

Haute École
ICHEC – ECAM – ISFSC

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quels sont les principaux facteurs organisationnels qui
contribuent au bonheur au travail des consultants ?
Focus sur les grandes entreprises de conseils

Année académique 2024-2025

Mémoire présentée par **Safae ASSILA**
Remis le 6 janvier 2025

Pour l'obtention du diplôme de
Master en Gestion d'Entreprise

Promoteur : **Pierre-Alain SCHARFF**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Engagement sur le plagiat

Je soussigné, ASSILA, Safae, 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.

22/10/2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Safae Assila', written over a horizontal line.

Déclaration sur l'honneur sur l'usage des IA

Je soussigné(e),

Assila Safae (211859) 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.	X
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.	X
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	J'ai utilisé Tactiq.io afin de retranscrire et résumer mes enquêtes qualitatives et j'ai utilisé une IA afin d'avoir un avis critique sur mon travail.	X

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 6 des exemples de 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 Grimbergen, le 26 décembre 2024

Signature :

Safae Assila (211859)



Ce mémoire représente l'aboutissement d'un parcours riche en apprentissages, en défis et en réflexions, et il n'aurait pu voir le jour sans le soutien et l'accompagnement précieux de plusieurs personnes.

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers l'ICHEC, pour avoir offert un cadre académique stimulant et structurant, et envers l'ensemble de l'équipe académique, dont le dévouement et les conseils m'ont été d'un grand secours tout au long de cette aventure.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus chaleureux à mon promoteur, Monsieur Pierre-Alain Scharff, qui a joué un rôle central dans la réalisation de ce mémoire. Son expertise, ses retours constructifs et son soutien constant ont été essentiels, tant dans l'approfondissement du contenu que dans l'élaboration des réflexions qui sous-tendent ce travail.

Je tiens également à remercier tout particulièrement Monsieur John Cultiaux, dont le cours de sociologie, que j'ai eu la chance de suivre lors de mon année passerelle, m'a profondément marquée. Sa passion et sa capacité à transmettre les multiples aspects d'analyse sociale dans les organisations ont nourri mon intérêt pour ce sujet et m'ont accompagné tout au long de la réflexion qui a guidé ce mémoire.

Je n'oublie pas mes camarades de classe, sans qui il aurait été impossible de réunir autant de répondants pour mes enquêtes. Leur enthousiasme et leur disponibilité m'ont permis de mener à bien mes recherches et d'obtenir des données significatives.

Un remerciement particulier à ma mère, ma sœur et mon fiancé, dont le soutien infaillible a été une source d'énergie et de réconfort tout au long de cette période. Leur présence, leur écoute et leurs encouragements m'ont permis de surmonter les moments difficiles et de rester concentrée sur mes objectifs.

Enfin, je tiens à me remercier moi-même pour mon dévouement sans faille et ma capacité à tenir ma promesse de réaliser ce mémoire à 100 %. J'ai consacré de longues heures, journées et soirées à ce projet, parfois au détriment de moments passés en famille ou entre amis, et je suis fière d'avoir persévéré malgré les défis. Je suis également fière d'avoir pu développer, tout au long de ces années, un esprit critique aiguisé et une empathie authentique, deux caractéristiques qui m'ont servi tout au long de la rédaction de ce mémoire et qui ont enrichi mes analyses et réflexions.

À vous tous, et à moi-même, merci infiniment.

Table des matières

INTRODUCTION	- 1 -
CONTEXTE GÉNÉRAL ET JUSTIFICATION DU SUJET.....	- 1 -
OBJECTIFS DU MÉMOIRE.....	- 3 -
STRUCTURE DU MÉMOIRE	- 4 -
PARTIE 1 : LA QUESTION DE RECHERCHE	- 5 -
DÉCONSTRUCTION DU TITRE ET CLARIFICATION CONCEPTUELLE	- 5 -
<i>L'étymologie et l'évolution du terme « travail »</i>	<i>- 5 -</i>
<i>Clarification conceptuelle : « bonheur » vs « bien-être »</i>	<i>- 8 -</i>
<i>Déconstruction du concept de « bonheur au travail »</i>	<i>- 10 -</i>
<i>Synthèse des concepts.....</i>	<i>- 12 -</i>
FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	- 13 -
PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES.....	- 14 -
<i>Hypothèse 1</i>	<i>- 14 -</i>
<i>Hypothèse 2</i>	<i>- 14 -</i>
<i>Hypothèse 3</i>	<i>- 15 -</i>
<i>Hypothèse 4</i>	<i>- 15 -</i>
PARTIE 2 : LA PHASE EXPLORATOIRE	- 16 -
REVUE DE LA LITTÉRATURE	- 16 -
<i>Introduction à la revue de littérature</i>	<i>- 16 -</i>
<i>Approches théoriques</i>	<i>- 18 -</i>
<i>Initiatives et certifications</i>	<i>- 50 -</i>
<i>Identifications des variables clés</i>	<i>- 52 -</i>
PARTIE 3 : LA CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE	- 55 -
<i>Types de données récoltés</i>	<i>- 55 -</i>
<i>Méthode de récolte</i>	<i>- 56 -</i>
<i>Méthode d'analyse.....</i>	<i>- 60 -</i>
PARTIE 4 : LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES	- 61 -
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS (20)	- 61 -
<i>Enquête qualitative</i>	<i>- 61 -</i>
<i>Enquête quantitative</i>	<i>- 62 -</i>
ANALYSE DES RÉSULTATS	- 64 -
<i>Enquête qualitative</i>	<i>- 64 -</i>
<i>Enquête quantitative</i>	<i>- 68 -</i>
PARTIE 5 : CONCLUSIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES	- 77 -
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	- 77 -
<i>L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle : un défi majeur</i>	<i>- 77 -</i>
<i>La reconnaissance et la valorisation : une attente inassouvie</i>	<i>- 79 -</i>
<i>L'ambiance de travail et les relations interpersonnelles : un levier sous-estimé</i>	<i>- 80 -</i>
<i>L'implication dans les processus décisionnels : un levier de motivation encore limité</i>	<i>- 81 -</i>
<i>Une approche holistique pour améliorer le bien-être des consultants</i>	<i>- 82 -</i>
LIMITES DE LA RECHERCHE	- 83 -
RECOMMANDATIONS.....	- 85 -
PERSPECTIVES FUTURES.....	- 88 -
CONCLUSION	- 89 -
BIBLIOGRAPHIE	- 91 -
GLOSSAIRE	- 99 -
ANNEXES	- 99 -

Introduction

Contexte général et justification du sujet

Le bonheur au travail est devenu un sujet central dans le débat autour de la qualité de vie professionnelle, particulièrement dans les environnements à forte pression comme ceux des grandes entreprises de conseil. Ces organisations, souvent qualifiées de bureaucratiques-adhocratiques, selon les paradigmes de Mintzberg, combinent des structures rigides avec la flexibilité nécessaire à l'innovation. Ce modèle est prévalant dans les entreprises de conseil, et plus spécifiquement au sein des Big 4, où l'équilibre entre hiérarchie et autonomie peut parfois créer des tensions pour les employés (Mankins & Schwartz, 2018).

Ces entreprises, reconnues pour leurs exigences élevées et leurs rythmes de travail intenses, présentent souvent des paradoxes : d'un côté, elles offrent des opportunités de carrière exceptionnelles et un développement professionnel rapide (Pourquoi les Professionnels des Big 4 Peuvent Travailler Presque Partout., 2023) ; de l'autre, elles sont associées à des taux de burn-out élevés et à des turnovers rapides (Bonache, 2022). Ces contradictions m'ont poussée à m'interroger sur ce qui fait la différence entre les employés qui réussissent à s'épanouir et ceux qui finissent par craquer sous la pression.

Mon intérêt pour ce sujet vient également de mon propre parcours personnel. Avant de débiter ce master en gestion d'entreprise, j'ai vécu une expérience marquante qui a profondément façonné ma vision du bonheur en entreprise. Après avoir obtenu mon bachelier en marketing à l'EPHEC, j'ai effectué un stage dans une PME belge où, après quelques semaines, ma maître de stage a brusquement démissionné. L'entreprise, se retrouvant sans responsable marketing direct, a proposé de me garder, étant donné ma formation pour reprendre ses tâches. Cependant, j'ai rapidement compris pourquoi elle était partie. Je me suis retrouvée confrontée à des situations de travail de plus en plus anxiogènes, évitant certains collègues et ressentant une boule au ventre chaque matin en me rendant sur place.

Les neuf mois qui ont suivi ont été marqués par une pression constante, un manque de soutien et une dégradation progressive de ma santé mentale. Je comptais littéralement les heures de la journée, tentant de survivre à une ambiance de travail devenue toxique. Cette expérience a abouti à un burn-out, qui m'a poussée à prendre du recul et à reconsidérer mes priorités. Cette remise en question a été le déclencheur de ma décision de poursuivre des études de gestion d'entreprise et de me concentrer, à travers ce mémoire, sur les conditions nécessaires pour favoriser un environnement de travail où le bonheur des employés est pris au sérieux.

Au cours de mon stage chez KPMG, ainsi que lors de discussions avec d'autres étudiants ayant effectué des stages dans d'autres entreprises de conseil, notamment celles faisant partie des Big 4, j'ai constaté que beaucoup partageaient des conclusions similaires concernant le bien-être au travail. J'ai pu observer diverses pratiques visant à favoriser l'inclusion, telles que les initiatives pour dénoncer anonymement des comportements abusifs, ou encore l'effort conscient pour proposer des repas adaptés aux différents régimes alimentaires. J'ai également constaté que les équipes étaient à taille humaine, facilitant une communication ouverte avec les membres de la hiérarchie, notamment lors de séminaires, de réunions, ou même dans l'open space. Ces expériences ont résonné profondément avec mon engagement personnel pour des environnements de travail plus humains.

Ainsi, mon parcours, mes expériences personnelles et mes observations au sein de diverses entreprises de conseil, dont KPMG et d'autres grandes sociétés, ont renforcé ma conviction que le bien-être au travail doit devenir une priorité stratégique, bien au-delà d'un concept abstrait. Ce mémoire se propose d'analyser les pratiques organisationnelles des entreprises de conseil, particulièrement dans les Big 4, qui influencent positivement ou négativement la qualité de vie des employés.

Cependant, une question persiste : le terme bonheur est-il réellement le mot juste pour capter l'essence des expériences vécues par les employés ? Peut-il englober les nuances des défis quotidiens et des pressions inhérentes à ces environnements de travail ? Au-delà d'une quête de satisfaction personnelle, ne devrions-nous pas plutôt nous interroger sur les actions concrètes que les entreprises peuvent entreprendre pour nourrir un véritable bien-être au sein de leurs équipes ? Il devient impératif de repenser notre vocabulaire pour mieux traduire les réalités vécues, en veillant à ce que les termes que nous utilisons ne soient pas seulement des mots, mais des concepts qui guident de véritables changements organisationnels.

Objectifs du mémoire

Le principal objectif de ce mémoire est d'examiner les pratiques organisationnelles qui contribuent au bonheur/bien-être au travail des consultants, avec un focus particulier sur les grandes entreprises de conseils, dont les Big 4. Mon étude vise à comprendre comment ces entreprises, qui combinent des structures bureaucratiques et adhocratiques, parviennent à naviguer entre des exigences de haute performance et la nécessité de maintenir un environnement de travail sain pour leurs employés.

Premièrement, ce mémoire se propose d'identifier les éléments spécifiques aux entreprises de conseil qui contribuent à des environnements de travail stressants. Ces éléments incluent des facteurs comme la charge de travail, la pression des délais, et les attentes élevées en termes de résultats, mais aussi l'organisation hiérarchique des équipes et la culture d'entreprise.

Deuxièmement, il s'agit d'explorer comment certaines de ces entreprises parviennent à offrir à leurs employés un cadre propice au bien-être, à travers des stratégies telles que l'aménagement flexible des horaires, la mise en place de politiques de reconnaissance, et la promotion d'une culture de soutien. Ces aspects seront étudiés non seulement à travers mes propres observations réalisées lors de mon stage chez KPMG, mais également à travers des entretiens avec d'autres personnes ayant une expérience dans des entreprises similaires.

Enfin, ce mémoire ambitionne d'apporter une base solide pour guider les entreprises dans leurs efforts de gestion d'équipe et de développement organisationnel. En identifiant ce qui fonctionne réellement dans les pratiques actuelles, l'objectif ultime est de fournir des recommandations concrètes et applicables pour favoriser des environnements de travail plus équilibrés et performants. Ces conclusions ne se limiteront pas à répondre aux problématiques du secteur du conseil, mais pourraient également servir de point de départ pour repenser la gestion humaine dans d'autres secteurs.

Structure du mémoire

Ce mémoire se structure en cinq parties principales, conçues pour offrir une analyse complète et approfondie des pratiques organisationnelles influençant le bonheur/bien-être au travail dans les entreprises de conseil.

La première partie est dédiée à la question de recherche. Cette section clarifie les principaux concepts et problématiques en décomposant le sujet. La question de recherche sera formulée précisément, accompagnée d'hypothèses qui guideront l'ensemble de l'analyse.

La deuxième partie se concentre sur la phase exploratoire. Une revue de la littérature sera effectuée pour examiner les travaux académiques liés au bien-être au travail et aux facteurs organisationnels. Elle sera complétée par une étude de cas, visant à identifier les variables clés susceptibles d'influencer la qualité de vie au travail dans les entreprises de conseil.

La troisième partie aborde la construction du modèle d'analyse. Celui-ci sera détaillé à travers la présentation des types de données, des méthodes de collecte, et des approches d'analyse. Une méthodologie mixte, combinant des analyses qualitatives et quantitatives, sera utilisée pour garantir une compréhension nuancée du sujet.

Dans la quatrième partie, la présentation et l'analyse des données permettront de mettre en lumière les pratiques organisationnelles favorisant (ou entravant) le bien-être des employés. Les résultats des enquêtes et des entretiens seront discutés afin de dégager des tendances et des implications pratiques.

Enfin, la cinquième partie regroupera les conclusions, les limites de la recherche et les perspectives futures. Cette section offrira une synthèse des résultats, identifiera les éventuelles contraintes méthodologiques et théoriques, et proposera des recommandations concrètes pour aider les entreprises à améliorer la qualité de vie de leurs employés tout en répondant aux exigences du secteur.

Partie 1 : la question de recherche

Déconstruction du titre et clarification conceptuelle

L'étymologie et l'évolution du terme « travail »

Le mot travail est traditionnellement attribué au latin « tripalium » (Lebas, 2023), un instrument de torture composé de trois pieux utilisés dans l'Antiquité pour immobiliser et infliger de la souffrance. Cette origine reflète **la perception historique du travail en tant qu'activité pénible et douloureuse**. Dans les sociétés préindustrielles, le travail était généralement perçu comme une nécessité contraignante, et cette vision s'est perpétuée au fil des siècles, notamment dans les sociétés agraires et féodales, où le travail physique était dominant et souvent exténuant (Méda, 1998).

Cependant, cette interprétation de l'origine du mot est aujourd'hui contestée. Mariette Darrigrand, sémiologue, propose une vision alternative dans son ouvrage *L'Atelier du tripalium. Non, travail ne vient pas de torture !* (2024). Selon elle, le mot pourrait être relié au latin « trabs », signifiant « poutre », suggérant une origine liée à la construction ou au soutien, plutôt qu'à la souffrance. Cette perspective invite à repenser l'histoire sémantique et culturelle du travail, en reconnaissant que, si son étymologie peut être moins doloriste, son association avec l'effort et la contrainte reste profondément ancrée dans les imaginaires collectifs.

Cette perception du travail comme une charge contraignante trouve également ses racines dans les traditions religieuses. Dans la Genèse, le travail est présenté comme une conséquence de la chute d'Adam et Ève : « C'est à la sueur de ton front que tu mangeras du pain » (Genèse 3 :19). Dans cette optique, le travail est vu comme une peine imposée à l'humanité. Toutefois, cette perception a évolué dans certaines branches du christianisme, comme le protestantisme, où le travail est valorisé comme une vocation divine et un signe d'accomplissement personnel. Cette vision, explorée par Max Weber dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905), a profondément influencé la montée du capitalisme et continue de structurer notre rapport au travail.

Par ailleurs, le travail a historiquement servi de marqueur social, reflétant des inégalités profondément ancrées. Dans les sociétés antiques, le travail manuel était souvent réservé aux esclaves et aux classes inférieures, tandis que les élites consacraient leur temps à des activités intellectuelles ou politiques (Mossé, 1979). Cette division entre travail physique et travail intellectuel a contribué à façonner une hiérarchie de valeurs autour des différentes formes de travail, une hiérarchie qui perdure sous des formes modernisées dans les sociétés contemporaines.

Au fil du temps, **le travail a aussi acquis une valeur centrale dans la construction de l'identité individuelle**. Alors qu'il était perçu comme une nécessité pour survivre dans les sociétés anciennes, il est progressivement devenu un vecteur de réalisation personnelle, particulièrement dans les sociétés modernes. L'idée que le travail peut être une source d'épanouissement s'inscrit dans une transition où l'identité professionnelle est devenue un élément clé de l'individu (Perez-Roux , 2016). Cette transition est particulièrement marquée dans les environnements de travail intellectuel et créatif, où l'autonomie et le sens occupent une place centrale.

En parallèle, le vocabulaire associé au travail a également évolué, reflétant ces transformations. Des termes comme *labeur*, qui évoquent la pénibilité, ont progressivement laissé place à des mots comme *métier* ou *profession*, qui mettent davantage l'accent sur l'expertise et la contribution. Ces évolutions sémantiques montrent comment les perceptions du travail se sont diversifiées, oscillant entre contrainte et valorisation, effort et accomplissement.

Le travail a aussi inspiré des réflexions dans les utopies et dystopies littéraires et philosophiques. Pour des auteurs comme Charles Fourier, il est imaginé comme **un élément harmonieux dans des sociétés idéales**. En revanche, des œuvres comme celles Karl Marx le décrivent comme **une source d'aliénation et de domination**. Ces perspectives opposées montrent la tension constante entre ce que le travail promet et ce qu'il impose en réalité.

La Révolution industrielle a marqué un tournant majeur dans la nature du travail, en introduisant des machines et en remplaçant de nombreuses tâches manuelles par des processus mécaniques. Bien que ces transformations aient permis de réduire certaines souffrances physiques, elles ont aussi introduit de nouvelles formes d'aliénation. Karl Marx a décrit ce phénomène comme l'aliénation du travailleur, qui devient un simple rouage d'une machine plus vaste, perdant ainsi le lien avec le produit de son travail. Cette transition a mis en évidence le paradoxe de la modernisation : **si elle libère le corps, elle asservit souvent l'esprit, entraînant une perte de sens et une forme de souffrance psychologique** (Arendt, 2019).

Au XXI^e siècle, le travail s'éloigne encore davantage de ses racines manuelles pour se concentrer sur les services et les professions intellectuelles, notamment dans des environnements comme ceux des entreprises de conseil. Cependant, cette évolution ne signifie pas la disparition de la souffrance. Dans les Big 4, par exemple, le travail est souvent synonyme de pression intense, de longues heures et de compétition permanente, créant un environnement où le stress mental est omniprésent (Sengupta, 2024). Cette réalité contemporaine illustre que, même si les modalités du travail ont changé, son lien avec la contrainte et l'effort demeure, confirmant que la charge, qu'elle soit physique ou psychologique, reste une constante de l'expérience humaine du travail.

Parallèlement, l'essor des nouvelles technologies et la globalisation des marchés ont radicalement transformé les attentes des employeurs et des employés. Les organisations privilégient de plus en plus la flexibilité et la rapidité d'adaptation, ce qui modifie non seulement la manière dont le travail est organisé, mais également la manière dont il est vécu (Bingen, 2019). Cette transformation s'inscrit dans une dynamique où les résultats priment souvent sur les processus, entraînant une intensification de la productivité et une gestion par objectifs. Si ces évolutions permettent de gagner en efficacité, elles peuvent également accentuer une forme d'aliénation moderne, où **les employés se sentent davantage évalués sur leurs performances que reconnus pour leurs efforts** (Naudin & Tibi, 2020).

Les transformations des modalités de travail ont également conduit à une redéfinition profonde du contrat de loyauté entre employeurs et employés. Alors qu'autrefois, **l'emploi à vie et la fidélité à une seule entreprise** représentaient des normes implicites, ce contrat a laissé place à une logique d'employabilité. Aujourd'hui, ce sont **les compétences, l'adaptabilité et la capacité d'innover** qui définissent la valeur d'un employé (Du Roscoät et al., 2022). Cette nouvelle dynamique se manifeste particulièrement dans des environnements compétitifs comme les Big 4, où les carrières se construisent souvent en passant rapidement d'une entreprise à une autre (Pourquoi les Professionnels des Big 4 Peuvent Travailler Presque Partout, 2023).

Cependant, cette évolution s'accompagne également d'un pivot du pouvoir dans la relation employeur-employé. Alors qu'historiquement, l'employeur exerçait un contrôle quasi exclusif sur les trajectoires professionnelles, l'équilibre s'est inversé dans de nombreux secteurs. Dans un contexte marqué par la pénurie de talents, notamment dans les métiers hautement qualifiés, ce sont désormais les employés qui détiennent une plus grande marge de négociation. Ils choisissent les entreprises en fonction de leurs valeurs, de leurs politiques internes et de leur capacité à offrir un environnement de travail attractif. Ce pouvoir accru des employés redéfinit les attentes en matière de loyauté, désormais plus conditionnelle et transactionnelle (Tridon, 2023).

Dans cette nouvelle ère, l'employabilité prend une place centrale. Bien qu'elle valorise la gestion individuelle de carrière, elle peut aussi créer une pression psychologique en poussant les employés à se réinventer en permanence pour rester compétitifs. Pour répondre à ces défis, les entreprises investissent dans la formation, le développement des talents et les programmes de bien-être, non seulement pour soutenir leurs employés, mais aussi pour renforcer leur engagement et faire face aux difficultés de rétention (Smith, 2024).

En contrepartie, les employés attendent des entreprises qu'elles investissent dans leur développement professionnel et personnel, tout en offrant une flexibilité accrue et des environnements de travail équilibrés (Aliénor, 2024). Cette évolution transforme la relation employeur-employé, qui devient **moins hiérarchique et davantage basée sur des échanges mutuels d'intérêts et de bénéfices**. La loyauté n'est plus donnée, mais gagnée, et repose sur la capacité des organisations à répondre aux besoins et aspirations d'une main-d'œuvre de plus en plus exigeante.

Clarification conceptuelle : « bonheur » vs « bien-être »

L'histoire et l'étymologie des termes bonheur et bien-être éclairent leurs différences fondamentales. D'après le Philosophie Magazine, le mot « bonheur » provient du latin « bonum augurium », signifiant « bonne fortune », et renvoyait initialement à une condition chanceuse ou favorable, largement liée à des éléments externes. Par contraste, le bien-être, qui se développe plus tardivement dans l'histoire, s'ancre dans l'idée de bien-vivre, mettant l'accent sur des conditions objectives et accessibles d'après le dictionnaire La Langue Française. Cette distinction sémantique historique reflète les perceptions modernes : **le bonheur est une quête subjective**, influencée par des aspirations personnelles et des facteurs internes, tandis que **le bien-être repose sur des dimensions concrètes**, souvent mesurables, et directement influencées par l'environnement.

Dans le monde du travail, ces différences prennent une importance particulière. Si le bonheur demeure une aspiration individuelle, échappant largement à l'influence directe des organisations, **le bien-être peut être abordé à travers des politiques ciblées**. Par exemple, des initiatives visant à améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, à promouvoir l'autonomie ou à renforcer les relations interpersonnelles permettent de structurer des actions concrètes pour améliorer la qualité de vie au travail.

Pourtant, ces deux termes sont souvent confondus, générant des attentes irréalistes. Lorsque les entreprises promettent le « bonheur au travail », elles risquent d'instaurer une injonction paradoxale : celle d'être heureux quelles que soient les circonstances. Cette pression, parfois qualifiée de « positivité toxique » (Barré, 2024), peut conduire à un mal-être accru, notamment lorsque les initiatives managériales ne répondent pas aux besoins réels des employés. À l'inverse, en se concentrant sur le bien-être, les organisations peuvent agir sur des leviers pragmatiques, tout en respectant les limites de leur influence (De Marval, 2024).

Philosophiquement, cette distinction est depuis longtemps explorée. Aristote, par exemple, différenciait l'eudaimonia – un épanouissement durable obtenu par la vertu – des plaisirs éphémères (« Découverte de L'Eudémonisme, la Voie du Vritable Bonheur », 2023). Cette réflexion trouve un écho dans les travaux sociologiques modernes, tels que ceux de Michel Forsé et Maxime Parodi dans leur article « *Bien-être subjectif et sentiment de justice sociale* » publié en 2014, où le bien-être est envisagé comme **une synthèse entre des conditions objectives**, telles que la sécurité et la santé, **et des perceptions subjectives**, comme la satisfaction personnelle et le sens attribué au travail. Ces distinctions, en s'appuyant sur des bases tangibles et mesurables, aident à guider les entreprises vers des actions concrètes, tout en évitant les promesses irréalisables souvent associées au concept de bonheur.

Des recherches récentes montrent que la génération Z, notamment, accorde une importance particulière à cet équilibre entre travail et vie personnelle. Selon un article publié dans *Frontiers in Psychology*, cette génération se caractérise par une sensibilité accrue à la santé mentale et à un désir de flexibilité au travail. Les jeunes employés s'attendent à ce que les entreprises prennent en compte ces besoins et mettent en place des structures adaptées pour promouvoir un véritable bien-être, au-delà des apparences superficielles du « bonheur ».

Une autre étude, publiée dans *Emerald Insight*, confirme que la génération Z valorise des environnements de travail offrant non seulement de la flexibilité mais aussi des opportunités de développement personnel. Cette génération souhaite des rôles où ils peuvent se sentir autonomes tout en ayant un impact concret sur leur environnement professionnel. Ces attentes montrent que les nouvelles générations recherchent un bien-être authentique, qui ne se limite pas à des initiatives symboliques, mais qui se manifeste à travers des politiques concrètes et une culture organisationnelle inclusive.

Déconstruction du concept de « bonheur au travail »

La popularité du « bonheur au travail » s'est amplifiée ces dernières années, portée par des discours managériaux séduisants. Cependant, ce concept suscite des critiques croissantes. Julia de Funès et Nicolas Bouzou, dans leur ouvrage *La comédie (in)humaine*, dénoncent l'idée d'un bonheur institutionnalisé, transformé en une injonction paradoxale. Ils soulignent que les entreprises utilisent souvent le « bonheur » comme **un outil marketing** ou **un levier de productivité**, masquant des problématiques structurelles comme la surcharge de travail ou le manque de reconnaissance.

L'instrumentalisation du bonheur est également explorée par William Davies dans *The Happiness Industry*. Il montre comment le bonheur est utilisé comme un outil de contrôle organisationnel, où les employés sont poussés à afficher des émotions positives malgré des conditions de travail stressantes. Davies critique ces pratiques, soulignant que **le bonheur devient une obligation, déconnectée des réalités vécues, et qu'il alimente un sentiment de frustration chez les employés.**

C'est dans ce contexte que le modèle PERMA de Martin Seligman, développé dans *Flourish* (2018), apporte une perspective intéressante. Contrairement au bonheur, qui reste subjectif et difficilement actionnable, le PERMA apporte **des dimensions mesurables**, chacune offrant des leviers concrets pour améliorer l'expérience des employés.

Ce modèle reste centré sur cinq dimensions :

- **Positive emotions (émotions positives) :** Cultiver des sentiments positifs tels que la joie, la gratitude et l'optimisme est crucial pour le bien-être. Ces émotions aident à renforcer la résilience face aux défis et à favoriser une perception plus positive de la vie.
- **Engagement (engagement) :** Seligman met en avant l'importance de s'engager pleinement dans des activités, que ce soit au travail ou dans la vie personnelle, pour atteindre un état de « flow » où l'on est complètement absorbé et immergé dans une tâche, ce qui contribue à un sentiment de satisfaction et de productivité.
- **Relationships (relations) :** Les relations positives et enrichissantes avec les autres sont un pilier du bien-être. Seligman souligne que des connexions sociales de qualité renforcent le soutien émotionnel et favorisent un sentiment d'appartenance.
- **Meaning (sens) :** Trouver un sens et un but à ses actions est essentiel pour l'épanouissement. Selon Seligman, se sentir connecté à quelque chose de plus grand que soi, que ce soit par le travail, les valeurs personnelles, ou l'implication dans une cause, est un élément central du bien-être.
- **Accomplishment (accomplissement) :** Enfin, le sentiment d'accomplissement personnel, lié à la poursuite d'objectifs et à la réussite, est important pour renforcer l'estime de soi et la motivation.

