridique et une culture prudente, malgré un intérêt croissant des employés.

Dans la suite de ce mémoire, nous présenterons notre cadre méthodologique et la démarche que nous avons choisie pour explorer plus concrètement la présence canine en entreprise et vérifier les hypothèses, notamment à travers une étude qualitative menée auprès de travailleurs belges.

## PARTIE 3 : Méthodologie

Cette deuxième partie de notre mémoire est dédiée à la méthodologie de recherche ainsi qu'à la collecte de données. Elle a pour objectif de confronter les apports théoriques de la revue de littérature à la réalité du terrain, afin de déterminer dans quelle mesure l'intégration d'une politique dog-friendly par les cadres dirigeants peut contribuer au bien-être des employés et comment elle devrait être mise en place pour le maximiser. Elle vise également à confirmer si le modèle PERMA est un bon modèle pour évaluer l'impact d'une présence canine au travail sur le bien-être des employés. Étant donné que cette recherche porte spécifiquement sur le contexte belge, le recueil de données a été limité à des profils professionnels issus d'entreprises situées en Belgique.

### 3.1 Formulation de la question de recherche et des hypothèses

À partir de la revue de la littérature et des concepts explorés dans la première partie de notre travail, nous formulons notre question de recherche et nos hypothèses principales.

Notre question de recherche se formule de la manière suivante :

**“ Comment une politique dog-friendly peut-elle être mise en place dans les entreprises belges pour obtenir un maximum de bien-être professionnel comme défini selon le modèle PERMA ? ”**

Nous formulons également trois hypothèses :

- H1 : La présence de chiens sur le lieu de travail influence positivement les cinq dimensions du bien-être des employés, telles que définies par le modèle PERMA.
- H2 : L'effet positif de la politique dog-friendly dépend des modalités concrètes de mise en œuvre (réglementation, aménagement des espaces, encadrement).
- H3 : Les effets perçus sont modulés par des variables individuelles (relation aux chiens, poste occupé) et contextuelles (taille de l'entreprise, fréquence de présence canine).

L'objectif final de notre mémoire vise donc à apporter une réponse à la question de recherche en validant ou en réfutant une ou plusieurs des hypothèses formulées ci-dessus.

## 3.2 Approche méthodologique choisie

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons adopté une approche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs. Ce choix méthodologique se justifie par la nature exploratoire du sujet, encore peu traité dans la littérature scientifique, notamment en contexte belge. Il est motivé par la volonté de comprendre en profondeur les perceptions, ressentis et expériences vécues par les employés et les responsables RH au sein d'entreprises acceptant la présence de chiens sur le lieu de travail. L'approche qualitative, à travers des entretiens semi-directifs, permet une exploration fine et nuancée des effets de cette pratique sur le bien-être des collaborateurs.

La méthode d'analyse qui sera utilisée est la méthode GIOIA (Gioia et al., 2013), particulièrement adaptée à la recherche qualitative dans les sciences de gestion. Elle permet de structurer rigoureusement l'analyse inductive en mettant en lien les catégories émergentes du terrain et les concepts théoriques existants.

## 3.3 Méthode de collecte de données

La méthode de collecte utilisée est donc l'entretien semi-directif. Cette méthode favorise un cadre souple d'échange tout en orientant la discussion autour de thématiques prédéfinies. Elle permet de s'adapter au profil des participants et d'approfondir certains sujets selon leur expérience. En effet, cette méthode est une technique de collecte de données qui combine la structure des questions ouvertes avec la flexibilité de l'entretien libre. C'est une manière d'explorer des sujets pertinents de façon plus libre et spontanée. Elle est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives qui traitent de sujets complexes ou personnels, comme ici la relation entre les individus et la présence canine dans leur environnement professionnel.

Comme le souligne Kvale (2007), cette forme d'entretien favorise la production de données riches et nuancées. Elle permet de recueillir des expériences individuelles, des anecdotes, des ressentis, et d'obtenir des éléments concrets pour comprendre les dynamiques du bien-être au travail. Selon Bryman (2016), cette technique garantit également une certaine rigueur, tout en laissant place à l'émergence d'idées inattendues.

Néanmoins, certains auteurs comme Pin Clément (2023) rappellent les limites de cette méthode : elle ne permet pas de produire des données quantitatives, ni de généraliser les résultats. Il est donc important de contextualiser les propos recueillis et de les croiser avec d'autres sources, venant par exemple de la littérature ou d'observations informelles, pour enrichir la validité de l'analyse.

Chaque entretien a pour but de durer entre 30 et 40 minutes. Ils sont enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits intégralement afin d'en faire des synthèses. Ils peuvent avoir lieu en présentiel ou à distance (visioconférence).

### 3.2.1 Critères de sélection des intervenants

Afin de répondre à notre question de recherche et d'analyser avec rigueur les effets de la présence canine en milieu professionnel, nous avons choisi de mener une série d'entretiens semi-directifs auprès de profils complémentaires, afin de croiser les perceptions et d'enrichir la compréhension du phénomène étudié.

Nous souhaitons mener des entretiens auprès de trois profils complémentaires. Premièrement, des employés amenant régulièrement leur chien sur leur lieu de travail dans des entreprises ayant adopté une politique dog-friendly. Ces entretiens permettront d'explorer leur vécu, leurs émotions, ainsi que les effets perçus sur leur bien-être, leur engagement et leur rapport au travail.

Deuxièmement, des employés ne possédant pas de chien, mais partageant leur espace de travail avec des collègues accompagnés de leur animal. Dans ce sous-groupe, une attention particulière sera portée à la diversité des opinions en veillant à inclure à la fois des individus enthousiastes face à cette pratique et d'autres plus réservés ou inconfortables, afin de recueillir un éventail de points de vue aussi large et représentatif que possible.

Enfin, un troisième profil sera intégré à notre échantillon : celui des personnes ayant contribué à la mise en place de la politique dog-friendly au sein de leur organisation, qu'il s'agisse de dirigeants, de responsables des ressources humaines ou d'autres fonctions décisionnelles. Nous parlerons dans la suite de ce mémoire d'acteurs décideurs pour faciliter l'appellation. Leur témoignage visera à comprendre les motivations initiales, les modalités concrètes de mise en œuvre, ainsi que les effets observés sur le plan, organisationnel.

Le critère principal d'inclusion est l'expérience directe d'un environnement de travail dans lequel la présence canine est autorisée et fréquente. L'objectif n'est pas la représentativité statistique mais la richesse et la diversité des expériences. Ce choix d'approche qualitative multi-perspectives vise donc à enrichir notre analyse et à confronter les perceptions individuelles au cadre organisationnel, dans une logique compréhensive et exploratoire.

La collecte des données s'appuiera sur le principe de saturation empirique de Glaser et Strauss (1967), selon lequel les entretiens seront poursuivis tant que de nouveaux éléments significatifs émergeront ; elle sera arrêtée lorsque les réponses commenceront à se répéter et qu'aucune information nouvelle substantielle ne sera observée. Ce principe sera utilisé pour chaque catégorie d'intervenants. Nous ne visons donc pas un minimum d'entretiens semi-directifs. Plusieurs critères sont nécessaires afin de participer à l'étude et sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Critères de sélection des intervenants

Critères	Description
Présence canine autorisée	L'entreprise <b>doit autoriser</b> de manière formelle ou informelle la présence de chiens sur le lieu de travail, au moins de façon occasionnelle (par exemple lors de la TYDTWD).
Profil de l'intervenant	L'intervenant doit <b>appartenir à l'un des trois profils cibles</b> : employé avec chien, employé sans chien travaillant avec des chiens, ou acteur décideur.
Taille de l'entreprise	Ce mémoire a pour but d'analyser globalement la présence de chiens sur leur lieu de travail. L'entreprise peut donc être de <b>toute taille</b> .
Secteur d'activité	<b>Tous secteurs</b> confondus, afin d'observer la diversité d'application de cette pratique. Le seul critère est que l'entreprise ait des <b>bureaux</b> .
Accessibilité des participants	Il est nécessaire que les employés et/ou responsables des ressources humaines soient <b>disponibles</b> pour accorder un entretien d'environ <b>30 à 40 minutes</b> .
Volonté de partage	Les participants doivent être <b>ouverts à partager</b> leur expérience de manière honnête, y compris sur les éventuelles difficultés ou limites rencontrées.

### 3.4 Présentation des intervenants

Suite à la construction de ce tableau de critères, nous avons donc été à la recherche de candidats potentiels pour participer à notre étude. Nous avons pu nous entretenir avec 11 personnes. Pour le confort de la lecture, nous avons décidé de rendre chaque entretien anonyme. Voici les tableaux résumant les intervenants pour chaque profil et leur contexte.

Tableau 4 : Employés EMMENANT leur chien au travail - les propriétaires

#	Amène son chien ?	Secteur de l'entreprise et fonction de l'intervenant	Date et durée de l'entretien
A	OUI	Startup évaluations immobilières // RH Lead	7 avril 2025 - 37 minutes
B	OUI	Agence de voyage // Project Manager & Communication Officer	29 avril 2025 - 42 minutes
C	OUI	PetFood // Key Account Manager	30 avril 2025 - 34 minutes

Tableau 5 : Employés emmenant PAS de chien au travail - les non propriétaires

#	Amène son chien ?	Secteur de l'entreprise et fonction de l'intervenant	Date et durée de l'entretien
D	NON	Agence d'évènementiel // Event Coordinator	3 avril 2025 - 31 minutes
E	NON	Technologie // Junior Analyst	9 avril 2025 - 32 minutes
F	NON	Agence d'évènementiel // Corporate Manager	18 avril 2025 - 36 minutes
G	NON	Staffing & Payrolling (Entreprise en ressources humaines) // COO	21 avril 2025 - 32 minutes
H	NON	Consultance - Finance // Business Manager	30 avril 2025 - 33 minutes

Tableau 6 : Les acteurs décideurs

#	Amène son chien ?	Secteur de l'entreprise et fonction de l'intervenant	Date et durée de l'entretien
I	NON	Fournisseur services digitaux // Project Coordinator - Communication	22 avril 2025 - 37 minutes
J	NON	Secteur alimentaire (humain et animaux) // HR Manager	25 avril 2025 - 35 minutes
K	NON	Agence d'évènementiel // Responsable Impact	28 avril 2025 - 38 minutes

## 3.5 Modèle PERMA pour analyser le bien-être des employés

### 3.1.1 Justification et application du modèle PERMA

Le modèle PERMA, présenté en détail dans la première partie de notre mémoire (cf. supra p.10), a pour objectif de mieux comprendre les conditions favorables à l'épanouissement des individus. Bien qu'il ait été initialement conçu pour des contextes individuels ou éducatifs, il peut être adapté à des contextes organisationnels afin d'analyser les leviers de bien-être au travail. Il constitue une grille d'analyse utile pour explorer les effets de certaines pratiques, comme la présence d'animaux sur le lieu de travail, sur la satisfaction, l'engagement et la dynamique collective dans les entreprises.

L'intérêt d'utiliser ce modèle dans le cadre de notre recherche est double. D'une part, il offre une structure théorique claire pour guider l'observation et l'analyse des discours ; d'autre part, il permet de décrire le bien-être de manière nuancée, en allant au-delà d'une vision simpliste ou uniquement hédoniste. Ainsi, chaque dimension du PERMA a été mobilisée pour construire le guide d'entretien, orienter les questions et structurer l'analyse thématique. Pour rappel, ces cinq dimensions sont Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning et Accomplishment.

Ce modèle peut être adapté à l'analyse de situations organisationnelles, et plus particulièrement aux environnements professionnels, dans lesquels le bien-être des collaborateurs devient une préoccupation croissante des directeurs des ressources humaines et managériales. En effet, dans un contexte où la qualité de vie au travail est au cœur des préoccupations et où l'engagement des employés est un facteur de performance reconnu, il est pertinent d'utiliser un cadre théorique qui englobe à la fois les émotions, l'engagement, les relations, le sens et l'accomplissement professionnel (Meyer & Allen, 1991).

L'approche ici adoptée ne vise pas à valider empiriquement toutes les dimensions du modèle PERMA, mais plutôt de s'en servir comme grille d'analyse souple, permettant de structurer la compréhension du bien-être perçu par les individus dans un contexte de travail spécifique : la présence de chiens sur leur lieu de travail.

Cette démarche est cohérente avec les recommandations de Donaldson et al. (2019) qui encouragent l'usage des modèles de psychologie positive comme cadres interprétatifs dans les recherches qualitatives exploratoires. Cela permet d'apporter une profondeur d'analyse aux vécus subjectifs des collaborateurs, tout en rendant les résultats accessibles dans un langage académique partagé.

L'utilisation du modèle PERMA dans ce travail permet également de contribuer à une meilleure compréhension de la manière dont des initiatives qui semblent secondaires (comme le fait d'accepter des chiens au bureau) peuvent agir comme leviers indirects de bien-être et de performance organisationnelle.

### 3.1.2.6 Application du modèle dans notre recherche

Dans le cadre de notre étude, le modèle PERMA est utilisé pour structurer notre guide d'entretien et orienter l'analyse des propos des participants. Il ne s'agit pas de mesurer chacune des dimensions avec des indicateurs quantitatifs, mais bien d'en rechercher les traces dans les témoignages, à travers des questions ouvertes et une analyse interprétative des réponses reçues.

Le modèle nous mènera ainsi à comprendre les effets perçus de la présence canine dans les différents registres du bien-être, tout en permettant d'établir des liens avec la littérature existante et d'ouvrir des pistes pour des recommandations concrètes à destination des entreprises et plus particulièrement aux dirigeants d'entreprise ou aux responsables des ressources humaines.

Dans la partie analyse, les verbatim des participants seront mis en lien avec les cinq composantes du PERMA, tout en respectant l'approche ascendante propre à la méthode GIOIA. Les catégories émergentes du terrain seront confrontées à ces dimensions théoriques, afin d'enrichir la compréhension du phénomène et d'évaluer la pertinence du modèle PERMA dans ce contexte particulier.

Les effets de la présence canine au travail peuvent donc se retrouver dans chacune des cinq dimensions selon la littérature scientifique. Nous allons démontrer à partir de nos entretiens et nos analyses si oui ou non ceci se prête à la réalité du terrain.

## 3.6 Guides d'entretien

Afin d'assurer une analyse approfondie des données recueillies, nous avons élaboré deux guides d'entretien distincts. Le premier est destiné aux entretiens menés avec deux catégories de participants : d'une part, les employés propriétaires de chiens emmenant leur chien au travail, et d'autre part, les employés non propriétaires travaillant en présence de chiens. Le second guide d'entretien a été spécifiquement conçu pour les entretiens avec les personnes impliquées dans la mise en place de la politique dog-friendly au sein de leur organisation. La distinction entre ces deux instruments méthodologiques nous permet de saisir, d'un côté, les perceptions et les expériences des employés qui n'ont pas forcément choisi l'introduction de chiens sur le lieu de travail, et, de l'autre côté, les intentions, motivations et objectifs des acteurs décisionnaires ayant instauré cette politique.

Les guides d'entretien ont été construits en alignement avec les dimensions du modèle PERMA et la logique d'analyse GIOIA. Chaque question est justifiée par une volonté de faire émerger des données riches et pertinentes sur les effets positifs, les limites éventuelles, et les conditions d'implémentation de la politique dog-friendly. Deux tableaux détaillés des guides d'entretien avec la justification de chaque question sont présentés aux annexes 1 et 2 au point 7.1 de notre travail. Ces guides sont évidemment utilisés de manière semi-directive pour s'adapter aux profils des participants.

Dans la suite de cette section de la méthodologie, nous présenterons en détail chacune des parties des guides d'entretien, en explicitant les raisons sous-jacentes à chaque question, les objectifs poursuivis à travers celles-ci ainsi que les liens établis avec notre modèle d'analyse, le modèle PERMA.

