

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Pôle Universitaire De Koléa (TIPAZA)



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Option : management des ressources humaines

**L'apport de la qualité de vie au travail dans la
performance des ressources humaines**

Cas : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

(SEAAL)

Elaboré par :

CHABBIA Housseem Eddine

Encadré par :

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Année universitaire : 2019 /2020

RÉSUMÉ

Dans un contexte actuel où le stress est croissant et la productivité est un enjeu majeur, les entreprises prennent de plus en plus en considération la qualité de vie au travail de leurs salariés. Dans le cadre de notre mémoire de master, nous étudions le lien entre la qualité de vie au travail et la performance des employés ainsi que la perception de ces derniers du concept de la performance. Et l'objet de notre mémoire est de faire une étude descriptive au sein de la société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), et pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la recherche documentaire, les entretiens semi-directifs ainsi qu'à la consultation des documents et données internes l'entreprise.

Mots clés : La qualité de vie au travail, performance, productivité, stress, employés

ABSTRACT

In a current context where stress is increasing and productivity is a major issue, companies take more and more into consideration the quality of life at work of their employees. As part of our master thesis, we are studying the link between the quality of life at work and employee performance as well as their perception of the concept of performance. And the object of our thesis is to carry out a descriptive study within the company of Water and Sanitation of Algiers (SEAAL), and to do this, we relied on documentary research, semi-interviews. directives as well as the consultation of internal documents and data.

Keywords : the quality of life at work, performance, productivity, stress, employee

ملخص

في الوقت الذي يتزايد فيه الضغط في العمل وتشكل الإنتاجية مشكلة رئيسية، تأخذ الشركات بعين الاعتبار جودة الحياة في العمل لموظفيها. في إطار أطروحة الماستر الخاصة بنا، سندرس الصلة بين جودة الحياة في العمل وأداء الموظفين، وكذلك تصورهم لمفهوم الأداء. والهدف هو إجراء دراسة وصفية داخل شركة المياه والصرف الصحي بالجزائر العاصمة (SEAAL)، وللقيام بذلك، اعتمدنا على بحث وثائقي، مقابلات، التوجيهات وكذلك استشارة الوثائق والبيانات الداخلية.

كلمات البحث: جودة الحياة في العمل، الاداء، الإنتاجية، الموظفين

REMERCIEMENTS

*Mes remerciements iront à ma tutrice de mémoire, **Mme. CHEDRI MAAMAR Sara**, pour le temps qu'elle a consacré au suivi de mon travail, ses conseils avisés, sa pédagogie, et sa patience.*

*Je remercie **Mme. TOUMI Aicha** et **Mme. MEBAREK Nawel** et toutes l'équipe **SEAAL** pour son accueil, son précieux aide sa disponibilité et sa patience à notre égard.*

Merci pour tous mes enseignants de l'école nationale supérieure de management qu'on m'avait apporté le savoir et la motivation d'apprendre.

Ravie d'avoir mené ce travail à terme, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps et leurs attentions.

Mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail.

Tous les professionnels et les salariés qui ont su se rendre disponibles afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail de recherche.

Toutes les personnes qui ont participé indirectement à la réalisation de ce mémoire, pour leur relecture et leurs critiques constructives.

LA TABLE DES MATIERES

Résumé.....	I
Remerciements.....	II
Table des matières.....	III
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Liste des sigles, abréviations et acronymes.....	VII

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE

1. Contexte de recherche	3
2. Objectif de recherche	3
3. Questionnement de recherche	3
3.1. Les hypothèses	4
5. Contexte organisationnel	4
5.1. Présentation de SEAAL	4
5.2. Ambition et atouts de SEAAL	5
5.3. Défis et missions de SEAAL	6
5.4. Organisation de SEAAL	6
5.5. Les objectifs de SEAAL	7
5.6. La politique RH de SEAAL	10
5.7. Les objectifs stratégiques de SEAAL 2019-2021	10

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

SECTION 01 : REVUE DE LITERATURE

1. La Performance et la qualité de vie au travail	13
1.1. L'alignement horizontal et vertical de la QVT et la performance	13
2. La qualité de vie au travail dans une entreprise algérienne	14
3. Le rôle de la satisfaction des employés dans l'amélioration de leurs performances dans une entreprise algérienne	15
3.1. La relation entre la satisfaction des employés et la performance	15
3.2. Les déterminants de la satisfaction des employés sur leur performance.....	16