Cependant, Seligman souligne les limites de l'application du PERMA dans des environnements hautement compétitifs, comme par exemple dans les Big 4. Dans ces contextes, les exigences de performance élevées, les longues heures de travail et la pression constante nuisent souvent aux efforts pour promouvoir un bien-être durable. Ces contradictions reflètent les défis auxquels les entreprises doivent faire face si elles souhaitent dépasser les approches superficielles.

Enfin, il convient de noter que le « bonheur au travail » varie selon les cultures. Dans les contextes occidentaux, il est souvent abordé sous un angle individualiste, centré sur l'épanouissement personnel. En revanche, dans les cultures asiatiques par exemple, l'harmonie collective et la stabilité jouent un rôle central d'après l'article de Psychomédia. Ces variations culturelles montrent que le « bonheur au travail » n'est pas un concept universel et qu'il doit être adapté aux spécificités de chaque environnement.

En conclusion, **la promesse du « bonheur au travail » est séduisante mais problématique** lorsqu'elle est utilisée comme un outil marketing ou une norme imposée. À l'inverse, **le bien-être**, basé sur des dimensions concrètes et mesurables, **offre un cadre réaliste** pour améliorer les conditions de travail et l'épanouissement des employés. Les entreprises doivent abandonner l'illusion d'un bonheur imposable pour se concentrer sur des pratiques durables, capables de répondre aux besoins réels des individus.

Synthèse des concepts

L'exploration du concept de travail met en lumière son évolution complexe, oscillant entre nécessité contraignante et accomplissement personnel. De ses origines étymologiques, souvent associées à la souffrance et à la contrainte, à son rôle central dans les identités modernes, le travail a traversé des mutations majeures.

L'industrialisation, la globalisation et les transformations technologiques ont redéfini non seulement la manière dont le travail est perçu, mais aussi les relations entre employeurs et employés. Aujourd'hui, l'employabilité et l'adaptabilité sont devenues des valeurs clés, tandis que le pouvoir de négociation tend à s'équilibrer, voire à pencher en faveur des employés dans certains secteurs compétitifs.

En parallèle, les notions de bonheur et de bien-être au travail suscitent des débats intenses. Si le bonheur, concept subjectif et personnel, est difficilement actionnable par les entreprises, le bien-être repose sur des dimensions concrètes et mesurables, telles que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, l'autonomie et le sens du travail. La déconstruction du « bonheur au travail », critiquée pour son instrumentalisation managériale, révèle les limites des injonctions à la positivité. Des modèles comme le PERMA de Seligman offrent une alternative structurée pour aborder le bien-être au travail, mais leur application dans des environnements exigeants reste un défi. Cette distinction, enrichie par des perspectives philosophiques et culturelles, éclaire la voie vers des approches mieux adaptées aux réalités organisationnelles.

En conclusion, cette analyse met en évidence la nécessité pour les entreprises de dépasser les discours séduisants sur le bonheur au travail. Elles doivent se concentrer sur des politiques pragmatiques et durables qui répondent aux besoins réels des employés. En replaçant le bien-être au cœur de leurs priorités, les organisations peuvent non seulement améliorer la qualité de vie de leurs collaborateurs, mais aussi renforcer leur engagement et leur performance, dans un cadre respectueux des diversités culturelles et individuelles.

Formulation de la question de recherche

En posant la question de recherche, il était essentiel de capturer la complexité des environnements organisationnels dans les grandes entreprises de conseil, tout en explorant un concept familier et pertinent dans le discours managérial actuel : le bonheur au travail. Ainsi, la question principale se présente comme suit :

« Quels sont les principaux facteurs organisationnels qui contribuent au bonheur au travail des consultants ? Focus sur les grandes entreprises de conseils »

Cette formulation initiale vise à interroger les pratiques et structures qui influencent le vécu quotidien des consultants, en tenant compte des environnements compétitifs des grandes entreprises de conseil, notamment celles des Big 4 par exemple. Ces organisations se distinguent par des attentes de performance élevées, des hiérarchies complexes et des dynamiques internes exigeantes, sans oublier leurs tailles en termes de part de marché ou en nombre de consultant. Examiner comment ces facteurs organisationnels façonnent l'expérience de ces employés est essentiel pour comprendre leur impact sur la qualité de vie au travail.

Cependant, il est rapidement apparu que le terme « bonheur », bien qu'attrayant, portait une ambiguïté susceptible de biaiser l'analyse. En effet, le bonheur est une notion subjective, influencée par des perceptions personnelles et des attentes qui varient selon les individus. Cela rend difficile son utilisation comme concept central dans une étude qui ambitionne de proposer des leviers organisationnels concrets. Ainsi, une reformulation s'est imposée :

« Quels sont les principaux facteurs organisationnels qui contribuent au bien-être au travail des consultants ? Focus sur les grandes entreprises de conseils »

Cette double question permet une exploration à deux niveaux. Le terme « bonheur » est délibérément utilisé pour introduire un concept familier dans le discours managérial et engager une réflexion critique. La reformulation vers « bien-être » recentre ensuite l'analyse sur des dimensions tangibles et mesurables, telles que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, l'autonomie ou la reconnaissance. Ces éléments, influençables par des pratiques organisationnelles, évitent les pièges de la subjectivité et ouvrent la voie à une exploration rigoureuse.

Enfin, le choix du secteur des grandes entreprises de conseil offre un terrain d'analyse privilégié pour cette étude. Ces environnements, marqués par des exigences de performance élevées et une compétition interne intense, posent des défis spécifiques à la qualité de vie au travail. De plus, ce mémoire se concentrera uniquement sur les consultants de ces entreprises, excluant ainsi les autres employés, tels que ceux des départements des ressources humaines ou des autres départements internes. En examinant ces dynamiques, ce mémoire vise à évaluer l'efficacité des initiatives organisationnelles, en veillant à ce qu'elles ne se limitent pas à des injonctions superficielles, mais qu'elles favorisent un bien-être durable et authentique. [OBJ]

Présentation des hypothèses

Le bien-être, qu'il s'agisse de la sphère générale ou spécifiquement du travail, est un concept complexe et multifactoriel. Il ne se limite pas à l'absence de souffrance, mais englobe divers aspects contribuant à l'épanouissement individuel et collectif. En s'appuyant sur le modèle PERMA de Seligman, le bien-être peut être structuré autour de dimensions telles que **les émotions positives, l'engagement, les relations, le sens, et l'accomplissement**. Ces composantes se manifestent au travail à travers des dynamiques organisationnelles spécifiques qui influencent significativement l'expérience des employés.

Les hypothèses suivantes se basent sur cette structure pour explorer les différents leviers organisationnels qui soutiennent chacune de ces dimensions au travail.

Hypothèse 1

« L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une composante essentielle pour donner du sens au travail. »

Cet équilibre permettrait aux employés de s'épanouir en dehors de leur cadre professionnel, ce qui nourrirait leur engagement et leur satisfaction au travail. Il serait crucial de comprendre comment les entreprises pourraient adapter leurs politiques pour favoriser cette conciliation, en mettant en place des initiatives comme le télétravail ou des horaires flexibles.

Hypothèse 2

« La reconnaissance et la valorisation des employés sont des moteurs clés de l'engagement. »

Lorsque les employés se sentiraient reconnus et valorisés pour leurs contributions, ils développeraient un attachement plus fort à leur organisation. Cette hypothèse chercherait à évaluer comment des pratiques de reconnaissance structurées pourraient influencer non seulement la motivation individuelle, mais aussi l'engagement collectif au sein des équipes.

Hypothèse 3

« L’ambiance de travail et la qualité des relations interpersonnelles favorisent des émotions positives et l’harmonie. »

Un environnement de travail sain, où les relations seraient basées sur le respect et le soutien mutuel, seraient essentiel pour créer une atmosphère propice aux émotions positives. Cette hypothèse explorerait l’impact que pourraient avoir les politiques d’entreprise visant à renforcer les relations interpersonnelles, telles que les activités de team building ou les programmes de mentorat.

Hypothèse 4

« L’implication des employés dans les processus de décision renforce leur sentiment d’accomplissement. »

Lorsque les employés seraient activement impliqués dans les décisions qui les concernent, ils développeraient un sentiment de responsabilité et d’autonomie, ce qui alimenterait leur sentiment d’accomplissement. Cette hypothèse examinerait comment les entreprises pourraient structurer des processus participatifs pour intégrer les employés dans la prise de décision et renforcer ainsi leur engagement.

En développant ces hypothèses, ce mémoire cherche à mettre en lumière les éléments fondamentaux qui influencent le bien-être des consultants au sein des grandes entreprises de conseil. L’objectif est de mesurer l’impact de ces pratiques organisationnelles et d’identifier des leviers d’action concrets pour créer un environnement de travail favorable à un bien-être authentique et durable.

Partie 2 : la phase exploratoire

Revue de la littérature

La phase exploratoire de ce mémoire s'ouvre sur une revue de la littérature, conçue pour contextualiser et approfondir les concepts fondamentaux qui sous-tendent la question de recherche. Ainsi, cette section se concentre sur deux axes principaux : le bien-être au travail et les facteurs organisationnels en entreprise. Ces analyses théoriques permettront de cadrer les observations empiriques et d'identifier les variables clés qui structureront la méthodologie.

Introduction à la revue de littérature

Objectifs de la revue

La revue de littérature constitue une étape essentielle dans toute recherche académique, permettant d'établir un socle théorique solide et de situer le travail dans le corpus existant. Dans le cadre de ce mémoire, cette revue vise à explorer en profondeur les concepts de bien-être au travail et les facteurs organisationnels qui influencent sa construction. Ces thématiques, bien que largement étudiées, nécessitent une approche ciblée, spécifiquement adaptée au contexte des entreprises de conseil, et particulièrement des Big 4, où les dynamiques organisationnelles et les pressions professionnelles diffèrent des environnements plus traditionnels.

De plus, la revue se structurera en plusieurs sections interconnectées, afin d'aborder les concepts dans leur globalité tout en ciblant les aspects les plus pertinents pour répondre à la question de recherche. Elle débutera par une exploration des approches théoriques générales sur le bien-être au travail et les modèles organisationnels. Par la suite, une analyse détaillée des facteurs organisationnels sera réalisée, en alignant chaque thématique avec les hypothèses formulées précédemment, comme l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ou encore la reconnaissance des employés. Enfin, une attention particulière sera accordée aux défis spécifiques aux entreprises de conseil, afin de contextualiser les enjeux uniques de ce secteur.

Méthodologie de la revue

La revue de littérature repose principalement sur une recherche en ligne, exploitant une variété de moteurs de recherche et bases de données académiques, tels que Cairn.info, Google Scholar, JSTOR, ou Emerald Insight. Cette approche permet d'accéder à un large éventail de sources, allant des articles scientifiques récents aux ouvrages de référence. L'objectif est d'assurer une couverture exhaustive des thématiques abordées tout en maintenant un haut niveau de rigueur académique.

Un des principes directeurs de cette revue est la priorité donnée aux sources récentes, pertinentes et scientifiques. Dans le domaine des ressources humaines, et plus particulièrement sur des sujets comme le bien-être au travail, les évolutions sont rapides, notamment en réponse aux transformations sociétales et organisationnelles. À ce titre, les publications postérieures à 2010 ont été privilégiées, avec une attention particulière aux sources publiées après la pandémie de Covid-19 (2020 et au-delà).

Pour garantir la pertinence des sources, les critères suivants ont été appliqués :

- **Crédibilité scientifique** : seules les publications issues de revues à comité de lecture ou d'institutions reconnues ont été retenues, renforçant la robustesse des arguments avancés.
- **Actualité** : les travaux les plus récents ont été privilégiés pour refléter l'état actuel des connaissances et des pratiques.
- **Pertinence sectorielle** : une attention particulière a été portée aux études spécifiques au secteur du conseil ou des environnements de travail similaires, afin d'assurer une contextualisation précise.
- **Identification des auteurs** : les qualifications, le parcours académique ou professionnel, et l'expertise des auteurs ont été systématiquement examinés. Ce processus vise à garantir que les informations proviennent de personnes ayant une expérience ou une connaissance approfondie du domaine étudié.

L'utilisation de mots-clés ciblés, tels que « bien-être au travail », « tendances RH post-Covid », « facteurs organisationnels dans les entreprises de conseil » et « stratégies d'engagement des employés », a permis d'affiner les recherches. Ces mots-clés ont été ajustés en fonction des résultats obtenus, afin de maximiser la pertinence des documents identifiés.

Enfin, cette méthodologie s'inscrit dans une démarche réflexive. Chaque source sélectionnée a été analysée de manière critique, en évaluant non seulement ses contributions, mais aussi ses limites potentielles. Cette approche garantit que la revue de littérature ne se contente pas d'un simple état des lieux, mais propose une analyse structurée et contextualisée, alignée avec les objectifs du mémoire.

Dans le domaine des ressources humaines et du bien-être au travail, il est crucial de privilégier des publications récentes, particulièrement celles postérieures à la pandémie de COVID-19. Cette période a marqué un tournant significatif dans les dynamiques professionnelles, mettant en lumière de nouvelles priorités telles que la flexibilité, la santé mentale et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. En effet, les études récentes permettent de mieux saisir les réalités contemporaines des organisations et de répondre aux enjeux actuels avec des données actualisées et pertinentes.

Approches théoriques

Bien-être au travail

Le bien-être au travail est devenu une préoccupation essentielle dans les stratégies organisationnelles modernes, notamment dans des environnements professionnels exigeants tels que les entreprises de conseil. Ce concept, bien qu'évolutif, dépasse aujourd'hui la simple absence de mal-être pour inclure des dimensions positives comme l'épanouissement personnel, la satisfaction professionnelle et la reconnaissance. La pandémie de COVID-19 a joué un rôle de catalyseur dans cette prise de conscience, modifiant profondément les attentes des employés vis-à-vis de leur environnement de travail et incitant les organisations à repenser leurs pratiques (Frimousse & Peretti, 2021). À travers cette réflexion, il apparaît que le bien-être au travail est à la fois un objectif stratégique et une nécessité pour répondre aux défis contemporains.

Les études académiques ont considérablement enrichi la compréhension du bien-être au travail en adoptant une approche multidimensionnelle. Dès les premières recherches sur le sujet, il a été souligné que le bien-être peut être appréhendé sous deux prismes : subjectif et objectif. Forsé et Parodi (2014) rappellent que **le bien-être subjectif se manifeste par des perceptions personnelles**, telles que le sentiment de satisfaction ou d'accomplissement, qui varient d'un individu à l'autre. En revanche, **le bien-être objectif repose sur des critères mesurables**, comme la stabilité financière, l'accès à la formation ou encore des conditions de travail favorables. Cette dualité reflète la complexité de ce concept : les entreprises doivent non seulement créer des environnements favorisant le ressenti positif des employés, mais aussi mettre en place des structures tangibles pour répondre à leurs besoins fondamentaux. Dans des environnements hautement compétitifs comme les Big 4 par exemple, cet équilibre est encore plus crucial, car il s'agit de gérer simultanément la pression des résultats et la qualité de vie des employés.

Une dimension clé du bien-être au travail réside dans **les interactions sociales et les perceptions de justice organisationnelle**. Desrumaux et Jeoffrion (2019) insistent sur le rôle fondamental que jouent les relations professionnelles dans la satisfaction globale des employés. Les entreprises de conseil, en raison de leur caractère multiculturel et de leur organisation en équipes projet, offrent un terrain complexe pour l'étude de ces dynamiques. Barabel et Monclos (2023) soulignent, par exemple, que les attentes diffèrent selon les contextes culturels : dans les environnements asiatiques, l'accent est souvent mis sur l'harmonie collective et la coopération, tandis que dans les environnements occidentaux, l'autonomie individuelle et la performance personnelle sont valorisées. Ces différences exigent des entreprises qu'elles adoptent des approches flexibles et inclusives pour garantir un bien-être partagé au sein de leurs équipes.

Les bouleversements induits par la pandémie de COVID-19 ont profondément transformé les discussions autour du bien-être. Peillod-Book et Shankland (2021) mettent en avant **l'importance croissante de la pleine conscience dans les pratiques managériales**. Cet outil, bien que souvent perçu comme une mode, s'est avéré efficace pour aider les employés à gérer le stress et les incertitudes dans un contexte de télétravail généralisé. Le télétravail, justement, a redéfini les contours du bien-être au travail. D'un côté, il offre

une flexibilité inédite qui permet à de nombreux employés d'équilibrer plus facilement leur vie personnelle et professionnelle. De l'autre, il pose de nouveaux défis : l'isolement social, le brouillage des frontières entre sphères privée et professionnelle, et une gestion accrue des outils numériques.

Un autre levier central du bien-être au travail est la reconnaissance. Abaidi et Drillon (2016) démontrent que **la reconnaissance des efforts et des résultats des employés est essentielle pour renforcer leur motivation intrinsèque et leur engagement**. Dans des environnements où la pression de performance est forte, comme les grandes entreprises de conseil, la reconnaissance peut se manifester sous différentes formes : feedback constructif, célébration des réussites collectives, ou encore transparence dans les processus de promotion. Ces pratiques, bien qu'apparemment simples, ont un impact significatif sur la perception qu'ont les employés de leur rôle au sein de l'organisation, en diminuant notamment les risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux (RPS) regroupent des facteurs liés à l'organisation, aux relations professionnelles et aux conditions de travail, susceptibles d'affecter négativement la santé mentale et physique des employés. Ces risques incluent, par exemple, le stress chronique, le harcèlement, la surcharge de travail, le manque de clarté dans les attentes, ou encore l'absence de soutien social au sein de l'entreprise. Les conséquences des RPS peuvent se traduire par des troubles anxieux, une augmentation des arrêts de travail ou une baisse significative de la productivité. En intégrant des pratiques de reconnaissance au quotidien, les entreprises réduisent ces tensions en renforçant le sentiment d'appartenance et en offrant un cadre plus équilibré et sécurisant pour leurs employés (*La Prévention des Risques Psychosociaux (RPS)*, 2010).

Enfin, les recherches post-pandémie ont ouvert de nouvelles perspectives sur le bien-être au travail. Barabel et Monclos (2023) ont examiné comment des pratiques novatrices, comme **la semaine de quatre jours** ou **des salaires transparents**, peuvent transformer la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail. Ces approches, bien qu'encore marginales, témoignent d'une volonté croissante de repenser les cadres traditionnels pour répondre aux attentes des nouvelles générations, comme la génération Z, qui attache une importance particulière à la flexibilité et au sens de leur travail d'après une étude de Deloitte Belgium.

En somme, le bien-être au travail est un concept dynamique qui repose sur un équilibre subtil entre des dimensions subjectives et objectives, des attentes individuelles et collectives, et des contraintes internes et externes. Les entreprises modernes, et en particulier celles du secteur du conseil, doivent naviguer dans cette complexité en adoptant des approches adaptées et en s'appuyant sur des recherches solides. En comprenant les multiples facettes de ce concept, elles peuvent non seulement améliorer la qualité de vie de leurs employés, mais également renforcer leur engagement, leur productivité et leur capacité à innover dans un monde en constante évolution.

Modèles et facteurs organisationnels

Dans la littérature académique, les modèles organisationnels et les facteurs organisationnels occupent des rôles distincts mais complémentaires. Les modèles organisationnels fournissent des cadres théoriques qui expliquent comment les organisations se structurent et fonctionnent, tandis que les facteurs organisationnels désignent les éléments spécifiques et contextuels qui influencent directement ou indirectement la performance, la culture et les dynamiques internes des entreprises. Comprendre cette distinction est essentiel pour analyser de manière cohérente les environnements organisationnels, en particulier dans des structures complexes comme celles des entreprises de conseil.

Modèles organisationnels

Les modèles organisationnels sont des représentations abstraites et théoriques qui décrivent les types d'organisations et leurs caractéristiques structurelles. Ils cherchent à identifier des configurations récurrentes et à expliquer comment les entreprises se coordonnent, se spécialisent et s'adaptent à leur environnement. Henry Mintzberg, dans *The Structuring of Organizations* (1979), propose une typologie influente qui reste une référence pour comprendre la structuration des organisations. Il distingue cinq configurations majeures, chacune ayant ses propres dynamiques et contextes d'application :

- **La structure simple :** la structure simple est caractérisée par une hiérarchie centralisée et une faible spécialisation. Elle est souvent utilisée dans les petites entreprises ou les startups, où le dirigeant joue un rôle clé dans la prise de décision. Les processus formalisés sont réduits au minimum, et la communication se fait de manière directe. Cette configuration est adaptée aux environnements stables et peu complexes, où la réactivité prime sur la formalisation. Cependant, elle peut devenir problématique à mesure que l'organisation grandit, car la centralisation excessive peut ralentir les prises de décisions et créer des dépendances autour d'une seule personne.
- **La bureaucratie mécaniste :** la bureaucratie mécaniste repose sur des processus standardisés, des règles rigides et une forte formalisation. Les tâches sont hautement spécialisées, et chaque employé a un rôle clairement défini. Ce modèle est particulièrement efficace dans des environnements stables et prévisibles, tels que les administrations publiques ou les industries manufacturières. Cependant, cette rigidité peut limiter l'innovation et rendre l'organisation moins agile face aux changements. Les relations sont principalement verticales, et la communication est souvent formelle.
- **La bureaucratie professionnelle :** dans la bureaucratie professionnelle, l'expertise individuelle et les compétences spécialisées des employés sont au centre de l'organisation. Les décisions opérationnelles sont largement décentralisées, et les professionnels bénéficient d'une grande autonomie dans l'exercice de leurs tâches. Ce modèle est courant dans des secteurs tels que la

santé (hôpitaux), l'éducation (universités) ou encore les cabinets de conseil, où la complexité des activités nécessite une expertise approfondie. Toutefois, cette configuration peut poser des défis en matière de coordination et d'alignement des objectifs entre les différents départements ou professionnels.

- **La forme divisionnalisée :** La forme divisionnalisée est adaptée aux grandes entreprises diversifiées, composées de divisions semi-autonomes. Chaque division fonctionne comme une entité quasi-indépendante, souvent spécialisée dans un produit, un marché ou une région spécifique. La direction générale se concentre sur la stratégie globale et la répartition des ressources, tandis que les divisions ont la responsabilité des opérations quotidiennes. Ce modèle favorise la flexibilité et permet une meilleure adaptation aux spécificités des marchés. Cependant, il peut également entraîner des redondances et une compétition interne entre les divisions.
- **L'adhocratie :** L'adhocratie est idéale pour les environnements dynamiques et innovants. Cette configuration privilégie la flexibilité, la créativité et la collaboration transversale. Les structures sont souvent temporaires, formées autour de projets spécifiques, et les rôles sont fluides pour s'adapter rapidement aux besoins. Ce modèle est courant dans les industries technologiques, les agences de design ou les startups en forte croissance. Cependant, l'absence de formalisation peut créer des ambiguïtés dans les responsabilités, et la coordination peut devenir complexe à mesure que l'organisation grandit.

Ces cinq configurations mettent en évidence des dynamiques structurelles clés : centralisation vs décentralisation, standardisation vs flexibilité, et spécialisation vs intégration. Les organisations ne se conforment pas toujours parfaitement à une seule configuration ; elles adoptent souvent des modèles hybrides pour répondre aux exigences de leur environnement.

Un exemple typique de combinaison est observé dans les entreprises de conseil, qui associent des éléments **de bureaucratie professionnelle et d'adhocratie**. D'un côté, elles valorisent l'expertise individuelle et les compétences spécialisées, caractéristiques de la bureaucratie professionnelle. De l'autre, elles doivent être flexibles et réactives pour répondre à des projets diversifiés et complexes, ce qui correspond à l'approche adhocratique. Cette double dynamique leur permet de naviguer entre des processus standardisés et une adaptabilité nécessaire pour innover.

Cependant, cette hybridation peut également générer des tensions. La coexistence de structures rigides et de flexibilités organisationnelles peut créer des conflits entre les exigences de conformité et les besoins d'autonomie. Ce constat invite à une réflexion critique sur la manière dont les modèles organisationnels doivent être adaptés pour répondre aux défis contemporains selon le professeur Cultiaux (2021-2022).

Joan Woodward (1958) enrichit cette analyse en mettant en avant l'impact des technologies sur les structures organisationnelles. Elle montre comment les modes de production – unitaire, de masse ou en continu – influencent directement les dynamiques

organisationnelles. Par exemple, l'intégration croissante de technologies numériques dans les entreprises de conseil modifie non seulement les processus décisionnels, mais aussi la coordination des équipes internationales. Cette perspective élargit encore la compréhension des modèles organisationnels en les reliant à des contextes technologiques spécifiques.

Les théories de la contingence, développées par Lawrence et Lorsch (1967), approfondissent cette réflexion. Ces auteurs soutiennent que les structures organisationnelles efficaces doivent s'adapter à leur environnement externe. Ils introduisent les notions de différenciation (autonomie des unités) et d'intégration (coordination entre elles), concepts essentiels pour les grandes entreprises de conseils, où les projets complexes exigent une collaboration étroite entre équipes aux compétences variées (Daft, 2001).

Bien que les modèles de Mintzberg, Joan Woodward ou Lawrence et Lorsch soient des cadres classiques et largement étudiés pour comprendre les dynamiques organisationnelles, de nouveaux modèles ont émergé ces dernières années pour répondre aux défis contemporains et aux transformations profondes des environnements économiques, technologiques et sociaux. Ces approches modernes, tout en s'inspirant parfois des bases posées par leurs prédécesseurs, visent à intégrer des dimensions comme l'agilité, la collaboration numérique et l'orientation vers les résultats.

Par exemple, **l'entreprise 2.0** met l'accent sur le travail collaboratif et le partage d'informations, favorisant ainsi **l'efficacité et l'agilité**. Ce modèle repose sur l'intégration des outils numériques pour améliorer la communication interne et la coordination des tâches, permettant une adaptation plus rapide aux changements du marché. Cette approche reflète **un besoin accru de flexibilité et d'interconnectivité** dans des environnements professionnels en mutation constante (McAfee, 2009).

Par ailleurs, le modèle **ROWE** (Results-Only Work Environment) a gagné en popularité en révolutionnant la gestion du temps de travail en se concentrant exclusivement sur les résultats. Les collaborateurs jouissent d'**une autonomie totale** pour organiser leur emploi du temps, ce qui peut **augmenter leur motivation et leur productivité**. Cependant, une telle autonomie nécessite une culture organisationnelle solide et une relation de confiance mutuelle entre les employés et la direction, sous peine de générer des déséquilibres ou des tensions (Soma, 2012).

En parallèle, des modèles encore plus récents ont émergé, répondant à des attentes renouvelées des employés et à des transformations organisationnelles accélérées par des crises comme la pandémie de COVID-19. **L'entreprise libérée**, concept popularisé par Isaac Getz et Brian M. Carney, repose sur **une suppression de la hiérarchie traditionnelle**. En offrant une autonomie totale aux employés, ce modèle favorise l'innovation et l'initiative individuelle. Il trouve une résonance particulière dans les environnements dynamiques où l'engagement et la créativité des collaborateurs sont primordiaux.

L'holocratie, quant à elle, propose une structure organisationnelle sans départements fixes, où **des cercles auto-organisés assument les responsabilités**. Ce modèle permet une réactivité accrue face aux défis du marché tout en **redistribuant le pouvoir décisionnel**. Cependant, l'holocratie demande une coordination rigoureuse et une compréhension claire des rôles pour éviter toute confusion ou inefficacité (Richard et al., 2020).