*Tableau 7 : Guide d'entretien pour les propriétaires et les non-propriétaires de chiens travaillant dans une entreprise dog-friendly*

	Questions	Réponse
<b>Contexte personnel</b>	Pouvez-vous me parler de votre poste, de votre ancienneté et de mode de travail (présentiel, télétravail, hybride) ?	
	Depuis combien de temps la présence de chiens est-elle autorisée dans votre entreprise ?	
	Avez-vous un chien ? Si oui, l'emmenez-vous au travail ?	
	Si non, êtes-vous à l'aise avec les chiens de manière générale ?	

L'objectif de cette section est d'introduire l'entretien de manière ouverte, en permettant au participant de se présenter dans son cadre professionnel. Elles permettent également d'identifier si la personne a déjà eu des expériences antérieures en présence de chiens et de connaître depuis combien de temps la présence canine est autorisée dans l'entreprise.

Il n'y a à ce stade de l'entretien pas encore de lien avec le modèle PERMA, car il s'agit d'un cadrage général nécessaire pour situer les réponses et instaurer un climat de confiance. Nous posons ces questions afin de contextualiser le vécu des participants et de repérer d'éventuelles différences de perception selon l'ancienneté, l'habitude de travail en présence de chien ou le fait d'être propriétaire ou non. Elles servent aussi à identifier si le participant a été consulté lors de la mise en place de la politique ce qui peut influencer ses ressentis.

	Questions	Réponse
<b>Emotions positives</b>	Quelles émotions ressentez-vous généralement lorsqu'un chien est présent sur votre lieu de travail ?	
	Est-ce que cela influence votre humeur, stress, motivation ou votre manière de commencer la journée ?	
	Y a-t-il des moments où la présence canine vous dérange ? Des moments où cette présence a pu générer du stress, de l'agacement ou de l'inconfort pour vous ?	

Cette deuxième section du guide d'entretien a pour objectif d'explorer les émotions ressenties par les employés lorsqu'ils travaillent en présence de chiens. Elle vise à identifier les exemples concrets où cette politique a favorisé des émotions comme la joie ou de l'apaisement, tout en explorant les éventuels effets négatifs tels que les tensions ou l'agacement et leur gestion.

Le lien avec le modèle PERMA se situe donc au niveau de la dimension Positive Emotions, qui considère les émotions agréables comme un élément essentiel du bien-être global. Comprendre si les employés associent la présence de chiens à des émotions positives permet de mesurer l'impact émotionnel direct de cette politique sur leur quotidien professionnel.

Ces questions ont été intégrées afin de comprendre les perceptions générales et permettent également de repérer les moments où la présence canine pourrait générer des effets négatifs, et comprendre comment ces situations sont gérées, afin de mieux cerner les limites de cette pratique.

	Questions	Réponse
<b>Engagement</b>	Est-ce que la présence d'un chien influence votre manière de travailler ou votre concentration ?	
	Diriez-vous que les chiens participent à instaurer un climat qui vous donne envie de vous investir davantage ?	
	Qu'est-ce qui, selon vous, permettrait d'encadrer cette pratique pour éviter les dérives ou les distractions ?	

L'objectif de cette partie de l'entretien est d'évaluer si la présence canine influence l'implication des employés dans leurs tâches professionnelles, leur concentration et leur motivation. Les questions abordent notamment l'impact sur le rythme de travail, la capacité à faire des pauses, et le sentiment d'être absorbé ou distrait par les activités professionnelles.

Le lien avec le modèle PERMA se trouve au niveau du pilier Engagement, qui s'intéresse au sentiment d'immersion, d'absorption et à l'investissement personnel dans ses activités. Mesurer si l'environnement dog-friendly renforce ou affaiblit cet engagement permet de mieux comprendre l'effet de cette politique sur la performance et la satisfaction au travail. Les questions ont donc été choisies pour identifier à la fois les leviers positifs et les points d'attention. Elles permettent aussi de recueillir des suggestions sur les améliorations possibles pour encadrer la pratique et préserver un bon équilibre entre bien-être et productivité.

	Questions	Réponse
<b>Relations sociales</b>	Avez-vous remarqué des changements dans vos relations avec vos collègues depuis qu'un chien est présent sur le lieu de travail ?	
	Avez-vous observé une ambiance différente dans les interactions de groupe ou les pauses ?	
	Des désaccords sont-ils apparus (règles, peur, bruit) ?	

Cette section vise à explorer l'impact de la présence canine sur les interactions sociales au sein de l'entreprise. Les questions portent sur les éventuels changements observés dans les relations entre collègues, l'ambiance générale, ainsi que sur les désaccords ou tensions pouvant émerger autour de cette pratique.

Le lien avec le modèle d'analyse se situe donc au niveau de la dimension Relationships, qui met en avant l'importance des relations sociales positives et de la qualité des interactions humaines dans le bien-être au travail. Identifier si les chiens jouent un rôle de facilitateur social ou de catalyseur de liens permet de mieux comprendre leur effet sur la cohésion d'équipe et l'ambiance au travail. Les questions nous permettent donc de détecter à la fois les effets positifs, les éventuelles tensions et permettent de recueillir des propositions d'améliorations pour éviter les conflits liés à cette présence.

	Questions	Réponse
<b>Sens au travail</b>	Le fait de pouvoir travailler dans une entreprise dog-friendly a-t-il une signification particulière pour vous ?	
	Pensez-vous que cette politique reflète une vision particulière du management ?	
	Cette politique est-elle en cohérence avec les valeurs que vous recherchez dans votre environnement professionnel ?	

L'objectif de cette section est de comprendre si la présence canine au travail a une signification particulière pour les employés, notamment en termes d'alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation.

Le lien avec le modèle PERMA se situe au niveau de la dimension Meaning, qui considère le sentiment de trouver du sens à son travail comme une composante clé du bien-être.

Explorer si les employés perçoivent cette politique comme porteuse de valeurs permet de mesurer son impact sur leur engagement identitaire et leur motivation intrinsèque. Les questions servent à faire émerger les perceptions liées à la politique, en identifiant si elle est perçue comme une simple initiative pratique ou comme une démarche porteuse de valeurs cohérentes avec les attentes des employés.

	Questions	Réponse
<b>Accomplissement</b>	Pensez-vous que la présence canine impacte votre efficacité ou votre sentiment de réalisation professionnelle ?	
	Y a-t-il des moments où vous avez ressenti une forme de fierté ou de satisfaction dans votre travail, en lien avec la présence d'un chien ?	

Cette section vise à identifier si la présence canine influence le sentiment d'efficacité personnelle et de réussite professionnelle des employés et est donc en lien avec le pilier Accomplishment du modèle PERMA. Celui-ci souligne l'importance pour le bien-être de se sentir compétent, productif et d'avoir le sentiment d'avancer dans ses réalisations. Explorer ce thème permet de savoir si la présence de chiens agit comme un facteur de stimulation et de valorisation, ou si au contraire elle pourrait constituer un frein à l'efficacité.

	Questions	Réponse
<b>Organisation et perception</b>	Est-ce que cette initiative (d'accepter les chiens) est bien perçue dans votre entreprise ?	
	Y a-t-il des règles précises encadrant cette pratique ? Quelles sont ces règles ?	
	Quels seraient, selon vous, les points essentiels pour qu'une telle politique fonctionne dans le temps ?	

Cette section a pour objectif de mieux comprendre comment la politique dog-friendly est perçue au sein de l'entreprise ainsi que les modalités organisationnelles mises en place pour l'encadrer. Les questions ont été conçues pour aborder à la fois les règles formelles ou informelles existantes, leur application, leur efficacité perçue, ainsi que les éventuelles réticences rencontrées. Elles permettent également d'identifier les points d'amélioration et de mieux comprendre les conditions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité de cette politique.

	Questions	Réponse
<b>Clôture libre</b>	Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager à ce sujet ?	

La clôture de l'entretien est conçue comme un espace d'expression libre, où le participant peut partager des éléments qu'il juge importants ou qui n'auraient pas été abordés précédemment. L'objectif ici est d'identifier des idées inattendues, des anecdotes personnelles ou des points de vue qui enrichiront l'analyse qualitative. Cette question permet aussi de clore l'entretien de manière bienveillante, en valorisant la contribution de l'intervenant.

Tableau 8 : Guide d'entretien pour les personnes ayant aidé à la mise en place de la politique dog-friendly

	Questions	Réponse
<b>Contexte personnel et rôle</b>	Pouvez-vous me parler de votre poste, de votre ancienneté et de votre rôle exact dans la mise en place de la politique dog-friendly ?	
	Qu'est-ce qui vous a poussé personnellement à soutenir cette initiative ?	
	Qui a été à l'origine de la demande : direction, employés, ou autre ?	

Tout comme pour le tableau 7, cette section est une section d'introduction qui a pour objectif de situer le profil des participants et de comprendre leur implication directe dans l'instauration de la politique dog-friendly. Ces questions ont été choisies pour saisir les origines du projet, ses porteurs, et les motivations derrière l'engagement, afin de dégager les leviers internes qui ont favorisé ou freiné la mise en place.

	Questions	Réponse
<b>Mise en place et organisation</b>	Pouvez-vous me décrire les étapes concrètes par lesquelles vous êtes passés pour mettre en place cette politique ?	
	Quelles ont été les principales difficultés ou résistances rencontrées ?	
	Comment ces obstacles ont-ils été surmontés ? Avez-vous des exemples précis ?	
	Quels sont les principaux aménagements ou règles que vous avez mis en place pour encadrer la présence canine ?	
	Comment assurez-vous le suivi ou l'ajustement de cette politique dans le temps ?	
	Pensez-vous que certaines choses peuvent encore être améliorées ?	

Cette deuxième section vise à retracer les étapes concrètes de mise en place de la politique ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées et les solutions apportées pour les surmonter.

Elles permettent donc d'évaluer le degré de préparation, la gestion des résistances, et l'adaptabilité des structures mises en place. Cela nous permettra d'identifier les lacunes organisationnelles et les pistes d'amélioration envisagées.

Les questions des cinq prochaines sections sont justifiées de la même manière que pour le tableau 7. Pour éviter les redondances, nous n'allons pas justifier chaque dimension du modèle PERMA. L'important est de comprendre que les questions seront utiles pour évaluer si le modèle d'analyse peut confirmer si oui ou non l'intégration d'une politique dog-friendly au sein d'une entreprise peut contribuer au bien-être de ses employés. Les questions dans ce guide d'entretien sont évidemment destinées à des personnes ayant contribué à la mise en place d'une telle politique et sont donc formulées différemment que pour le premier guide d'entretien.

	Questions	Réponse
<b>Emotions positives</b>	Selon vous, quels effets émotionnels positifs avez-vous observés chez les employés grâce à cette politique ?	
	Avez-vous aussi constaté des effets négatifs ou des moments où la présence canine a généré des tensions ?	

	Questions	Réponse
<b>Engagement</b>	Pensez-vous que cette politique a eu un effet sur l'engagement des employés ?	
	Avez-vous remarqué des changements dans la manière dont les employés s'investissent depuis la mise en place ?	

	Questions	Réponse
<b>Relations sociales</b>	Est-ce que vous avez observé un impact sur les relations entre employés ?	
	Comment les désaccords éventuels (peur des chiens, hygiène, bruit) ont-ils été anticipés ou gérés ?	

	Questions	Réponse
<b>Sens au travail</b>	Pour vous, quelle signification particulière cette politique donne-t-elle à l'entreprise ?	
	Est-ce que cette politique reflète des valeurs spécifiques que vous souhaitez transmettre ?	

	Questions	Réponse
<b>Accomplissement</b>	Pensez-vous que cette politique a contribué à améliorer le sentiment de réussite ou de satisfaction des employés ?	
	Est-ce une fierté pour vous personnellement d'avoir contribué à cette mise en place ?	

	Questions	Réponse
<b>Facteurs clés et recommandations</b>	Selon vous, quels sont les éléments clés pour que cette politique fonctionne dans le temps ?	
	Quels conseils donneriez-vous à une autre entreprise qui voudrait devenir dog-friendly ?	
	Avec le recul, referiez-vous les choses de la même manière ? Pourquoi ?	

Cette dernière section a pour objectif d'identifier les éléments clés assurant le bon fonctionnement et la pérennité d'une politique dog-friendly. Elle aborde également les éventuels conseils que les intervenants pourraient donner à d'autres entreprises souhaitant mettre en place une initiative similaire, ainsi que les leçons tirées de l'expérience.

Bien qu'elle ne soit pas en lien direct avec le modèle PERMA, cette section permet d'élargir la réflexion aux conditions de succès, à la gestion du changement, et aux ajustements nécessaires pour garantir une intégration harmonieuse.

Clôture libre	Questions	Réponse
	Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager à ce sujet ?	

Tout comme pour le premier guide d'entretien, la clôture de l'entretien offre à l'intervenant l'opportunité d'apporter des éléments qu'il juge pertinents et qui n'auraient pas encore été abordés auparavant.

Les réponses des intervenants des deux guides d'entretien nous aideront donc à répondre à la question de recherche ainsi que de confirmer ou infirmer les trois hypothèses. Ces entretiens nous serviront également à formuler des recommandations concrètes, des pistes d'améliorations et des réflexions stratégiques sur la gestion de ce type de politique dans un cadre organisationnel.

Au point 7.1, en annexe, vous trouverez la justification pour chaque question posée ainsi que des relances éventuelles aux questions.

## PARTIE 4 : Analyse des résultats

Cette partie de notre mémoire est consacrée à l'analyse des résultats issus des entretiens semi-directifs menés auprès des employés de différentes entreprises en Belgique. L'objectif est de comprendre de manière approfondie comment la présence canine au travail influence le bien-être des employés selon le modèle PERMA, et d'identifier les bénéfices, les défis et les conditions nécessaires pour qu'une telle politique fonctionne.

Nous analyserons de manière détaillée chaque catégorie de profil individuellement afin d'identifier les tendances, les nuances et les particularités propres à chaque participant et donc à chaque entreprise. Cette approche permettra de mieux comprendre quelles dimensions du modèle PERMA sont les plus influencées, mais aussi quelles limites ou résistances apparaissent dans certains contextes. Cela nous aidera également à identifier les différences de perception et les attentes spécifiques selon les profils ainsi que les ajustements organisationnels jugés nécessaires.

Ces données individuelles nous permettront de croiser les résultats afin de discuter de nos observations et ainsi formuler des recommandations pour les entreprises belges souhaitant intégrer une politique dog-friendly au sein de leur organisation.

Cette partie de notre mémoire vise donc à fournir une analyse approfondie et nuancée des résultats, en mettant en perspectives les apports, les limites et les implications de la présence canine au travail à partir du modèle d'analyse PERMA.

### 4.1 Analyse par profil d'intervenant

Pour structurer l'analyse, nous avons distingué trois profils principaux parmi les participants :

1. Les propriétaires de chiens qui amènent régulièrement leur animal au travail
2. Les non propriétaires (collègues qui travaillent en présence des chiens sans en avoir eux-mêmes)
3. Les personnes jouant un rôle clé dans l'autorisation ou l'encadrement de cette pratique ; les acteurs décideurs

Nous allons donc commencer par analyser chaque type de profil d'intervenant séparément afin d'identifier les tendances propres à chacun. Ensuite, nous procéderons à un croisement des résultats entre les différents groupes, en comparant leurs perceptions pour faire ressortir les points de convergence et de divergence.

L'approche méthodologique suit la méthode Gioia, permettant d'articuler les concepts issus des propos des participants (premier-ordre), leur regroupement en thèmes (second-ordre) et les dimensions agrégées qui éclairent les phénomènes étudiés.

Des schémas récapitulant les propos par catégorie de participant se retrouvent en annexe à partir du point 7.2.