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

1. Qualité de vie au travail (QVT) et qualité de vie générale	17
1.1. Définitions de concepts connexes	17
1.2. La définition théorique de la qualité de vie au travail	18
1.3. Les précurseurs du concept de la QVT	19
1.4. L'origine du concept de la QVT	19
1.5. Les différentes théories et visions de la qualité de vie au travail	20
1.5.1. L'école des ressources humaines	20
1.5.2. L'approche sociotechnique	21
1.6. La responsabilité sociale des entreprises et la qualité de vie au travail	21
1.6.1. L'amélioration de la QVT, un axe primordial de la politique RSE	22
2. La performance en entreprise et ses différentes dimensions	23
2.1. Le concept de la performance	23
2.2. Les dimensions de la performance	24
2.2.1. La performance organisationnelle	25
2.2.2. La performance sociale	25
2.2.3. La performance adaptative	26
2.2.4. La performance de la ressource humaine	26
2.3. Différents types de performance des ressources humaines	28
2.3.1. La performance dans la tâche	28
2.3.2. La performance contextuelle	28
2.3.3. La performance citoyenne interpersonnelle	28
2.3.4. La performance citoyenne organisationnelle	29
2.3.5. L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche	29
2.3.6. Modèle multifactoriel de 'Campbell'	29
2.4. Les mesures de la performance au travail	30
2.4.1. Perspectives et diversité des mesures	31
2.4.2. Limites à la mesure de la performance	31
2.4.3. Choix des mesures de performance	32

CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE

1. Approche méthodologique qualitative	34
2. Instruments de collecte des données :	34
2.1. L'observation	35
2.2. La recherche documentaire	35
2.3. Les données collectées au sein d'entreprise SEAAL	35
2.4. Le guide d'entretien	36
3. Sélection et recrutement des interviewés	37

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Section 1 : Résultats obtenus à partir de l'enquête préliminaire au sein de l'entreprise SEAAL	40
1. La politique RH de l'entreprise SEAAL	40
1.1. La formation : un levier de performance.....	40
1.2. Le transfert du savoir-faire par la méthode WIKITI.....	41
1.3. Le Management des talents par le dispositif OPT.....	42
2. Politique de santé et de sécurité au travail (SST)	43
3. La charte de la mobilité interne (Bourse d'emploi)	44
4. Enquête d'engagement interne : parole de collaborateurs au sein de SEAAL	45
 Section 2 : Résultats obtenus à partir des entretiens	50
1. Retranscription des résultats obtenus à partir des entretiens	50
2. Traitement et analyse des résultats obtenus à partir des entretiens	57
3. Interprétation des résultats	64
 CONCLUSION	68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	71
ANNEXE	75

Liste des tableaux et des figures :

Tableaux 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell, Charbonnier, C. A. Silva, P. Roussel. 2006 (page 29)

Tableaux 2 : Informations relatives aux interviews et des interviewés sélectionnés (page 37)

Figure 1 : Les effets d'une politique stratégique de qualité de vie au travail sur la performance individuelle et organisationnelle, (*Tornare et Rinfret, 2017*). (page 14)

Figure 2 : La démarche OPT (optimizing personal talents), *La charte du Manager (SEAAL)* (page 43)

Liste des sigles, abréviations et acronymes :

SEAAL : Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger

ADE : Algérienne Des Eaux

DRH : Direction des ressources humaines

ONA : Office National de l'Assainissement

CATO : Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel

SIC : Système d'Information Clientèle

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSH : Ecole National Supérieur d'Hydraulique

ENP : Ecole Nationale Polytechnique

USTHB : Université des Sciences et de la Technologie de Houari Boumediene

QVT : Qualité De vie au Travail

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

INRS : Institut National de la Recherche et de la Sécurité

ANI : Accord Nationale Interprofessionnel, *France*

SST : Santé et Sécurité au Travail

WIKTI : Water International Knowledge Transfer Initiative

OPT : optimizing personal talents

ANI : Accord Nationale Interprofessionnel, *France*

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les entreprises font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient économiques, social ou environnemental, Ces derniers les obligent à faire preuve d'adaptation et d'ajustement de leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateur de profits et satisfaire leurs clients. Pour cela les entreprises ont commencé à s'intéresser à investir dans leur capital humain, en garantissant des conditions de travail de plus en plus adaptées.

Dans un contexte où le stress au travail est croissant, et le bien-être des employés est de plus en plus recherché, surtout dans une situation où la performance au travail est un enjeu majeur, les problématiques liées à l'épanouissement des employés semblent extrêmement intéressantes.

A l'époque actuelle, nous sommes de plus en plus attentifs à notre sante, et à notre bien-être et à notre épanouissement personnel. L'émergence de la post-modernité et son choix de valeurs nouvelles a bouleversé le modèle de l'entreprise actuel. En plus de générer de la valeur en satisfaisant ses clients, elle doit aujourd'hui prendre en compte le désir de ses collaborateurs qui participent essentiellement à son succès.

L'objectif ultime de notre travail est d'étudier le sujet de la qualité de vie au travail et son apport sur la performance des employés. Dans une première partie, nous commencerons par introduire le concept de la qualité de vie au sens global, pour ensuite le rapprocher à l'entreprise en définissant la qualité de vie au travail et ses concepts liés. Dans une deuxième section, nous déterminerons ce qu'est la performance de l'entreprise, ses déterminants et ses dimensions, et comment la qualité de vie contribue pour enfin donner des pistes de développement de la performance au travail.

C'est dans une deuxième partie que nous confronterons cette étude théorique à la réalité du terrain à travers une recherche documentaire des différentes pratiques connexes à notre problématique, par la suite on va opter pour des interviews auprès de tout type d'employé, au sein de la société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL).