Inspirée par Frederic Laloux, **l'organisation opale** représente une évolution vers des structures où **la plénitude, l'auto-gestion et une raison d'être collective** sont au cœur des priorités. Ces organisations encouragent un alignement entre les objectifs professionnels et personnels, répondant ainsi aux aspirations croissantes des employés à donner du sens à leur travail.

Enfin, la société à mission constitue un modèle où les objectifs sociaux et environnementaux sont intégrés directement dans la stratégie d'entreprise. Cette approche, soutenue par des cadres légaux dans certains pays, témoigne de la nécessité pour les organisations de répondre à des attentes sociétales en pleine mutation, tout en renforçant leur attractivité auprès des talents sensibles à ces enjeux d'après le rapport de Blanchard-Tirole.

Ces modèles contemporains, tout en complétant les cadres classiques, illustrent la capacité des organisations à innover pour s'adapter à des environnements de plus en plus complexes. Ils témoignent d'une évolution où l'agilité, l'orientation vers les résultats et l'importance accordée à l'humain deviennent des piliers essentiels. À travers ces innovations, les entreprises cherchent non seulement à renforcer leur résilience face aux incertitudes, mais aussi à repenser leurs modes de fonctionnement pour répondre aux aspirations des nouvelles générations et aux défis globaux.

Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels désignent l'ensemble des éléments internes d'une organisation qui influencent son fonctionnement, ses performances et les expériences des employés. Ils englobent les processus, structures, politiques et pratiques qui façonnent les interactions au sein de l'organisation et entre celle-ci et son environnement. Bien que leur définition varie selon les auteurs, ils sont généralement considérés comme des leviers spécifiques sur lesquels les entreprises peuvent agir pour optimiser leurs résultats ou améliorer les conditions de travail. Certains chercheurs mettent l'accent sur leur impact opérationnel direct (Karsenty, 2021), tandis que d'autres les relient à des dynamiques plus larges, telles que la culture organisationnelle ou les styles de leadership (Denison, 1996). Ces facteurs sont souvent étudiés en complément des modèles organisationnels, offrant une vision plus concrète et ciblée des dynamiques internes des entreprises.

Parmi les contributions majeures à l'étude des facteurs organisationnels, Henry Mintzberg occupe une place centrale. Dans *The Structuring of Organizations* (1979), il explore les mécanismes fondamentaux qui structurent les organisations. Ces

mécanismes, qu'il définit comme des moyens par lesquels les tâches et les activités sont coordonnées, sont au nombre de six :

- **La supervision directe** : ce mécanisme repose sur le contrôle direct des activités par un superviseur. La coordination se fait par une autorité hiérarchique qui donne des instructions et surveille leur exécution. Ce facteur est souvent présent dans des organisations simples ou dans des environnements nécessitant une réactivité immédiate.
- **La standardisation des procédés** : ici, la coordination repose sur la définition claire et détaillée des processus de travail. Chaque tâche est encadrée par des procédures, permettant une uniformité et une efficacité accrues. Ce mécanisme est typique des environnements bureaucratiques, comme les usines ou les administrations publiques.
- **La standardisation des résultats** : ce mécanisme se concentre sur les objectifs à atteindre plutôt que sur les moyens pour y parvenir. Les employés disposent d'une certaine autonomie dans leur méthode de travail, à condition que les résultats attendus soient atteints. Cela est courant dans des entreprises axées sur la performance, comme les sociétés de conseil.
- **La standardisation des qualifications** : la coordination repose ici sur l'expertise et les compétences des individus. Les employés sont formés pour accomplir leurs tâches de manière autonome, en s'appuyant sur leur savoir-faire. Ce mécanisme est typique des professions libérales, comme les médecins ou les avocats.
- **La standardisation des normes** : ce facteur met l'accent sur les valeurs, normes et croyances partagées au sein de l'organisation. Les employés adoptent des comportements alignés sur une vision commune, ce qui facilite la coordination dans des environnements où les tâches sont interdépendantes.
- **L'ajustement mutuel** : Ici, la coordination se fait par une communication informelle entre les membres de l'organisation. Cela permet une flexibilité et une adaptabilité accrues, particulièrement dans des environnements dynamiques et innovants.

Mintzberg met en lumière comment ces mécanismes se combinent pour structurer les organisations. Ils ne fonctionnent pas de manière isolée, mais interagissent pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises, selon leur taille, leur complexité ou leur environnement externe. Son travail offre un cadre puissant pour analyser les relations entre les processus internes et les performances organisationnelles (Cultiaux, 2021-2022).

Outre les apports de Henry Mintzberg, d'autres auteurs ont contribué de manière significative à la compréhension des facteurs organisationnels en identifiant des éléments clés qui influencent directement la structuration et le fonctionnement des entreprises. Joan Woodward, par exemple, a étudié l'impact des technologies de production sur les organisations. Elle a identifié trois principaux facteurs organisationnels :

- **Production unitaire** : caractérisée par une forte personnalisation et une flexibilité accrue, où chaque produit ou service est unique.
- **Production de masse** : centrée sur des processus standardisés et des chaînes de production, nécessitant des structures hiérarchiques et un contrôle rigoureux.
- **Production en continu** : adaptée aux industries où les processus automatisés prédominent, nécessitant une coordination étroite et une supervision technique.

Ces facteurs montrent comment le choix des technologies conditionne la structure organisationnelle et les relations internes, en imposant des exigences spécifiques aux entreprises selon leur domaine d'activité.

De leur côté, Lawrence et Lorsch ont mis l'accent sur deux facteurs organisationnels essentiels :

- **Différenciation** : ce facteur reflète le degré de spécialisation des sous-unités d'une organisation. Chaque unité développe ses propres normes et pratiques en fonction des tâches et des attentes spécifiques de son environnement, ce qui peut entraîner une hétérogénéité interne.
- **Intégration** : ce facteur décrit les mécanismes et processus (comme la communication ou les outils de coordination) utilisés pour harmoniser les différentes sous-unités et maintenir une cohésion globale.

Ils ont démontré que la performance d'une organisation repose sur **sa capacité à équilibrer ces deux dimensions** : trop de différenciation peut entraîner un cloisonnement, tandis qu'une intégration insuffisante peut nuire à la collaboration et à la cohérence stratégique (Hall et al., 1968).

Ces facteurs organisationnels classiques, bien qu'élaborés dans des contextes différents, restent pertinents pour comprendre les dynamiques internes des entreprises. Ils fournissent un cadre analytique pour explorer comment les structures et les processus influencent les performances, la communication et la réactivité face aux changements environnementaux.

Néanmoins, les recherches récentes enrichissent également les cadres classiques des facteurs organisationnels en intégrant des dynamiques contemporaines, adaptées aux évolutions rapides des environnements économiques, technologiques et sociaux. Ces travaux soulignent l'importance de nouveaux leviers organisationnels, nécessaires pour

relever les défis actuels tels que la pandémie de COVID-19, les transformations stratégiques et les enjeux éthiques croissants.

Henri Bergeron, Olivier Borraz, Patrick Castel et François Dedieu (2020), dans leur ouvrage « *Covid-19 : une crise organisationnelle, analysent la gestion de la crise sanitaire en France* », mettant en lumière des facteurs organisationnels souvent négligés dans les analyses traditionnelles. Ils identifient des éléments tels que la mauvaise interprétation des expériences passées, qui a conduit à une réponse inadaptée face à une crise sans précédent. De plus, ils décrivent un sentiment erroné de préparation, amplifié par une confiance excessive dans les outils de planification standardisés, qui se sont révélés inopérants face à la complexité de la pandémie (Bergeron et al., 2020). Ces lacunes organisationnelles soulignent la nécessité d'une révision des processus décisionnels et de la mise en place d'une flexibilité accrue pour anticiper et répondre aux crises futures.

Ananya Sheth et Joseph V. Sinfield (2020), dans leur étude *Simulating Self-Organization during Strategic Change: Implications for Organizational Design*, soulignent l'importance cruciale de **l'auto-organisation** dans les entreprises traversant des transformations stratégiques majeures. Ils identifient des facteurs organisationnels clés, notamment la structure de communication interne, la flexibilité des rôles et la capacité d'adaptation collective. Ces éléments permettent aux organisations de maintenir leur agilité dans un environnement en perpétuelle mutation, tout en maximisant la participation active et l'autonomie des employés.

Cette approche met en lumière une redéfinition des mécanismes organisationnels classiques : contrairement aux structures rigides qui reposent sur une hiérarchie prédominante, l'auto-organisation favorise une responsabilisation partagée, où les équipes deviennent le moteur principal de la prise de décision et de l'exécution. Cela reflète une transition vers une plus grande horizontalité dans les organisations, où la fluidité des rôles et la collaboration transcendent les frontières fonctionnelles.

Cependant, cette dynamique d'auto-organisation n'est pas exempte de défis. Elle exige une structure de communication interne clairement définie pour éviter les malentendus et les redondances, ainsi qu'un soutien managérial adéquat pour renforcer la coordination entre les équipes. En outre, la réussite de cette approche repose largement sur la culture organisationnelle : les employés doivent non seulement être formés à travailler de manière autonome, mais aussi être encouragés à innover et à prendre des initiatives sans crainte de représailles (Sheth et Sinfield, 2020).

Dans un registre différent, Ghislain Deslandes (2021), dans *Antiphilosophy of Christianity*, met en avant les dimensions éthiques et philosophiques comme des facteurs organisationnels essentiels. Il insiste sur l'importance de **l'intégration de l'éthique et de la responsabilité sociale dans les pratiques managériales**. Selon lui, ces dimensions influencent directement la culture organisationnelle et la prise de décision, offrant un cadre moral pour répondre aux défis contemporains. L'éthique, dans ce contexte, devient un levier non seulement pour améliorer l'image de l'organisation, mais aussi pour renforcer la cohésion interne et la légitimité des décisions.

Bertrand Moingeon (2005), co-auteur de Strategor, propose une analyse des facteurs organisationnels à travers quatre dimensions fondamentales : stratégie, structure, décision et identité. Ces dimensions constituent des piliers essentiels pour comprendre et gérer les dynamiques internes des organisations. Selon Moingeon, leur alignement est crucial pour garantir cohérence et efficacité organisationnelle. Il souligne que leur articulation permet d'assurer une performance durable, en répondant aux exigences à la fois internes et externes. Les quatre dimensions se divisent donc comme suit :

- **Stratégie** : cette dimension représente la direction générale et les objectifs à long terme de l'organisation. Une stratégie bien définie fournit un cadre pour guider les décisions et les actions, mais elle doit également être adaptable pour répondre à des environnements incertains ou dynamiques. Par exemple, une stratégie axée sur l'innovation nécessitera des structures et des processus favorisant l'expérimentation et la prise de risques.
- **Structure** : celle-ci renvoie à la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cela inclut la définition des rôles, la hiérarchie, les processus de communication et la répartition des ressources. Une structure inadaptée, par exemple trop rigide ou mal coordonnée, peut entraîner une perte d'efficacité et des tensions internes.
- **Décision** : cette dimension s'intéresse aux mécanismes par lesquels les choix stratégiques et opérationnels sont pris au sein de l'organisation. Une prise de décision centralisée peut offrir une certaine clarté et uniformité, mais elle risque de ralentir les processus dans des environnements complexes. À l'inverse, une prise de décision décentralisée permet une plus grande réactivité, mais exige des mécanismes solides de coordination.
- **Identité** : celle-ci reflète les valeurs, la culture et la mission qui définissent l'organisation. Elle agit comme un ciment fédérateur pour les employés, en renforçant leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Une identité forte est un levier pour mobiliser les collaborateurs autour des objectifs stratégiques et pour naviguer avec succès à travers des périodes de changement ou de crise.

Moingeon insiste sur le fait que ces dimensions ne fonctionnent pas de manière isolée : elles interagissent constamment pour façonner la dynamique organisationnelle. Par exemple, une stratégie ambitieuse mais non soutenue par une structure adaptée ou des décisions cohérentes risque d'échouer. De même, une identité organisationnelle mal définie peut nuire à l'adhésion des employés et limiter la mise en œuvre efficace des objectifs.

L'approche holistique de Moingeon met en lumière **l'importance d'un alignement entre ces dimensions** pour éviter des dysfonctionnements internes et renforcer la performance organisationnelle. En intégrant ces quatre éléments, les entreprises peuvent développer des stratégies robustes tout en maintenant une flexibilité et une cohésion interne essentielles pour répondre aux défis contemporains.

Cependant, cette perspective soulève des questions sur les défis pratiques d'une telle intégration, notamment dans des environnements en mutation rapide. Moingeon reconnaît ces obstacles et invite à une gestion proactive pour adapter ces dimensions aux nouvelles exigences, comme les transformations numériques ou l'émergence de modèles organisationnels hybrides. Son cadre offre ainsi une grille d'analyse précieuse pour évaluer les facteurs organisationnels tout en soulignant la nécessité d'une adaptation continue pour maintenir leur pertinence.

En outre, Niels Åkerstrøm Andersen (2001), avec son concept **d'organisations polyphoniques**, offre une vision novatrice en introduisant la notion de polyphonie organisationnelle. Dans ce modèle, les organisations ne sont pas limitées à une hiérarchie unique, mais fonctionnent à travers des interactions multiples entre divers systèmes fonctionnels. Il identifie **la gestion de la complexité communicationnelle** et **la capacité à naviguer entre différents codes sociaux** comme des facteurs organisationnels clés pour maintenir la flexibilité et l'adaptabilité dans des environnements complexes.

Enfin, Raymond-Alain Thietart (2015), dans ses travaux sur **la dynamique stratégique**, propose une vision intégrée des facteurs organisationnels en mettant l'accent sur l'alignement entre stratégie, structure organisationnelle et systèmes de gestion. Il identifie **la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle** comme des piliers essentiels pour optimiser la performance. Selon lui, la performance organisationnelle repose sur une approche équilibrée entre contrôle et innovation, permettant à l'entreprise de rester compétitive tout en s'adaptant aux mutations rapides de son environnement.

Ces contributions contemporaines montrent que les facteurs organisationnels évoluent pour inclure des dimensions stratégiques, éthiques et communicationnelles, tout en répondant aux besoins de flexibilité et de résilience face aux défis modernes. En croisant ces perspectives, il est possible de mieux comprendre comment les organisations peuvent transformer leurs structures internes pour répondre aux exigences d'un monde en constante mutation. Ces approches récentes complètent ainsi les cadres classiques, tout en jetant les bases pour aborder des enjeux spécifiques, tels que les facteurs favorisant directement le bien-être au travail.

Bien que distincts dans leur définition, les modèles et les facteurs organisationnels sont intimement liés et s'influencent mutuellement. Les modèles organisationnels offrent une perspective macro, décrivant les configurations structurelles globales des organisations, tandis que les facteurs organisationnels se concentrent sur des éléments spécifiques et contextuels qui façonnent directement les dynamiques internes et les interactions au sein des entreprises. Cette complémentarité est essentielle pour comprendre les complexités des environnements organisationnels, notamment dans des secteurs où l'adaptabilité et l'innovation sont essentielles.

Par exemple, dans une bureaucratie mécaniste, comme celle décrite par Mintzberg, les processus standardisés et les hiérarchies rigoureuses sont soutenus par des facteurs organisationnels tels que des règles strictes, une communication descendante et un contrôle hiérarchique intense. Ces éléments permettent de garantir la stabilité et l'efficacité dans des contextes prévisibles, mais peuvent freiner la créativité. À l'inverse, dans une adhocratie, où la flexibilité structurelle prime, des facteurs comme l'autonomie des employés, la communication informelle et la collaboration interdisciplinaire favorisent l'innovation et l'agilité (Amabile, 1998), deux aspects cruciaux pour les entreprises évoluant dans des environnements incertains ou en mutation rapide.

Les recherches contemporaines mettent également en avant l'émergence de modèles hybrides qui combinent les caractéristiques de différentes configurations organisationnelles pour répondre aux défis actuels. Barabel et Monclos (2023) ont montré que des entreprises comme les start-up et les scale-up intègrent des éléments de bureaucratie professionnelle et d'adhocratie afin d'équilibrer efficacité opérationnelle et innovation. Ces structures hybrides permettent de répondre aux attentes de flexibilité et d'autonomie des employés, tout en conservant des éléments de contrôle et de standardisation nécessaires pour assurer la performance globale.

Dans un contexte de transformations rapides, telles que celles imposées par la pandémie de COVID-19, des auteurs comme Peillod-Book et Shankland (2021) insistent sur la nécessité pour les entreprises de développer des capacités d'évaluation continue de leurs modèles et facteurs organisationnels. Cette capacité d'adaptation proactive permet aux organisations de réagir efficacement aux crises tout en anticipant les besoins émergents. Par exemple, l'intégration accrue des technologies numériques dans les modèles organisationnels a nécessité une redéfinition des rôles et une reconfiguration des processus décisionnels pour maintenir la fluidité et la cohérence interne.

Cependant, ni les modèles ni les facteurs organisationnels ne constituent des solutions universelles. Chaque organisation, en fonction de son secteur, de sa taille et de sa culture, doit ajuster ses choix structurels et opérationnels pour atteindre un équilibre entre les exigences de performance et les attentes de ses parties prenantes. Dans ce cadre, les contributions de Deslandes (2021) soulignent l'importance de considérer les dimensions éthiques dans l'articulation entre modèles et facteurs organisationnels. **Une structure performante doit également être alignée sur des valeurs qui favorisent le bien-être des employés et la responsabilité sociale de l'organisation.**

Ainsi, la relation entre modèles et facteurs organisationnels ne se limite pas à une simple complémentarité. Elle reflète une interaction dynamique où les modèles fournissent un cadre stratégique général et les facteurs agissent comme des leviers opérationnels pour répondre aux besoins spécifiques des employés et de l'environnement externe. Cette synergie, combinée à une capacité d'adaptation continue, devient un impératif stratégique pour les organisations modernes cherchant à rester performantes tout en relevant les défis de complexité et d'incertitude.

Facteurs organisationnelles favorisant le bien-être

Équilibre vie professionnelle – vie personnelle

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est considéré comme un pilier essentiel du bien-être au travail, et son importance ne cesse de croître dans un contexte professionnel marqué par une intensification des exigences et une porosité accrue entre les sphères privée et professionnelle. Cette question est particulièrement cruciale dans des secteurs comme celui du conseil, où les longues heures de travail et les délais serrés sont souvent la norme. Minvielle et al. (2024) mettent en avant des initiatives telles que **la semaine de quatre jours, le télétravail ou les horaires flexibles**, qui se révèlent efficaces pour améliorer la qualité de vie des employés. Ces pratiques contribuent non seulement à prévenir l'épuisement professionnel, mais elles renforcent également la productivité et la satisfaction au travail en offrant une plus grande autonomie dans la gestion du temps.

Bien que l'on puisse penser que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle soit une préoccupation récente, ce sujet fait l'objet d'études approfondies depuis plusieurs décennies. Greenhaus et Beutell (1985), par exemple, ont introduit **la notion de conflit travail-famille**, soulignant que lorsque les exigences professionnelles empiètent sur la sphère personnelle, ou inversement, cela peut entraîner un stress chronique et des impacts négatifs sur la santé mentale. Ce concept met en évidence la nécessité pour les entreprises de concevoir des politiques organisationnelles permettant une séparation claire entre ces deux sphères.

Plus récemment, Hill et al. (2016) ont exploré l'impact du télétravail sur cet équilibre. Ils ont constaté que, bien que le travail à distance offre une flexibilité accrue, il peut également brouiller les frontières entre vie professionnelle et personnelle, rendant essentiel l'établissement de règles claires pour préserver cet équilibre. Ces résultats soulignent l'importance de **combiner flexibilité et cadre organisationnel** pour maximiser les bénéfices des nouvelles formes de travail.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également influencé par des facteurs culturels et intergénérationnels. Hofstede (1980) a montré que les différences culturelles jouent un rôle clé dans la perception de l'équilibre travail-vie. Par exemple, dans les cultures collectivistes, telles que celles de nombreux pays asiatiques, les attentes sociales peuvent conduire à une forte intégration entre les deux sphères, tandis que dans les cultures individualistes, comme en Europe occidentale ou en Amérique du Nord, une séparation plus nette est souvent recherchée.

En termes intergénérationnels, Twenge et Campbell (2010) ont observé que la génération Z et les millennials attachent une importance croissante à la flexibilité et au sens du travail. Ces générations recherchent des environnements professionnels qui valorisent leur bien-être et respectent leurs limites personnelles, en contraste avec les baby-boomers, qui peuvent être plus enclins à privilégier des carrières longues et stables. Cela exige des employeurs qu'ils adaptent leurs politiques à une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée dans ses attentes.

Des initiatives concrètes, comme **la limitation des heures supplémentaires** et **le droit à la déconnexion**, jouent un rôle crucial dans la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En Belgique, le droit à la déconnexion a été formalisé dans le cadre du « Deal pour l'emploi » en 2022. Cette mesure impose aux entreprises de plus de 20 travailleurs d'établir des modalités claires pour garantir que leurs employés ne soient pas obligés de répondre à des sollicitations professionnelles en dehors des heures de travail (Acerta, 2024).

Ce droit, intégré dans les règlements de travail ou les conventions collectives de travail (CCT), prévoit des actions telles que :

- La définition des règles permettant aux employés de ne pas être connectés en dehors de leur temps de travail ;
- La régulation de l'utilisation des outils numériques pour protéger les périodes de repos, les congés, et la vie privée des travailleurs ;
- Des initiatives de sensibilisation et de formation pour promouvoir une utilisation raisonnée des outils numériques, et pour prévenir les risques psychosociaux comme le burn-out.

Par ailleurs, des pratiques telles que l'octroi de **congés illimités**, expérimentées par des entreprises comme Netflix, illustrent comment des politiques innovantes peuvent transformer la gestion de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Ce modèle repose sur la confiance accordée aux employés dans la gestion autonome de leur temps, permettant ainsi une meilleure conciliation entre les deux sphères. Une analyse publiée dans Harvard Business Review révèle que cette initiative a non seulement renforcé la satisfaction des employés, mais a également contribué à créer une culture organisationnelle axée sur la responsabilisation et l'engagement (McCord, 2024).

Cependant, les chercheurs soulignent que l'efficacité de ce type de politique dépend largement du cadre organisationnel. En effet, sans directives claires, les employés peuvent hésiter à prendre des congés par crainte de jugement ou de répercussions, ce qui peut paradoxalement accentuer le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela met en évidence l'importance pour les entreprises d'accompagner ces initiatives d'une communication transparente et d'une culture managériale qui valorise réellement le bien-être des employés (Bock, 2015).

L'émergence des technologies numériques a profondément transformé la manière dont les employés perçoivent et gèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Si ces outils offrent une flexibilité sans précédent, ils augmentent également le risque **d'hyperconnectivité**, qui peut entraîner des conséquences négatives sur la santé mentale et le bien-être des employés. Selon Derks, Van Mierlo et Schmitz (2014), l'utilisation excessive des technologies numériques pour des raisons professionnelles en dehors des heures de travail contribue à **un stress accru** et à **un sentiment de surcharge**. Ces auteurs suggèrent que des initiatives organisationnelles, telles que l'instauration de plages de déconnexion numérique ou la régulation des communications électroniques, peuvent jouer un rôle clé dans la réduction de ces impacts. Ces pratiques permettent aux employés de préserver des périodes de concentration et de repos, essentielles à leur bien-être et à leur productivité.

En somme, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est un facteur clé de bien-être au travail, mais sa réalisation **dépend d'une compréhension nuancée des besoins spécifiques des employés**. En intégrant des approches personnalisées et culturellement sensibles, les organisations peuvent non seulement améliorer la qualité de vie de leurs employés, mais également renforcer leur attractivité et leur compétitivité sur un marché du travail de plus en plus exigeant.

La reconnaissance au travail va bien au-delà des simples récompenses financières : elle constitue un levier essentiel pour renforcer la motivation, l'engagement et le bien-être des employés. Pour mieux comprendre son rôle, il est pertinent de se référer à la théorie des **deux facteurs de Herzberg** (1959). Ce modèle distingue deux grandes catégories de facteurs influençant la satisfaction au travail :

- **Facteurs hygiéniques** : ces éléments extrinsèques, tels que le salaire, les conditions de travail, ou la sécurité de l'emploi, ne génèrent pas de satisfaction ou de motivation intrinsèque lorsqu'ils sont adéquats, mais leur absence entraîne une insatisfaction. Par exemple, un salaire insuffisant ou des conditions de travail difficiles peuvent être sources de frustration et de démotivation, mais un salaire élevé, à lui seul, n'engendre pas nécessairement un fort engagement.
- **Facteurs de motivation** : ces éléments intrinsèques, comme la reconnaissance, l'accomplissement, ou les responsabilités, sont directement liés au contenu du travail et à l'épanouissement personnel. Ils jouent un rôle clé dans la satisfaction durable des employés et leur motivation à dépasser les attentes.

Dans ce cadre, il est correct de considérer que le salaire ou les conditions de travail relèvent des facteurs hygiéniques : ils créent un socle d'équilibre, mais ce sont les pratiques de reconnaissance qui permettent d'aller au-delà de cette simple absence d'insatisfaction pour susciter un véritable engagement.

De plus, la reconnaissance peut être abordée sous différentes dimensions, comme l'ont détaillé Brun et Dugas (2005) :

- **Pratiques existentielles** : les concernent le respect et la dignité accordés aux employés. Cela inclut des gestes simples mais significatifs, comme saluer les employés par leur nom, les écouter activement ou reconnaître leur valeur en tant qu'individus, indépendamment de leurs performances. Les auteurs soulignent que ces pratiques sont particulièrement efficaces pour renforcer le sentiment d'appartenance et prévenir l'isolement, en particulier dans des environnements de travail stressants.
- **Pratiques de reconnaissance des résultats** : Ces pratiques mettent en avant la valorisation des réalisations concrètes des employés, comme l'atteinte d'objectifs ou la contribution à des projets réussis. Cela peut prendre la forme de félicitations publiques, de primes de performance ou de célébrations des succès. Selon Brun et Dugas (2005), une reconnaissance explicite et publique des résultats peut également jouer un rôle stratégique en renforçant les comportements positifs dans l'organisation.

- **Pratiques de reconnaissance des efforts :** Elles visent à souligner et à apprécier les efforts déployés, même si les résultats attendus ne sont pas atteints. Ces pratiques montrent aux employés que leur travail acharné et leur persévérance sont remarqués et valorisés. En particulier, elles contribuent à maintenir la motivation dans des projets à long terme ou complexes où les résultats peuvent tarder à apparaître.
- **Pratiques de reconnaissance des compétences :** Ces pratiques se concentrent sur la valorisation des connaissances, des aptitudes et des talents spécifiques des employés. Cela peut inclure des opportunités de développement professionnel, des formations ou des promotions basées sur les compétences démontrées. Les auteurs insistent sur le fait que cette reconnaissance est essentielle pour soutenir l'apprentissage organisationnel et fidéliser les talents clés.

Ces dimensions offrent un cadre complet pour comprendre comment la reconnaissance peut répondre aux divers besoins des employés, tout en contribuant à un environnement de travail positif et motivant.

Pourtant, dans les entreprises de conseil, où la compétition interne est intense et les pressions de performance élevées, ces pratiques prennent une importance cruciale. Abaidi et Drillon (2016) soulignent que des feedbacks réguliers, la transparence dans les promotions et la mise en valeur des contributions individuelles **peuvent réduire le turnover et améliorer le climat organisationnel**. Par ailleurs, Tanquerel et Condor (2020) ont montré que des initiatives de reconnaissance, telles que des programmes de récompenses personnalisées ou des rituels de célébration des succès collectifs, **favorisent également la collaboration et la cohésion au sein des équipes**.

Cependant, il est essentiel de reconnaître les défis associés à la mise en œuvre de ces pratiques. Une reconnaissance mal gérée peut engendrer des perceptions de favoritisme, ou être perçue comme inauthentique, ce qui pourrait nuire au moral des équipes. Par exemple, des études de Grant et Parker (2009) montrent que **les politiques de reconnaissance standardisées risquent de passer à côté des attentes spécifiques des employés**. Cela met en évidence la nécessité d'adopter une approche contextuelle et personnalisée pour maximiser l'efficacité des politiques de reconnaissance.