#### 4.1.1 Les propriétaires de chiens

Pour explorer comment une politique dog-friendly peut contribuer au bien-être des employés, il est important de comprendre l'expérience de propriétaires de chiens qui travaillent dans des structures acceptant les chiens. Nous avons donc réalisé trois entretiens avec des propriétaires de chiens amenant régulièrement leur chien au travail. Nous avons eu la chance de nous entretenir avec trois intervenants venant d'entreprises différentes, ce qui nous a permis de recueillir des propos qui parfois se rejoignent, parfois divergent. Dans cette section, nous analyserons en profondeur les propos qui ressortent de ces trois entretiens. Pour rappel, ces interviews ont été anonymisées afin de rendre la lecture des différents intervenants plus homogène. Nous parlerons dans cette section des intervenants A, B et C.

Tout d'abord, le **contexte personnel** de chaque participant peut être intéressant pour éclairer leur posture face à la politique dog-friendly. L'intervenant A est HR Lead dans une PME spécialisée en évaluations immobilières comptant environ 20 employés et en moyenne 2 à 3 chiens par jour. Il travaille principalement en mode hybride dans un espace de coworking où les chiens sont autorisés, et il amène régulièrement son chien, qu'il considère comme un élément clé de son équilibre personnel et professionnel. L'intervenante B est Project Manager et Communication Officer dans une entreprise du secteur du tourisme et emmène presque quotidiennement son chien au travail. Elle a une trentaine de collègues, mais lors d'une journée classique, ils sont plutôt 20 employés pour 3 ou 4 chiens. Enfin, l'intervenant C est Key Account Manager dans une grande entreprise internationale spécialisée en PetCare. La structure compte environ 200 employés et une dizaine de chiens en moyenne par jour. Nous avons ici un contraste important avec les deux premiers intervenants car il travaille dans un cadre qui nécessite sûrement plus de structure pour assurer le bon fonctionnement d'une telle politique.

En posant les questions liées à la première dimension du modèle PERMA, les **émotions positives**, tous les participants rapportent des effets immédiats sur leur bien-être émotionnel. L'intervenant A mentionne ressentir moins de stress quand son chien est là : "Rien que le fait de pouvoir le caresser quand j'ai une petite angoisse liée au travail, ça me fait redescendre et m'apaise. Le fait de ne pas devoir le laisser seul à la maison me permet de ne pas culpabiliser et je me sens clairement plus serein, ça me libère l'esprit."

Il nous partage aussi que du côté de son chien, c'est ce qui lui faut : "Et lui aussi est apaisé, parce qu'il connaît les lieux et il passe sa journée avec moi. Dès que je lui dis "on va travailler", il va s'installer dans son panier et reste calme jusqu'à la prochaine pause."

Ce sentiment est partagé par l'intervenante B qui note que la présence de son chien au bureau crée une atmosphère plus légère et joyeuse et ajoute : "Mes collègues adorent quand je viens avec mon chien. Il y a toujours quelqu'un pour s'arrêter, lui faire une caresse, et ça met tout le monde de bonne humeur, moi la première. Mes collègues lui ont même donné le surnom de la "fun manageuse". Je suis clairement reconnaissante d'avoir cette possibilité de l'emmener partout."

L'intervenant C de son côté souligne que son chien, ainsi que les autres chiens sur place, agissent comme une source constante de joie collective, qui attirent les regards et les gestes amicaux. Cela transforme l'ambiance générale en une atmosphère chaleureuse, plus humaine et moins stressante.

Ces propos illustrent que les chiens apportent bien plus qu'une simple présence silencieuse : ils génèrent de la joie, de l'apaisement, une bonne ambiance générale, de la gratitude, et diffusent de la positivité dans tout l'environnement de travail.

Bien entendu, les trois intervenants restent lucides et reconnaissent que la présence de chiens n'est pas toujours idéale dans un contexte professionnel. Ils précisent notamment que les journées chargées en réunions ne se prêtent pas toujours à la venue des chiens, car ces derniers pourraient déranger ou encore agacer les collègues si les maîtres doivent s'absenter trop fréquemment. En effet, lorsque le maître enchaîne les réunions dans lesquelles la présence du chien n'est pas permise, l'animal risque de manquer d'interactions et de sorties, ce qui peut le rendre excité ou agité. Ils sont alors conscients qu'il est préférable de trouver une autre solution pour le chien.

Sur le plan de l'**engagement**, les trois intervenants soulignent que la présence du chien a un impact structurant leur rapport au travail. L'intervenant A explique : "J'ai pris l'habitude de faire deux balades par jour avec lui, une le matin et une l'après-midi. Et honnêtement, je crois que je travaille mieux comme ça. Ces pauses me forcent à couper, à sortir prendre l'air plutôt que de faire des pauses sur mon écran et sans bouger. Après, je sens que je reviens plus concentré, prêt à me replonger dans le travail de manière plus efficace."

Il nous partage également que "cette tolérance envers les chiens, même si elle est implicite, fait clairement partie des raisons pour lesquelles je reste dans l'entreprise."

Pour l'intervenante B, c'est surtout la question du télétravail qui est en jeu : "Je pense que si je ne pouvais pas amener mon chien, je ferais tout pour rester en télétravail. Parce qu'il faut s'en occuper, c'est une responsabilité quand on décide d'adopter un chien. Mais comme j'ai cette possibilité, je viens au bureau avec plaisir. Je suis convaincue que ça change mon rapport au lieu de travail et que ça me rend plus motivée."

L'intervenant C rejoint ces propos et mentionne la barrière logistique en moins que c'est de pouvoir amener son chien au travail : "Je n'ai plus à me demander ce que mon chien fait seul à la maison, s'il s'ennuie ou m'attend. Je peux me concentrer à fond sur mon travail, et quand je fais une pause avec lui, j'en profite encore plus et je sens que c'est une vraie pause, pas juste un moment pour faire semblant de me détendre."

Ces différents éléments montrent que l'engagement est renforcé non pas seulement par la présence canine, mais par la capacité du chien à réorganiser le rythme de travail, à rendre les pauses dynamiques et qualitatives, et à réduire les sources de distraction mentale.

La dimension des **relations sociales** apparaît comme l'une des plus activées par la politique dog-friendly quand nous analysons les réponses aux questions de ce thème.

L'intervenant A raconte : "J'ai découvert des collègues à qui je n'avais jamais vraiment parlé avant ou à qui je n'aurais pas forcément adressé la parole hors contexte de travail. Avec mon chien c'est devenu facile d'engager la conversation. Il y a même des employés d'autres départements qui viennent me voir juste pour caresser mon chien ou lui dire bonjour. Ça finit par créer des liens qui n'auraient sûrement pas existés." La particularité dans l'entreprise de l'intervenant A est que la majorité des employés n'a pas d'enfants, mais bien un chien. Il souligne que cela crée une forme de "culture interne un peu spéciale, un lien commun" qui unit l'équipe.

De même pour l'intervenant C qui témoigne d'un phénomène similaire : "C'est impressionnant de voir à quel point les chiens rapprochent les gens. Même les managers viennent s'asseoir par terre pour jouer avec les chiens pendant leur pause. Ça crée une ambiance décontractée et je dirais même que ça permet de casser les barrières hiérarchiques dans certaines boîtes trop sérieuses." Il soulève aussi le critère d'entraide entre collaborateurs : "Les chiens donnent envie aux collègues de sortir prendre l'air et me proposent souvent de promener le mien quand ils voient que j'ai une journée chargée."

Finalement, l'intervenante B nous partage une expérience particulièrement marquante et intéressante : "Au début, une collègue avait peur des grands chiens, elle était mal à l'aise et on avait convenu que je ne me mettrais jamais à côté d'elle. Mais petit à petit, elle a vu comment ça se passait avec le reste, elle a appris à le connaître, et maintenant mon chien s'installe souvent près d'elle, ça lui arrive même de le promener quand je n'ai pas le temps."

C'est fou comme un chien peut transformer les relations humaines." Elle souligne également que les jours sans chien, chacun est plongé dans sa tâche et ne va pas se lever pour accueillir les autres le matin, tandis que lorsqu'un chien est présent, ça devient une excuse naturelle pour faire une pause.

Ces propos illustrent bien le rôle des chiens comme facilitateurs de liens, de médiateurs, déclenchant des échanges inattendus, créant des ponts entre des personnes éloignées, et en facilitant l'inclusion et la cohésion au sein d'une équipe au travail.

Sur le plan de la dimension du **sens donné au travail**, les participants mentionnent un certain alignement de cette politique avec leurs valeurs personnelles. L'intervenant A explique que pour lui "ça montre que l'entreprise est vraiment moderne, ouverte d'esprit et qu'elle comprend les besoins de ses employés."

L'intervenante B s'aligne sur ces propos et ajoute : "Je trouve ça important de faire un travail où on connaît nos responsabilités, où notre employeur nous fait confiance et comprend que le fait de vouloir travailler en présence de notre chien n'est pas un simple caprice. Franchement, je réalise la chance que j'ai et je dirais clairement que ça donne du sens à mon travail et que ça me donne envie de m'investir dans ce que je fais."

L'intervenant C valorise l'existence d'un cadre clair : "On a une charte Pets@Office très détaillée et complète, qui rappelle toutes les règles : les critères, les zones interdites, les responsabilités du maître... C'est une vraie politique construite et ça, ça montre que l'entreprise prend ce sujet au sérieux et y voit du positif, qu'elle y met du sens. Je trouve ça important de comprendre les intentions derrière une telle politique et de savoir que c'est en alignement avec mes valeurs, depuis cette politique est clairement rentrée dans mes critères de choix pour une entreprise." (La charte se retrouve en annexe au point 7.4)

Ces éléments nous montrent que le sens donné au travail ne se trouve pas uniquement dans les tâches ou les missions de l'employé, mais aussi à une culture d'entreprise et à la manière dont elle prend en compte les besoins de ses employés. Les trois intervenants mentionnent ainsi à quel point le fait de pouvoir amener son chien au travail est devenu un critère déterminant dans leur choix d'entreprise.

Sur la dernière dimension du modèle PERMA, l'**accomplissement** ou la **réalisation**, les participants décrivent une expérience enrichissante à la fois individuellement et collectivement.

L'intervenant A pense que la présence de chiens et surtout son propre chien influence indirectement son efficacité au travail. Il exprime : "Quand mon chien dort à côté de moi, je ne vais pas me lever de ma chaise mise à part pour les pauses [...] Ça me force donc à rester impliqué dans ce que je fais et d'avancer dans mon travail."

De son côté, l'intervenante B exprime une forme de fierté au sens social plutôt qu'au sens de son travail : "Je suis fière de pouvoir contribuer à des sourires tout au long de la journée, et qu'on vienne me parler entre autres pour mon chien. Ça me rend fière de moi d'avoir adopté un chien et de pouvoir lui donner cette vie finalement." Au niveau de l'accomplissement de son travail, elle ajoute : "Il m'arrive de faire des heures supplémentaires car je sais qu'en rentrant chez moi, je ne dois plus m'occuper de mon chien. Ça me donne peut-être plus envie de finir certaines tâches que si elle n'était pas là."

L'intervenant C exprime une certaine fierté collective : "Je trouve qu'on a de la chance d'être dans une entreprise qui permet ça. Ce n'est clairement pas partout qu'on a cette chance surtout en Belgique donc je suis fier de contribuer à ce genre de culture d'entreprise positive." Pour ce qui est de l'accomplissement ou de la motivation, l'intervenant C ne se sent pas forcément influencé mais nous partage que pour certains, cela peut être une motivation supplémentaire pour finir leurs tâches avant de rentrer chez eux.

Ces propos révèlent que l'accomplissement ne se limite pas à la performance brute, mais inclut aussi le sentiment de bien faire les choses, pour soi et pour l'environnement collectif.

L'analyse des **facteurs organisationnels** révèle des points cruciaux pour comprendre les conditions de réussite de ces politiques du point de vue des employés propriétaires de chiens.

D'un côté, les intervenants A et B travaillent dans des entreprises où la politique est peu encadrée et plutôt informelle. L'intervenant A travaille dans un coworking où les chiens sont autorisés à venir à condition qu'ils soient propres, en laisse, enregistrés avec leur carnet de vaccination et qu'ils n'embêtent personne. Il nous partage son avis : "Je pense que dans de petites structures comme la nôtre, une politique peut fonctionner sans cadre formel et jouer sur le bon sens des employés et la responsabilité des maîtres. Si ton chien dérange, tu ne le prends plus." Il ajoute que son employeur aimerait instaurer un système de suivi, similaire à celui qu'ils utilisent pour les intentions de venir au bureau, qui permettrait de mieux s'organiser et de comprendre qui amène son chien quel jour.

L'intervenante B travaille dans des bureaux organisés en deux espaces ; une zone plus calme sans chiens et une zone plus animée où des distractions sont présentes, avec ou sans chiens. Elle ajoute : "On travaille aussi avec un canal Slack, notre outil de communication interne, qui s'appelle "Dog Office", où on prévient si notre chien nous accompagne le lendemain. C'est plus une question de coordination, mais pour moi la responsabilité de chaque maître et le respect envers les autres restent les points clés pour la réussite d'une telle politique."

De l'autre côté, l'intervenant C nous partage un encadrement formel avec un charte détaillée, importante à respecter pour le bon fonctionnement et la pérennité de la politique. Il est convaincu que dans de plus grandes structures telles que là où il travaille, un cadre clair est nécessaire afin d'éviter toute confusion entre employés. Il partage également une idée qui pourrait faciliter l'organisation d'une telle politique dans de grandes entreprises : "Je pense parfois qu'on pourrait aller encore plus loin en créant par exemple une garderie interne avec une personne dédiée pour s'occuper des chiens. En tant que maître on pourrait les retrouver à midi pour passer un moment ensemble et le récupérer le soir. Je sais que mon entreprise aurait les moyens financiers de mettre ça en place, et je suis convaincu que ça inciterait encore plus de collègues à amener leur chien."

Ils insistent cependant tous les trois sur l'importance de disposer d'un environnement adapté, avec des espaces suffisamment grands ou adaptables et, idéalement, un accès extérieur pour répondre aux besoins des chiens. Tous soulignent également qu'il est essentiel d'aborder dès l'entretien d'embauche la question de la présence canine, afin de recueillir les avis de chacun et de garantir un cadre transparent. Ils sont tous les trois conscients que la présence canine en entreprise peut représenter un frein pour certaines personnes et soulignent l'importance de le mentionner explicitement afin d'éviter toute mauvaise surprise lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs.

Enfin, ils sont convaincus qu'une telle politique, pour fonctionner dans le temps, doit s'appuyer sur un cadre, formel ou informel, pensé et ajusté aux spécificités de chaque entreprise, qu'il s'agisse de sa taille, sa structure, de ses employés ou encore de sa culture organisationnelle. Tel que l'intervenant A mentionne : "Il faut que l'organisation reste vivante, capable de s'adapter à l'évolution de l'équipe, des espaces et des besoins. Tant qu'il y a ce mélange de flexibilité, de respect mutuel et d'ajustement, je pense que c'est une politique qui peut durer et même s'enrichir avec le temps."

Cette analyse détaillée du point de vue des employés propriétaires de chiens permet de confirmer nos trois hypothèses : la présence canine influence positivement les cinq dimensions du bien-être PERMA (H1) ; l'effet positif dépend des modalités concrètes de mise en œuvre (H2) ; et les effets perçus varient selon les profils individuels et les contextes d'entreprise (H3).

Tableau 9 : Synthèse des résultats des propriétaires de chiens

Profil	H1 : Influence sur les 5 dimensions du PERMA	H2 : Effets positifs dépendent des modalités de mise en œuvre	H3 : Varie selon les variables individuelles et contextuelles
Propriétaires de chiens	Positive Emotions : ++	<b>H2 : ++</b>	<b>H3 : ++</b>
	Engagement : ++		
	Relationships : ++		
	Meaning : ++		
	Accomplishment : ++		
	<b>H1 : ++</b>		

++ : validation forte / +- : validation partielle / - : invalidation

Nous allons maintenant analyser les propos des employés non propriétaires de chiens qui travaillent en leur présence.

#### 4.1.2 Les non propriétaires de chiens

Dans cette section, nous allons analyser les entretiens réalisés avec cinq non propriétaires de chiens travaillant dans un cadre dog-friendly, anonymisés comme intervenant D, E, F, G et H. Chacun évolue dans un **contexte** spécifique : Tout d’abord, l’intervenante D est event coordinator dans une agence d’évènementiel où elle collabore avec une quarantaine de personnes et où une dizaine de chiens sont présents quotidiennement. L’intervenante E, de son côté, est junior analyst dans une PME tech avec une quinzaine de collègues et deux à trois chiens par jour. L’intervenant F est corporate manager dans une entreprise d’évènementiel qui compte une dizaine d’employés et deux à trois chiens par jour. Ensuite, l’intervenant G est COO d’une société d’intérim et de payrolling avec seulement 4 employés et un seul chien. Finalement, notre dernier intervenant non propriétaire de chien, intervenante H, est business manager auprès d’une quinzaine de collègues et quatre ou cinq chiens par jour dans une société de consultance dans le domaine de la finance.

Tous travaillent quotidiennement dans des environnements où la présence canine est acceptée, sans pour autant en être eux-mêmes directement bénéficiaires. Leur regard extérieur sur la politique dog-friendly permet de saisir non seulement les apports positifs, mais aussi les contraintes, les maladresses organisationnelles et les éventuelles zones de tension que ce type de politique peut générer.

Tous les intervenants interrogés partagent un point commun : ils n'ont pas eux-mêmes de chien, mais cohabitent quotidiennement avec les chiens de collègues. L'intervenante D explique qu'elle a découvert cette pratique pendant son stage et qu'elle l'a adoptée très naturellement : "On ne m'avait pas prévenue à l'entretien, mais une fois sur place, j'ai compris que c'était quelque chose d'installé et ça m'a plu parce que j'adore les chiens. Dans le cas contraire, je ne sais pas comment j'aurais pu réagir."

L'intervenante E, quant à elle, précise qu'elle adore les chiens et que leur présence "a été une bonne surprise", même si elle aurait trouvé important d'être informée dès l'embauche.

L'intervenant F, de son côté, affiche une posture beaucoup plus distante : "Pour moi, les chiens au bureau, c'est neutre. Je n'ai pas grandi avec des animaux, je n'ai pas de lien particulier avec eux, et je suis même un peu allergique aux poils, donc j'essaie de limiter le contact."

L'intervenant G raconte que la politique dans son entreprise a été introduite récemment, un peu de force, sans réelle concertation : "On s'est retrouvés avec un chien au bureau du jour au lendemain, amené par une nouvelle collègue qui a demandé de pouvoir l'amener. Ça a changé les dynamiques, pas toujours de façon positive."

Enfin, intervenante H décrit une atmosphère plus équilibrée : "Je trouve ça sympa, ça met un peu de vie au bureau, mais je dirais que ce n'est pas quelque chose qui m'impacte profondément au quotidien."

Ces contextes différents permettent de comprendre les réactions variées que la présence canine suscite chez les non-proprétaires.

Concernant la dimension des **émotions positives** de notre modèle d'analyse, chez les intervenants qui apprécient les animaux, celles-ci sont claires. Intervenante D nous raconte : "Le matin, quand j'arrive et qu'un chien vient me dire bonjour, ça me donne le sourire. Ça casse la froideur qu'on peut ressentir dans certaines entreprises où tout le monde est concentré sur son travail et qu'on n'a pas vraiment d'accueil." Intervenante E partage un ressenti similaire : "Les chiens au bureau sont clairement ce vers quoi je me tourne en moment de stress. Je vais jouer un peu avec eux, ça m'aide à respirer et à repartir de plus belle."

Intervenante H nuance : “C’est agréable, oui, mais ce n’est pas non plus quelque chose qui me change la journée. C’est un petit plus je dirais.”

En revanche, intervenant F exprime une position totalement opposée : “Je ne ressens ni plaisir ni réconfort. Au mieux, c’est neutre, au pire, c’est une gêne, surtout quand il y a des aboiements ou des odeurs. Par contre, je dois avouer que pour la majorité de mes collègues, c’est du positif. Ça leur fait sourire de pouvoir caresser un chien de temps en temps.” Intervenant G rapporte quant à lui des émotions ambivalentes : “Il y a des moments où c’est sympa, où ça détend l’atmosphère et me fait sourire, mais il y a aussi des moments où c’est malvenu, où ça perturbe, surtout quand on est en réunion ou qu’on doit se concentrer. Là ça peut m’agacer.”

Ces contrastes montrent qu’une même politique peut générer des ressentis très différents selon les sensibilités individuelles et les contextes d’interaction.

Les effets sur l’**engagement** sont très nuancés. Intervenante D explique : “Pendant mon stage, ça m’a vraiment donné envie de rester. Je me disais que c’était une boîte cool, ouverte, et donc ce que je recherchais dans un travail. Aujourd’hui, ça ne joue plus vraiment. Mon engagement dépend plus de mon travail et de mes responsabilités que des chiens. Cependant, je dois avouer que ça reste une petite motivation le matin de venir au travail les jours où j’ai moins le moral.”

Intervenante E exprime une idée proche : “Ça ne me fait pas travailler mieux, mais ça donne envie de venir, de faire partie de l’équipe, d’être dans l’ambiance.”

A l’inverse, intervenant F souligne un impact plutôt négatif : “Quand un chien vient gratter sous mon bureau ou aboie, ça me fait sortir de mon travail. Je perds le fil, je suis déconcentré. Pour moi, c’est plus une source de distraction qu’un facteur de motivation.” Intervenant G note : “Ça casse parfois la profondeur de travail. Tu es concentré, et là, le chien vient te demander des caresses. C’est agréable, mais ce n’est pas neutre en termes d’efficacité.” Enfin, l’intervenante H adopte une posture plus neutre : “Je dirais que ça m’aide à faire des petites pauses, à souffler, mais ça ne change pas fondamentalement mon rapport à mon engagement envers l’entreprise. Après, les jours où il n’y a pas de chien, je me pose quand même la question où ils sont. Donc peut-être qu’indirectement ils ont une influence sur mon envie de venir au travail.”

On observe donc des divergences claires au niveau de l’engagement : là où certains voient un effet d’ambiance positif qui leur donne envie de s’investir et de venir au travail, d’autres ressentent des nuisances qui affectent leur capacité de concentration.

Au niveau de la dimension des **relations sociales**, les propos sont plus similaires. Tous les intervenants s'accordent sur le rôle médiateur des chiens dans les interactions, mais à des degrés divers. Intervenante D explique : "Quand tu es nouveau ou plus timide, c'est un super moyen pour aller vers les gens, ça facilite les premiers échanges." Intervenante E ajoute : "Les chiens ont clairement joué un rôle dans mon intégration. Même aujourd'hui, ils créent du lien, même avec les employés de l'autre entreprise qui partage nos bureaux." Intervenante H note : "Ça crée des moments d'entraide, on se relaie pour les promener, on rigole ensemble, c'est sympa."

En revanche, intervenant F observe : "Je reste en dehors de ces dynamiques. Mes collègues qui sont autour des chiens s'entendent forcément bien, mais moi, ça me bloque. Il y a même des moments où je peux me sentir exclu ou pas écouté." Intervenant G va dans le même sens : "Des fois, je n'ai pas envie de jouer avec le chien, de mettre mon énergie là-dedans, et c'est vrai que comme on est très peu dans l'équipe, je peux me sentir exclu pour cette raison."

Ici également, des points de divergence apparaissent clairement : la présence canine peut être un vecteur de cohésion pour certains, mais aussi une source d'exclusion pour d'autres, en fonction de leur rapport aux animaux et de leur place dans les interactions informelles.

Les perceptions sur le **sens donné au travail** sont également variées. Intervenante D voit les chiens comme "un symbole de simplicité, ce qui nous rappelle qu'on peut être une entreprise sérieuse sans être rigide pour autant." Elle ajoute que "Dans le milieu de l'événementiel, on est souvent confronté à des situations absurdes avec des clients exigeants ou déconnectés, et parfois juste le fait de se rappeler qu'on travaille en présence de chien nous ramène sur terre." Intervenante E décrit : "Ça reflète une culture d'entreprise bienveillante, humaine, et je trouve que c'est un atout, même si on n'en fait pas un argument RH. Je trouve justement qu'on devrait plus communiquer à propos de cette politique sur nos réseaux sociaux." Intervenante H estime que "c'est un marqueur d'ouverture d'esprit, ça montre que l'entreprise évolue avec son temps". Elle nous partage justement que les valeurs de son entreprise sont "Family, Fun & Excellence" ce qui représente bien cette mentalité.

A l'opposé, intervenant F se montre critique : "Pour moi, ce n'est pas un alignement de valeurs. J'ai plutôt l'impression qu'on privilégie un groupe au détriment des autres. Je ne me sens pas inclus dans ce choix." Intervenant G complète : "Je trouve que c'est un privilège qui a été imposé, pas de décision collective. Ce n'est pas un facteur qui me donne plus de sens ou de motivation."

Ces propos illustrent des tensions profondes entre les perceptions des effets collectifs positifs et les ressentis de déséquilibre ou d'injustice.

Concernant la dernière dimension du modèle PERMA, l'**accomplissement** ou la **réalisation**, les intervenants non propriétaires rapportent peu d'effets directs sur leur sentiment de productivité. Intervenante D explique : "Je ne suis pas plus efficace avec ou sans chien, mais ça rend mes pauses plus agréables et elles sont sûrement plus qualitatives quand je suis avec un chien." Intervenante E confirme : "C'est plus un agrément qu'un levier de performance. Pour les propriétaires, c'est sûrement plus profond, mais pour moi c'est un petit plus."

A l'inverse, intervenant F déplore : "Ça réduit mon efficacité, clairement. Le bruit, les odeurs, les petits accidents... Ça me sort de mon rythme." Intervenante G partage un constat similaire : "Il faut dire les choses : ça casse les moments de travail concentré. Ce n'est pas grave en soi, mais il faut le reconnaître. La présence n'est pas adaptée à chaque situation." Intervenante H adopte une posture plus tempérée : "Je dirais que ça m'aide à m'aérer un peu, mais ça ne change pas mes résultats."

Ces différences montrent que les bénéfices ressentis varient largement en fonction de la sensibilité individuelle de chacun à son environnement de travail, à son besoin de calme, et à la manière dont il perçoit l'interaction avec les animaux au quotidien.

Pour ce qui est de l'**organisation et la perception** collective, les avis des participants se rejoignent. Tous les intervenants insistent sur l'importance de l'organisation et de règles formelles ou informelles claires pour tous les collaborateurs. L'intervenante F est la plus critique : "Il n'y a pas de règles chez nous, pas non plus de communication à ce sujet. Ça crée des tensions et les gens, dont moi, n'osent pas en parler." Intervenante E propose : "Il faudrait poser un cadre, même simple, prévenir tous les collaborateurs, mais aussi les clients qui pourraient venir dans les bureaux, anticiper les cas d'allergies ou de peurs, et surtout rappeler les responsabilités des maîtres." Intervenante G recommande : "On devrait décider collectivement quels jours sont ouverts aux chiens, éviter que ce soit une décision individuelle, surtout quand on travaille dans une entreprise avec si peu d'employés et que la communication pourrait être fluide." De son côté, intervenante H observe : "Chez nous, ça marche bien sans règles établies parce que c'est fluide et respectueux, mais je sais que si on avait plus de chiens, il vaudrait mieux organiser et avoir plus de communication." Pour l'intervenante D, c'est différent le cadre existe, mais elle insiste "Les règles, l'espace, la communication... Tout ça est essentiel pour que la politique reste bénéfique. C'est ce cadre qui fait que ça marche."

Ces convergences nous font comprendre que, quelles que soient les perceptions personnelles de chaque intervenant, tous s'accordent sur la nécessité d'une régulation adaptée à l'entreprise pour que la politique fonctionne à tous les niveaux.

L'analyse des non propriétaires de chiens met en lumière des points de convergence majeurs : la présence canine est globalement perçue comme un facteur d'ambiance positive et de

cohésion sociale, mais ses effets sur l'engagement, le sens et l'accomplissement restent limités, voire ambivalents ce qui nous permet de confirmer H1 que partiellement. Les entretiens nous permettent en revanche de confirmer les hypothèses H2 et H3. Ils nous révèlent des divergences fortes selon les sensibilités individuelles : là où certains voient un enrichissement du quotidien, d'autres ressentent des gênes, des tensions ou des exclusions. Ces témoignages confirment que pour maximiser les bénéfices d'une politique dog-friendly, il est indispensable de concevoir des modalités concrètes adaptées, et d'intégrer les perceptions différenciées liées aux profils et aux contextes spécifiques. Ces résultats signifient qu'une politique dog-friendly réussie ne peut être une simple autorisation : elle doit être pensée, encadrée, communiquée, et ajustée en fonction des réalités humaines de chaque environnement professionnel.

Tableau 10 : Synthèse des résultats des non propriétaires de chiens

Profil	H1 : Influence sur les 5 dimensions du PERMA	H2 : Effets positifs dépendent des modalités de mise en œuvre	H3 : Varie selon les variables individuelles et contextuelles
Non propriétaires de chiens	Positive Emotions : +-	<b>H2 : ++</b>	<b>H3 : ++</b>
	Engagement : -		
	Relationships : ++		
	Meaning : -		
	Accomplishment : -		
	<b>H1 : +-</b>		

++ : validation forte / +- : validation partielle / - : invalidation

### 4.1.3 Les acteurs décideurs

Dans cette section, nous analyserons les entretiens réalisés avec trois personnes anonymisées sous les noms d'intervenante I, J, et K, qui ont chacune joué un rôle clé dans la mise en place d'une politique dog-friendly au sein de leur entreprise. Il est essentiel de préciser que l'entretien avec l'intervenante I présente une particularité notable : il ne s'agit pas d'une politique dog-friendly appliquée au quotidien, mais d'un événement exceptionnel, un Dog Day ou autrement dit la Take Your Dog To Work Day, organisé une seule fois dans l'année, car bien que ses observations soient riches, elles ne reflètent pas une politique durable, mais plutôt les enjeux, les contraintes et les opportunités liées à l'organisation d'un événement ponctuel. Ce témoignage nous apporte surtout un éclairage sur les raisons pour lesquelles, malgré le succès de l'événement, l'entreprise n'a pas choisi d'aller plus loin, ce qui offre un contrepoint essentiel pour comprendre les conditions nécessaires à une telle intégration.

En revanche, les entretiens avec l'intervenante J et l'intervenante K portent bien sur des politiques installées dans la durée : l'intervenante J a contribué à une politique dog-friendly intégrée depuis près de dix ans dans une multinationale du secteur alimentaire, tandis qu'intervenante K a rédigé une charte régulant la présence canine dans une entreprise d'événementiel où cette pratique était déjà mise en place, mais nécessitait d'être mieux régulée.

Les trois intervenantes ont donc chacune joué un rôle clé dans l'instauration d'une politique dog-friendly au sein de leur entreprise. Si l'intervenante I est elle-même propriétaire d'un chien, les intervenantes J et K, bien qu'elles n'en possèdent pas, se sont néanmoins pleinement investies dans l'organisation et l'encadrement de la présence canine au travail. L'intervenante I travaille depuis 30 ans dans une grande entreprise fournisseur de services digitaux en tant que project coordinator. Elle a organisé le Dog Day en juin 2023, un événement unique qui visait à tester l'accueil des chiens au bureau, tout en étant conscient que cela resterait une expérience ponctuelle, compte tenu des contraintes d'infrastructure et d'organisation.

L'intervenante J est HR Manager depuis plus de dix ans dans une multinationale du secteur alimentaire. Bien qu'elle n'ait pas de chien elle-même, elle a supervisé l'introduction et le suivi d'une politique dog-friendly durable, mise en place pour répondre aux demandes internes, mais aussi pour incarner les valeurs et les engagements externes de l'entreprise.