La perception de la reconnaissance varie également selon les cultures et les générations. Dans les cultures collectivistes, comme celles d'Asie de l'Est, les formes de reconnaissance collective et non explicites, telles que l'approbation tacite ou les récompenses d'équipe, sont souvent privilégiées. En revanche, dans les cultures individualistes, notamment en Amérique du Nord et en Europe occidentale, les employés s'attendent généralement à des formes explicites de reconnaissance individuelle, comme des félicitations publiques ou des récompenses spécifiques (Hofstede, 1980).

D'un point de vue intergénérationnel, Twenge et Campbell (2010) soulignent que les millennials et la génération Z attachent une grande importance à des formes de reconnaissance axées sur leurs valeurs personnelles et leur contribution à des causes plus larges. Ces générations recherchent une reconnaissance qui reflète leur identité professionnelle unique et valorise leur implication dans des projets significatifs. À l'inverse, les baby-boomers tendent à privilégier des formes de reconnaissance plus traditionnelles, comme les promotions hiérarchiques ou les augmentations salariales.

De plus, la reconnaissance est étroitement liée à d'autres dimensions du bien-être au travail, telles que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la qualité des relations interpersonnelles. Brun et Dugas (2005) mettent en avant l'idée que des pratiques de reconnaissance bien pensées, qu'elles soient symboliques, matérielles ou relationnelles, participent à **la création d'un environnement de travail motivant et inclusif**. Par exemple, des initiatives intégrées, comme des récompenses sous forme de jours de congé supplémentaires ou des activités de team building, peuvent à la fois renforcer la satisfaction individuelle et la cohésion des équipes. En outre, une reconnaissance authentique, selon ces auteurs, contribue à prévenir les risques psychosociaux en **réduisant les tensions et en renforçant le sentiment d'appartenance**, indispensable à une bonne dynamique organisationnelle.

Enfin, des approches contemporaines, telles que le modèle **ROWE** (Results-Only Work Environment), mettent en lumière l'importance de **combiner reconnaissance et autonomie**. Dans ces environnements, les employés sont évalués en fonction de leurs résultats, ce qui valorise leurs contributions tout en respectant leur autonomie dans la gestion du temps et des priorités. Cependant, comme l'ont montré Peillod-Book et Shankland (2021), ces pratiques nécessitent **une communication organisationnelle claire et un soutien managérial fort** pour éviter toute ambiguïté ou surcharge cognitive.

En somme, la reconnaissance et la valorisation ne sont pas seulement des instruments de motivation, mais des leviers essentiels pour construire des environnements de travail plus inclusifs et épanouissants. Leur efficacité repose sur **une compréhension fine des besoins spécifiques des employés, modulée par des facteurs culturels, générationnels et organisationnels**. En intégrant ces dimensions dans des politiques bien conçues, les entreprises, y compris celles du secteur du conseil, peuvent non seulement améliorer le bien-être de leurs employés, mais aussi **renforcer leur engagement et leur performance globale**.

La qualité des relations au travail désigne **l'ensemble des interactions entre les membres d'une organisation**, qu'elles soient horizontales (entre collègues) ou verticales (entre employés et hiérarchie). Elle se manifeste par des comportements et des attitudes qui **favorisent la confiance, la coopération, la communication ouverte et le respect mutuel**. Des relations de qualité au sein d'une organisation ne se limitent pas à l'absence de conflits : elles reposent également sur des **dynamiques positives**, telles que l'entraide, la reconnaissance interpersonnelle et le soutien moral. Ces interactions jouent un rôle clé dans la création d'un environnement de travail harmonieux, où les employés peuvent s'épanouir à la fois professionnellement et personnellement. Toutefois, la qualité des relations au travail n'est pas statique et évolue en fonction des dynamiques culturelles, générationnelles et technologiques (Valencourt, 2024).

Un environnement où règnent communication ouverte et soutien collectif favorise des relations interpersonnelles positives, ce qui contribue à renforcer l'engagement et la satisfaction des employés (Kahn, 1990). Ces relations s'avèrent particulièrement essentielles dans des contextes exigeants, comme celui des grandes entreprises de conseil, où les collaborateurs doivent souvent gérer des tensions élevées tout en travaillant en équipe sur des projets complexes. Ferris et al. (2009) notent que des relations interpersonnelles solides, définies par des réseaux robustes, des normes de réciprocité et un climat de confiance, agissent comme **un levier stratégique pour l'innovation et l'adaptabilité organisationnelle**.

Les recherches de Tanquerel et Condor (2020) mettent en lumière le rôle des Chief Happiness Officers dans la promotion de cultures organisationnelles axées sur l'entraide et la collaboration. Ces initiatives incluent l'établissement de politiques de médiation pour résoudre les conflits, l'organisation d'activités renforçant la cohésion d'équipe, et l'instauration de canaux de communication efficaces. Dans des équipes diversifiées ou géographiquement dispersées, ces pratiques contribuent à **réduire les tensions et à créer un sentiment d'appartenance**, deux éléments essentiels pour prévenir les risques psychosociaux et renforcer la résilience organisationnelle.

D'un point de vue théorique, les travaux de Burns et Stalker (1961) sur les systèmes mécaniques et organiques offrent un éclairage utile pour comprendre l'impact des relations interpersonnelles sur la performance et l'adaptabilité. Les systèmes mécaniques, rigides et hiérarchiques, tendent à limiter la spontanéité et la créativité nécessaires à des relations interpersonnelles dynamiques. À l'inverse, **les systèmes organiques**, caractérisés par une communication informelle et un partage des responsabilités, **favorisent des interactions plus naturelles et une meilleure coopération entre les employés**. Ce contraste met en évidence l'importance d'adopter des approches adaptées au contexte organisationnel pour maximiser l'efficacité des relations au travail.

Par ailleurs, **la théorie de l'échange leader-membre (LMX)**, développée par Graen et Uhl-Bien (1995), souligne l'importance de relations de qualité entre managers et subordonnés. Une relation fondée sur **la confiance mutuelle, la reconnaissance et un soutien actif** améliore non seulement la satisfaction des employés, mais aussi leur performance. Les leaders qui instaurent de telles relations **renforcent également le sentiment d'équité**, un levier clé pour prévenir les conflits et réduire le turnover. Cependant, l'application effective de ce modèle dépend souvent du contexte culturel. Par exemple, dans les cultures collectivistes, les attentes envers le leadership sont souvent orientées vers des relations plus paternalistes, tandis que dans les cultures individualistes, l'autonomie et la reconnaissance explicite sont plus valorisées (Hofstede, 1980).

Dans une perspective contemporaine, les recherches de Ferris et al. (2009) sur le capital social organisationnel montrent que des relations interpersonnelles solides agissent comme un levier stratégique. **Un capital social élevé, défini par des réseaux de relations robustes, des normes de réciprocité et un climat de confiance, favorise l'innovation et la collaboration tout en renforçant la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux défis.** Ces dynamiques sont particulièrement visibles dans des environnements collaboratifs qui intègrent des outils numériques. Cependant, les chercheurs notent également que l'absence de gestion proactive des relations peut entraîner une fragmentation des équipes et une perte de cohésion (Jehn et al., 2001).

En pratique, des initiatives comme les programmes de mentorat, les ateliers de développement des compétences relationnelles, ou les événements de team building ont démontré leur efficacité pour renforcer la qualité des relations au travail. Par exemple, des ateliers centrés sur l'intelligence émotionnelle permettent aux employés d'améliorer leurs compétences en gestion des conflits, en écoute active et en empathie, des qualités essentielles pour maintenir des relations harmonieuses dans des environnements de travail exigeants (Boyatzis & McKee, 2005). Ces initiatives, bien que bénéfiques, nécessitent une planification minutieuse et une évaluation continue pour garantir leur pertinence et leur impact.

Cependant, des relations interpersonnelles de qualité ne sont pas sans défis. Des conflits mal gérés, un manque de communication ou une méfiance persistante peuvent détériorer le climat de travail et affecter la performance collective. Peillod-Book et Shankland (2021) insistent sur **l'importance d'un leadership inclusif et d'une communication proactive** pour éviter ces dérives. De plus, les dynamiques relationnelles sont souvent influencées par des facteurs culturels et générationnels. Hofstede (1980) a montré que dans les cultures collectivistes, les relations de groupe sont privilégiées, tandis que dans les cultures individualistes, les relations tendent à être plus transactionnelles et axées sur des objectifs spécifiques.

Enfin, les technologies numériques ont transformé la manière dont les relations interpersonnelles se développent dans le monde du travail. Si les outils numériques favorisent une communication rapide et accessible, ils peuvent également introduire une distance sociale ou exacerber les malentendus. Derks et Bakker (2014) suggèrent que des initiatives comme les « journées sans email » ou les « rituels de connexion en présentiel » peuvent renforcer les interactions authentiques et réduire les impacts négatifs des interactions exclusivement numériques. L'intégration de telles pratiques, combinée à une réflexion sur les attentes des employés, peut permettre aux organisations d'optimiser les relations au travail dans un environnement de plus en plus numérique et globalisé.

En somme, la qualité des relations au travail est un facteur déterminant du bien-être organisationnel. Elle transcende les simples interactions quotidiennes pour devenir un moteur de cohésion, de motivation et d'innovation. En cultivant un climat de confiance et de respect mutuel, les entreprises peuvent non seulement améliorer le bien-être de leurs employés, mais aussi renforcer leur résilience et leur performance globale. Cependant, le maintien de relations interpersonnelles de qualité nécessite une approche contextuelle et évolutive, prenant en compte les spécificités culturelles, générationnelles et technologiques.

L'implication des employés dans les processus décisionnels ne se limite pas à un simple geste symbolique : elle est le reflet d'une organisation qui valorise et reconnaît le potentiel de ses collaborateurs. En permettant à ces derniers de contribuer activement aux choix stratégiques, les entreprises instaurent **un climat de confiance et d'appartenance**, deux piliers essentiels au bien-être organisationnel. En donnant aux collaborateurs une voix active et une autonomie accrue, les organisations renforcent leur sentiment d'appartenance et d'accomplissement. Selon Deci et Ryan (1985), répondre aux besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de lien social est indispensable pour maintenir **une motivation intrinsèque durable**. Ces principes trouvent écho dans les travaux de Deci et Gagné (2005), qui démontrent que l'autonomie dans les environnements de travail favorise à la fois la satisfaction et l'engagement.

Cette dynamique s'appuie également sur des mécanismes psychologiques tels que **la justice organisationnelle**. Greenberg (1987) met en avant l'importance d'une gestion équitable des idées et des contributions. Lorsque les collaborateurs estiment que leurs efforts sont reconnus et valorisés, ils manifestent **une plus grande fidélité et un investissement accru dans leur travail** (Janiczek et al., 2012). En parallèle, Bandura (1997) insiste sur le rôle du **sentiment d'efficacité collective** : en participant aux décisions, les employés renforcent leur confiance en leurs capacités à atteindre des objectifs communs, augmentant ainsi la performance collective (Bellet, al.). Ces effets positifs ne se limitent pas au bien-être individuel, mais s'étendent à la cohésion et à la performance globale des équipes.

Pour traduire ce principe en actions concrètes, les organisations adoptent des stratégies variées et adaptées. Les **cercles de qualité**, inspirés du modèle japonais et popularisés par Ishikawa (2007), permettent aux employés de travailler de manière **autonome** sur des problématiques spécifiques, avec l'objectif d'améliorer continuellement les processus. Cette démarche **valorise les compétences des collaborateurs tout en favorisant une dynamique collaborative**. Ces cercles, utilisés avec succès chez Toyota, illustrent leur capacité à transformer des problèmes opérationnels en opportunités d'innovation. Les enquêtes internes, quant à elles, permettent de collecter les avis des employés avant des décisions stratégiques majeures. Robertson et Cooper (2010) soulignent que ces outils renforcent la confiance et la reconnaissance, **à condition que leurs résultats soient traduits en actions visibles et cohérentes avec les attentes exprimées**. Dans des contextes plus modernes, des hackathons internes mobilisent les employés pour résoudre des défis complexes dans un temps limité, tout en renforçant l'esprit d'équipe et la créativité (Tinline & Crowe, 2010).

Les groupes de travail interdisciplinaires, composés de collaborateurs issus de différents départements, représentent une autre approche efficace pour intégrer les employés dans les processus décisionnels. En confrontant des perspectives variées, ces équipes favorisent l'innovation et renforcent la cohésion organisationnelle. Katzenbach et Smith (2015) ont observé que ces groupes permettent de développer des solutions adaptées à des problématiques complexes tout en renforçant le sentiment d'appartenance. Cependant, ces initiatives ne sont efficaces que si elles sont

accompagnées **d'un encadrement managérial structuré** pour éviter les disparités dans la participation ou les conflits d'intérêts.

Dans un contexte de travail hybride, la mise en œuvre de ces pratiques devient un défi à part entière. Les outils numériques jouent ici un rôle crucial en facilitant la transparence et la collaboration, mais ils comportent aussi des risques. Des plateformes comme Slack ou Microsoft Teams facilitent les échanges et rendent les processus plus accessibles, mais une mauvaise gestion de ces outils peut rapidement entraîner une surcharge informationnelle, comme l'ont mis en évidence Derks et Bakker (2010). En revanche, des mécanismes tels que les sondages anonymes et les feedback loops numériques permettent de renforcer la transparence et d'augmenter la perception d'équité organisationnelle. Ces pratiques, lorsqu'elles sont bien intégrées, contribuent à maintenir un haut niveau de confiance et d'engagement parmi les employés.

L'implication des employés ne peut cependant être une démarche universelle : elle **doit être adaptée à la culture et aux objectifs de chaque organisation**. Dans des environnements fortement hiérarchisés ou compétitifs, comme ceux des entreprises de conseil, cette pratique nécessite un encadrement spécifique pour éviter qu'elle ne devienne une source de frustration ou de surcharge. Les managers jouent un rôle clé en tant que facilitateurs, comme le souligne Mintzberg (1989), en veillant à instaurer une dynamique de dialogue ouvert et à valoriser les contributions des équipes. De plus, **le leadership transformationnel**, décrit par Yukl (1981), s'avère particulièrement pertinent dans ces contextes, car il encourage l'innovation et la participation tout en renforçant le lien entre les collaborateurs et l'organisation. Enfin, comme l'ont observé Hofstede (1980) et d'autres chercheurs en interculturalité, les différences culturelles influencent profondément la manière dont ces pratiques sont perçues et mises en œuvre, soulignant la nécessité d'adapter les initiatives aux contextes spécifiques.

On peut comprendre qu'en valorisant l'implication des employés dans les processus décisionnels, les organisations ne se contentent pas d'améliorer leur bien-être : **elles posent les bases d'une performance durable, d'une innovation constante et d'une résilience organisationnelle accrue.**

Défis liés au secteur du conseil

Pression sur la performance

Dans les entreprises de conseil, la recherche de l'excellence constitue une priorité stratégique, guidée par des attentes élevées de la part des clients et des objectifs ambitieux imposés par les employeurs. Cette quête incessante de résultats impose une intensité de travail remarquable, **souvent perçue comme le prix à payer pour atteindre les sommets de la profession.**

Un des aspects les plus marquants de cette pression réside dans **la gestion des délais.** Les consultants sont fréquemment confrontés à des projets aux échéances strictes, où chaque décision doit être rapide et efficace. Ces contraintes temporelles, bien qu'elles puissent stimuler les performances à court terme, entraînent souvent des répercussions sur le bien-être des employés. Des études, notamment celles de Peillod-Book et Shankland (2021), montrent que cette dynamique favorise **des niveaux élevés de stress et de fatigue**, augmentant les risques d'épuisement professionnel.

Les cabinets de conseil fonctionnent selon des logiques de performance mesurée, où chaque heure facturée est scrutée pour maximiser la rentabilité des projets. Cette focalisation sur les indicateurs de productivité crée **une pression implicite** sur les consultants pour qu'ils optimisent leur temps et maintiennent une réactivité exemplaire (Auriach et al., 2018). Cependant, cette culture de l'optimisation peut affecter négativement la motivation intrinsèque des employés. Deci et Ryan (1985) expliquent que la perte d'autonomie et le sentiment de surveillance constante diminuent l'engagement, impactant à long terme la créativité et l'innovation.

L'exigence d'innovation permanente est une autre facette de cette pression. Les entreprises de conseil attendent de leurs équipes des solutions non seulement efficaces mais aussi différenciantes pour répondre aux défis complexes de leurs clients. Cette dynamique, bien qu'elle puisse stimuler la créativité sous contrainte, limite souvent la capacité des consultants à prendre du recul. Selon Parmentier, Paris et Gandia (2017), l'innovation organisationnelle repose sur **la gestion de paradoxes complexes**, tels que soutenir les initiatives personnelles tout en répondant aux impératifs financiers. Ces tensions peuvent compromettre les processus de réflexion approfondie, indispensables pour développer des idées véritablement novatrices. De manière complémentaire, Magakian (2006) souligne que la créativité résulte d'un processus de traitement et d'analyse de données, souvent entravé par l'urgence opérationnelle prédominante dans les cabinets de conseil. Ainsi, **la tension entre les besoins immédiats des clients et la nécessité de cultiver une réflexion stratégique plus poussée demeure un paradoxe récurrent dans ce secteur.**

La culture de la performance peut également nuire aux relations interpersonnelles et à la cohésion des équipes. Les consultants, sous pression constante, sont parfois moins enclins à partager leurs connaissances ou à demander de l'aide, ce qui peut isoler les individus et nuire à l'entraide. Picart et Jaussaud (2018) soulignent que ces environnements, où la collaboration est essentielle, favorisent l'émergence de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation, **deux dimensions clés du burnout**.

Certaines entreprises de conseil explorent des alternatives pour atténuer cette pression tout en maintenant un haut niveau d'exigence. L'instauration de temps de réflexion structuré, la limitation des réunions chronophages ou encore l'intégration de feedbacks réguliers axés sur la progression plutôt que sur les performances passées sont autant de pistes envisagées. Ces initiatives, bien qu'encore marginales, montrent que les cabinets commencent à intégrer l'importance d'un équilibre entre exigence et durabilité humaine (Dine, 2024).

Le modèle « Up or Out » est une pratique organisationnelle largement adoptée dans les entreprises de conseil et d'audit. Il repose sur un principe simple mais rigoureux : un consultant ne peut pas rester indéfiniment au même poste. Il doit **soit progresser rapidement dans la hiérarchie (« Up »), soit quitter l'entreprise (« Out »)**. Ce système est conçu pour encourager l'excellence, maintenir une élite performante, et éviter toute stagnation dans les carrières des employés.

Concrètement, les consultants sont soumis à des évaluations périodiques strictes, souvent annuelles, où leurs performances sont analysées en profondeur. Ceux qui atteignent ou dépassent les objectifs définis se voient proposer une promotion, les intégrant à un échelon supérieur dans la hiérarchie. À l'inverse, ceux qui ne répondent pas aux attentes ou stagnent dans leurs performances sont encouragés, voire contraints, à quitter l'entreprise.

D'après l'article de Consultor, ce modèle est basé sur la philosophie selon laquelle une progression continue est essentielle non seulement pour **maintenir l'ambition individuelle** mais aussi pour **garantir une compétitivité collective**. Dans ce cadre, les consultants doivent démontrer non seulement leurs compétences techniques, mais aussi leurs aptitudes en gestion, en leadership, et en innovation.

Ce système exerce une pression constante sur les employés, les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il est particulièrement exigeant, car il ne laisse que **peu de place à l'erreur ou à la stagnation**. Selon Stenger, Ramirez et Garnier (2016), le « Up or Out » crée une dynamique compétitive intense, où chaque employé se concentre principalement sur sa progression individuelle plutôt que sur la collaboration ou les objectifs collectifs.

L'un des aspects les plus controversés de ce modèle est son impact sur la sécurité professionnelle. Le spectre d'une éventuelle sortie (« Out ») peut générer une anxiété persistante, affectant le bien-être mental des consultants. Une étude de FED Group (2024) montre que cette **insécurité contribue à un turnover élevé**, en particulier chez les jeunes consultants qui ne parviennent pas à s'adapter à ce rythme exigeant.

En favorisant une élite de haute performance, le modèle « Up or Out » peut **nuire à la diversité des talents et au savoir collectif au sein des entreprises**. Les consultants contraints de quitter l'entreprise emportent avec eux des compétences spécifiques et une connaissance précieuse des dynamiques internes. Robertson et Cooper (2010) notent que ce turnover élevé peut affecter la stabilité organisationnelle et compromettre la cohésion des équipes. De plus, le modèle renforce une culture où l'échec est stigmatisé. Les employés hésitent à prendre des risques ou à expérimenter des idées novatrices de peur que des erreurs n'entravent leur progression. Cette dynamique peut freiner l'innovation et limiter les opportunités d'adaptation à des environnements complexes.

L'une des critiques majeures adressées à ce modèle, selon l'article de Consultor (2021), est son incompatibilité avec des aspirations de carrière plus diversifiées. **Tous les employés ne souhaitent pas nécessairement progresser hiérarchiquement.** Certains préfèrent approfondir leurs compétences techniques ou contribuer à des projets spécifiques sans pour autant viser des postes de management. Ce manque de flexibilité pousse certains talents à chercher des opportunités ailleurs.

Face à ces critiques, certains cabinets de conseil explorent des adaptations au modèle traditionnel « Up or Out ». Par exemple, Courcelles (cabinet de conseil parisien) propose une alternative où les parcours de carrière sont davantage personnalisés, permettant aux consultants de progresser selon des critères autres que la simple hiérarchie. Par ailleurs, des initiatives telles que le mentorat, des feedbacks réguliers, et des trajectoires « experts » offrant des opportunités sans nécessiter une promotion hiérarchique stricte, gagnent en popularité (Perrier-Trudov, 2024).

Le modèle « Up or Out » illustre les tensions inhérentes aux environnements compétitifs : il combine un haut niveau d'exigence et une valorisation de l'ambition, mais il génère également des inégalités, une insécurité professionnelle, et un turnover élevé. Bien qu'il reste un pilier dans le secteur du conseil, l'émergence de modèles alternatifs plus flexibles laisse entrevoir une évolution vers des pratiques qui concilient ambition, bien-être, et stabilité organisationnelle.

Le turnover élevé est un phénomène structurant mais problématique dans les cabinets de conseil. Comme évoqué dans les sections précédentes, des facteurs tels que le modèle « Up or Out » où la pression constante sur la performance contribuent à cette dynamique. Cependant, d'autres éléments structurels et organisationnels, spécifiques à ce secteur, amplifient encore ce phénomène. Les consultants en stratégie par exemple restent généralement **en poste entre 4 et 5 ans avant de quitter** leur entreprise d'après l'article *Everything you need to know about strategy consultants*, une durée qui tend à diminuer en raison de la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que de l'attractivité d'opportunités professionnelles mieux alignées avec leurs aspirations individuelles (Bozonnet, 2024).

Sans oublier le rythme de travail soutenu, marqué par des délais stricts et des attentes élevées, pousse de nombreux consultants à envisager un changement de carrière. Selon Deloitte (2018), près de **78 % des consultants considèrent que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est insuffisant**, ce qui impacte directement leur satisfaction au travail. Cette situation est exacerbée par des missions de longue durée, souvent réalisées dans des environnements exigeants et loin du domicile, rendant difficile toute forme de stabilité personnelle.

De plus, les cabinets de conseil mesurent continuellement la productivité de leurs employés, renforçant une pression implicite pour optimiser chaque heure facturée. Cette logique, bien que contribuant à l'efficacité organisationnelle, peut engendrer **une fatigue psychologique et une déconnexion progressive des objectifs collectifs**. Comme l'indique Robertson et Cooper (2010), un turnover élevé résulte souvent d'une inadéquation entre les exigences organisationnelles et les attentes individuelles, notamment chez les jeunes consultants.

Le secteur du conseil est souvent perçu comme une étape formatrice, permettant d'acquérir rapidement des compétences transférables à d'autres secteurs. Les consultants sont ainsi courtisés par des entreprises offrant des conditions perçues comme plus équilibrées et stables. Une étude de Work Institute (2021) montre **que 60 % des départs volontaires sont motivés par des opportunités jugées plus attractives ailleurs**, reflétant la capacité des consultants à valoriser leurs expériences dans des environnements différents.

Chaque départ emporte avec lui des connaissances précieuses sur les clients, les projets en cours, et les dynamiques internes. Cette perte affaiblit la capacité des cabinets à assurer une continuité dans la qualité de leurs prestations. Comme le soulignent Robertson et Cooper (2010), un turnover élevé complique l'instauration d'une culture organisationnelle stable, nuisant à la cohésion des équipes et à l'engagement collectif.

Néanmoins, le remplacement d'un consultant peut représenter un investissement conséquent pour l'entreprise, incluant des coûts liés au recrutement, à la formation, et à l'intégration du nouvel employé. Bien que les estimations précises varient en fonction du contexte, des études montrent que ces dépenses peuvent être significatives, en particulier pour des postes nécessitant des compétences spécialisées ou une expérience accrue. À cela s'ajoutent des impacts indirects, comme la surcharge de travail pour les équipes restantes et une potentielle baisse de moral. Selon une étude menée par Fed Group (2020), les clients des cabinets de conseil peuvent percevoir ces départs fréquents comme **un manque de stabilité**, compromettant la continuité des projets et la relation de confiance développée avec les consultants. Cela peut, à terme, **affecter la réputation des cabinets et leur capacité à fidéliser leurs clients**.

Pour contrer ces effets, certains cabinets expérimentent des approches visant à améliorer la rétention des talents. Offrir des politiques de travail flexibles, telles que le télétravail, des horaires aménagés ou des périodes de récupération après des missions intenses, peut réduire l'épuisement professionnel. Selon un article de *Le Monde* (2019), **le télétravail permet de réduire l'absentéisme de 20 %**. De plus, une enquête de 2023 révèle que **63 % des salariés privilégient un modèle de travail flexible**, et **50 % envisageraient de quitter leur poste si un retour complet en présentiel leur était imposé** (*Le Monde*, 2023).

Une autre stratégie clé repose sur la reconnaissance et l'élaboration de trajectoires alternatives. L'intégration de programmes de reconnaissance régulière et la mise en place de parcours de carrière personnalisés, tels que des postes « experts » ou des rôles transversaux, peuvent contribuer significativement à la rétention des talents. Selon une étude publiée dans la Revue de gestion des ressources humaines, **la personnalisation des trajectoires professionnelles est un levier clé pour répondre aux attentes des employés, en particulier ceux qui ne souhaitent pas progresser dans une hiérarchie classique** (Martin, 2014). De plus, des opportunités de mobilité interne et de diversification des compétences **renforcent l'engagement des talents** en leur offrant des perspectives de développement adaptées à leurs aspirations (*Revue Vie et Sciences de l'Entreprise*, 2015). Ces approches permettent non seulement de valoriser les compétences spécifiques des individus, mais également de favoriser leur fidélisation en limitant l'attrition.

La valorisation de la collaboration est également essentielle. Encourager des initiatives qui renforcent le sentiment d'appartenance, comme le mentorat, les ateliers collaboratifs ou les activités de team-building, peut améliorer la satisfaction au travail et **réduire le sentiment d'isolement** souvent ressenti dans ce secteur. Selon une étude publiée dans la Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, le mentorat professionnel est un élément fort de la satisfaction au travail, augmentant considérablement le bien-être des mentorés (Sorreda, 2018). De plus, des activités de team-building **renforcent les liens** entre les membres de l'équipe, créant un environnement de travail **plus chaleureux et convivial**, ce qui contribue à la satisfaction des employés et réduit le taux de rotation du personnel (Cohaesio, 2023).

Cependant, il est crucial de noter que des initiatives mal adaptées ou excessives peuvent avoir des effets contre-productifs. Par exemple, une étude de l'EM Normandie et de Montpellier Business School a révélé que certains employés perçoivent ces activités comme « ridicules » ou « gênantes », ce qui peut générer un malaise au sein de l'équipe. De plus, des formes de team-building mal conçues, comme des compétitions dénuées de sens, peuvent exacerber les tensions entre collègues, créant une atmosphère hostile plutôt que solidaire. Ainsi, la mise en place de telles initiatives doit être soigneusement pensée pour garantir leur pertinence et éviter ces effets négatifs, tout en favorisant un climat de travail positif, essentiel pour le bien-être et la fidélisation des employés (EM Normandie et Montpellier Business School ; myRHline).