L'intervenante K est Impact Officer dans une entreprise d'événementiel. Son rôle a été de formaliser, par la rédaction d'une charte (qui est en annexe au point 7.4), une pratique déjà tolérée mais qui avait généré des abus. Elle explique : "On voyait bien que certains propriétaires laissaient trop faire, et il fallait un cadre écrit, pour que tout le monde sache où sont les limites afin d'éviter toute tension inutile entre employés."

La **mise en place** d'une politique dog-friendly varie fortement selon l'échelle et les objectifs de l'entreprise. Intervenante I explique que pour un évènement unique, l'organisation a été extrêmement lourde : "On a mis plus de six mois pour obtenir l'accord des syndicats, du comité d'hygiène, planifier les zones dédiées, les ascenseurs, les inscriptions etc." Elle souligne l'importance d'avoir anticipé les réticences : "Il fallait penser à ceux qui avaient peur, à ceux qui étaient allergiques. On a prévu des zones sans chiens, et les gens pouvaient télétravailler ce jour-là. C'est également pour ça qu'on a d'abord organisé une journée test avec seulement 10 chiens comparé à une trentaine le jour officiel. Cette journée nous a beaucoup appris sur ce à quoi il fallait faire attention."

Intervenante J décrit un processus beaucoup plus progressif : "On a commencé petit, avec quelques chiens, puis on a structuré. On a une Pet Policy détaillée, des zones signalées, des ascenseurs spécifiques, et un suivi continu pour ajuster les choses." Pour elle, l'essentiel a été d'impliquer les employés dès le départ : "On a organisé des enquêtes internes, on a écouté les besoins, on a ajusté au fil du temps."

De son côté, intervenante K explique que la formalisation a été déclenchée par des problèmes concrets : "Ce n'était pas une stratégie RH au départ. On a vu qu'il y avait des nuisances, des maîtres qui s'absentaient en laissant leur chien seul pendant trop longtemps, et il a fallu poser un cadre." Elle insiste : "Même si l'entreprise est petite, il faut écrire noir sur blanc les règles, pour qu'il n'y ait pas de malentendu."

Concernant les **émotions positives** d'une telle politique, les intervenantes décrivent toutes des effets positifs sur l'ambiance générale. L'intervenante I explique : "Le jour du Dog Day, tout le monde souriait. Même ceux qui ne participaient pas ressentaient l'énergie positive. Moi, j'étais émue, car mon ancien chien avait participé au test, mais est malheureusement décédé avant la date officielle." Intervenante J observe au quotidien : "Ça détend l'atmosphère. On voit les gens sourire, s'arrêter pour caresser un chien. Même les non propriétaires bénéficient de cette légèreté." Intervenante K confirme : "On sent que ça apporte de la joie, mais il faut aussi gérer les moments où ça peut générer du stress, notamment pour ceux qui n'aiment pas les chiens, qui ont peur ou des allergies." Toutes reconnaissent donc que les effets positifs dominent, mais qu'ils doivent être équilibrés pour éviter les tensions.

Les effets sur l'**engagement** sont clairs : intervenante J explique : "Les propriétaires sont plus investis. Ils savent qu'on prend en compte leur réalité, qu'on les soutient. Même ceux qui n'ont pas de chien voient l'entreprise comme plus ouverte, plus humaine ce qui les motive à s'investir dans leur travail."

Intervenante I raconte : “Après l'événement, les gens demandaient quand aurait lieu la prochaine édition. Même ceux sans chien ont participé à l'engouement général.” Intervenante K observe cependant une nuance : “Chez nous, il y a eu un effet positif pour les maîtres, mais certains employés se sont sentis oubliés, pas consultés. Il faut faire attention à ça.”

La dimension des **relations sociales** fait l'unanimité pour les intervenantes. Les chiens apparaissent partout comme des facilitateurs sociaux. Intervenante I décrit : “À midi, les gens s'échangeaient les chiens pour aller chercher à manger. Ça créait de l'entraide entre employés. J'ai moi-même rencontré des collègues que je ne connaissais pas avant.” Intervenante J observe : “Les chiens brisent la glace. Ils créent des conversations spontanées entre des gens qui, autrement, ne se parleraient pas.” Intervenante K souligne aussi : “Ils facilitent les échanges, c'est sûr, mais il faut rester vigilant pour ne pas créer de petits clans entre ceux qui participent et ceux qui restent à l'écart.”

Concernant le **sens donné au travail**, toutes s'accordent sur le fait que ces initiatives portent un message fort dans un monde du travail qui évolue. Intervenante I explique : “Ce Dog Day, c'était une manière de dire : on vous écoute, on prend soin de vous. C'était un geste RH, au-delà du fun.” Intervenante J voit la politique comme un levier de différenciation : “Ça montre qu'on est une entreprise moderne, attentive, alignée avec ses valeurs.” Intervenante K note : “Même dans une petite boîte, poser un cadre, c'est dire aux employés : on veut que ça se passe bien et que tout le monde se sente respecté et écouté.”

Au niveau de l'**accomplissement** ou de la **réalisation**, les trois intervenantes expriment de la fierté d'avoir pu organiser ou contribuer à une telle politique. Intervenante I déclare : “Je suis fière d'avoir mené ce projet à bout, malgré les doutes du comité d'hygiène et des syndicats, malgré les obstacles. C'est satisfaisant d'avoir réussi à créer une journée qui reste positive dans les souvenirs des employés et d'avoir des demandes pour organiser de nouveaux Dog Days.” Intervenante J note qu'elle reçoit souvent des feedbacks de la part d'employés qui partagent leur expérience positive à propos du dog-friendly office : “C'est satisfaisant d'entendre qu'on aide certaines personnes à se sentir bien au travail, qu'on ne travaille pas dans le vide.” Intervenante K partage : “C'est une des actions concrètes dont je suis le plus fière dans mon rôle d'impact officer, parce qu'elle montre qu'on agit pour le bien-être.”

Mise à part tous ces propos assez positifs, toutes insistent sur la **complexité organisationnelle** qu'une telle politique engendre. Intervenante I évoque : "Le plus difficile, c'était la logistique, convaincre les syndicats, penser à tout. Je pense que dans une telle politique le frein se trouve dans l'infrastructure et pas dans les personnes. Les personnes peuvent toujours s'adapter ou compter sur des changements dans l'espace de travail, alors qu'un bâtiment est tel qu'il est." Intervenante J explique : "Le suivi est essentiel : il faut ajuster en permanence, prévoir le fait que des visiteurs peuvent venir sur notre lieu de travail, il faut anticiper les besoins." Intervenante K souligne : "Il faut impliquer tout le monde dès le départ, poser des questions, organiser des sondages, et surtout penser aux non propriétaires afin de mettre en place une politique qui contribue au bien-être de tous."

Les intervenantes convergent sur les **conseils** à donner : commencer petit à petit en faisant une période de test, poser des règles claires au niveau des critères pour les chiens mais aussi les responsabilités des maîtres, et surtout assurer une communication ouverte et transparente avec des moments de feedbacks.

L'analyse des entretiens avec ces trois intervenantes montre que, si les bénéfices d'une politique dog-friendly (ou un évènement ponctuel) sont réels en termes d'ambiance, de relations et d'engagement, leur réussite dépend entièrement du cadre organisationnel, de l'anticipation des contraintes, et de l'inclusion de toutes les parties prenantes. Les témoignages confirment que pour maximiser les effets positifs, il faut concevoir des modalités adaptées et reconnaître la diversité des perceptions selon les contextes et les profils. Une politique dog-friendly réussie ne peut être une simple copie d'un modèle préexistant : elle doit être pensée comme un projet collectif centré sur le bien-être, réaliste et ajusté aux spécificités de chaque environnement de travail. Ceci nous montre que pour les acteurs décideurs les trois hypothèses sont pleinement confirmées.

Tableau 11 : Synthèse des résultats des acteurs décideurs

Profil	H1 : Influence sur les 5 dimensions du PERMA	H2 : Effets positifs dépendent des modalités de mise en œuvre	H3 : Varie selon les variables individuelles et contextuelles
Acteurs décideurs	Positive Emotions : ++	<b>H2 : ++</b>	<b>H3 : ++</b>
	Engagement : ++		
	Relationships : ++		
	Meaning : ++		
	Accomplishment : ++		
	<b>H1 : ++</b>		

++ : validation forte / +- : validation partielle / - : invalidation

## 4.2 Croisement des résultats

Après avoir analysé séparément les trois profils d'intervenant, il est essentiel de croiser les résultats afin de faire émerger les convergences, les divergences et les enjeux clés. Cette étape est cruciale pour répondre à notre question de recherche et permet également de confirmer ou d'infirmer nos trois hypothèses.

### 4.2.1 Les points de convergence

A l'issue des entretiens menés sur la base du modèle PERMA, plusieurs observations clés émergent quant à la perception générale de la présence canine au sein des entreprises. Tout d'abord, il apparaît que cette présence canine n'est pas toujours le résultat d'une politique pensée ou d'une stratégie formalisée en faveur du bien-être des employés. Dans la plupart des cas, l'acceptation des chiens au bureau s'est installée progressivement, soit parce que certains employés ont exprimé ce souhait, soit tout simplement parce que le dirigeant avait lui-même l'habitude de venir accompagné de son chien dès le départ.

Autrement dit, cette pratique s'est mise en place de façon assez spontanée dans les entreprises analysées dans notre mémoire, sans véritable planification ou cadre stratégique initial.

Un autre point de convergence majeur entre les trois profils est l'impact positif ressenti sur l'ambiance générale au travail. Qu'ils soient propriétaires, collègues ou décideurs, tous s'accordent à dire que la présence des chiens contribue à alléger l'atmosphère, à créer des moments de sourire, de joie, de convivialité, voire de légèreté bienvenue dans des environnements parfois stressants. Plusieurs non propriétaires, comme les intervenants D et E, ont exprimé qu'ils se tournaient spontanément vers les chiens en cas de stress. Pour les décideurs, intervenantes J et K, les bénéfices observés s'étendent à l'ensemble des employés, et non uniquement aux propriétaires de chiens.

Sur la dimension des relations sociales, l'unanimité est également frappante. Toutes les catégories de profils observent que les chiens jouent un rôle de rassembleur ou de médiateur social : ils facilitent les interactions informelles, cassent les barrières hiérarchiques et créent des occasions de lien entre des personnes qui, autrement, auraient peu interagi. Le témoignage de l'intervenant A illustre parfaitement cela lorsqu'il décrit comment un chien est devenu un prétexte pour engager des conversations avec des collègues d'autres départements. Les décideurs, comme intervenante I, révèlent même que ces dynamiques débordent parfois dans la sphère personnelle, avec des échanges sur les réseaux sociaux et une cohésion renforcée.

L'importance du cadre organisationnel est un autre point de convergence. Tous les intervenants, qu'ils viennent d'entreprises petites, moyennes ou grandes, insistent sur le fait qu'une politique dog-friendly ne peut réussir sans règles claires, qu'elles soient formelles (comme la charte détaillée chez l'intervenant C et l'intervenante J) ou informelles mais respectées (comme dans les petites structures évoquées par l'intervenant A ou l'intervenante D). Cette régulation est perçue comme indispensable pour éviter les tensions, les malentendus et les effets négatifs.

Enfin, tous reconnaissent que la présence canine peut, dans certaines circonstances, poser problème. Même les propriétaires, très enthousiastes, reconnaissent que les journées chargées en réunions ne sont pas propices à amener leur chien. Les non propriétaires soulignent quant à eux les nuisances potentielles telles que le bruit, la distraction ou encore les allergies, qui, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent altérer la qualité du travail et le bien-être collectif.

## 4.2.2 Les points de divergence

Malgré ces points communs, des divergences apparaissent clairement entre les différents profils. D'abord, sur la perception de l'impact personnel : les propriétaires ressentent un effet positif direct et profond sur leur bien-être émotionnel, leur engagement et parfois même leur motivation (comme l'illustre l'intervenante B, qui se dit motivée de venir au bureau grâce à son chien). En revanche, les non propriétaires décrivent surtout un impact indirect, lié à l'ambiance générale mais sans effet marquant sur leur propre productivité ou leur satisfaction au travail. Certains, comme l'intervenant F, vont même jusqu'à exprimer un ressenti négatif, parlant de distractions (bruit et odeurs) et de perte de concentration.

Un autre point de divergence peut être la perception de l'équité. Alors que les propriétaires et les décideurs perçoivent la politique comme une ouverture, une preuve de confiance et d'attention au bien-être, certains non propriétaires (notamment l'intervenant G) estiment qu'elle a été imposée sans consultation, créant un déséquilibre au détriment des autres employés. Cette tension entre inclusion et exclusion est un point crucial à prendre en compte pour les entreprises souhaitant intégrer cette pratique.

Enfin, la vision de l'organisation diffère selon les échelles. Dans les petites entreprises, certains estiment qu'un cadre informel basé sur la responsabilité individuelle et la confiance suffit (intervenant A, intervenante D). En revanche, dans les grandes structures, les intervenants insistent sur la nécessité d'un encadrement explicite, incluant des zones dédiées, des règles précises et des processus de suivi (comme expliqué par l'intervenante J). Cette divergence souligne que la taille, les moyens et la culture d'entreprise influencent profondément la faisabilité et les modalités d'une politique dog-friendly.

## 4.2.3 Les enjeux clés

Notre analyse croisée met en lumière plusieurs enjeux clés pour réussir la mise en place d'une telle politique.

Premièrement, l'infrastructure joue un rôle déterminant. Comme le souligne l'intervenante I, dans certaines entreprises, les contraintes physiques telles que des bâtiments inadaptés ou l'absence d'espaces extérieurs constituent le principal frein, bien plus que les résistances humaines. Il est donc essentiel pour les entreprises d'évaluer leurs capacités matérielles avant d'instaurer une politique dog-friendly.

Deuxièmement, la communication interne apparaît comme un levier central. Tous les participants insistent sur l'importance d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dès le départ, d'organiser des sondages, des périodes de tests, et surtout d'organiser des moments de feedback où chacun peut partager ses ressentis et conseils pour améliorer la pratique.

Comme le dit l'intervenante K, "il ne faut pas se contenter d'écouter les maîtres de chiens ou ceux qui les adore, il faut aussi prendre en compte l'avis des plus réticents."

Finalement, la clarté des responsabilités est cruciale pour le bon fonctionnement. Les intervenants insistent sur le fait qu'une politique réussie repose sur la responsabilisation des maîtres, mais aussi sur la définition des droits et devoirs de chacun, y compris des non propriétaires.

Au terme de cette analyse croisée, nous voyons bien que les effets positifs de cette politique sur le bien-être des employés sont réels, mais ne peuvent être généralisés. Notre étude met en évidence que, au-delà des dimensions individuelles du modèle PERMA, des variables organisationnelles et contextuelles exercent une grande influence sur ces effets.

Que ce soit à travers les contraintes évoquées par les décideurs comme l'absence d'espaces adaptés, les règles de cohabitation ou encore les processus de communication et de gestion des retours des employés, il ressort que le cadre organisationnel est une condition nécessaire pour que cette politique soit perçue positivement. Elle doit être vécue comme bénéfique, tant pour les propriétaires de chiens que pour les autres collaborateurs.

Sur la base de ces résultats, nous proposons d'enrichir le modèle PERMA en y intégrant une sixième dimension, propre aux environnements professionnels : le " C " pour " cadre organisationnel ", donnant ainsi le modèle PERMA-C.

Ce " C " englobe les éléments liés à l'environnement physique (espaces, infrastructure), au cadre réglementaire (charte, règles, responsabilités des maîtres), mais aussi à la culture d'entreprise et à la qualité de la communication interne.