Enfin, proposer des formations continues adaptées aux aspirations des employés représente une autre stratégie clé. Ces programmes valorisent leurs compétences tout en répondant à leurs besoins de développement professionnel. Selon une étude publiée dans la *Revue de gestion des ressources humaines*, la formation en alternance favorise l'implication organisationnelle, réduisant ainsi le turnover (Pennaforte, 2011). De plus, le soutien organisationnel perçu à la formation influence positivement la motivation des employés à transférer les compétences acquises et augmente leur engagement envers l'entreprise (Bosset & Bourgeois, 2014). **Ainsi, des programmes de formation continue bien conçus et soutenus par l'organisation contribuent à la fidélisation des talents en répondant à leurs besoins de développement professionnel.**

Bien que le turnover élevé soit souvent perçu négativement, il peut également offrir des avantages. Le renouvellement des équipes peut injecter de nouvelles perspectives, dynamiser les processus internes, et apporter des idées innovantes issues d'expériences externes. Certains cabinets intègrent délibérément ce turnover comme une stratégie pour renouveler leur pool de talents. Néanmoins, **cette approche doit être équilibrée** avec des efforts visant à maintenir une base solide de collaborateurs expérimentés pour préserver la continuité et la qualité des services.

Bien que les entreprises de conseil mettent en œuvre des politiques visant à stimuler la performance et l'engagement, ces initiatives révèlent souvent des paradoxes inhérents au secteur. Par exemple, **les efforts pour promouvoir la collaboration se heurtent fréquemment à des structures internes compétitives**, où les employés rivalisent pour des promotions ou des primes. Cette dualité entre collaboration et compétition peut engendrer des tensions, compromettant à la fois la cohésion d'équipe et le bien-être des employés.

Les tentatives d'instaurer un équilibre entre autonomie et contrôle managérial soulèvent également des contradictions. Les consultants, bien qu'encouragés à être autonomes dans leurs missions, ressentent souvent une pression implicite pour être constamment disponibles ou pour répondre à des normes de performance élevées. Ces exigences, exacerbées par l'utilisation intensive des technologies de communication, brouillent les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle, contribuant à un sentiment de surcharge et à un risque accru d'épuisement professionnel. Un article de *Le Monde* relève que **ce surtravail, fréquent dans des secteurs comme le conseil, augmente les risques d'erreurs et de burn-out**, touchant une part significative des actifs chaque année (*Le Monde*, 2024).

Par ailleurs, les programmes destinés à améliorer le bien-être des employés, tels que les initiatives de team-building ou les ateliers de gestion du stress, mettent en évidence un autre paradoxe. Bien qu'ils soient conçus pour renforcer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, ces initiatives peuvent être perçues comme **superficielles si elles ne s'attaquent pas aux causes structurelles du mal-être**, comme des charges de travail excessives ou des attentes irréalistes. Une étude publiée dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* souligne que **le bien-être au travail et la performance de l'entreprise sont parfois perçus comme antagonistes**, rendant difficile l'alignement de ces deux objectifs sans créer de tensions organisationnelles (Bernard et al., 2021).

Ces contradictions illustrent les limites des pratiques actuelles dans le secteur du conseil. Les initiatives, bien qu'intentionnées, peinent à résoudre les tensions systémiques inhérentes à ce type d'environnement professionnel, où la compétitivité, les attentes élevées et la pression constante coexistent avec des objectifs de bien-être souvent perçus comme secondaires ou insuffisamment ancrés dans la réalité des consultants.

Initiatives et certifications

Les grandes entreprises de conseil, en Belgique comme ailleurs, mettent de plus en plus en avant leurs initiatives en matière de bien-être au travail. Les Big Four (PwC, EY, Deloitte et KPMG), ainsi que des acteurs majeurs comme Accenture par exemple, communiquent activement sur leurs programmes visant à améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et à favoriser un environnement de travail sain.

Ces efforts reflètent une prise de conscience généralisée de l'importance du bien-être des employés dans un secteur où la pression de performance est omniprésente. Toutefois, une analyse critique s'impose pour comprendre les limites et les paradoxes de ces initiatives.

- **PwC Belgique** : PwC met en avant son programme « Be Well, Work Well », qui encourage des pratiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Des formations sur la gestion du stress, des espaces de bien-être et des horaires flexibles sont au cœur de leurs actions.
- **KPMG Belgique** : Certifié Top Employer depuis plusieurs années, KPMG promeut des politiques de diversité, de flexibilité et d'inclusion. Des plateformes de soutien psychologique et des initiatives de télétravail renforcent également leur position en tant qu'employeur soucieux du bien-être.
- **Deloitte Belgique** : Deloitte a mis en place le programme « Work Well-Being », combinant des initiatives de santé mentale, de nutrition et de soutien à la carrière. Le télétravail et les espaces de coworking sont également des piliers de leur stratégie.
- **EY Belgique** : EY se concentre sur la flexibilité avec son programme « EY Flex », qui propose des horaires aménagés et des options de travail hybride. L'entreprise met aussi en avant des programmes de mentorat pour soutenir le développement personnel et professionnel.
- **Accenture Belgique** : Accenture a mis en place des programmes intégrés de bien-être physique et mental, incluant des applications de santé, des espaces de détente dans leurs bureaux et un soutien psychologique accessible à tous leurs employés.

Ces initiatives s'accompagnent souvent de certifications telles que le label Top Employer, décerné par le **Top Employers Institute**. Ce label vise à reconnaître l'excellence des pratiques en matière de ressources humaines au sein des organisations. Pour l'obtenir, une entreprise doit remplir un questionnaire détaillé couvrant neuf thèmes et plus de 600 pratiques RH, faire valider ses réponses par un audit externe, et se soumettre à un benchmarking international.

Cependant, l'objectivité et la représentativité de cette certification suscitent des interrogations. Les informations fournies par les entreprises reposent principalement sur **des déclarations internes**, ce qui introduit un biais favorable. De plus, bien que l'audit externe apporte un certain contrôle, sa profondeur et son indépendance peuvent varier, laissant place à **des zones d'ombre**. Enfin, si le label évalue la présence de pratiques RH, il ne mesure pas nécessairement leur efficacité ou leur impact réel sur le bien-être des employés.

Les entreprises de conseil, tels que KPMG Belgium, affichent fièrement ce label. Cependant, sans une évaluation indépendante et des témoignages directs des employés, il est difficile de déterminer si ces distinctions reflètent fidèlement la réalité quotidienne au sein de ces organisations. Bien que le bien-être des employés soit désormais un enjeu stratégique pour ces entreprises, **l'absence d'une analyse systématique et indépendante limite la compréhension de l'efficacité réelle de ces initiatives**. Ces discours officiels mettent en avant des progrès significatifs, mais leur portée reste floue sans une approche de terrain qui permettrait de confronter ces déclarations aux réalités vécues par les employés.

Identifications des variables clés

Introduction

L'analyse exploratoire réalisée à travers la revue de littérature et l'étude des cas d'entreprises de conseil a permis de dégager des thèmes centraux qui influencent directement le bien-être au travail. Ces thèmes, bien que divers, convergent vers des dimensions spécifiques qui se traduisent par des variables clés. Ces dernières serviront à structurer la suite de cette recherche, notamment dans l'élaboration des outils méthodologiques et dans l'analyse des résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives. Les variables identifiées s'inscrivent dans trois grandes catégories : organisationnelles, relationnelles, et individuelles.

Il est important de noter que ces variables découlent en grande partie des facteurs organisationnels étudiés dans la phase exploratoire. Ces facteurs constituent les bases descriptives des pratiques et dynamiques observées dans les entreprises, tandis que les variables en sont les déclinaisons opérationnelles, permettant de mesurer et d'analyser leurs impacts sur le bien-être des employés.

En recherche, une variable est un concept ou une caractéristique mesurable qui peut varier selon les observations ou les individus. Les variables sont des outils essentiels pour structurer l'analyse empirique et tester les relations identifiées. Elles se déclinent comme suit :

- **Variables indépendantes** : Celles que l'on manipule ou mesure pour observer leur influence sur d'autres variables. Ex. : autonomie, charge de travail.
- **Variables dépendantes** : Celles qui représentent les effets observés. Ex. : satisfaction au travail, bien-être perçu.
- **Variables intermédiaires** : Celles qui expliquent la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Ex. : qualité des relations interpersonnelles.

Les variables identifiées dans cette recherche traduisent des aspects organisationnels, relationnels et personnels en concepts mesurables pour structurer les analyses ultérieures (Voxco, 2021).

Variables organisationnelles

Ces variables concernent les pratiques, politiques et structures mises en place par les entreprises. Elles incluent :

- **Autonomie** : La capacité des employés à organiser leur travail selon leurs préférences. Cela inclut des éléments comme la flexibilité des horaires ou le choix dans l'exécution des tâches.
- **Charge de travail** : La perception des exigences professionnelles, mesurée par le volume de travail, les délais imposés, et le rythme des missions.
- **Reconnaissance** : Les systèmes formels et informels de valorisation des efforts des employés, incluant les primes, promotions, et feedback managérial.
- **Initiatives de bien-être** : Programmes spécifiques mis en place par les entreprises pour améliorer le bien-être, tels que les plateformes de soutien psychologique ou les espaces de détente.

Variables relationnelles

Ces dimensions mettent en lumière les interactions humaines au sein de l'organisation :

- **Qualité du management** : Le soutien perçu des managers, leur capacité à écouter, guider et valoriser leurs équipes.
- **Collaboration** : L'opportunité de travailler en équipe, l'accès à des réseaux de soutien interne, et la qualité des relations interpersonnelles.
- **Compétitivité interne** : La rivalité entre collègues pour des promotions ou des primes, qui peut avoir un impact négatif sur la cohésion.

Variables individuelles

Ces variables reflètent les caractéristiques personnelles des employés et leur capacité à faire face aux exigences du travail :

- **Résilience** : La capacité des consultants à gérer les périodes de stress et à rebondir après des échecs.
- **Satisfaction par rapport à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle** : La perception d'un équilibre ou d'un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les engagements personnels.
- **Motivation intrinsèque** : Le niveau d'engagement des employés lié à leur intérêt pour leur travail ou à leurs aspirations professionnelles.

Lien entre facteurs organisationnels et variables

Les **facteurs organisationnels** identifiés dans la phase exploratoire (par exemple, autonomie, charge de travail, reconnaissance) servent de base descriptive. Les **variables**, quant à elles, permettent d'opérationnaliser ces facteurs, c'est-à-dire de les traduire en éléments mesurables et observables.

Par exemple :

Facteurs organisationnel	Variables
Équilibre vie professionnelle/vie personnelle	Accès au télétravail, perception des politiques de flexibilité, heures de travail hebdomadaires, etc.
Reconnaissance et valorisation des employés	Fréquence des feedbacks positifs, perception de la reconnaissance managériale, satisfaction avec les primes ou promotions, etc.
Ambiance de travail et relations interpersonnelles	Qualité des relations avec les collègues, confiance envers le management, participation à des activités de cohésion, etc.
Implication des employés dans les processus de décision	Sentiment d'autonomie, participation à des décisions importantes, perception de l'écoute par la direction, satisfaction avec les opportunités de participation, etc.

Cette distinction est essentielle pour garantir la validité des analyses empiriques à venir. Ainsi, ces variables guideront la conception des outils de collecte de données (questionnaires et guides d'entretien) et structureront l'analyse des résultats obtenus. Elles permettent de construire un pont entre les constats exploratoires et l'approche empirique, tout en assurant une cohérence dans l'ensemble de la recherche.

Partie 3 : La construction du modèle d'analyse

Types de données récoltés

Après avoir exploré en profondeur les fondements théoriques du bien-être au travail dans les parties précédentes, en analysant les modèles et facteurs organisationnels ainsi que les défis spécifiques au secteur du conseil, il devient nécessaire de confronter ces concepts au terrain. La phase empirique de cette recherche vise à valider, nuancer ou enrichir les hypothèses issues de la revue de littérature, en ancrant ces connaissances théoriques dans la réalité vécue par les employés.

L'objectif principal de la collecte de données de terrain est donc de répondre aux hypothèses du mémoire en explorant et en analysant les facteurs organisationnels influençant le bien-être au travail. Cette démarche cherche à fournir une compréhension à la fois approfondie et nuancée des pratiques organisationnelles dans le secteur du conseil, en combinant plusieurs sources d'information pour assurer une analyse rigoureuse et robuste. La complémentarité des méthodes utilisées permettra de capter à la fois les perceptions subjectives des employés et les dynamiques organisationnelles mesurables, renforçant ainsi la pertinence des conclusions.

Pour atteindre ces objectifs, trois sources principales de données seront mobilisées : **des entretiens semi-directifs (qualitatifs), un questionnaire structuré (quantitatif), et mon témoignage personnel** issu de l'expérience de stage au sein de KPMG. Ces approches complémentaires s'inscrivent dans une démarche méthodologique alignée avec les principes théoriques étudiés, renforçant la cohérence globale de cette recherche.

Méthode de récolte

Dans cette section, nous détaillons les **trois approches méthodologiques** qui seront utilisées pour collecter les données nécessaires à l'analyse des facteurs organisationnels influençant le bien-être au travail. Ces approches complémentaires, alliant **données qualitatives, quantitatives et une perspective personnelle**, permettent une compréhension riche et multidimensionnelle des dynamiques étudiées.

Enquête qualitative

Les entretiens semi-directifs visent à explorer en **profondeur les perceptions subjectives des consultants** travaillant dans des grandes entreprises de conseil. L'objectif est de comprendre comment ces employés vivent les pratiques organisationnelles et comment ces dernières influencent leur bien-être au travail.

Structure :

Le guide d'entretien (Voir ANNEXE 1 : Enquêtes qualitatives – Guide d'entretien) est structuré pour orienter la discussion autour du bien-être au travail et plus spécifiquement autour de ces quatre thèmes principaux :

- L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.
- Les pratiques de reconnaissance et de valorisation.
- La qualité des relations interpersonnelles.
- L'implication dans les décisions stratégiques.

Ces questions ouvertes permettront de capter les ressentis individuels tout en laissant une marge de flexibilité pour aborder des aspects inattendus ou contextuels.

Échantillon :

Les entretiens seront menés auprès d'un échantillon d'employés travaillant ou ayant travaillé dans des grandes entreprises de conseil tels que celles des Big4 ou Accenture, incluant des collaborateurs issus de différents niveaux hiérarchiques. Cette diversité permettra de saisir une gamme variée de perspectives et d'expériences. Le choix des participants sera basé sur des critères tels que la disponibilité, la diversité des fonctions, et la volonté de partager leurs expériences. Toutefois, en raison de la composition de mon réseau, il est probable que les participants soient majoritairement des jeunes professionnels (juniors à médior), ce qui pourrait limiter la représentation des perspectives de profils plus seniors.

Procédure :

Les entretiens seront réalisés via une plateforme en ligne Teams et selon la disponibilité des participants. Chaque entretien sera enregistré, avec le consentement préalable des répondants, pour permettre une retranscription grâce à une intelligence artificielle (Tactiq.io) et une analyse approfondie. Une durée moyenne de 30 à 50 minutes par entretien est ainsi prévue.

Enquête quantitative

Structure :

Le questionnaire structuré (Voir ANNEXE 2 : Enquêtes quantitatives – Questionnaire), conçu via Microsoft Forms, vise à recueillir des données quantitatives **sur les perceptions des employés concernant les facteurs organisationnels influençant leur bien-être au travail**. Il a été élaboré pour mesurer et analyser les dimensions clés identifiées dans le cadre théorique, telles que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, la reconnaissance, les relations interpersonnelles, et l'implication dans les décisions.

Composé de 22 questions, le questionnaire est structuré en trois sections principales :

- Les sept premières questions recueillent des **informations sociodémographiques et professionnelles** des répondants, permettant de contextualiser leurs réponses.
- Les douze questions suivantes sont axées sur **les quatre facteurs organisationnels principaux des hypothèses**, permettant une exploration approfondie de chaque dimension.
- Les deux dernières questions s'intéressent à **une perception globale du bien-être au travail**, offrant une vision synthétique et qualitative du ressenti des participants.

Cette structure garantit une approche complète et cohérente pour répondre aux objectifs de l'étude.

Échantillon :

Le questionnaire a été diffusé principalement via des plateformes numériques, ciblant un large éventail de consultants grâce à plusieurs canaux :

- **Post public sur LinkedIn** : mobilisation de mon réseau professionnel pour atteindre un maximum de participants.
- **Réseaux de contacts des participants aux entretiens qualitatifs** : les répondants des entretiens ont partagé le questionnaire avec leurs collègues pour enrichir la diversité des profils.
- **Réseaux sociaux privés** : appel à participation à travers mes comptes personnels, mobilisant mes relations proches et les consultants de mon entourage.

Bien que cette approche permette d'atteindre un large public, certaines limites doivent être soulignées. D'une part, une surreprésentation des jeunes professionnels (juniors à médior) est attendue en raison de la composition de mon réseau. D'autre part, la

représentation des profils seniors et managers sera probablement plus limitée, ce qui pourrait réduire la diversité des perspectives sur le bien-être organisationnel.

Perspective personnel

En complément des données collectées, j'ajouterai **des nuances aux résultats grâce à une analyse réflexive fondée sur mon expérience** de stage de trois mois chez KPMG. Ces observations, centrées sur thématiques principales de ce mémoire, enrichiront l'interprétation des données en confrontant perspectives personnelles et collectives.

Méthode d'analyse

Analyse des données qualitatives

Les entretiens seront analysés en suivant une démarche thématique. Après retranscription à l'aide de Tactiq.io, les données seront codifiées pour identifier des catégories correspondant aux dimensions principales étudiées (équilibre, reconnaissance, relations interpersonnelles, implication). L'analyse visera à faire émerger des tendances générales, des points de divergence, et des exemples significatifs, permettant de relier les perceptions des employés aux hypothèses du mémoire.

Analyse des données quantitatives

Les réponses au questionnaire seront analysées dans le logiciel Modalisa9_1, permettant une exploitation avancée des données via des tris statistiques :

- **Tri à plat** : Analyse des fréquences et distributions pour chaque question, afin d'identifier les tendances générales.
- **Tri croisé** : Exploration des relations entre différentes variables (exemple : lien entre la satisfaction de la reconnaissance et le niveau de séniorité).
- **Tri juxtaposé** : Comparaison des perceptions entre différents sous-groupes (exemple : juniors vs seniors).

Ces analyses permettront de croiser les résultats pour repérer des patterns intéressants ou des corrélations inattendues, enrichissant ainsi l'interprétation des résultats.

Partie 4 : La présentation et l'analyse des données

Présentation des résultats

Enquête qualitative

Participants

Dans le cadre de cette recherche de terrain, un ensemble de participants a été sélectionné pour explorer en profondeur les perceptions et expériences relatives aux facteurs organisationnels influençant le bien-être des consultants. Afin de garantir l'anonymat, souhaité par certains participants, ces derniers ont été désignés par des codes tels que « P1 », « P2 », etc. Cette nomenclature homogène permet une présentation claire et cohérente des données tout au long de l'analyse sans pour autant compromettre le souhait de certains participants.

Vous trouverez ci-dessous la liste des participants, accompagnée de leurs principales caractéristiques, afin de contextualiser leurs témoignages et de faciliter la compréhension des résultats.

Participant	Genre	Age	Poste	Niveau de séniorité	Année d'expérience	Secteur de consultance	Entreprise
P1	F	24	Business Architecture Associate	Junior 2	2 ans	Technologie (SAP)	Accenture
P2	H	28	Auditeur FSI	Senior 1	4 ans	Audit	Deloitte
P3	H	25	(Ex) auditeur	Junior 1	<1 ans	Audit	EY
P4	F	27	(Future ex) Advisor	Medior 2	4 ans	Technologie	KPMG
P5	F	24	Advisor	Junior 1	<1 ans	Technologie	KPMG
P6	H	24	Auditeur	Junior 1	<1 ans	Audit	KPMG
P7	F	25	Auditeur	Junior 2	2 ans	Digital Risk Management	KPMG
P8	H	24	Auditeur	Junior1	<1 ans	Digital Risk Management	KPMG
P9	F	29	Team lead	Senior 2	5 ans	Technologie (SAP)	Accenture

Il convient de noter que **le niveau de séniorité est propre à chaque entreprise**, rendant essentiel de préciser le nombre d'années d'expérience pour garantir des données claires et cohérentes. Par ailleurs, la mention « (ex) » indique qu'un participant a quitté l'entreprise concernée, tandis que la mention « (future ex) » signifie que le participant est sur le point de démissionner. Ces précisions permettent de mieux situer les participants dans leur contexte professionnel et de rendre leurs témoignages plus compréhensibles.

Résultats

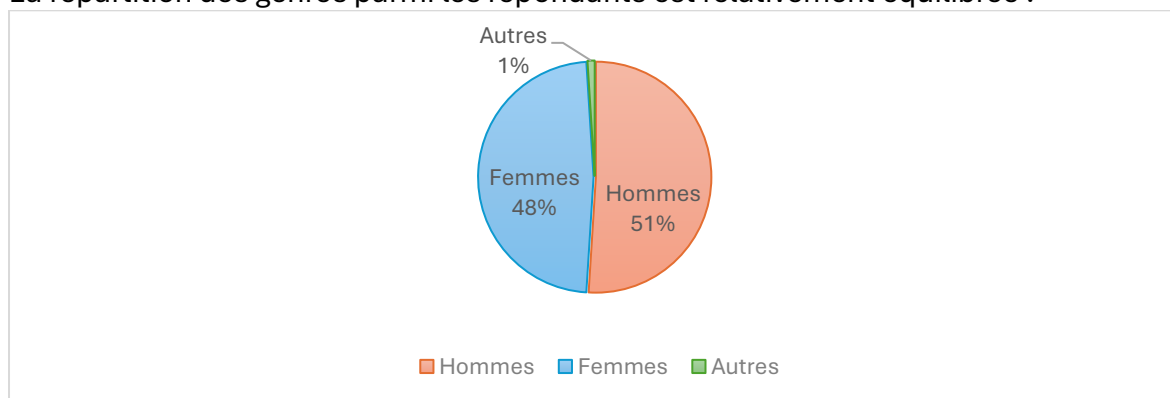
Les résultats de l'enquête qualitative sont présentés sous forme de résumés des éléments clés issus des entretiens avec chaque participant (Voir ANNEXE 3 : Enquêtes qualitatives – Résumé des réponses par participants). De plus, un document contenant la transcription complète, réalisée à l'aide de l'outil d'intelligence artificielle Tactiq.io via l'application Teams, est disponible sur demande. Toutefois, ce document, qui compte à lui seul environ une centaine de pages, n'a pas été inclus en annexe afin de maintenir une présentation claire et concise du mémoire et des annexes.

Enquête quantitative

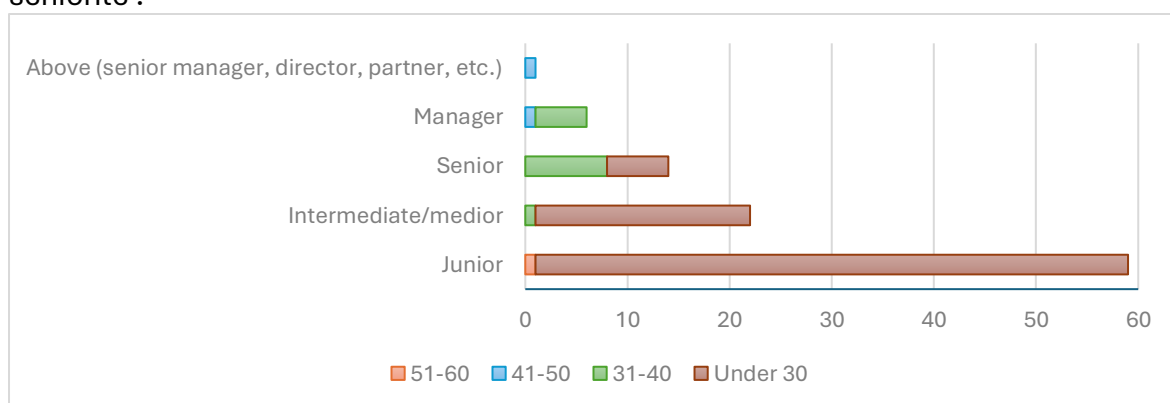
Participants

L'enquête quantitative a été diffusée à l'aide d'un formulaire Microsoft partagé sur LinkedIn ainsi que via mon réseau personnel. Grâce à cette démarche, j'ai réussi à rassembler un total de 102 participants travaillant dans le domaine de la consultance.

La répartition des genres parmi les répondants est relativement équilibrée :



Cet équilibre contraste toutefois avec la répartition en termes d'âge et de niveau de séniorité :



Cette distribution met en lumière **un échantillon globalement jeune**, représentatif des premières étapes de carrière dans le secteur du conseil, **mais qui inclut également des perspectives plus expérimentées**.

Résultats

Les résultats de l'enquête quantitative sont présentés sous forme de données brutes, sans analyse détaillée, afin de donner une vue d'ensemble. L'intégralité du tri à plat se trouve en annexe pour une consultation complète (Voir ANNEXE 4 : Enquêtes quantitatives – Résultats).

Analyse des résultats

Enquête qualitative

Équilibre vie professionnelle et vie personnelle

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a été unanimement identifié par les participants comme **un facteur clé de leur bien-être**, bien que leurs expériences varient en fonction des contextes et des contraintes professionnelles. Les auditeurs, par exemple, sont particulièrement affectés par les périodes de « busy », où la charge de travail intense et les délais serrés rendent difficile le maintien de cet équilibre. P7 a souligné qu'en dépit de la flexibilité généralement encouragée, ces périodes peuvent exiger une présence accrue sur site, perturbant le rythme de travail de ceux qui sont plus efficaces à domicile, et se répercutant ainsi sur leur bien-être personnel.

De manière similaire, les consultants, organisés par type de projet, connaissent également des périodes de surcharge. P4 a illustré cette réalité en évoquant des phases comme les « go-live », qui impliquent des heures supplémentaires et mettent à mal la conciliation entre vie privée et professionnelle. En parallèle, des défis tels que les longs trajets domicile-client, rapportés par P1 et P9, ainsi que la difficulté à se déconnecter mentalement du travail, évoquée par P2 et P8, viennent accentuer cette problématique.

Cependant, **les politiques de flexibilité horaire et de télétravail sont largement saluées pour leur rôle dans l'adaptation des horaires et des lieux de travail aux besoins personnels des employés**. Des initiatives comme la limitation des emails en dehors des heures de bureau, citée par P2, ou l'absence d'outils professionnels sur les téléphones, appréciée par P7, ont également été reconnues comme des pratiques bénéfiques pour préserver cet équilibre.

Malgré ces efforts, des améliorations sont encore attendues. Une meilleure gestion des périodes de surcharge, notamment en optimisant la répartition des tâches et en encadrant plus rigoureusement les heures supplémentaires, est perçue comme essentielle. De même, des solutions pour réduire l'impact des déplacements fréquents, comme une répartition des projets prenant en compte la localisation des employés, et des formations sur la gestion de la charge mentale, pourraient significativement contribuer à améliorer le bien-être global. Ces témoignages reflètent **une tension persistante entre les besoins opérationnels des entreprises et la préservation de l'équilibre de leurs employés**, appelant à des ajustements ciblés et concertés.

Reconnaissance et valorisation

La reconnaissance et la valorisation au travail suscitent des perceptions variées parmi les participants, bien que plusieurs points communs émergent. Tous s'accordent à dire que **la reconnaissance informelle, comme des feedbacks réguliers, des mots de félicitation ou de remerciement, joue un rôle essentiel dans la motivation au quotidien**. P4, P5 et P8, notamment, ont souligné l'impact positif de ces gestes simples mais significatifs, qui renforcent le sentiment d'appartenance et d'appréciation. En complément, **les systèmes structurés de feedback et de coaching, présents dans plusieurs entreprises, sont largement perçus comme bénéfiques**. P6 et P9 ont particulièrement apprécié ces dispositifs, qui permettent d'identifier des axes d'amélioration et de progresser dans un cadre constructif.

Cependant, des limites importantes ont été soulevées. Un manque de transparence dans les processus de promotion et d'attribution des bonus est fréquemment cité, comme l'ont évoqué P1, P2 et P4. Cette opacité alimente souvent la frustration, surtout lorsqu'elle est combinée à un décalage entre la reconnaissance verbale et les actions concrètes qui devraient en découler. P9 illustre bien ce paradoxe : malgré des retours positifs soulignant la qualité de son travail, elle n'a pas bénéficié d'une évolution de poste en raison de contraintes budgétaires, ce qui a freiné sa progression et généré un sentiment d'injustice. Par ailleurs, l'absence de célébrations collectives ou de reconnaissance à l'échelle des équipes est également critiquée, en particulier par P2 et P7, qui estiment que ces moments contribueraient à renforcer la cohésion et l'engagement collectif.

Ces observations mettent en lumière l'importance d'une double approche en matière de reconnaissance : informelle et formelle. **Si des gestes quotidiens tels que des encouragements ou des remerciements sont essentiels pour nourrir la motivation, ils doivent être suivis par des actions concrètes comme des promotions, des augmentations ou des primes pour réaliser pleinement leur potentiel**. L'absence de ce lien entre les paroles et les actes risque d'engendrer des frustrations à long terme. Ainsi, des améliorations spécifiques ont été suggérées, notamment l'introduction de critères de promotion et de bonus plus transparents pour éviter les incompréhensions, ainsi que l'instauration de gestes simples et spontanés, tels que des félicitations écrites ou des récompenses symboliques, pour reconnaître les contributions individuelles de manière régulière. Ces ajustements pourraient contribuer à un environnement de travail où la reconnaissance, dans toutes ses dimensions, serait un levier puissant de bien-être et de motivation.

Ambiance de travail et relations interpersonnelles

L'ambiance de travail et les relations interpersonnelles sont unanimement perçues par les participants comme des **pilliers essentiels du bien-être au travail**, influençant directement leur **motivation** et leur **satisfaction**. La richesse et le dynamisme offerts par la diversité culturelle et générationnelle des équipes sont souvent cités comme des points forts. P1 et P7, par exemple, valorisent les échanges enrichissants entre collègues issus d'horizons variés, qui apportent non seulement une dimension humaine, mais aussi un climat de collaboration stimulant. La proximité avec la hiérarchie, combinée à l'accessibilité des managers, contribue également à un environnement de travail positif. P1 et P6 ont particulièrement apprécié cette ouverture, qui favorise les échanges informels et renforce le sentiment d'entraide au sein des équipes.

Cependant, certains défis viennent nuancer ce tableau. **La qualité des relations interpersonnelles peut varier selon les équipes et les projets, certains contextes étant marqués par un manque de communication ou de soutien de la hiérarchie**. P3 et P7 ont évoqué ces tensions, qui, bien qu'occasionnelles, peuvent amplifier le stress et nuire à la cohésion des équipes. De plus, les départs de figures clés, comme des managers ou des collaborateurs influents, peuvent affecter la dynamique globale, comme l'a souligné P9. Ces situations créent parfois un vide organisationnel qui impacte négativement l'ambiance de travail et la motivation des employés.

Pour pallier ces difficultés, plusieurs améliorations ont été suggérées. L'augmentation de la fréquence des moments de cohésion, tels que des team buildings ou des événements sociaux, est largement perçue comme une solution pour renforcer les liens entre collègues. P3 et P9 ont insisté sur l'importance de ces initiatives, qui permettent de développer un sentiment d'appartenance et de solidarité. En parallèle, un suivi régulier par les managers, tel que recommandé par P3 et P5, pourrait contribuer à maintenir un environnement de travail plus soutenant et harmonieux. Ces ajustements visent à consolider la dynamique relationnelle au sein des équipes, faisant de l'ambiance de travail un levier central pour le bien-être au quotidien.

L'implication dans les processus décisionnels

L'implication dans les processus de décision, bien qu'elle soit perçue comme **un facteur secondaire**, s'avère néanmoins motivante lorsqu'elle est encouragée. Les participants reconnaissent que cette dimension est souvent liée au niveau d'expérience et de responsabilité. Les juniors, comme P3, P6 et P8, considèrent leur faible implication comme normale à ce stade de leur carrière, mais apprécient grandement les occasions limitées qui leur permettent de partager leurs idées et de se sentir entendus. Ces moments, bien qu'occasionnels, renforcent leur sentiment d'utilité et leur engagement. En revanche, les seniors, comme P2 et P9, valorisent les responsabilités accrues qui leur sont confiées, ainsi que l'influence qu'ils peuvent exercer sur la gestion des projets. Ces opportunités leur offrent un sentiment d'accomplissement et consolident leur perception d'un rôle stratégique au sein de l'entreprise.

Malgré ces points positifs, certaines limites subsistent. Les juniors regrettent de ne pas être davantage impliqués dans des discussions opérationnelles ou des décisions mineures, des espaces qui pourraient pourtant renforcer **leur sentiment d'appartenance et leur compréhension des dynamiques organisationnelles**. P3 et P7 ont souligné que ces initiatives, même symboliques, permettraient de construire une implication progressive et durable. Par ailleurs, les seniors, bien qu'étant plus engagés dans les processus décisionnels, expriment parfois un **sentiment d'exclusion** face à des décisions stratégiques prises uniquement par les échelons supérieurs. P9 a notamment pointé la nécessité d'une **communication plus transparente** dans ce domaine, afin d'éviter tout sentiment de frustration ou de décrédibilisation.

Ces témoignages mettent en évidence **l'importance de concevoir une implication adaptée à chaque niveau de carrière**. Encourager les juniors à participer à des discussions opérationnelles et offrir une visibilité accrue sur les décisions stratégiques pour les seniors pourraient renforcer à la fois le sentiment d'appartenance et la motivation. Ces ajustements contribueraient à une dynamique organisationnelle plus inclusive, où chaque employé se sentirait écouté et valorisé dans son rôle.

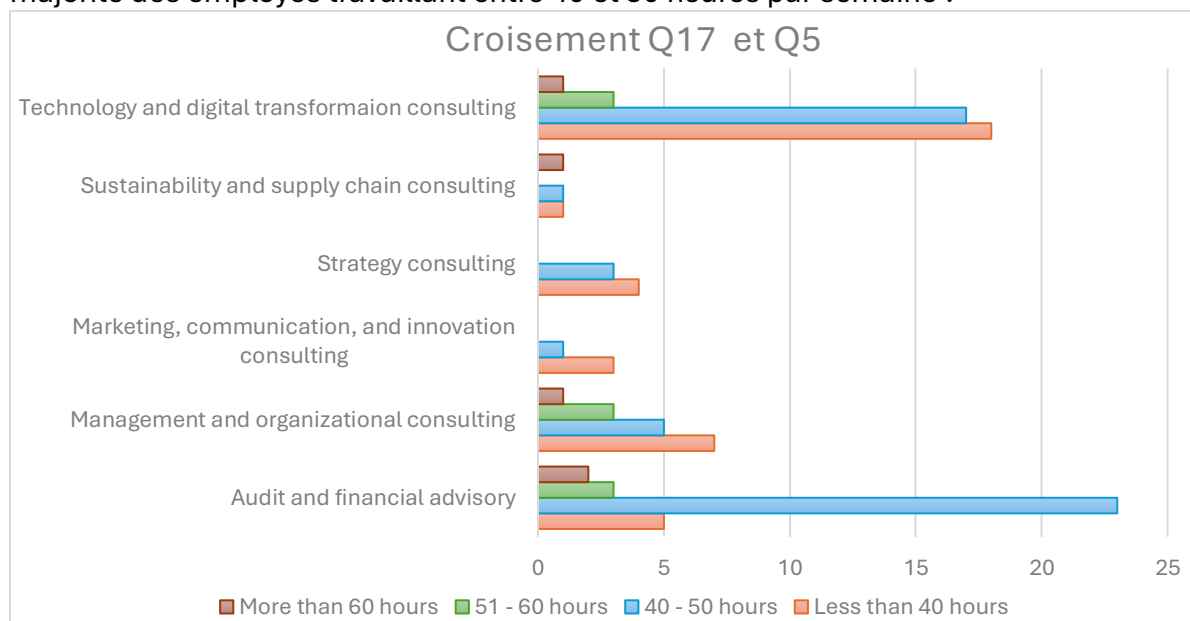
Enquête quantitative

Dans cette section consacrée à l'analyse approfondie des données issues de l'enquête quantitative, nous examinerons les résultats obtenus à travers **des tris croisés entre certaines questions clés** (Voir ANNEXE 5 : Enquêtes quantitatives – Résultats approfondis). Ces croisements permettent d'explorer **les relations significatives entre différentes variables**, offrant ainsi une perspective plus nuancée et détaillée des tendances observées. Les questions sélectionnées pour cette analyse ont été jugées pertinentes en fonction de leur capacité à éclairer les problématiques abordées dans ce travail.

Équilibre vie professionnelle et vie personnelle

L'analyse des données quantitatives révèle des disparités significatives entre les départements en termes de charge de travail hebdomadaire et de capacité à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces résultats mettent en lumière des tensions spécifiques à certains rôles organisationnels et soulignent l'importance des politiques de flexibilité pour soutenir le bien-être des employés.

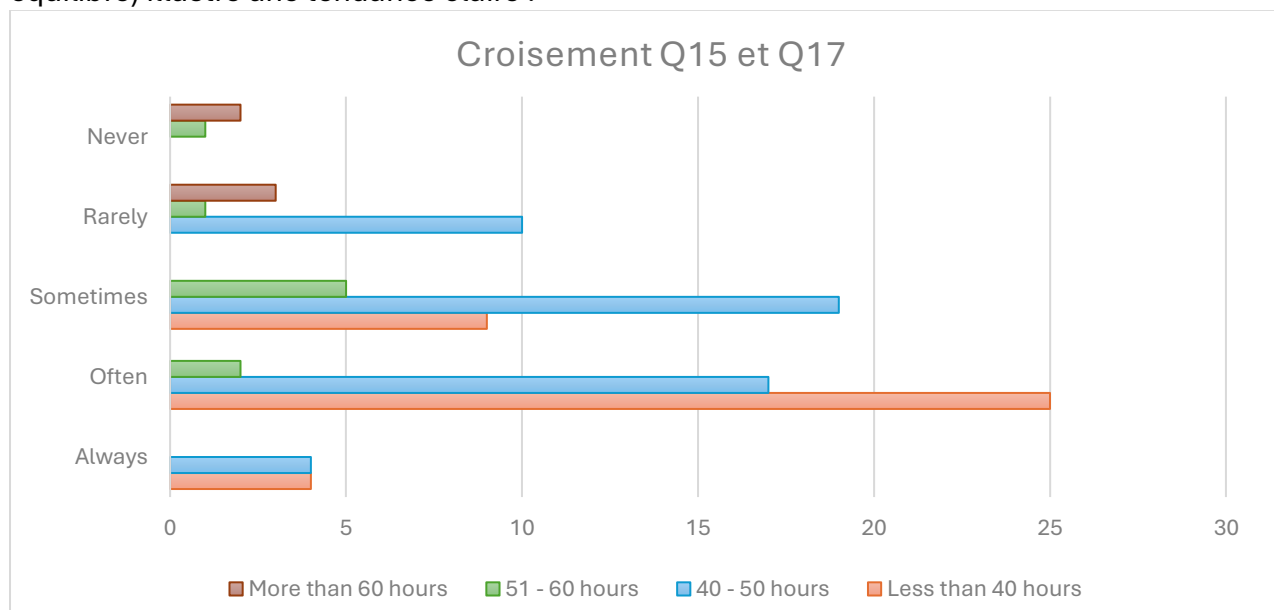
Le croisement entre les questions Q17 (nombre d'heures travaillées par semaine) et Q5 (département) montre que le département « Audit and Financial Advisory » concentre la majorité des employés travaillant entre 40 et 50 heures par semaine :



Cette différence spécifique met en évidence une réalité propre à ce département, connu pour ses « busy seasons » où les délais serrés et les exigences accrues en matière d'audit entraînent une augmentation significative des heures travaillées. En revanche, les autres départements comme « Marketing and Communication » ou « Sustainability and Supply Chain » présentent une majorité d'employés travaillant moins de 40 heures par semaine, témoignant d'une charge horaire plus stable et mieux répartie. Ces écarts soulignent **une pression organisationnelle inégale selon les départements**, avec des répercussions importantes sur l'équilibre vie pro-vie perso.

Les données issues du croisement entre Q15 (fréquence de maintien d'un équilibre) et Q5 (département) confirment cette inégalité. Dans le département "Audit and Financial Advisory", 10 répondants (30,3 %) déclarent « rarely » maintenir un équilibre, tandis que 6 autres (18,2 %) indiquent « never » le faire. **Cette incapacité à gérer un équilibre adéquat s'explique principalement par les fortes charges de travail saisonnières.** À l'opposé, des départements comme « Technology and Digital Transformation » présentent **des réponses plus positives**, avec 20 employés (51,3 %) déclarant maintenir souvent ou toujours cet équilibre.

Le croisement entre Q17 (heures travaillées) et Q15 (fréquence de maintien d'un équilibre) illustre une tendance claire :



Ainsi, **les employés travaillant moins de 40 heures par semaine parviennent davantage à maintenir un équilibre. En revanche, les employés travaillant entre 51 et 60 heures par semaine rapportent des difficultés accrues**, 10 d'entre eux indiquant « rarely » ou « sometimes » maintenir cet équilibre. Ces résultats confirment que la charge horaire élevée agit comme un frein significatif au bien-être.

L'analyse du croisement entre Q16 (perception des politiques de flexibilité) et Q15 (fréquence de maintien de l'équilibre) met en évidence **une corrélation directe entre satisfaction envers les politiques organisationnelles et capacité à maintenir un équilibre**. Parmi ceux se déclarant « très satisfaits » des politiques de flexibilité, 17 employés (54,8 %) rapportent maintenir « souvent » un équilibre. À l'inverse, les répondants « insatisfaits » des politiques de flexibilité indiquent majoritairement « rarely » ou « never » maintenir un équilibre (75 % de cette catégorie). Ces données suggèrent que **la perception des initiatives de flexibilité est un indicateur fort de leur efficacité**. Une amélioration de ces politiques pourrait atténuer les pressions liées aux charges horaires élevées, particulièrement dans les départements les plus exposés.

Le croisement entre Q15 (fréquence de maintien d'un équilibre) et Q11 (facteurs priorisés pour le bien-être) **montre que les employés plaçant « l'équilibre vie pro-vie perso » en tête de leurs priorités (54 répondants) parviennent plus souvent à maintenir cet équilibre.** Parmi eux, 24 répondants (44,4 %) déclarent « often » maintenir un équilibre, tandis que **ceux priorisant d'autres facteurs** (ex. : reconnaissance ou implication dans les décisions) **rapportent des difficultés plus fréquentes.** Ce résultat reflète l'importance des attentes individuelles dans l'expérience perçue du bien-être.

Enfin, le croisement entre Q16 (perception des politiques de flexibilité) et Q27 (employeur soucieux du bien-être) **révèle que les employés « très satisfaits » des politiques de flexibilité considèrent davantage que leur employeur se soucie réellement de leur bien-être** (31 répondants sur 48, soit 64,6 %). Cela suggère que des politiques organisationnelles efficaces ne se limitent pas à la flexibilité, mais renforcent également la perception globale d'un environnement de travail bienveillant.

En somme, les résultats montrent que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle **reste fortement dépendant de la charge de travail et de la perception des politiques de flexibilité.** Les départements soumis à des périodes de forte activité, comme « Audit and Financial Advisory », nécessitent des initiatives spécifiques pour compenser les périodes de surcharge. À défaut, les employés risquent de ressentir un déséquilibre chronique, affectant leur bien-être global. **Des efforts organisationnels plus ciblés sur les départements critiques et une meilleure communication autour des politiques de flexibilité pourraient renforcer le bien-être perçu,** tout en favorisant la motivation et la fidélisation des employés.

Reconnaissance et valorisation

Lorsque l'on observe le classement des facteurs impactant le bien-être au travail (Q7 vs. Q11 et Q13), il est frappant de constater que **la reconnaissance n'est placée en première position que par 13,6% des répondants** (14 sur 103), reflétant une priorisation limitée par rapport à des éléments comme l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ou les relations interpersonnelles. Ce chiffre souligne une perception selon laquelle la reconnaissance est importante, mais rarement perçue comme le besoin primaire.

En revanche, elle est positionnée en troisième place par 49 répondants (47,6%), avec une concentration marquée chez les juniors (56% d'entre eux). Pour ces derniers, cette position traduit une attente importante mais non prioritaire : bien que la reconnaissance soit essentielle pour valider leurs contributions, d'autres éléments, comme **les relations sociales ou l'équilibre, prennent davantage de poids dans leur expérience professionnelle**. Ce besoin de validation externe reflète **un lien étroit avec leur motivation et leur progression dans l'organisation**.

Les managers et seniors, quant à eux, placent moins souvent la reconnaissance en priorité. Leur focus se déplace vers des aspects stratégiques comme l'implication dans les décisions et l'autonomie, probablement parce que leur position hiérarchique inclut déjà une reconnaissance implicite de leur expertise.

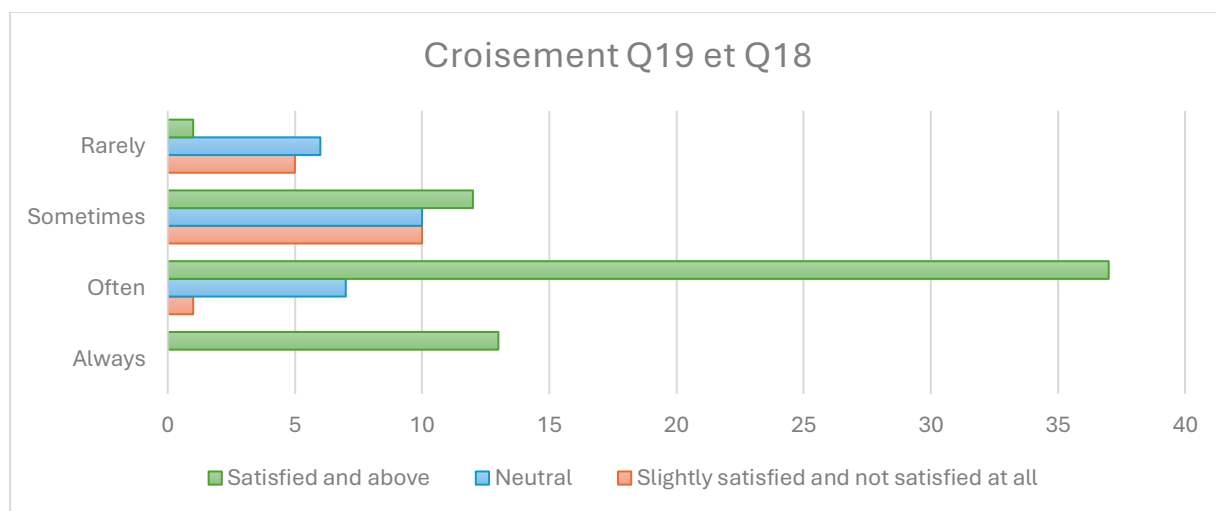
Le croisement entre la satisfaction envers la reconnaissance (Q19) et les heures travaillées (Q17) met en lumière une corrélation entre charge horaire et perception de la reconnaissance. Les employés travaillant moins de 40 heures par semaine rapportent une satisfaction plus élevée (« Very satisfied » : 8 répondants sur 38, soit 21%), tandis que ceux travaillant entre 51 et 60 heures affichent une insatisfaction marquée (55% se disent « Neutral » ou « Not satisfied at all »).

Ces données révèlent que les employés surchargés peuvent percevoir un déséquilibre entre leurs efforts et la reconnaissance reçue. Cela souligne un enjeu organisationnel : **la reconnaissance managériale doit être renforcée pendant les périodes de forte activité pour éviter un sentiment d'injustice ou de démotivation**. Des actions simples comme des remerciements explicites ou des gestes symboliques peuvent jouer un rôle essentiel pour compenser cet effet.

La reconnaissance a également un impact direct sur la confiance envers les managers (Q19 vs. Q20 et Q22). Parmi les employés « très satisfaits » de la reconnaissance, la grande majorité déclare une confiance élevée envers leurs managers. À l'inverse, les employés insatisfaits de la reconnaissance affichent une faible confiance envers leur hiérarchie.

Cette relation met en évidence le rôle clé de la reconnaissance dans le développement de relations hiérarchiques positives. **Un manager qui valorise régulièrement les contributions de ses employés renforce sa crédibilité et crée un environnement de travail collaboratif. En revanche, un manque de reconnaissance peut être perçu comme un manque de leadership, nuisant à la cohésion des équipes.**

La fréquence des feedbacks constitue un levier clé pour la reconnaissance, comme le montre le croisement entre les feedbacks positifs (Q18) et la satisfaction globale envers la reconnaissance (Q19). Parmi les employés recevant des feedbacks « toujours », 38,5% se déclarent « très satisfaits » de la reconnaissance reçue. À l'inverse, ceux recevant des feedbacks « rarement » ou « parfois » rapportent une insatisfaction notable :



Ces résultats confirment que la reconnaissance passe par des interactions régulières et constructives entre managers et employés. **Les feedbacks ne sont pas seulement des outils d'évaluation, mais également des moyens de renforcer la motivation et le sentiment d'appartenance.** Un manque de feedback peut engendrer un sentiment d'invisibilité, particulièrement pour les employés en début de carrière.

Enfin, la perception globale de l'employeur (Q19 vs. Q27) est étroitement liée à la satisfaction en matière de reconnaissance. Les employés « très satisfaits » de la reconnaissance perçoivent leur employeur comme se souciant véritablement de leur bien-être (69% dans cette catégorie). À l'inverse, ceux « non satisfaits » associent souvent ce manque de reconnaissance à une indifférence organisationnelle.

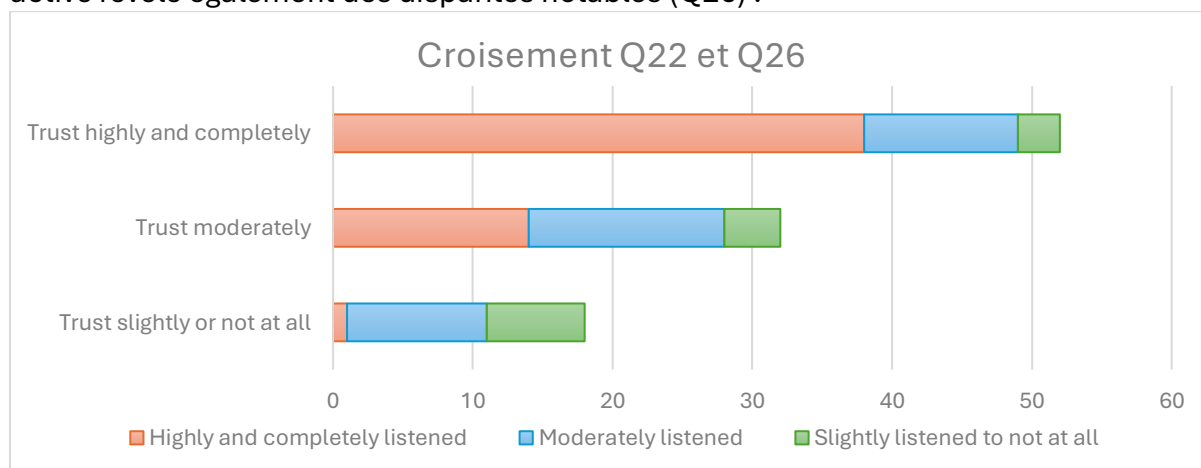
Cela montre que la reconnaissance n'est pas seulement une question individuelle ; elle reflète aussi l'engagement global de l'organisation envers ses employés. Une reconnaissance insuffisante peut miner la perception de l'employeur et affecter sa capacité à retenir et attirer des talents.

Ambiance de travail et relations interpersonnelles

L'analyse des données révèle que l'ambiance de travail et les relations interpersonnelles, bien qu'essentielles, ne constituent pas le facteur le plus priorisé par les participants lorsqu'il s'agit de leur bien-être au travail. En effet, seulement **15,5 % des répondants ont classé ce facteur en première position** (16 sur 103). Parmi eux, **une grande majorité sont des juniors** (13 participants), contre seulement 3 managers ou seniors. Cela démontre que, pour les jeunes collaborateurs, l'ambiance de travail est fondamentale pour leur intégration, alors que les profils plus expérimentés privilégient d'autres priorités, telles que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ou la reconnaissance. Cependant, **ce facteur se distingue lorsqu'il est placé en seconde position**, étant mentionné par 39 % des participants (40 sur 103). Ce score dépasse largement celui obtenu en première position, **ce qui indique une importance significative, mais davantage en complément d'autres aspects essentiels**. Parmi les 40 répondants, 25 sont des juniors, tandis que 15 sont des managers ou seniors, ce qui reflète **son attrait transversal** à différents niveaux de séniorité.

L'analyse des données concernant la participation aux activités de cohésion souligne l'impact direct de ces événements sur la perception des relations interpersonnelles. Parmi les participants évaluant leurs relations comme « excellentes » (33 sur 103, soit 32 %), 18 déclarent participer toujours aux activités de team building, et 8 participent souvent. En revanche, les répondants ayant des relations « neutres » ou « mauvaises » (10 sur 103, soit environ 10 %) participent rarement ou jamais à de tels événements. Ces résultats mettent en évidence une corrélation claire : **les activités de cohésion jouent un rôle clé dans le renforcement des relations au sein des équipes.**

L'interaction entre la confiance envers les managers (Q22) et la perception de l'écoute active révèle également des disparités notables (Q26) :



Parmi les répondants exprimant une confiance plutôt élevée envers leurs managers (53 sur 102) 38 perçoivent une écoute active forte de la part de leur hiérarchie. À l'inverse, parmi ceux manifestant une confiance faible ou absente (18 sur 102) seul 1 personne considère que ses managers écoutent activement ses suggestions. Cette relation souligne **l'importance d'un management participatif pour améliorer l'ambiance générale et les relations au travail.**

La reconnaissance professionnelle influence également fortement les relations interpersonnelles. Parmi les répondants très satisfaits de la reconnaissance reçue (13 sur 103, soit 13 %), 9 jugent leurs relations comme excellentes, contre seulement 5 sur 63 pour les répondants satisfaits ou légèrement satisfaits. Ces résultats montrent **que la valorisation individuelle contribue directement à une dynamique relationnelle positive**, renforçant la cohésion au sein des équipes.

Enfin, la perception de l'employeur en tant que soutien du bien-être joue un rôle déterminant dans la qualité des relations interpersonnelles. Parmi les 35 participants (34 %) qui estiment que leur employeur se soucie « fortement » ou « complètement » de leur bien-être, 18 jugent leurs relations comme excellentes, contre seulement 5 parmi ceux exprimant une perception neutre ou négative de leur employeur. Cela confirme que **les relations interpersonnelles sont influencées par la confiance globale envers l'organisation**.

En conclusion, bien que l'ambiance de travail ne soit pas priorisée en première position par la majorité des répondants, elle émerge comme **un facteur crucial en deuxième position**, démontrant son importance comme complément à d'autres priorités telles que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. **La participation aux activités de cohésion, la reconnaissance reçue, la confiance envers les managers et la perception de l'employeur apparaissent comme des leviers essentiels** pour favoriser un climat de travail harmonieux et des relations interpersonnelles solides.