Cette nouvelle proposition de modèle vise à souligner que le bien-être en entreprise ne peut être dissocié des réalités organisationnelles dans lesquelles il s'inscrit. Les pratiques de bien-être, pour qu'elles soient durables, doivent être encadrées, co-construites et ajustées au fil du temps en tenant compte des besoins différenciés des collaborateurs, mais aussi des contraintes logistiques et des spécificités de l'entreprise.

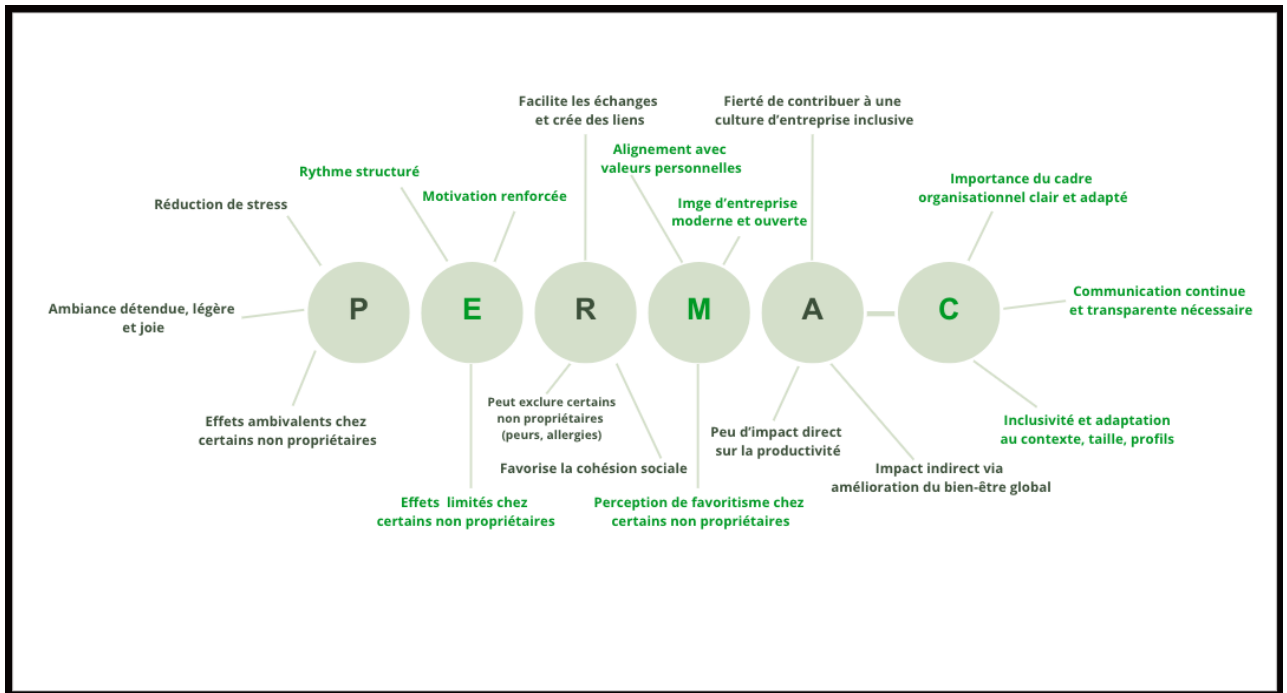


Figure 1 : Schéma proposition de modèle PERMA-C

### 4.3. Observations

L'analyse individuelle et puis croisée des résultats issues des trois profils d'intervenants met en évidence plusieurs constats majeurs qui éclairent les leviers, les freins et les conditions de succès liés à l'intégration d'une telle politique en entreprise.

Tout d'abord, il est important de préciser que l'hypothèse H1, selon laquelle la présence canine au travail influence positivement les cinq dimensions du modèle PERMA, n'est validée que partiellement selon les profils d'intervenants. Du côté des propriétaires de chiens, les entretiens montrent un impact plutôt clair et direct : ils témoignent d'un bien-être émotionnel augmenté, d'une meilleure gestion de leur engagement, d'un sentiment d'appartenance renforcé, et parfois même d'une motivation supplémentaire à accomplir leurs tâches ou d'un sentiment de fierté lié à la présence de leur chien.

Pour les non propriétaires, en revanche, l'effet positif apparaît avant tout sur le plan des relations sociales et, plus ponctuellement, sur l'ambiance générale. Certains des intervenants de cette catégorie rapportent que la présence des chiens facilite les échanges, crée des occasions de lien, ou apporte un peu de légèreté au quotidien. Mais au-delà de la dimension sociale, les bénéfices perçus restent très variables et dépendent fortement de l'affection individuelle que chacun porte (ou non) aux chiens.

Pour certains, notamment ceux qui sont indifférents aux chiens, les effets sur l'engagement, le sens au travail ou l'accomplissement personnel sont quasi inexistant, et pour d'autres, comme les personnes allergiques ou réticentes, la présence canine peut même générer de l'inconfort ou des frustrations.

Du côté des décideurs, l'hypothèse H1 est largement confirmée dans l'intention et les objectifs partagés. Les politiques dog-friendly sont perçues comme des leviers stratégiques pensés pour renforcer le bien-être global des employés, améliorer l'attractivité et promouvoir une culture d'entreprise moderne et ouverte. Comme l'a souligné l'intervenante J : "La politique ne profite pas qu'aux maîtres ; elle change l'ambiance globale, elle humanise l'espace de travail."

Pour résumer, l'hypothèse H1 est complètement validée pour les propriétaires, partiellement pour les non propriétaires, et confirmée dans ses intentions pour les décideurs, même si son impact réel varie selon les sensibilités individuelles et contextuelles, ce que nous verrons dans les prochaines hypothèses. Nous pouvons donc conclure que H1 est partiellement validée.

Tableau 12 : Synthèse des résultats pour H1

<b>H1 : Influence sur les 5 dimensions du modèle PERMA</b>	<b>Propriétaires de chiens</b>	<b>Non propriétaires de chiens</b>	<b>Acteurs décideurs</b>
Positive Emotions	++	+-	++
Engagement	++	-	++
Relationships	++	++	++
Meaning	++	-	++
Accomplishment	++	-	++
<b>Conclusion</b>	<b>++</b>	<b>+-</b>	<b>++</b>

++ : validation forte / +- : validation partielle / - : invalidation

L'hypothèse H2, selon laquelle les effets positifs dépendent des modalités concrètes de mise en œuvre, est confirmée de façon solide à travers l'ensemble des entretiens et donc tous profils confondus. Les propriétaires, les non propriétaires et les décideurs insistent sur le fait qu'une politique dog-friendly ne peut générer d'effets positifs que si elle repose sur un cadre clair, adapté aux réalités de l'entreprise, et bien communiqué à l'ensemble des parties prenantes.

Chez les propriétaires, certains insistent sur la souplesse et la responsabilité individuelle (comme l'intervenant A : "Chez nous, on fonctionne sur le bon sens, chacun sait ce qu'il peut faire"), tandis que d'autres valorisent l'existence d'une charte formelle (intervenant C : "Dans une grande structure, on a besoin de règles pour éviter les malentendus"). Les non propriétaires confirment que sans règles claires, les risques de tension ou de sentiment d'injustice augmentent, comme l'a exprimé l'intervenant F : "Personne ne nous a consulté, et ça crée des petits clans et surtout des non-dits."

Enfin, du côté des décideurs, l'importance des modalités concrètes est centrale : l'intervenante J décrit une mise en place progressive, structurée, avec des ajustements réguliers si nécessaires, tandis que l'intervenante I montre, à travers l'expérience du Dog Day, à quel point la logistique, la préparation et l'anticipation sont cruciales pour éviter les tensions.

Ainsi, H2 est validée à tous les niveaux, car les résultats montrent que sans organisation adaptée, que ce soit sous forme d'un cadre formel ou d'accords implicites, les effets positifs s'affaiblissent, et le potentiel de nuisance ou d'exclusion augmente.

Tableau 13 : Synthèse des résultats pour H2

H2 : Effets positifs dépendent des modalités de mise en œuvre	Propriétaires de chiens	Non propriétaires de chiens	Acteurs décideurs
Nécessité d'un cadre clair et adapté	++	++	++
<b>Conclusion</b>	<b>++</b>	<b>++</b>	<b>++</b>

++ : validation forte / +- : validation partielle / - : invalidation

L'hypothèse H3, selon laquelle les effets perçus varient selon les profils individuels et contextuels, est également confirmée, mais elle nécessite d'être nuancée.

Du côté des profils individuels, les entretiens révèlent que les perceptions dépendent fortement de la relation personnelle avec les chiens. Les propriétaires ressentent des effets très positifs, à la fois émotionnels et organisationnels, tandis que les non propriétaires présentent des réactions plus contrastées. Ceux qui apprécient les chiens parlent d'un enrichissement du quotidien, d'une valeur ajoutée, mais ceux qui sont indifférents ou réticents, voire allergiques, soulignent des effets neutres ou négatifs.

Au niveau des variables contextuelles, les entretiens montrent que la taille de l'entreprise, ainsi que le type d'organisation et la culture d'entreprise influencent profondément les modalités et les effets de la politique. Dans les plus petites structures, les pratiques informelles semblent suffisantes, alors que dans les grandes entreprises, comme celle de l'intervenant C ou de l'intervenante J, il est indispensable de formaliser des règles et d'adapter les infrastructures. La fréquence de la présence canine joue aussi un rôle : certains intervenants notent que deux ou trois chiens ponctuellement sont perçus positivement, mais qu'au-delà d'un certain seuil (par exemple dix chiens par jour), il devient nécessaire de réguler plus strictement pour éviter une surcharge collective.

C'est ainsi que l'hypothèse H3 est validée, mais elle montre que les effets perçus ne sont pas homogènes : ils varient selon les préférences individuelles, les sensibilités, mais aussi selon les conditions concrètes dans lesquelles s'inscrit la politique. Ces variations doivent être intégrées dans toute réflexion stratégique visant à concevoir une politique dog-friendly équilibrée.

Tableau 14 : Synthèse des résultats pour H3

<b>H3 : Varie selon les variables individuelles et contextuelles</b>	<b>Propriétaires de chiens</b>	<b>Non propriétaires de chiens</b>	<b>Acteurs décideurs</b>
Variables individuelles	++	++	++
Variables contextuelles	++	++	++
<b>Conclusion</b>	<b>++</b>	<b>++</b>	<b>++</b>

++ : validation forte / +- : validation partielle / - : invalidation

## 4.4. Recommandations et réponse à la question de recherche

Sur la base des observations ci-dessus et pour répondre à notre question de recherche : “Comment une politique dog-friendly peut-elle être mise en place dans les entreprises belges pour obtenir un maximum de bien-être professionnel comme défini selon le modèle PERMA ? ”, nous formulons les recommandations suivantes pour les entreprises belges souhaitant intégrer, renforcer ou ajuster une politique dog-friendly. Ces recommandations s’adressent particulièrement aux responsables des ressources humaines, aux dirigeants d’entreprise et aux équipes chargées de la culture interne, afin de maximiser les bénéfices pour le bien-être collectif tout en minimisant les risques de tensions, d’exclusion ou de désorganisation.

### 1. Co-construire la politique dès le départ avec toutes les parties prenantes

L’un des constats majeurs de cette étude est que les effets positifs d’une politique dog-friendly dépendent étroitement de la manière dont elle est conçue et perçue par l’ensemble des collaborateurs. Les non propriétaires ont exprimé qu’ils se sentaient parfois exclus des décisions ou que les modalités avaient été imposées sans concertation, créant des frustrations.

Pour éviter cet obstacle, il est essentiel d’impliquer dès les premières étapes tous les profils concernés : propriétaires de chiens, non propriétaires de chiens, managers, voire représentants syndicaux ou comité d’hygiène. Cette co-construction peut prendre la forme de sondages internes, d’ateliers participatifs, de groupes de discussions ou de périodes de tests (“dog day trials” comme proposé par l’intervenante I). Elle doit permettre d’identifier les besoins, les attentes, mais aussi les peurs et les limites de chacun. Ce travail préparatoire est fondamental pour ancrer la politique dans une démarche inclusive et positive.

### 2. Adapter le cadre organisationnel à la taille et aux capacités de l’entreprise

Les entretiens ont montré que les entreprises de petite taille peuvent fonctionner avec des accords informels, basés sur la responsabilité individuelle et le bon sens, tandis que les grandes structures nécessitent des dispositifs beaucoup plus formalisés. Ainsi, les recommandations doivent être proportionnées et contextualisées.

Pour les grandes entreprises, nous conseillons d'instaurer :

- Une charte écrite précisant les règles de base (critères d'acceptation des chiens, vaccination, comportement, hygiène et les responsabilités du maître)
- Des zones dédiées et signalées (par exemple, des espaces où les chiens sont autorisés et d'autres où ils ne sont pas, comme les salles de réunions, la cafétéria ou encore les toilettes)
- Des aménagements techniques (ascenseurs dédiés, aération contrôlée pour limiter les allergènes, kits mis à dispositions pour les maîtres, des pancartes mises à l'extérieur pour prévenir tout visiteur)
- Un processus d'enregistrement des chiens et des jours de présence (par exemple, via un agenda partagé ou un système de réservation)
- Des moments de réévaluation (feedback individuel et collectif, ajustements, mise à jour de règles)
- Une communication claire sur la politique, diffusée à la fois sur le site de l'entreprise et sur ses réseaux sociaux, afin d'informer les visiteurs potentiels, tout en valorisant l'image d'ouverture et de bien-être promue par l'organisation.

Dans les petites structures, un encadrement plus souple peut suffire, mais il reste essentiel d'établir des principes clairs et compris de tous, notamment sur les responsabilités des maîtres, la gestion des nuisances et le respect des besoins des autres employés.

### 3. Prévoir des dispositifs d'inclusivité pour les non propriétaires

Nos résultats montrent que les non-propriétaires, en particulier ceux qui sont indifférents aux chiens ou qui éprouvent des craintes, telles que des allergies, peur ou agacement, peuvent vivre la politique dog-friendly comme un facteur d'exclusion ou de déséquilibre. Pour que la politique soit réellement collective, il est indispensable de mettre en place des dispositifs garantissant le respect des besoins de chacun.

Concrètement, cela peut inclure :

- Des zones sans chien pour permettre aux employés sensibles de se sentir à l'aise
- Une communication ouverte pour recueillir et traiter les plaintes ou les inconforts
- Une communication claire dès le recrutement, pour informer les candidats de la politique existante et éviter les malentendus
- Des ajustements ponctuels (par exemple, limiter le nombre de chiens présents certains jours, organiser des journées sans chien pour équilibrer les temps)

Le but n'est pas de réduire les effets positifs de la politique, mais bien de faire en sorte qu'elle ne crée pas, sans qu'on s'en rende compte, des divisions ou des tensions entre employés ou des frustrations personnelles chez certains.

#### 4. Responsabiliser les propriétaires et accompagner les pratiques

Les entretiens soulignent que le bon fonctionnement d'une politique dog-friendly repose en grande partie sur la responsabilisation individuelle des propriétaires. Ils doivent être conscients de leurs obligations et savoir que des systèmes de rappel ou de sanction peuvent être activés en cas d'abus.

Pour cela, nous recommandons :

- D'introduire des règles progressives, avec des avertissements en cas de manquement, avant d'envisager des restrictions plus sévères
- De veiller à l'équilibre entre les besoins du maître, du chien, et du collectif, afin que la présence canine reste un enrichissement et non une contrainte imposée aux autres
- D'organiser des sessions d'informations pour tout le monde par exemple sur les signaux que renvoient les chiens, les bonnes pratiques en open space, la gestion des interactions...