L'implication dans les processus décisionnels

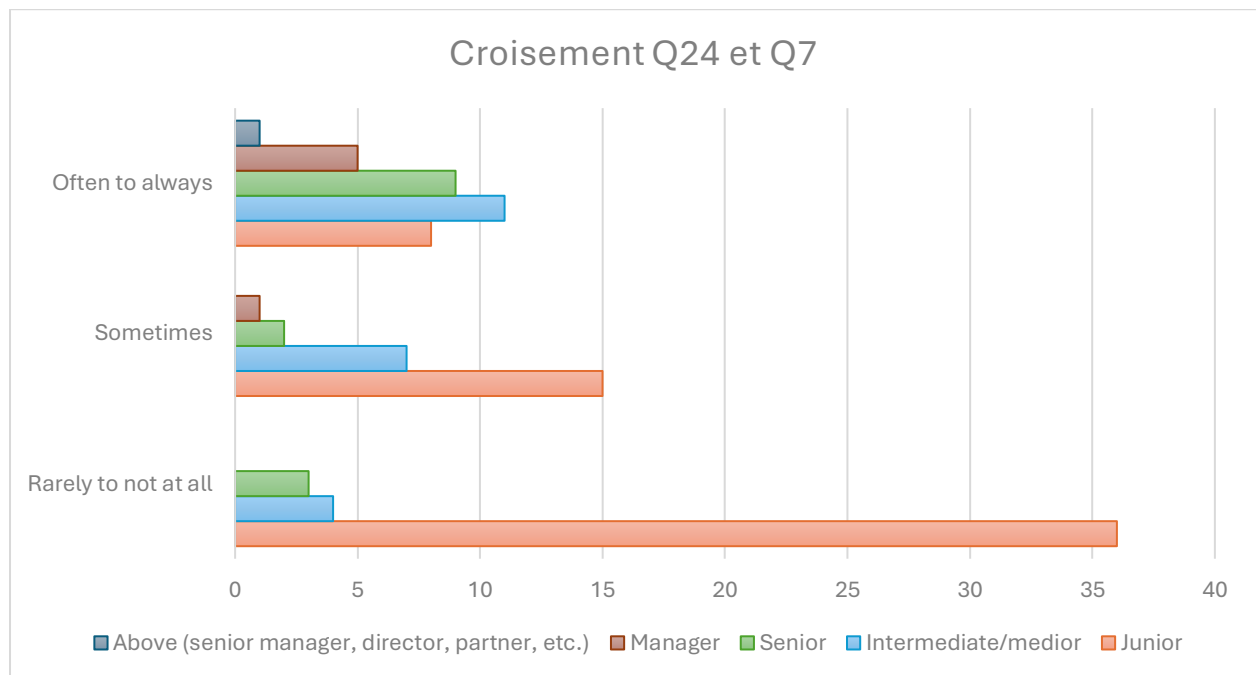
L'analyse des résultats met en évidence une perception variée de l'implication dans les processus de décision selon plusieurs paramètres. Lorsque l'on examine les réponses au classement des facteurs ayant un impact positif sur le bien-être au travail, « l'implication dans les processus de décision » est majoritairement placée en **quatrième position par 71 % des participants**, soit une écrasante majorité. Cette tendance est particulièrement marquée **chez les juniors** (51 %), ce qui illustre une perception différente selon la séniorité. Chez les managers et les seniors, ce facteur semble moins pertinent en termes de classement prioritaire, bien que certains l'identifient encore comme une composante significative. Cette répartition met en lumière le lien entre la perception d'impact et le niveau hiérarchique : **les employés juniors, souvent moins impliqués dans les décisions stratégiques, semblent accorder moins d'importance à ce facteur dans leur bien-être général.**

Concernant l'âge des répondants, les moins de 30 ans dominent largement dans la catégorie de ceux qui classent « l'implication dans les processus de décision » en quatrième position (68 %). Cela corrobore l'hypothèse selon laquelle une certaine maturité professionnelle ou une progression dans la carrière peut modérer l'importance perçue de l'implication dans les décisions.

En parallèle, l'évaluation de l'autonomie perçue au travail, croisée avec la satisfaction vis-à-vis de la reconnaissance, fournit un éclairage intéressant. Parmi les répondants qui se déclarent "autonomes" (52 % des participants), 25 % se disent « satisfaits » de la reconnaissance, tandis que ceux qui se considèrent « modérément autonomes » montrent une satisfaction moindre. Il semble donc exister une corrélation positive entre autonomie au travail et satisfaction générale, impliquant que l'autonomie pourrait être une dimension complémentaire à l'implication dans les processus décisionnels.

D'autre part, lorsqu'on explore la perception d'écoute active par le management, une majorité relative de répondants qui estiment être « hautement autonomes » (20 %) se disent également satisfaits de la reconnaissance au travail. À l'inverse, ceux qui perçoivent une faible écoute active (19 %) ressentent une plus grande frustration, ce qui suggère une tension entre implication perçue et reconnaissance accordée. Cela souligne l'importance pour les organisations d'intégrer les employés dans les processus de décision tout en renforçant les mécanismes d'écoute active.

En termes de séniorité, le croisement entre la fréquence de l'implication dans les décisions et le niveau hiérarchique illustre une dichotomie intéressante :



Les employés de niveau junior déclarent souvent une implication rare à inexistante, tandis que les managers et cadre affichent des réponses plus positive. Ce constat met en avant **les écarts de perception d'implication en fonction du rôle hiérarchique**, potentiellement influencés par l'accès aux informations stratégiques et par les responsabilités associées à chaque poste.

Enfin, l'analyse croisée entre l'implication dans les décisions et la perception globale de l'employeur révèle que les employés se déclarant « hautement impliqués » dans les décisions sont également plus enclins à percevoir que leur employeur se soucie véritablement de leur bien-être (35 % des répondants dans cette catégorie). À l'inverse, ceux qui se sentent « peu impliqués » ou « pas du tout impliqués » expriment des opinions plus mitigées ou négatives à cet égard. Cette corrélation renforce l'idée que **l'implication active des employés dans les processus de décision constitue un levier crucial pour améliorer leur perception du soutien organisationnel** et, par extension, leur bien-être.

En conclusion, l'implication dans les processus de décision se révèle être un facteur significatif pour le bien-être des employés, bien que sa pertinence varie selon l'âge, la séniorité et le niveau d'autonomie perçu. Les résultats mettent en évidence la nécessité pour les organisations d'améliorer les mécanismes d'inclusion et de consultation des employés, tout en reconnaissant les écarts de priorités en fonction des profils et des niveaux hiérarchiques.

Partie 5 : Conclusions, limites et perspectives

Synthèse des résultats

L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle : un défi majeur

La littérature académique identifie l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle comme **un pilier essentiel du bien-être**, particulièrement dans des secteurs exigeants tels que les Big 4. Cet équilibre se révèle souvent difficile à maintenir en raison de la nature intensive du travail. Les périodes de forte activité, comme les « busy seasons » pour les auditeurs ou les « go-live » pour les consultants technologiques, exacerbent ces tensions. Ces défis ne sont pas seulement théoriques, mais bien ancrés dans les expériences concrètes des employés.

Les témoignages obtenus à travers la dernière question ouverte de mon enquête quantitative confirment cette complexité. Comme l'a exprimé un répondant : “In consulting, it very depends on the team you work with, the client you work for. Deloitte on its own can be very flexible but if the client wants you to be at their office 3 times a week, it's not a Deloitte problem, it's the client that is not flexible.” Ce témoignage met en lumière **la dépendance des employés aux contraintes spécifiques des clients**, ce qui limite l'impact des politiques internes de flexibilité.

Quantitativement, **48 % des répondants travaillent plus de 50 heures par semaine, ce qui accentue la difficulté à maintenir un équilibre durable**. En outre, **62 % d'entre eux rapportent des difficultés notables à gérer les exigences professionnelles tout en répondant aux impératifs personnels**. Cette tension est particulièrement visible dans les départements comme l'audit, où la charge de travail est souvent extrême. Une participante a ainsi partagé : “I love my job, I love my colleagues, the only issue is when you work on a project, there's 'rush time' so it's difficult to keep the work-life balance especially when you are a mother—it's really frustrating sometimes.”

Les politiques d'entreprise visant à limiter les emails en dehors des heures de bureau ou à promouvoir le télétravail sont perçues positivement par une partie des collaborateurs. Toutefois, leur mise en œuvre reste inégale, souvent entravée par des impératifs opérationnels. Comme l'a noté un autre répondant : “Except for the workloads and long working days, I tend to think that my work really brings me some balance and well-being. I feel that what I do is meaningful”. Ce sentiment de contribution significative semble **atténuer les frustrations liées à la charge de travail** pour certains employés, bien qu'il ne soit pas universellement partagé.

Mon expérience personnelle chez KPMG reflète ces tensions : bien que des dispositifs tels que le télétravail et la flexibilité horaire soient proposés, **leur application dépend**

fortement des contraintes opérationnelles. Une gestion proactive et équitable des charges de travail, combinée à une meilleure prise en compte des attentes individuelles, s'impose comme une nécessité pour garantir un véritable équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

En synthèse, ces résultats montrent que si les initiatives visant à améliorer cet équilibre existent, elles nécessitent une exécution plus rigoureuse et adaptée aux réalités spécifiques des équipes et des projets. Cela exige non seulement des politiques internes renforcées mais également une sensibilisation des managers et des clients sur l'importance de ces enjeux pour la performance et la satisfaction globale des employés.

La reconnaissance et la valorisation : une attente inassouvie

La reconnaissance constitue un levier fondamental de motivation et d'engagement, comme le démontrent les travaux de Herzberg et les analyses qualitatives réalisées dans cette étude. Cependant, les résultats révèlent un écart important entre les attentes des employés et les pratiques organisationnelles. Les données quantitatives montrent qu'une large proportion des **répondants (43 %) se déclarent « neutres » ou « peu satisfaits » quant à la reconnaissance reçue dans leur environnement de travail**. Ce constat est corroboré par les témoignages recueillis lors des entretiens qualitatifs, où plusieurs participants expriment une absence de feedback structuré et une reconnaissance limitée à des interactions informelles, jugées insuffisantes pour répondre aux attentes des employés.

Un élément clé mis en lumière par cette recherche est la variabilité des pratiques de reconnaissance, **qui dépend fortement des équipes et des managers**. Comme l'a exprimé un participant : « Cela dépend des managers. Certains pensent à donner du feedback et le font de manière hebdomadaire ou quotidienne, mais c'est rare » (P4). Ce témoignage illustre **la perception que la reconnaissance n'est pas ancrée dans une culture organisationnelle uniforme mais repose plutôt sur l'initiative individuelle des managers**. Cette situation crée des disparités entre les équipes, où certains collaborateurs bénéficient d'un environnement attentionné, tandis que d'autres ressentent un manque de valorisation.

Par ailleurs, la reconnaissance formelle, qu'il s'agisse de primes, de promotions ou d'autres types de valorisation, est également critiquée pour **son manque de transparence**. Un autre participant a mentionné : « Les décisions importantes ne sont pas prises avec les juniors en tête. On ne participe jamais à ces décisions, on reçoit juste l'information par email » (P4). Ce sentiment d'exclusion des processus stratégiques, combiné à une reconnaissance perçue comme irrégulière, renforce un **sentiment d'injustice et un manque de considération** pour les contributions des collaborateurs, particulièrement chez les juniors.

Ces résultats, enrichis par mon expérience personnelle au sein de KPMG, mettent en évidence l'impact positif de retours réguliers et personnalisés sur le bien-être et l'engagement. Lors de mon stage, j'ai constaté que ces retours étaient souvent informels et dépendaient de la personnalité et de l'approche du manager. Cette expérience a également souligné l'importance d'un cadre structuré pour systématiser la reconnaissance et garantir une équité dans sa mise en œuvre. En somme, cette recherche révèle que bien que la reconnaissance soit identifiée comme un facteur clé de bien-être et de motivation, **sa mise en pratique reste un défi dans les organisations**.

L'ambiance de travail et les relations interpersonnelles : un levier sous-estimé

L'ambiance de travail et la qualité des relations interpersonnelles apparaissent comme des facteurs déterminants du bien-être au travail, autant dans la littérature que dans les résultats de cette recherche. Les données qualitatives révèlent **l'importance de la diversité culturelle, des moments de cohésion entre collègues, ainsi que de l'accessibilité des managers pour favoriser un climat positif**. Toutefois, ces éléments, bien qu'essentiels, semblent souvent entravés par les exigences et la pression constante inhérentes au secteur du conseil.

Les relations interpersonnelles, bien que jugées « bonnes » par 45 % des répondants, ne sont qualifiées d'« excellentes » que par 32 %. Les entretiens qualitatifs mettent en lumière que cette ambiance **dépend fortement des équipes et des managers**. Comme l'a exprimé un participant : « Cela dépend beaucoup des équipes et surtout du manager. Certains managers pensent à prendre des nouvelles et à échanger régulièrement, tandis que d'autres ne le font presque jamais » (P7). Cette variabilité reflète **l'absence d'un cadre organisationnel homogène** pour garantir une ambiance positive au sein des équipes, ce qui peut affecter le bien-être des collaborateurs.

Mon expérience personnelle chez KPMG illustre l'impact d'une équipe accueillante et bienveillante sur le bien-être au travail. J'ai eu la chance d'intégrer une équipe qui mettait un point d'honneur à organiser des afterworks hebdomadaires, bien qu'ils ne soient pas obligatoires. Ces moments informels ont rapidement renforcé les liens entre collègues, tout en offrant un espace pour échanger sur des sujets moins formels et rester informés des nouvelles ou des évolutions internes. Cette **dynamique de groupe**, combinée à des éléments de « confort » tels que la possibilité de **télétravailler ou l'accès à un espace dinatoire inclusif et agréable**, a été **un pilier essentiel de mon épanouissement** en tant que stagiaire.

Cependant, tous les participants n'ont pas eu cette expérience positive. Comme l'a noté un autre répondant, **certains managers ne s'engagent pas activement** dans le maintien d'une bonne ambiance, ce qui peut **fragiliser la cohésion d'équipe**, en particulier dans des contextes où le turnover est élevé ou la pression sur la performance constante. Les activités de team building, bien qu'appréciées, sont souvent jugées insuffisantes pour compenser les tensions liées à la charge de travail.

En définitive, cette recherche confirme que l'ambiance de travail et les relations interpersonnelles sont **des leviers essentiels pour le bien-être**, mais leur variabilité, liée aux équipes et aux managers, révèle un besoin de structuration plus uniforme à l'échelle organisationnelle. Mon expérience personnelle met en lumière à quel point une dynamique positive peut atténuer les exigences du secteur, mais les résultats globaux soulignent que ces dynamiques ne sont pas toujours généralisées, ce qui pourrait appeler à une réflexion sur les pratiques managériales et culturelles dans le secteur du conseil.

L'implication dans les processus décisionnels : un levier de motivation encore limité

L'implication dans les décisions stratégiques est souvent perçue comme un facteur secondaire par de nombreux répondants, mais elle joue un rôle crucial dans le renforcement du sentiment d'appartenance. Les résultats mettent en lumière un contraste marqué entre juniors et seniors : **les juniors, majoritairement compréhensif par leur faible contribution aux décisions importantes, expriment quand même un sentiment d'exclusion, tandis que les seniors, qui participent plus activement aux processus décisionnels, valorisent ce rôle comme un levier d'engagement.**

Les données quantitatives montrent que **41 % des employés estiment ne pas être suffisamment impliqués dans les décisions importantes de leur organisation.** Ce chiffre reflète une lacune qui peut affecter leur motivation et leur sentiment de reconnaissance. En revanche, les participants qui ont eu l'opportunité de se sentir écoutés et impliqués dans certains processus témoignent d'une satisfaction générale plus élevée vis-à-vis de leur travail. Ces impressions sont corroborées par les données qualitatives, où plusieurs participants ont souligné que **même une implication symbolique ou ponctuelle dans des décisions stratégiques pouvait avoir un impact significatif** sur leur engagement et leur motivation.

Un témoignage clé, provenant des entretiens qualitatifs, illustre ce sentiment : « Les décisions importantes ne sont pas prises avec les juniors en tête. On ne participe jamais à ces décisions, on reçoit juste l'information par email » (P4). Cette déclaration reflète une frustration spécifique, en particulier parmi les profils juniors ou médians, face à une **absence de consultation qui accentue leur perception d'être marginalisés au sein de l'organisation.** Cette situation limite non seulement leur implication, mais aussi leur compréhension globale des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Mon propre témoignage personnel vient renforcer ces constats. Pendant mon stage chez KPMG, les rares opportunités d'implication dans les processus décisionnels ont eu **un effet significatif sur mon sentiment de contribution et de responsabilité.** Bien que ces moments aient été limités, ils m'ont permis de mieux comprendre les attentes organisationnelles et de **me sentir valorisée** pour ma capacité à participer activement. Cette expérience met en lumière à quel point offrir une place, même minime, dans les discussions stratégiques peut transformer la perception qu'ont les employés de leur rôle dans l'entreprise.

Ces résultats confirment que l'implication dans les processus décisionnels, bien qu'elle ne soit pas systématiquement perçue comme prioritaire, constitue **un levier essentiel pour renforcer l'engagement et le bien-être des collaborateurs.** Toutefois, sa mise en œuvre semble encore limitée et inégale, dépendant souvent de la hiérarchie ou de la culture d'équipe, ce qui souligne la nécessité de repenser ces dynamiques organisationnelles.

Une approche holistique pour améliorer le bien-être des consultants

L'analyse croisée des résultats révèle que le bien-être au travail est **un concept multidimensionnel**, ne reposant pas sur un seul facteur isolé, mais sur **une combinaison complexe de dimensions interconnectées**. L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, la reconnaissance, l'ambiance de travail et l'implication dans les processus décisionnels apparaissent comme des éléments fondamentaux, qui peuvent soit se renforcer mutuellement, soit entrer en tension selon les politiques organisationnelles et les attentes spécifiques des collaborateurs. Ces résultats mettent en lumière que le bien-être au travail est autant influencé par **des initiatives structurelles** que par **des dynamiques interpersonnelles**.

Les enquêtes qualitatives et quantitatives confirment cette interdépendance. Par exemple, le manque de reconnaissance peut exacerber les frustrations liées à un déséquilibre vie professionnelle-vie personnelle, tandis qu'une ambiance de travail chaleureuse et des relations interpersonnelles positives peuvent atténuer les impacts négatifs d'une charge de travail intense. Un participant a d'ailleurs souligné combien **la perception de bien-être peut varier selon l'équipe et le manager**, illustrant ainsi l'importance des relations humaines dans ce contexte.

Ce mémoire met également en évidence **les tensions structurelles inhérentes au secteur du conseil**, notamment la pression sur la performance et les attentes imposées par des modèles organisationnels comme le « Up or Out ». Ces modèles, bien qu'efficaces pour certaines entreprises, renforcent souvent une culture de la compétition interne, ce qui peut nuire au bien-être global des employés. Les données recueillies montrent que ces dynamiques génèrent des défis spécifiques tels que **des charges de travail imprévisibles** et **une crainte prononcée de rester trop longtemps sur le « bench »**.

Cependant, les résultats montrent également que ces contraintes ne sont pas insurmontables. Certaines initiatives organisationnelles, lorsqu'elles sont bien pensées et adaptées, peuvent transformer ces défis en opportunités pour améliorer le bien-être des collaborateurs. Mon expérience personnelle au sein de KPMG illustre que des dispositifs comme le télétravail, des espaces de travail inclusifs et des moments de cohésion informels peuvent contribuer à créer un environnement plus équilibré et motivant. Ces initiatives, bien qu'isolées, démontrent que **des politiques adaptées aux besoins réels des employés ont un potentiel de transformation significatif**.

En définitive, cette recherche confirme qu'une approche holistique est **nécessaire** pour améliorer **durablement** le bien-être au travail. Cela implique non seulement de revoir les processus structurels et managériaux, mais aussi de s'attaquer aux tensions inhérentes à la culture organisationnelle du secteur. Cette perspective holistique permet de mieux répondre aux attentes des collaborateurs tout en assurant la performance et la pérennité des organisations.

Limites de la recherche

Comme toute étude, cette recherche présente certaines limites qui doivent être prises en compte pour interpréter les résultats de manière nuancée. Ces limites découlent principalement des contraintes méthodologiques et des conditions de collecte des données.

La première limite majeure concerne le profil des répondants. Bien que l'objectif ait été d'obtenir une représentation équilibrée des consultants, la majorité des participants interrogés sont des jeunes consultants, ce qui peut restreindre la portée des résultats. En effet, les perspectives et expériences des consultants seniors, ou ceux ayant des responsabilités managériales, ne sont pas suffisamment représentées. Cette concentration sur les juniors pourrait introduire un biais en favorisant des problématiques spécifiques à cette population, comme la reconnaissance ou l'implication, au détriment d'autres facteurs importants pour des profils plus expérimentés.

Ensuite, bien que l'étude ait inclus des répondants issus de plusieurs entreprises de conseil, une proportion significative des participants provenait de KPMG, suivie par Deloitte. Cette surreprésentation peut limiter la généralisation des conclusions à l'ensemble des Big 4 ou du secteur du conseil en général. Les dynamiques organisationnelles, les politiques internes et les pratiques managériales peuvent en effet varier significativement entre ces entreprises, ce qui pourrait influencer les résultats obtenus.

Un autre aspect concerne la taille de l'échantillon. Au total, 102 consultants ont répondu à l'enquête, ce qui constitue une base intéressante pour tirer des tendances générales, mais reste insuffisant pour établir des comparaisons solides entre des sous-groupes ou pour valider certaines hypothèses de manière statistiquement robuste. Une taille d'échantillon plus importante, idéalement autour de 1000 répondants, aurait permis d'avoir un échantillon représentatif des différents types de profils (juniors, seniors, managers) et des divers environnements organisationnels. Cependant, cette ambition dépassait les limites opérationnelles de ce mémoire, qui reposait principalement sur mon réseau personnel et sur la diffusion via des publications sur LinkedIn. Le manque de ressources et de temps a restreint la capacité d'atteindre un échantillon aussi vaste.

Par ailleurs, l'approche méthodologique mixte, bien qu'efficace pour recueillir des données riches et nuancées, présente également certaines limites. Les enquêtes qualitatives, bien qu'informatives, sont sujettes à des interprétations subjectives et pourraient refléter des biais personnels des répondants. De plus, la transcription et l'analyse des entretiens peuvent introduire des biais liés à la sélection ou à la mise en contexte des citations.

Enfin, l'utilisation d'une plateforme comme LinkedIn pour recruter les participants, bien qu'accessible et rapide, peut elle-même introduire un biais de sélection. Les consultants actifs sur LinkedIn pourraient avoir un profil plus engagé ou plus orienté vers le

réseautage, ce qui pourrait influencer leurs réponses par rapport à ceux moins présents sur cette plateforme.

Ces limites, bien qu'elles n'annulent pas les conclusions de cette recherche, soulignent la nécessité d'une prudence dans l'interprétation des résultats. Elles ouvrent également la voie à des perspectives futures, telles que l'élargissement de l'échantillon, une meilleure prise en compte de la diversité des profils, et une collaboration inter-organisationnelle pour approfondir les dynamiques spécifiques au secteur du conseil.

Recommandations

Sur la base des résultats obtenus et des analyses réalisées dans ce mémoire, plusieurs recommandations émergent pour améliorer le bien-être des consultants dans le secteur du conseil. Ces recommandations visent à répondre aux principaux défis identifiés tout en s'inscrivant dans une perspective pragmatique et actionnable.

Uniformiser la reconnaissance et la valorisation à travers des formations sur le feedback

Les résultats ont mis en évidence l'impact variable des pratiques de reconnaissance, fortement dépendantes des managers. Une formation systématique sur la communication des feedbacks, intégrant des techniques de reconnaissance régulière et constructive, permettrait d'uniformiser ces pratiques à travers l'organisation. Cela garantirait que tous les consultants, quel que soit leur manager, bénéficient d'un niveau minimum de reconnaissance pour leurs contributions.

Promouvoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à de meilleures attitudes managériales

Les attitudes managériales sont très importantes pour une bonne dynamique relationnelle au sein des équipes. Celles-ci doivent impérativement prendre en compte les obligations personnelles des uns et des autres. Par exemple, pour éviter que la flexibilité offerte par certains collaborateurs qui travaillent tard ne devienne une source d'intrusion dans la vie personnelle des autres, il serait pertinent de mettre en place une directive d'envoi de mails programmés. Cela permettrait aux collaborateurs travaillant tardivement de ne pas perturber les rythmes de ceux ayant des horaires standards. Cette mesure renforcerait la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Davantage investir dans des événements de cohésion comme les activités sociales

Les activités sociales et autres événements informels se sont révélés avoir un impact significatif sur la création de liens, la cohésion d'équipe, et même le partage d'informations professionnelles dans un cadre détendu. Investir dans ce type d'événement favorise un environnement de travail collaboratif et renforce les relations interpersonnelles, contribuant ainsi à une meilleure ambiance globale. Par exemple, investir dans des activités à but sociétal, comme la distribution de nourriture aux plus démunis ou des actions de préservation de la flore, peut créer des liens plus profonds qui enrichissent à la fois l'individu et les dynamiques de groupe.

Ne pas sous-estimer l'importance des éléments de confort simples et inclusifs

Des initiatives apparemment simples, comme la mise à disposition de fruits au bureau, des espaces de méditation/repos, ou des options culinaires inclusives, participent directement au bien-être des collaborateurs. Ces éléments, bien que parfois perçus comme accessoires, sont souvent salués par les employés et renforcent leur sentiment d'appartenance et de respect de leurs besoins personnels.

Mettre en place un plan de suivi clair pour les consultants sur le bench

Pour les consultants en période d'inactivité (« bench »), organiser un système de suivi clair et accessible, centralisant les opportunités de travail interne ou les projets disponibles avec un tableau partagé Kanban par exemple, pourrait réduire leur stress lié à l'incertitude et au sentiment d'inutilité. Cela leur permettrait également de maintenir leur implication dans l'organisation pendant ces périodes.

Continuer à valoriser et optimiser le système de coaching

Le système de coaching a été particulièrement bien perçu par les consultants lors des enquêtes qualitatives. Il est donc recommandé de continuer à investir dans ce dispositif en assurant que les coachs soient bien formés, disponibles, et soutenus dans leur rôle. Cela pourrait inclure une supervision régulière pour garantir l'efficacité et l'uniformité de ce système.

Intégrer une transparence accrue dans les processus de promotion et de reconnaissance formelle

Pour répondre à la frustration exprimée par certains collaborateurs, il serait pertinent d'instaurer des processus clairs, bien communiqués et équitables pour les promotions et les primes. Une telle initiative renforcerait la perception de justice organisationnelle et de reconnaissance équitable des efforts individuels.

Encourager la participation active des consultants aux décisions stratégiques

Bien que les juniors soient souvent éloignés des processus décisionnels, même une implication symbolique peut avoir un impact positif sur leur engagement. Organiser des réunions régulières où les équipes sont informées et consultées sur les décisions importantes pourrait renforcer leur sentiment d'appartenance. Qui plus est, l'intelligence collective peut d'une part renforcer l'engagement des consultants et d'autres parts apporter une richesse supplémentaire aux décisions prises, en combinant des perspectives variées et en favorisant des solutions plus innovantes et adaptées aux réalités du terrain.

Offrir des formations managériales pour améliorer les relations interpersonnelles

Des formations axées sur l'empathie, l'écoute active, et la gestion d'équipe permettraient aux managers de mieux soutenir leurs collaborateurs, réduisant ainsi les tensions et favorisant une ambiance de travail positive.

Véhiculer les principes de la collaboration et la transparence

Afin de renforcer la communication et diminuer les frustrations liées au manque d'information, les entreprises devraient non seulement véhiculer ces valeurs mais également les appliquer à travers le développement ou l'amélioration de plateformes internes, permettant ainsi aux collaborateurs de suivre les projets, les opportunités et les évolutions au sein de l'organisation.

Ces recommandations, bien qu'ambitieuses, sont **réalistes** et **directement issues des constats** de cette recherche. Elles offrent aux organisations des pistes concrètes pour répondre aux besoins des consultants tout en améliorant leur bien-être et leur engagement dans un secteur exigeant.

Perspectives futures

Les résultats de ce mémoire ouvrent la voie à plusieurs perspectives de recherche et d'actions futures pour approfondir et étendre les connaissances sur le bien-être au travail dans le secteur du conseil. Ces perspectives mettent en lumière des opportunités d'exploration et de transformation organisationnelle, tout en tenant compte des évolutions récentes et des défis émergents dans ce domaine.