#### 5. Évaluer en continue l'impact et ajuster la politique

Enfin, une politique dog-friendly ne peut rester figée : elle doit être vivante, évolutive, capable de s'adapter aux transformations de l'entreprise. Les décideurs doivent prévoir des systèmes réguliers d'évaluation :

- Enquêtes de satisfaction
- Entretiens de feedback
- Comités internes pour discuter des ajustements nécessaires
- Communication régulière des résultats de ces enquêtes et feedbacks et des décisions prises, pour maintenir la transparence, la satisfaction et la confiance collective

Ces recommandations montrent qu'une politique dog-friendly réussie est avant tout un projet collectif. Il ne s'agit pas simplement de permettre aux propriétaires d'amener leurs chiens, mais de construire une organisation ajustée, équilibrée et respectueuse. C'est ainsi qu'elle peut devenir un véritable levier de bien-être, de cohésion d'équipe et d'attractivité pour l'entreprise.

## PARTIE 5 : Conclusion

Dans cette dernière partie de notre mémoire, nous formulons une conclusion générale, nous discuterons de certaines limites de la recherche ainsi que nos contributions théoriques et managériales.

### 5.1 Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif d'analyser comment la mise en place d'une politique dog-friendly peut contribuer au bien-être des employés en entreprise en Belgique, en s'appuyant sur le modèle PERMA de Seligman. L'étude visait à comprendre les effets bénéfiques d'une telle politique mais également les leviers, les obstacles, et les conditions de succès pour assurer une intégration optimale, inclusive et durable.

A travers l'analyse approfondie de onze entretiens semi-directifs menés auprès de trois profils distincts ; les propriétaires de chiens, les non propriétaires de chiens et les acteurs décideurs, plusieurs tendances majeures ont émergé, permettant de valider partiellement les hypothèses de départ et de faire avancer la compréhension de ces politiques encore peu développées en Belgique.

Concernant l'hypothèse H1, affirmant que la présence canine influence positivement les cinq dimensions du bien-être selon le modèle PERMA, les résultats ont montré des nuances importantes. Pour les propriétaires de chiens, l'impact positif est global et évident, activant l'ensemble des dimensions, notamment en réduisant le stress, en augmentant l'engagement, en favorisant les liens sociaux, en renforçant le sens donné au travail et en contribuant à un sentiment d'accomplissement personnel et collectif.

En revanche, pour les non propriétaires, les effets sont nettement plus contrastés et dépendent largement de leur sensibilité aux chiens et à la manière dont la politique est perçue et encadrée. Chez certains, les effets positifs se limitent à des dimensions ponctuelles comme les relations sociales, tandis que d'autres ressentent des nuisances, des exclusions sociales, ou des impacts négatifs sur la concentration et la productivité.

Pour les acteurs décideurs, cette politique est perçue avant tout comme un levier stratégique d'amélioration du bien-être des employés, mais également comme un atout de différenciation employeur.

L'hypothèse H2, selon laquelle l'effet positif de la politique dépend des modalités concrètes de mise en œuvre, est largement validée par les trois profils. Tous les intervenants insistent sur l'importance d'un cadre organisationnel clair, transparent et adapté à la réalité de l'entreprise. Le succès d'une politique dog-friendly passe par la mise en place de règles, d'espaces dédiés, d'un encadrement formalisé (surtout dans les grandes structures), mais aussi par la communication interne, l'implication de toutes les parties prenantes et l'évaluation continue des pratiques. A défaut, les effets attendus peuvent être contrecarrés par des tensions, des frustrations ou des conflits internes, comme cela a été observé dans certains témoignages.

Enfin, l'hypothèse H3, affirmant que les effets sont modulés par des variables individuelles et contextuelles, est pleinement confirmée. Les profils personnels, les habitudes de travail, la culture d'entreprise, la taille et l'aménagement des espaces, ainsi que la fréquence d'exposition aux chiens sont autant de facteurs déterminants dans la manière dont les employés perçoivent et vivent la présence canine au travail. Cette diversité de perceptions confirme qu'une politique dog-friendly ne peut être conçue de manière uniforme, mais doit impérativement être contextualisée et ajustée aux réalités humaines et organisationnelles.

Notre recherche démontre que la présence canine au travail constitue un levier potentiel de bien-être et de qualité de vie au travail, mais que sa réussite repose sur une approche globale, structurée et surtout inclusive. Elle ne doit pas être pensée uniquement au bénéfice des propriétaires de chiens, mais comme un projet collectif respectueux des diversités internes.

Ces constats nous amènent à formuler plusieurs recommandations clés :

- Instaurer un cadre organisationnel clair et co-construit, incluant des règles, des espaces dédiés et des protocoles adaptés.
- Impliquer dès le départ toutes les parties prenantes, en menant des enquêtes, des phases test, des ateliers de sensibilisation et en ouvrant des canaux de communication et de feedback continu.
- Évaluer régulièrement l'impact de la politique, en ajustant les modalités au fil du temps selon les retours des collaborateurs et les évolutions de l'organisation.
- Prendre en compte de manière explicite les profils non propriétaires et les personnes réticentes, en intégrant leurs perceptions dans la gouvernance de la politique.
- Envisager de s'appuyer sur des consultants spécialisés, capables d'accompagner les entreprises dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de ces politiques, à l'image de ce qui se fait déjà pour les démarches de QVT ou de diversité.

## 5.2 Limites de la recherche

Cette étude comporte plusieurs limites qui méritent d'être soulignées. Tout d'abord, la taille de l'échantillon, bien que diversifiée en termes de profils et de contextes organisationnels, reste limitée et ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises belges. De plus, le choix des participants, majoritairement issus d'entreprises déjà sensibilisées aux démarches de bien-être ou ouvertes à la présence canine, pourrait avoir introduit un biais favorable, limitant la prise en compte d'entreprises plus réticentes ou opposées à ce type de pratique.

La méthodologie qualitative de notre mémoire, bien qu'appropriée pour explorer des perceptions et des ressentis en profondeur, présente également ses limites. Les entretiens sont basés sur les expériences personnelles des participants, ce qui signifie que les propos recueillis sont subjectifs et liés à leur vécu individuel.

De plus, même si la méthode Gioia a permis d'organiser et d'analyser rigoureusement les données, certaines nuances propres à chaque culture d'entreprise ou à des contextes particuliers ont pu être atténuées dans le processus de catégorisation.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte belge spécifique, marqué par une faible diffusion des politiques dog-friendly en comparaison avec d'autres pays. Cela limite les possibilités d'élargir les résultats à d'autres pays ou secteurs d'activités.

## 5.3 Contribution théorique et managériale

Cette étude propose une contribution originale en apportant un regard approfondi sur les conditions de mise en place d'une politique dog-friendly au sein des entreprises belges, en se concentrant sur les impacts perçus sur le bien-être des employés selon le modèle PERMA. L'approche qualitative de notre recherche nous permet d'explorer en profondeur les réalités vécues par les employés ainsi que les décideurs impliqués dans ce type d'initiative.

L'une des contributions majeures de ce travail réside dans la mise en lumière de la complexité de l'intégration de cette politique au quotidien, notamment en ce qui concerne les tensions entre les perceptions positives et les ressentis plus mitigés, voire négatifs. Notre recherche dévoile concrètement comment les entreprises doivent jongler entre les bénéfices visibles sur l'ambiance, la cohésion d'équipe, la motivation et l'image employeur, et les risques de tensions internes, d'exclusions ou de ressentis d'injustice. Nous montrons que les impacts positifs d'une telle politique ne sont pas généralisables, mais qu'ils nécessitent une approche structurée, participative et respectueuse des diversités internes.

Nous insistons sur l'importance de ne pas sous-estimer les variables individuelles, telles que la sensibilité aux animaux ou les habitudes de travail, qui nuancent fortement les effets perçus par les employés.

De plus, cette étude met en évidence que la réussite d'une politique dog-friendly dépend fortement de la qualité de sa communication et de son encadrement interne. Les entreprises qui réussissent à instaurer cette politique de manière harmonieuse sont celles qui prennent le temps d'écouter toutes les parties prenantes, d'organiser des phases test, de fixer des règles claires, et d'adapter les espaces de travail si nécessaire. A l'inverse, les structures où la politique a été imposée sans concertation ou sans cadre clair rencontrent rapidement des limites, que ce soit en termes d'efficacité ou de bien-être collectif. Nos résultats confirment que la communication ouverte, continue et transparente est un levier fondamental pour éviter les malentendus, renforcer l'acceptation des employés et désamorcer les tensions potentielles.

Notre recherche enrichit également la littérature sur les politiques RH innovantes en Belgique, en apportant des recommandations concrètes aux entreprises souhaitant intégrer cette politique, tout en rappelant qu'il ne s'agit pas uniquement d'une démarche de confort individuel, mais d'un projet collectif nécessitant une réflexion stratégique et managériale. Elle invite les entreprises à aller au-delà des simples autorisations, en mettant en place des espaces dédiés, des systèmes de feedback, et des outils d'évaluation continue, permettant d'ajuster la politique au fil du temps en fonction des retours des employés.

Enfin, comme mentionné dans la partie des enjeux clés (cf. supra p.69) cette étude propose une contribution théorique originale en venant enrichir le modèle d'analyse PERMA dans le contexte organisationnel, en y intégrant une dimension souvent peu explorée dans la littérature actuelle : le cadre organisationnel.

Au fil de l'analyse, il est apparu que les impacts d'une politique de bien-être dépendent non seulement des dimensions psychologiques individuelles du modèle PERMA, mais également d'un ensemble de variables contextuelles propres aux environnements de travail. C'est pourquoi nous proposons une extension du modèle sous la forme du PERMA-C, qui intègre ces dimensions organisationnelles essentielles à la réussite de telles politiques.

Cette évolution du modèle pourrait servir de base à de futures recherches dans le champ du management et des ressources humaines visant à explorer plus largement comment les variables organisationnelles et contextuelles viennent renforcer ou, au contraire, freiner les impacts des politiques de bien-être au travail, en tenant compte de la diversité des environnements professionnels et des profils humains.

Finalement, notre étude démontre que les politiques dog-friendly peuvent devenir un atout stratégique pour renforcer l'image employeur, attirer et fidéliser les talents, mais uniquement si elles sont adaptées au contexte et pensées dans une logique de respect de tous.

## 5.4 Perspectives et ouverture

Cette recherche, bien que qualitative et exploratoire, ouvre des pistes intéressantes pour des recherches futures. Il serait pertinent de réaliser des études quantitatives, basées sur des questionnaires construits autour du modèle PERMA-C proposé dans cette étude. Cela permettrait de mesurer de façon plus large les impacts d'une telle politique sur la motivation, l'engagement, la productivité ou encore l'absentéisme.

Une autre piste de recherche intéressante serait d'explorer les freins, les résistances ou les craintes qui peuvent exister dans les entreprises qui n'ont pas encore mis en place de politique dog-friendly. Une telle approche pourrait permettre d'identifier les obstacles à lever et les leviers d'accompagnement nécessaires pour favoriser l'acceptation de ces politiques dans des contextes professionnels encore réticents.

Dans cette optique, il serait également pertinent d'imaginer l'émergence d'un service de conseil spécialisé dans l'accompagnement à la mise en place de politiques dog-friendly en entreprise, tel que celui de Kantoorhonden (cf. supra p.14), à l'image de ce qui existe déjà pour la qualité de vie au travail (QVT), la gestion de la diversité ou encore la dimension de durabilité. Ces professionnels pourraient accompagner les entreprises dans la réflexion, la conception, la mise en œuvre et le suivi de leur politique, en s'appuyant sur des chartes, des formations ou des ateliers de sensibilisation. Cela constituerait un nouveau champ d'expertise et de services à destination des organisations souhaitant innover en matière de bien-être des employés et d'attractivité employeur.

## 6. Bibliographie

Accord National Interprofessionnel. (2013, juin 19). *Accord national interprofessionnel relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*. Légifrance. [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000028216997/](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000028216997/)

AG Insurance. (2023, 25 mai). Burnout alarm bells ringing for 2 out of 5 employees in Belgium. <https://ag.be/employeebenefits/en/employers/articles-search/burnout-alarm-bells-ringing-for-2-out-of-5-employees-in-belgium>

Ahluwalia, S.K., & Matsui, E.C. (2018) Indoor environmental interventions for furry pet allergens, pest allergens, and mold: looking to the future. *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice*, 6(1), 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jaip.2017.10.009>

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: causes, importance and retention strategies. *European Journal Of Business Management And Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

Amazon Staff. (2024, 11 avril). *Meet some of the dogs who help make Amazon a great place to work*. <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/how-much-does-amazon-love-dogs-just-ask-one-of-the-8-000-pups-that-work-here>

Anact. (2016, 12 décembre). *10 questions sur la mise en œuvre de la QVCT*. <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-mise-en-oeuvre-de-la-qvct>

ANSES. (2018, 15 février) *Avis de l'Anses relatif au « Bien-être animal : contexte, définition et évaluation »*. In Anses - Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail. <https://www.anses.fr/fr/system/files/SABA2016SA0288.pdf>

Audencia. (2022, 24 mars). *Enquête : Mieux comprendre la quête de sens au travail*. <https://www.audencia.com/actualites/enquete-mieux-comprendre-la-quete-de-sens-au-travail>

Bataille, S. (2016, mars). *Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux*. *Références en santé au travail*, (145), 19–27. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20153>

Barker, S. B., & Wolen, A. R. (2008). *The benefits of human–companion animal interaction: A review*. *Journal of Veterinary Medical Education*, 35(4), 487–495. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.4.487>

Barker, R. T., Knisely, J. S., Barker, S. B., Cobb, R. K., & Schubert, C. M. (2012). *Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15–30. <https://doi.org/10.1108/17538351211215366>

Beetz, A., Uvnäs-Moberg, K., Julius, H., & Kotrschal, K. (2012). *Psychosocial and psychophysiological effects of human-animal interactions: The possible role of oxytocin. Frontiers in Psychology*, 3, 234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00234>

Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). *L'engagement des salariés dans le travail. Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133–157. [https://www.researchgate.net/publication/255656732\\_L'engagement\\_des\\_salaries\\_dans\\_le\\_travail](https://www.researchgate.net/publication/255656732_L'engagement_des_salaries_dans_le_travail)

Binfet, J. T., & Passmore, H.-A. (2016). *Hounds and homesickness: The effects of an animal-assisted therapeutic intervention for first-year university students. Anthrozoös*, 29(3), 441–454. <https://doi.org/10.1080/08927936.2016.1181364>

Boivin, X., Bensoussan, S., L'Hotellier, N., Bignon, L., Brives, H., Brule, A., Godet, J., Grannec, M.-L., Hausberger, M., Kling-Eveillard, F., Tallet, C., & Courboulay, V. (2012). *Hommes et animaux d'élevage au travail : vers une approche pluridisciplinaire des pratiques relationnelles. INRAE Productions Animales*, 25(2), 159–168. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2012.25.2.3205>

Bryman, A. (2016). *Social research methods (5e éd.)*. Oxford University Press.