Une première piste de recherche consisterait à élargir l'échantillon étudié pour inclure une plus grande diversité de profils, notamment des consultants seniors, des managers et des dirigeants. Cette démarche permettrait d'explorer comment les perceptions et les attentes varient en fonction des niveaux hiérarchiques et de l'expérience professionnelle. Une étude comparative entre les juniors et les seniors offrirait également une meilleure compréhension des dynamiques intergénérationnelles et des besoins spécifiques de chaque groupe.

Par ailleurs, il serait pertinent de mener des études longitudinales afin d'évaluer l'impact à long terme des initiatives visant à améliorer le bien-être au travail. Cette approche permettrait de mesurer l'évolution des perceptions des employés et de déterminer l'efficacité des politiques organisationnelles sur une période prolongée. De telles études contribueraient à identifier les actions ayant un effet durable et celles nécessitant des ajustements.

Une autre perspective consiste à analyser l'impact des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et les outils de gestion de projet automatisés, sur le bien-être des consultants. Ces innovations, bien qu'elles promettent une meilleure gestion des charges de travail, soulèvent également des questions sur la surcharge informationnelle et la déshumanisation potentielle des relations professionnelles. Explorer ces tensions constituerait un axe de recherche pertinent pour anticiper les évolutions du secteur.

Enfin, les transformations sociales et économiques récentes, telles que l'essor du télétravail et la montée des préoccupations environnementales, appellent à repenser les pratiques organisationnelles dans le conseil. Les entreprises pourraient explorer des modèles de travail hybrides et plus flexibles tout en intégrant des valeurs de durabilité dans leur stratégie. Ces évolutions pourraient non seulement améliorer le bien-être des employés, mais également répondre aux attentes des nouvelles générations, de plus en plus soucieuses de travailler dans des environnements éthiques et responsables.

En conclusion, les perspectives futures s'orientent vers une meilleure compréhension des besoins diversifiés des collaborateurs, une évaluation rigoureuse des initiatives mises en place, et une anticipation des transformations technologiques et sociétales. Ces axes de recherche et d'action offrent un potentiel riche pour continuer à améliorer le bien-être au travail dans un secteur en constante évolution.

Conclusion

Ce mémoire met en évidence que le bien-être au travail, loin d'être une simple notion abstraite, est un enjeu stratégique et humain qui mérite une attention accrue. En déconstruisant la notion de « bonheur au travail » pour la recontextualiser dans un cadre pragmatique et mesurable de « bien-être », cette recherche révèle les tensions et les opportunités inhérentes à cette thématique. Les entreprises de conseil, souvent prises dans des dynamiques de performance à court terme, ont l'opportunité unique de réinventer leur culture organisationnelle.

En adoptant une approche holistique, elles peuvent créer des environnements où l'humain et la performance coexistent en harmonie. Les résultats de ce mémoire confirment les hypothèses posées initialement : les quatre facteurs étudiés – équilibre vie professionnelle-vie personnelle, reconnaissance, ambiance de travail et implication – contribuent indéniablement au bien-être des consultants. Cependant, cette contribution n'est pas uniforme : leur importance varie selon les individus, leurs aspirations et leur position dans l'organisation.

Ainsi, si l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle s'impose souvent comme une priorité absolue pour la majorité des consultants, la reconnaissance et l'ambiance de travail occupent une place essentielle juste derrière, en tant que piliers également fondamentaux pour favoriser la satisfaction et l'engagement. L'implication dans les processus décisionnels, bien qu'à un niveau d'importance inférieur, n'en demeure pas moins un levier significatif pour renforcer le sentiment d'appartenance et l'épanouissement des collaborateurs. Ces nuances soulignent que le bien-être ne peut être abordé sous un prisme unique : il exige une approche personnalisée et adaptative qui tienne compte des priorités variées et des préférences individuelles.

Cette transformation passe également par une remise en question des modèles traditionnels, comme le « Up or Out », pour envisager des trajectoires de carrières plus flexibles et adaptées aux aspirations individuelles. En reconnaissant la complexité des dynamiques entre ces différents facteurs, les entreprises de conseil peuvent instaurer des pratiques novatrices, inclusives et durables, répondant ainsi aux attentes diversifiées de leurs collaborateurs.

La route vers un bien-être authentique reste semée de défis, mais elle constitue un levier puissant pour réconcilier exigences opérationnelles et aspirations personnelles. En alignant leurs valeurs et leurs pratiques, les entreprises peuvent non seulement renforcer la résilience de leurs équipes, mais aussi redevenir attractives dans un monde professionnel en constante évolution.

Au cours de mon stage, j'ai eu l'occasion de déconstruire l'appréhension que j'avais envers ces grandes entreprises. Loin de l'image uniquement axée sur la performance que je leur attribuais, j'ai pu observer des initiatives sincères visant à surveiller et à améliorer le bien-être des collaborateurs. Ce contexte et ce mémoire m'ont permis de réévaluer leur capacité à conjuguer rigueur professionnelle et humanisme organisationnel, révélant un potentiel de transformation positif qui pourrait inspirer d'autres secteurs.

Ce mémoire invite ainsi à voir **le bien-être non pas comme une fin en soi, mais comme un catalyseur de changement positif**, capable de transformer les organisations et de redéfinir les contours du « bonheur au travail » pour en faire une réalité tangible.

Bibliographie

Abaidi, J. et Drillon, D. (2016) . Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 145-172. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>.

Åkerstrøm Andersen, N. (2001). *Polyphonic Organisations*. Department of Management, Politics and Philosophy, CBS. MPP Working Paper No. 13/2001

Alienor. (2024, 25 mars). Impact de la formation sur le bien-être au travail | Edusign. *Edusign*. <https://edusign.com/fr/blog/impact-de-la-formation-sur-le-bien-etre-au-travail/>

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.

Arendt, H. (2019). *The human condition*. University of Chicago Press.

Auriach, C., Blouvac, P. et Boudès, T. (2018) . Objectif 11. Gérer une entreprise de conseil. Pro en Consulting 63 outils et 11 plans d'action métier. (p. 184 -201). Vuibert. <https://shs.cairn.info/pro-en-consulting--9782311622546-page-184?lang=fr>.

Barabel, M., & Monclos, P. (2023). *Quand les start-up, scale-up et licornes réinventent les RH : De la semaine de 4 jours aux salaires transparents, décryptage des nouvelles stratégies RH*. Dunod.

Barré, M. (2024, 21 février). La Positivité Toxique : Un Paradoxe au Cœur des Entreprises et des Équipes. TENZING Coach Nantes. <https://www.tenzing.fr/positivite-toxique/#>

Bellet, P., Vendeville, N., & Metz, S. M.-V. (2019). Les effets du travail de groupe sur les sentiments d'efficacité personnelle et collective en contexte d'apprentissage. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de l'éducation*, 42(4), 992–1021. <https://www.jstor.org/stable/26954665>

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace : A Bibliometric Analysis. *Frontiers In Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

Bernard, N., Loup, P., Abord de Chatillon, E. et Commeiras, N. (2021) . How do Working Conditions help us to understand the Paradox between Well-being at Work and Performance? *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 121(3), 62-78. <https://doi.org/10.3917/grhu.121.0062>.

Bergeron, H., Borraz, O., Castel, P. et Dedieu, F. (2020). Covid-19 : une crise organisationnelle. <https://doi.org/10.3917/scpo.berge.2020.01>

Bingen, A. (2019,13 septembre). *Figures de la flexibilité : l'impact de nouvelles formes de travail sur la santé des travailleurs – Gresea*. Gresea. <https://gresea.be/Figures-de-la-flexibilite-l-impact-de-nouvelles-formes-de-travail-sur-la-sante>

Bock, L. (2015). *Work rules ! : Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Hachette UK.

Bonache, A. B. (2022). La relation stressseurs–performance en cabinets comptables et d'audit : Y a-t-il du bon stress ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 28(1), 87-131. <https://doi.org/10.3917/cca.281.0087>

Bonheur | Philosophie magazine. (s. d.). Philosophie Magazine. <https://www.philomag.com/lexique/bonheur>

Bosset, I. et Bourgeois, É. (2014) . Le soutien organisationnel à la formation : rôle « modérateur » des dispositions individuelles dans la motivation à transférer et l'engagement organisationnel Le cas

d'apprenants adultes en formation continue universitaire en Suisse romande. *Savoirs*, n° 35(2), 49-68. <https://doi.org/10.3917/savo.035.0049>.

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.

Bozonnet, C. (2024, 14 mai). « Ils donnent l'impression qu'ils sont plus attentifs à l'équilibre vie pro-vie perso » : comment les cabinets de conseil s'efforcent d'attirer et de garder les jeunes diplômés. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/campus/article/2024/05/14/ils-donnent-l-impression-qu-ils-sont-plus-attentifs-a-l-equilibre-vie-pro-vie-perso-comment-les-cabinets-de-conseil-s-efforcent-d-attirer-et-de-garder-les-jeunes-diplomes_6233123_4401467.html

Brun, J. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, Vol. 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA23697148>

Chermann, E. (2020, 13 mars). Télétravail : une formule gagnante ? *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/05/07/teletravail-une-formule-gagnante_5459384_1698637.html

CSC | Droit à la déconnexion. (s. d.). acvcsc.web.sitfinity.webapp. <https://www.lacsc.be/csc-militant/concertation-sociale/le-conseil-d-entreprise/droit-a-la-deconnexion?t=1733662849710>

Acerta. (2024, août 5). Que faut-il savoir sur le droit à la déconnexion prévu par le deal pour l'emploi ? *Acerta*. <https://www.acerta.be/fr/inspiration/que-faut-il-savoir-sur-le-droit-a-la-deconnexion-prevu-par-le-deal-pour-lemploi>

Cultiaux, J. (s. d.). *Cours de sociologie : 13USH10*. ICHEC, Bruxelles, Belgique.

Cultural Influences on Work-Life Balance : A Cross-Continental Perspective - Hirebee. (2023, août 18). Hirebee. <https://hirebee.ai/blog/ultimate-guide-to-recruitment-marketing/cultural-influences-on-work-life-balance-a-cross-continental-perspective/>

Culture d'entreprise. (s. d.). Accenture. <https://www.accenture.com/fr-fr/careers/life-at-accenture/work-environment>

Daft, R. L. (2001). *Organization Theory and Design*. États-Unis: South-Western College Publishing.

Davies, W. (2015). The happiness industry : how the government and big business sold us well-being. *Choice Reviews Online*, 52(12), 52-6484. <https://doi.org/10.5860/choice.191819>

Deci, E. L. & Gagné, M., (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.

Découverte de l'Eudémonisme, la Voie du Véritable Bonheur. (2023, 8 novembre). *proginstitut.com*. <https://www.prog-institut.com/blog/d%C3%A9couverte-de-l-eud%C3%A9monisme-la-voie-du-v%C3%A9ritable-bonheur>

De Funès, J. de F., & Bouzou, N. (2018). *La comédie (in)humaine : Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs*. L'observatoire Eds De.

Deloitte. (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018: Millennials disappointed with business, unprepared for Industry 4.0*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

De Marval, É. (2024, 21 octobre). La tyrannie de la positivité toxique en milieu professionnel - SocioLogique. Sociologie & politique & histoire. <https://sociologique.ch/la-tyrannie-de-la-positivite-toxique-en-milieu-professionnel/>

Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.2307/258997>

Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The Impact of E-mail Communication on Organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4(1), Article 4. <https://cyberpsychology.eu/article/view/4233>

Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411–440.

Derks, D., Van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 74.

Des conceptions du bonheur différentes dans les cultures asiatiques et occidentales. (2013, 28 mai). Psychomédia. <https://www.psychomedia.qc.ca/psychologie-positive/2013-05-28/conception-du-bonheur-chinois-asiatiques>

Deslandes, G. (2021). *Antiphilosophy of Christianity*. Springer Nature.

Desnoyers, F. (2024c, octobre 3). Mariette Darrigrand, sémiologue : « Le travail a véhiculé par le passé des imaginaires positifs, loin de la vision doloriste actuelle » . *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/10/03/mariette-darrigrand-semiologue-le-travail-a-vehicule-par-le-passe-des-imaginaires-positifs-loin-de-la-vision-doloriste-actuelle_6342220_1698637.html

Desrumaux, P., Jeoffrion, C., & Bernaud, J. (2019). 10 études de cas en psychologie du travail et des organisations. Dans *Dunod eBooks* (p. 11-16). <https://doi.org/10.3917/dunod.desru.2019.01.0011>

Dine, S. A., *Nouvelles approches de la gestion du stress au travail : Stratégies efficaces.* (2024, 6 septembre). Pinpoint Conseil. <https://www.pinpoint-conseil.com/blog/les-experts-pinpoint-conseil-256/post/les-nouvelles-approches-de-la-gestion-du-stress-au-travail-602>

Dorémus, P. (2024, 5 novembre). Le travail, une punition réservée à l'homme ? *Regards Protestants*. <https://regardsprotestants.com/bible-theologie/le-travail-une-punition-reservee-a-lhomme/>

Droit à la déconnexion : laissons le travail au travail - Commission Justice & Paix - Belgique francophone. (2023, 13 juillet). Justice & Peace Commission - French-speaking Belgium. <https://www.justicepaix.be/en/droit-a-la-deconnexion-laissons-le-travail-au-travail/>

Du Roscoät, B., Servajean-Hilst, R., Bauvet, S., & Lallement, R. (2022). Les soft skills liées à l'innovation et à la transformation des organisations : Comment agir dans l'incertitude ? Dans *strategie.gouv.fr* (N° DSO2019009826). Institut pour la transformation et l'innovation. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/20220331_etude_iti_institute_les_soft_skills_liees_a_linnovation_et_a_la_transformation_des_organisations.pdf

Erdman, K. (2018). *An Analysis of Geert Hofstede's Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutes and Organizations across Nations*. CRC Press.

Everything you need to know about strategy consultants : assignments, careers, salaries. (s. d.). PrépaStrat. <https://prepastrat.com/blog/tout-savoir-sur-le-metier-de-consultant-en-strategie-missions-carrieres-salaires/>

FED Group. (2024, 4 avril). Etude 2020 : le turnover en cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable. *FED Group*. <https://www.fed-group.fr/fed-finance/conseils-metier-et-marche/etude-le-turnover-en-cabinet-d-audit-de-conseil-et-d-expertise-comptable-21bf31ee-fdb6-456f-a799-c3f37f16a503>

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of management*, 35(6), 1379-1403.

Flexibility and mobility
(s. d.). https://www.ey.com/en_be/careers/flexibility-mobility

Fourier, C. (1829). *Le nouveau monde industriel et sociétaire : ou Invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées.*

Forsé, M., & Parodi, M. (2014). Bien-être subjectif et sentiment de justice sociale. *L Année Sociologique*, Vol. 64(2), 359-388. <https://doi.org/10.3917/anso.142.0359>

Française, L. L. (2024, 27 septembre). Bien-être : définition de « bien-être » | *La langue française. La Langue Française*. <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/bienetre>

Frimousse, S. et Peretti, J. (2021) . Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? Question(s) de management, n° 34(4), 97-171. <https://doi.org/10.3917/qdm.214.0097>.

Getz, I. (2017). *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles.* Fayard.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>

Hall, R. H., Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1968). Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 180. <https://doi.org/10.2307/2391270>

Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2016). Work-family balance and the effectiveness of workplace supports for flexible work arrangements. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 764-783. <https://doi.org/10.1002/job.2069>

Ishikawa, K. (2007). *La gestion de la qualité : Outils et applications pratiques.*

Janand, A. (2015) . Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 199(1), 13-32. <https://doi.org/10.3917/vse.199.0013>.

- Janiczek, M., D'Hoore, W. et Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, N° 0(1), 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>.
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace : a conceptual framework. *Benchmarking An International Journal*, 28(7), 2343-2364. <https://doi.org/10.1108/bij-06-2020-0311>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Joan Woodward : Industrial Organization : Theory and Practice. (1981). *Organization Studies*, 2(2), 202-203. <https://doi.org/10.1177/017084068100200219>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karsenty, L. (2021, 5 avril). *Les facteurs organisationnels et humains : au-delà de l'analyse d'incident, une question de management - Ergomanagement %*. Ergomanagement. https://www.ergomanagement.fr/les_facteurs_organisationnels_et_humains_au_dela_de_l_analyse_d_incident/
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Klein, L. (2006). Joan Woodward Memorial Lecture : Applied social science : Is it just common sense ? *Human Relations*, 59(8), 1155-1172. <https://doi.org/10.1177/0018726706068804>
- KPMG achieves Top Employer certification for 2024. (2024, 18 janvier). KPMG. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2024/01/car-kpmg-achieves-top-employer-certification-for-2024.html>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*.
- La prévention des risques psychosociaux (RPS)*. (2010, 15 septembre). Travail-emploi.gouv.fr. <https://travail-emploi.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux-rps>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment; managing differentiation and integration. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lebas, F. (2023). Étymologie de « travail » . Dans *Le Cavalier Bleu eBooks* (p. 22-23). <https://doi.org/10.3917/lcb.dujan.2023.01.0022>
- Les grands défis économiques, par la commission internationale Blanchard-Tirole*. (s. d.). France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/grands-defis-economiques-commission-internationale-blanchard-tirole>
- LETONTURIER, É. (s. d.). *L'ÉTHIQUE PROTESTANTE ET L'ESPRIT DU CAPITALISME - Fiche de lecture*. Encyclopædia Universalis. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/l-ethique-protestante-et-l-esprit-du-capitalisme/>
- Lupu, I. (2024, 15 septembre). Surtravail : « les risques d'erreurs augmentent de manière démontrée lorsqu'on ne compte pas ses heures » . *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/09/15/surtravail-les-risques-d-erreurs-augmentent-de-maniere-demontree-lorsqu-on-ne-compte-pas-ses-heures_6318569_3232.html

Magakian, J. (2006) . La créativité à la croisée de trois démarches : fonctionnalisme, enactment, poétique. *Revue française de gestion*, no 161(2), 155-167. <https://doi.org/10.3166/rfg.161.155-168>.

Mankins, M., & Schwartz, D. (2018, août 14). Building your own High-Performance Organization. *Bain*. <https://www.bain.com/insights/building-your-own-high-performance-organization/>

Martin, P. (2014) . La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 93(3), 18-31. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018>.

McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Harvard Business Press.

McCord, P. (2024, 29 février). *How Netflix reinvented HR*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

Méda, D. (1995). Le travail : une valeur en voie de disparition. Dans *Flammarion eBooks*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB02220348>

Meirc Training and Consulting. (s. d.). *Articles | The Manager's Roles as Defined by Henry Mintzberg*. Meirc Training & Consulting. https://www.meirc.com/articles/the-managers-roles-as-defined-by-henry-mintzberg?utm_

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research. *SSRN Electronic Journal*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496182

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's : A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

Minvielle, J., Rostamkolaei, M., & Desaché, M. (2024). *Happy workplace : Semaine de 4 jours, télétravail, responsabilisation - Comment concilier bien-être au travail et performance de l'entreprise ?* Vuibert.

Morgon, S. (2023, 6 décembre). « Les jeunes diplômés dénoncent les absurdités des team building », une étude EM Normandie/MBS. *em-normandie.com*. <https://www.em-normandie.com/actualites/les-jeunes-diplomes-denoncent-les-absurdites-des-team-building-une-etude-em-normandiemb>

Mossé, C. (1979). *Le Travail en Grèce et à Rome*. FeniXX.

Naudin, M. et Tibi, G. (2020) . Progrès ou aliénation, que portent les nouvelles dynamiques du travail ? Enjeux et effets sur la place du sujet et le devenir de notre société. *Management & Prospective*, Volume 37(1), 241-260. <https://doi.org/10.3917/g2000.371.0241>

NOTRE MODÈLE – COURCELLES. (s. d.). <https://courcelles-conseil.fr/notre-modele-1-3/>

Parmentier, G., Paris, T., & Gandia, R. (2017). *De la créativité à l'innovation : paradoxes, enjeux théoriques et défis*. I-REMI, Appel à contributions sur la créativité

Peillod-Book, L., & Shankland, R. (2021). *Manager en pleine conscience - 2e éd : Devenez un leader éthique et inspirant*. Dunod.

Pennaforte, A. (2011) . Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services. *@GRH*, n°1(1), 39-72. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0039>.

Perez-Roux, T. (2016) . Transitions professionnelles et transactions identitaires : expériences, épreuves, ouvertures. *Pensée plurielle*, n° 41(1), 81-93. <https://doi.org/10.3917/pp.041.0081>.

Perrier-Trudov, V. (2024, 10 décembre). Mentorat Professionnel en 2023 : Clé du Succès ou Perte de Temps ? *Training Insiders*. <https://www.training-insiders.com/blog/mentorat-professionnel-en-2023-cle-du-succes-ou-perde-de-temps>

Picart, L. et Jaussaud, J. (2018) . Risques psychosociaux : envisager le burnout comme un processus organisationnel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 33, vol. 7(4), 34-52. <https://doi.org/10.3917/rimhe.033.0034>.

Pourquoi les professionnels des Big 4 peuvent travailler presque partout. (2023, 6 juin). Robert Walters. <https://www.robertwalters.be/fr/eclairages/conseils-carriere/blog/Pourquoi-les-professionnels-des-Big-4-peuvent-travailler-presque-partout.html>

PricewaterhouseCoopers. (s. d.). *Well being*. PwC. <https://www.pwc.be/en/company-information/corporate-responsibility/well-being.html>

Quels sont les critères d'excellence RH requis par le Top Employers Institute ? | EQIOM. (s. d.). <https://www.eqiom.com/actus/quels-sont-les-criteres-d-excellence-rh-requis-par-le-top-employers-institute?>

Guillaume, M., & Linares, A. (2019,22 janvier). *On vous dit tout sur la triste vérité du team building*. myRHline. <https://myrhline.com/type-article/on-vous-dit-tout-sur-la-triste-verite-du-team-building/>

Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D. et Perea, C. (2020) . L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? *Question(s) de management*, n° 28(2), 131-139. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131>.

Robertson, I.T. and Cooper, C.L. (2010), "Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 324-336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>

Santolaria, N. (2024, 19 septembre). Etre coincé au bureau, une angoisse devenue cauchemar dystopique. *Le Monde.fr*. https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2024/05/23/etre-coince-au-bureau-une-angoisse-devenue-cauchemar-dystopique_6235013_4497916.html

Seligman, M. (2018). *Flourish a New Understanding of Happiness and Well-Being - and How to Achieve T*. Sheth, A., & Sinfield, J. V. (2020). Simulating self-organization during strategic change: implications for organizational design. arXiv preprint arXiv:2007.08521.

Soma, M. K. (2012). Results Only Work Environment (ROWE): A New Paradigm. *Management Prudence*, 3(2), 63-65. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/results-only-work-environment-rowe-new-paradigm/docview/1478034516/se-2>

Sorreda, T. (2018) . Le mentorat professionnel, causes et solution du burnout Lorsque la symbolique du mentorat n'est pas respectée. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIV(59), 69-88. <https://doi.org/10.3917/rips1.059.0069>.

Sengupta, D. (2024, 19 septembre). At the Big Four, work stress is taking a toll on both employee and employer | Company Business News. *Mint*. <https://www.livemint.com/companies/big-four-consulting-firms-employee-burnout-work-culture-work-life-balance-kpmg-ey-pwc-deloitte-attrition-retention-11726660514873.html>

Smith, B. (2024, août 23). Les clés cachées du bien-être et de la rétention des employés. *Apprentiv, Conseil et Formation*. <https://www.aprentiv.com/les-cles-cachees-du-bien-etre-et-de-la-retention-des-employees/>

Stenger, S., Ramirez, C., & Garnier, C. (2016, May). *La société de cour de l'audit : application d'un cadre théorique Eliasien à l'analyse du up-or-out system dans les cabinets d'audit*. Comptabilité et gouvernance. Présenté à Clermont-Ferrand. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01900473>

Strategor (2005). *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale de l'entreprise*. Paris : Dunod.

Tanquerel, S., & Condor, R. (2020). Chief Happiness Officer : quelles contributions au bien-être en entreprise ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, N° 140(2), 5-18. <https://doi.org/10.3917/geco1.140.0005>

Tinline, G., & Crowe, K. (2010). Improving employee engagement and wellbeing in an NHS trust. *Strategic HR Review*, 9(2), 19–24. <https://doi.org/10.1108/14754391011022226>

Thiétart, R., Xuereb, J., Avec la participation de Barthélemy, J., Donada, C. et Van Wijk, C. (2015) . Chapitre 16. Organisation et alignement stratégique. *Stratégies Des concepts à leur mise en œuvre*. (p. 297 -317). Dunod. <https://shs.cairn.info/strategies--9782100722549-page-297?lang=fr>.

Tridon, C. (2023, 18 juillet). *Pénurie des talents : les candidats ont le pouvoir*. Courrier Cadres. <https://courriercadres.com/entreprises-et-candidats-guerre-des-talents/>

TOYOTA MOTOR MANUFACTURING FRANCE. (s. d.). https://tmmf.toyota-europe.com/vie-entreprise-details?id=46&utm_

Twenge, J.M. and Campbell, S.M. (2008), "Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 862-877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic : Living in the Age of Entitlement*. Simon and Schuster.

Utilisateur, S. (2021, 26 septembre). *Le « up or out » est-il « has-been »* ? Consultor. <https://www.consultor.fr/articles/le-up-or-out-est-il-has-been?>

Valencourt, H. (2024, 24 octobre). Les relations interpersonnelles au travail : un enjeu majeur ? *the good fab*. <https://www.thegoodfab.com/post/les-relations-interpersonnelles-au-travail-un-enjeu-majeur>

Valentin_Cohaesio. (2023, 3 mai). *L'impact du team-building sur la performance et la satisfaction au travail*. Agence Cohaesio Bordeaux - Team-building - Animation - Soirée. <https://agence-cohaesio.fr/limpact-du-team-building-sur-la-performance-et-la-satisfaction-au-travail/>

Voxco. (2021, août 26). Introduction aux variables indépendantes et aux variables dépendantes - Voxco. Voxco. <https://www.voxco.com/fr/blog/introduction-aux-variables-independantes-et-aux-variables-dependantes/>

Wellbeing at Deloitte. (2023, août 9). Deloitte. <https://www.deloitte.com/za/en/careers/deloitte-life/wellbeing-at-deloitte.html>

Work Institute. (2021). *2021 Retention Report: The cost of turnover*. <https://info.workinstitute.com/hubfs/Retention%20Reports/2021%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202021%20Retention%20Report.pdf>

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. <http://www.ulb.tu-darmstadt.de/tocs/216774977.pdf>

2023 Gen Z and Millennial Survey | Press release | Deloitte Belgium. (2023, 5 décembre). Deloitte United Kingdom. <https://www.deloitte.com/be/en/about/press-room/gen-z-and-millennial-survey-2023.html>

Glossaire

- **Consultance** : Prestation de services professionnels pour conseiller des entreprises ou organisations sur des sujets spécifiques grâce à des consultants experts dans le domaine.
- **Seniorité** : Niveau d'expérience ou d'ancienneté d'une personne dans une organisation ou un domaine
- **Junior** : Consultant en début de carrière ou avec peu d'expérience dans un domaine, représente environ les 2 premières années d'expérience.
- **Medior** : Consultant avec une expérience intermédiaire dans un domaine, généralement entre 2 et 5 ans d'expérience.
- **Senior** : Consultant expérimenté et autonome, avec généralement plus de 4 ans d'expérience dans un domaine et peut éventuellement manager une petite équipe.
- **Busy season** : Période de l'année où la charge de travail est particulièrement intense dans des secteurs comme la finance ou l'audit.
- **Go-live** : Moment où un système, un projet ou une solution est officiellement déployé et devient opérationnel. (= étape importante pour un consultant en gestion de projet par exemple)
- **Kanban** : Méthode visuelle de gestion de projet visant à organiser les tâches en colonnes pour optimiser les flux de travail. (Exemple : colonne « to-do », colonne « doing », colonne « done », etc.)
- **Advisor** : Conseiller professionnel apportant son expertise à une organisation ou un individu. (= consultant)
- **Auditeur** : Consultant chargé d'examiner les finances, processus ou systèmes d'une organisation pour garantir leur conformité et leur précision.
- **Team lead** : Consultant responsable de guider et coordonner les activités d'une équipe pour atteindre ses objectifs.