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilier: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>

Carey, B., Dell, C. A., Stempien, J., Tupper, S., Rohr, B., Carr, E., Cruz, M., Acoose, S., Butt, P., Broberg, L., Collard, L., Fele-Slaferek, L., Fornssler, C., Goodridge, D., Gunderson, J., McKenzie, H., Rubin, J., Shand, J., Smith, J., Trask, J., Ukrainetz, K., & Meier, S. (2022). *Outcomes of a controlled trial with visiting therapy dog teams on pain in adults in an emergency department. PLOS ONE*, 17(3), e0262599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262599>

Chan, S. K., & Leung, D. Y. M. (2018). *Dog and cat allergies: Current state of diagnostic approaches and challenges. Allergy, Asthma & Immunology Research*, 10(2), 97–105. <https://doi.org/10.4168/aaair.2018.10.2.97>

Colarelli, S. M., McDonald, A. M., Christensen, M. S., & Honts, C. (2017). A companion dog increases prosocial behavior in work groups. *Anthrozoös*, 30(1), 77–89. <https://doi.org/10.1080/08927936.2017.1270595>

Cruvellier, F. (2021) Importance du mouvement Pet-at-Work en France, ressenti et attente des français. Thèse de médecine vétérinaire. Maisons-Alfort, Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Delanoëije, J. (2021). “Mijn werk voelt als thuis”: Dieren in de (thuis)werkomgeving. *PreventFocus*, 8, 11–16. [https://www.researchgate.net/publication/361278459\\_Mijn\\_werk\\_voelt\\_als\\_thuis\\_Dieren\\_in\\_de\\_thuiswerkomgeving](https://www.researchgate.net/publication/361278459_Mijn_werk_voelt_als_thuis_Dieren_in_de_thuiswerkomgeving)

Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). *The effectiveness of positive psychology interventions in the workplace: A theory-driven evaluation approach*. In L. E. Van Zyl & S. Rothmann Sr. (Eds.), *Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions* (pp. 115–159). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_6)

Donaldson, S. I., Van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>

Duranton, C. (2020). Les mécanismes d'apprentissages chez le chien. In T. Bedossa & S. Jeannin (Eds.), *Comportement et bien-être du chien* (pp. 177–202). Éducagri Éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.bedos.2020.01.0177>

Dykmans, I. (2023, 23 juin). Une entreprise belge sur cinq est “dog friendly”. *L’Echo*. <https://www.lecho.be/monargent/analyse/travail/une-entreprise-belge-sur-cinq-est-dog-friendly/10476320.html>

Ellis, R., & Ellis, C. (2014) Dog and cat bites. *American Family Physician*, vol. 90(4), 239-243. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25250997/>

Ferguson, D. (2018, 26 juin). *Paws for thought: why allowing dogs in the office is a good idea*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/money/2016/may/18/dogs-in-office-canine-colleagues-staff-wellbeing>

Foreman A.M., Glenn M.K., Meade B.J., & Wirth O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 14(5), 498 <https://doi.org/10.3390/ijerph14050498>

Foreman, A. M., Allison, P., Poland, M., Meade, B. J., & Wirth, O. (2019). *Employee attitudes about the impact of visitation dogs on a college campus*. *Anthrozoös*, 32(1), 35–50. <https://doi.org/10.1080/08927936.2019.1550280>

Fournier, A., Geller, E.S. & Voorhees, E. (2007). Human-Animal Interaction in a Prison Setting: Impact on Criminal Behavior, Treatment Progress, and Social Skills. *Behavior and Social Issues*. 16. 89-105. 10.5210/bsi.v16i1.385.

GAIA. (2021a). *Modèle de règlement pour la présence d'un chien sur le lieu de travail*. [https://www.gaia.be/sites/default/files/2022-01/2021\\_modele\\_de\\_reglement\\_-\\_fr\\_1\\_0.pdf](https://www.gaia.be/sites/default/files/2022-01/2021_modele_de_reglement_-_fr_1_0.pdf)

GAIA. (2021b, 11 juin). *Retour au bureau: GAIA incite les employeurs à autoriser la présence d'un chien sur le lieu de travail* | <https://www.gaia.be/fr/actualites/retour-au-bureau-gaia-incite-les-employeurs-autoriser-la-presence-dun-chien-sur-le-lieu>

Gallup, Inc. (2024). State of the Global Workplace Report - Gallup. In *Gallup.com*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gee N.R., Mueller M.K. & Curl A.L. (2017). Human–Animal Interaction and Older Adults: An Overview. *Front. Psychol.* 8:1416. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01416

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise Source de pérennité ou source d'inertie? *Revue française de gestion*, 192(2), 95-111. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95?lang=fr>.

Guest D.E., Michie J., Conway N., & Sheehan M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314

Hall S., Wright H., Mccune S., Zulch H., & Mills D. (2017). Perceptions of Dogs in the Workplace: The Pros and the Cons. *Anthrozoös* 30(2), 291-305. <https://doi.org/10.1080/08927936.2017.1311053>

Hall, S. S., & Mills, D. S. (2019). Taking Dogs Into the Office: A Novel Strategy for Promoting Work Engagement, Commitment and Quality of Life. *Frontiers in Veterinary Science*, 6. <https://doi.org/10.3389/fvets.2019.00138>

Hall, S. S., Wright, H. F., & Mills, D. S. (2021). A longitudinal evaluation of dog ownership and adolescent physical health, self-esteem, and empathy: Findings from the Barking Buddies project. *Animals*, 11(1), 89. <https://doi.org/10.3390/animals11010089>

Hay Group. (2001). *Engage employees and boost performance*. [https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged\\_performance\\_120401.pdf](https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged_performance_120401.pdf)

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2e éd.). John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1960-04849-000>

Human Animal Bond Research Institute. (2021, 22 juillet). *Pet-Friendly Workplaces in the Post-COVID World*. <https://habri.org/blog/pet-friendly-workplaces-in-the-post-covid-world/>

Hunter, C., Verreynne, M.-L., Pachana, N. & Harpur, P. (2018). *The impact of disability-assistance animals on the psychological health of workplaces: A systematic review*. *Human Resource Management Review*, 29(3), 417-429. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.007>

Intervenant A. (2025, 7 avril). *RH lead d'une startup en évaluations immobilières* [Entretien]. Tervuren

Intervenant B. (2025, 29 avril). *Project manager et communication officer dans une agence de voyage* [Entretien]. Bruxelles

Intervenant C. (2025, 30 avril). *Key Account Manager dans une entreprise PetFood* [Entretien]. Zaventem

Intervenant D. (2025, 3 avril). *Event coordinator dans une agence d'évènementiel* [Entretien]. Rixensart

Intervenant E. (2025, 9 avril). *Junior analyst dans une entreprise en technologie* [Entretien]. Bruxelles

Intervenant F. (2025, 18 avril). *Corporate manager dans une agence d'évènementiel* [Entretien]. Bruxelles

Intervenant G. (2025, 21 avril). *Chief Operating Officer dans une entreprise de staffing et de payrolling (RH)* [Entretien]. Bruxelles

- Intervenant H. (2025, 30 avril). *Business manager en consultance* [Entretien]. Tervuren
- Intervenant I. (2025, 22 avril). *Project coordinator en communication dans une entreprise fournisseur de services digitaux* [Entretien]. Bruxelles
- Intervenant J. (2025, 25 avril). *Manager en ressources humaines dans une entreprise internationale du secteur alimentaire* [Entretien]. Bruxelles
- Intervenant K. (2025, 28 avril). *Responsable impact dans une agence d'évènementiel* [Entretien]. Bruxelles
- Ipsos. (2024, 19 juin). *Observatoire sociétal des entreprises : le rapport au travail de la Génération Z*. <https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-societal-des-entreprises-le-rapport-au-travail-de-la-generation-z>
- Irving, L., & Pegan, A. (2016). *Pet-Friendly workplaces PAWrometer*. [https://www.banfield.com/-/media/Project/Banfield/Main/en/about-banfield/Press-Releases/PDF/Banfield-PAWrometer-Summary\\_032916\\_FINAL-TM.pdf](https://www.banfield.com/-/media/Project/Banfield/Main/en/about-banfield/Press-Releases/PDF/Banfield-PAWrometer-Summary_032916_FINAL-TM.pdf)
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the work place : A review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Kantoorhonden. (2022, 24 août). *Kantoorhonden: furrify your team | AAP vzw en KU Leuven*. <https://kantoorhonden.be/>
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The journal of positive psychology*, 10(3), 262–271. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>
- Kim H., & Stoner M. (2008). *Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support*. *Adm. Soc. Work*, 32(3), 5-25
- Koda, N., Ishigami, T., & Ishii, K. (2016). *Influence of workplace pet dogs on stress and coping mechanisms among Japanese workers*. *Society & Animals*, 24(2), 213–228. <https://doi.org/10.1163/15685306-12341399>
- Klotz A.C. & Bolino M.C. (2022, 15 septembre). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>

Linacre, S. (2016). Pets in the workplace: A shaggy dog story? *Human Resource Management International Digest*, 24, 17-19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2016-0042>

Mars Belgium. (2023, 23 juin). Mars. *63% des Belges sont plus heureux en présence d'un chien au bureau*. <https://marspr.prezly.com/63-des-belges-sont-plus-heureux-en-presence-dun-chien-au-bureau>

Mars Belgium. (2024, 17 juin). *6 employés de bureau belges sur 10 sont moins stressés par la présence d'un chien au bureau*. <https://marspr.prezly.com/6-employes-de-bureau-belges-sur-10-sont-moins-stresses-par-la-presence-dun-chien-au-bureau>

McConnell A.R., Brown C.M., Shoda T.M., Stayton L.E., & Martin C.E. (2011). *Friends with benefits: On the positive consequences of pet ownership*. *J. Pers. Soc. Psychol.* 101(6), 1239-1252. <https://doi.org/10.1037/a0024506>

McNicholas, J., & Collis, G. M. (2000). *Dogs as catalysts for social interactions: Robustness of the effect*. *British Journal Of Psychology*, 91(1), 61–70. <https://doi.org/10.1348/000712600161673>

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MG Consultants. (2023). *Comment fidéliser les talents d'une entreprise en Belgique?* <https://www.mgconsultants.be/page/fideliser-collaborateurs-salaries-employes-entreprise-demission-silencieuse-belgique.html>

Miller, S. C., Kennedy, C. C., DeVoe, D. C., Hickey, M., Nelson, T., & Kogan, L. (2009). *An examination of changes in oxytocin levels in men and women before and after interaction with a bonded dog*. *Anthrozoös*, 22(1), 31–42. <https://doi.org/10.2752/175303708X390455>

Murlis, H., & Schubert, P. (2001). *Engage Employees and Boost Performance*. [https://home.ubalt.edu/tmitch/642/articles%20syllabus/hay%20assoc%20engaged\\_perfor\\_mance\\_120401.pdf](https://home.ubalt.edu/tmitch/642/articles%20syllabus/hay%20assoc%20engaged_perfor_mance_120401.pdf)

Nationwide/HABRI. (2018, 21 juin). *Study indicates pet-friendly companies are more likely to attract, engage and retain employees*. <https://news.nationwide.com/study-indicates-pet-friendly-companies-are-more-likely-to-attract-engage-and-retain-employees/>

Neboit, M., & Vézina, M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse: Octarès. <https://doi.org/10.4000/pistes.3783>

NESTLÉ PURINA. (2017). *Pets at work - Survey Report*. <https://www.purina.eu/pets-at-work>

Norling, A.-Y., & Keeling, L.J. (2010). *Owning a dog and working: A telephone survey of dog owners and employers in Sweden*. *Anthrozoös*, 23(2), 157-171. <https://doi.org/10.2752/175303710X12682332910015>

Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce, *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151-169. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>

Perrine, R., & Lepley, M. (2015). Labradors to Persians: Perceptions of pets in the workplace. *Anthrozoös*, 19, 65-78. <https://doi.org/10.2752/089279306785593928>

PetfoodIndustry. (2017, 22 septembre). *Purina supports pets-at-work policy in Europe*. <https://www.petfoodindustry.com/news-newsletters/pet-food-news/press-release/15464288/purina-supports-pets-at-work-policy-in-europe>

Pet Sitters International. (2022). Take your dog to Work Day - History & FAQs. <https://www.petsit.com/take-your-dog-to-work-day-history>

Philippet, S. (2022). *Engagement et performance: de quelle manière les managers maintiennent-ils un équilibre dans leur équipe dans un mode de travail hybride ?* [Mémoire de master, Université de Liège]. MatheO. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/15731>

Pin, C. (2023, 3 mai). *L'entretien semi-directif*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897>

Ponton, C., Saumon, R., Millot, C., Hoibian, S., & Charruault, A. (2023). *Le rapport des jeunes au travail en 2023 : Résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse*. INJEP. <https://injep.fr/publication/le-rapport-des-jeunes-au-travail-en-2023/>

Potter, K., & Sartore-Baldwin, M. (2019). Dogs as support and motivation for physical activity. *Current Sports Medicine Reports*, 18(7), 275-280. <https://doi.org/10.1249/JSR.0000000000000611>

Powell, L., Chia, D., McGreevy, P., Podberscek, A. L., Edwards, K. M., Neilly, B., Guastella, A. J., Lee, V., & Stamatakis, E. (2018). *Expectations for dog ownership: Perceived physical, mental and psychosocial health consequences among prospective adopters*. *PLOS ONE*, 13(7), e0200276. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200276>

PURINA. (2017). *Pets at work survey report*. Nestlé Purina Petcare. <https://www.purina.eu/pets-at-work>

Ratschen, E., Shoesmith, E., Shahab, L., Silva, K., Kale, D., Toner, P., Reeve, C., & Mills, D. S. (2020). *Human-animal relationships and interactions during the Covid-19 lockdown phase in*

the UK: Investigating links with mental health and loneliness. *PLOS ONE*, 15(9), e0239397. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239397>

Richard, G. (2024). *Causes et conséquences de l'hyperconnectivité professionnelle : au-delà de la responsabilité individuelle des travailleurs et travailleuses. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 26(2). <https://doi.org/10.4000/12j7n>

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Schlote, S. M., & Turner, D. C. (2019). The impact of pet-friendly policies on employee well-being and productivity. *Frontiers in Veterinary Science*, 6, 138. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fvets.2019.00138/full>

Securex. (2023, 6 avril). *Meer dan 1 op 5 Belgische werknemers verveelt zich wel eens op het werk*. <https://press.securex.be/meer-dan-1-op-5-belgische-werknemers-verveelt-zich-wel-eens-op-het-werk>

Shirinyan, L. (2023, 18 décembre). *La présence des animaux au bureau*. Open Barreau de Liège. <https://open.barreaudeliege-huy.be/fr/2023/12/18/la-presence-des-animaux-au-bureau>

Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965-976. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Stevens, J.A., Teh, S.L., & Haileyesus, T. (2010). Dogs and cats as environmental fall hazards. *Journal of Safety Research*, 41(1), 69-73. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.01.001>

Umucu, E., Lee, B., Wu, J. R., & Wang, K. T. (2021). The PERMA wellbeing model and retirement: A positive psychology perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 716944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716944>

Utz, R. L. (2014). *Walking the dog: The effect of pet ownership on human health and health behaviors*. *Social Indicators Research*, 116(2), 299–316. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0299-6>

Vallerand, R.J. & Thill, E.E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Editions Etudes Vivantes. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(2), 411–414. <https://doi.org/10.7202/031733ar>

Vanhemelen, E. (2024, 4 juin). *La tendance au burn-out reste à la hausse chez les travailleurs belges*. BX1. <https://bx1.be/categories/news/la-tendance-au-burn-out-reste-a-la-hausse-chez-les-travailleurs-belges/?theme=classic>

Wagner, E., & Cunha, M. P. E. (2021). *Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study*. *Animals*, 11(1), 89. <https://doi.org/10.3390/ani11010089>

Wax, E. (2024, 19 avril). EU Commission holds bring-your-pet-to-work days — but attack dogs are banned. *POLITICO*. <https://www.politico.eu/article/eu-commission-holds-bring-your-pet-to-work-days-but-attack-dogs-are-banned/>

Wells, M., & Perrine, R. (2001). *Critters in the cube farm: Perceived psychological and organizational effects of pets in the workplace*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 81–87. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.81>

Wells, D.L. (2009). The effects of animals on human health and well-being. *Journal of Social Issues*, 65(3), 523-543. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01612.x>

Whitney H. (2024, 14 mai). *Quiet Quitting: Meaning, Signs, and How To Prevent It*. Paychex. <https://www.paychex.com/articles/human-resources/quiet-quitting>

Wilkin, C., Fairlie, P., & Ezzedeen, S. (2016). *Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces*. *International Journal of Workplace Health Management*, 9, 96-109. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2015-0021>

Yikilmaz, I. (2022). *Quiet quitting: A conceptual investigation*. [https://www.researchgate.net/publication/364821194\\_QUIET\\_QUITTING\\_A\\_CONCEPTUAL\\_INVESTIGATION/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/364821194_QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVESTIGATION/citation/download)

Zajonc, R.B. (1965). *Social facilitation*. *Science*, 149(3681), 269–274. <https://doi.org/10.1126/science.149.3681.269>