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

1. Contexte et objectifs de recherche :

L'entreprise est initialement définie comme une liaison de deux éléments indissociables l'un de l'autre, à savoir les moyens de production (ressources matérielles) et l'homme (ressources humaines). Dans un environnement plus au moins concurrentiel, l'entreprise est en mesure d'appliquer un certain nombre d'outils managériaux qui lui assurent sa pérennité. Car théoriquement, une détérioration dans les politiques RH implique une diminution de plusieurs indicateurs performance. Plusieurs études antérieures ont conclu sa à travers de longues années de recherche en management, aujourd'hui on retrouve les travaux des chercheurs en sociologie des organisations et en psychologie de travail, comme on les retrouve dans les domaines de la science de gestion.

2. Objectifs de recherche :

À Travers l'étude que nous traitons, nous essayerons de :

- Étudier les variables, qui sont la qualité de vie au travail et la performance des employés au sein de l'entreprise.
- Montrer l'apport de la qualité de vie au travail dans la performance des employés au sein de la direction générale de la SEAAL.
- Déterminer les facteurs clés de la performance des employés.
- Sonder la perception et la vision des employés et aussi leurs attentes.
- Être en mesure de suggérer et de recommander, en se basant sur des notions académiques.

3. Questionnement de recherche :

A partir de ce que nous avons évoqué précédemment, nous formulons la question de recherche suivante :

“ Quel est l'apport de la qualité de vie au travail dans la performance des ressources humaines, au sein de la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL) ? “

De cette problématique découle les sous questions suivantes :

- La qualité de vie au travail est-elle considérée comme une priorité stratégique au sein de l'entreprise SEAAL ?

- Quels sont les facteurs clés influençant la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise SEAAL ?
- Comment les salariés de SEAAL perçoivent-ils le niveau de qualité de vie au travail au sein de leur entreprise ?

4. Les hypothèses :

Afin de bien cerner notre problématique, nous avons formulé deux hypothèses, pour répondre aux interrogations de la problématique et analyser la qualité de vie au travail

Hypothèse 1 :

Le développement de la qualité de vie au travail au sein l'entreprise SEAAL, est un acte stratégique visant l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Hypothèse 2 :

L'amélioration de la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise SEAAL, dépend des pratiques RH d'ordre organisationnel.

Hypothèse 3 :

Les ressources humaines de l'entreprise SEAAL considèrent que l'amélioration de la qualité de vie au travail a un impact direct sur leur satisfaction au travail.

5. Contexte organisationnel :

5.1. Présentation de SEAAL :

SEAAL, Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, est un opérateur public de droit Algérien en charge de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa (soit 57 communes à Alger et 28 communes à Tipasa). Filiale de l'Algérienne Des Eaux (ADE) et de l'Office National de l'Assainissement (ONA). Le management de l'entreprise a été confié, pour une durée déterminée à un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, " SUEZ Environnement "connue pour sa grande expérience dans le domaine et sa renommée mondiale.

La société est placée sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau. Elle a été créée en 2006, comme opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie, une coordination exemplaire a été menée avec les principaux acteurs du secteur de l'eau pour la réalisation de projets et chantiers phares sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa. La réalisation de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la Wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon 2025 la feuille de route de SEAAL. L'entreprise emploie plus de 6500 professionnels (Alger et Tipasa et Taksebt (TiziOuzou)), spécialistes de l'Eau et de l'Assainissement qui œuvrent au quotidien pour améliorer la qualité du service auprès de 3,2 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et des 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa.

5.2. Ambitions et atouts de SEAAL :

La société SEAAL a comme ambition de devenir un acteur de référence des services de l'Eau et de l'Assainissement en Algérie. Elle a comme priorité, la modernisation de l'ensemble des composantes du service, au profit des clients ainsi que le développement du potentiel humain au sein de la Société. Pour réaliser tous cela, des moyens mobilisés par les pouvoirs publics à la hauteur des ambitions du projet ont été mis à la disposition de SEAAL, un appui en expertise managériale, organisationnelle et technologique par un acteur de référence du secteur (SUEZ environnement) et un personnel compétent et motivé qui croit en la réussite de ce grand projet.

5.3. Défis et missions de SEAAL :

Lors de la conclusion du contrat, différentes missions ont été confiée à SEAAL. On peut citer les suivantes :

- Sécuriser la distribution d'eau de qualité 24h/24h à Alger et faire progresser le H24 à Tipasa.
- Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'Assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral (périmètres Alger et Tipaza).

- Remettre à niveau et gérer durablement le patrimoine technique Eau et Assainissement.
- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients en donnant plus d'importance à la communication.
- Transférer le Savoir-faire managérial et opérationnel de SUEZ Environnement à SEAAL, par la modernisation du management et l'accès aux bases des connaissances métiers de SUEZ Environnement.

5.4. Organisation SEAAL :

Actuellement l'organisation SEAAL est structurée de la manière suivante :

- **La direction générale.**
 - . Direction Ordo, SMQ & Reporting central
- **Direction des ressources humaines.**
- **Direction de la sureté et de la sécurité.**
- **Direction de l'audit interne.**
- **Direction finances et comptabilité.**
- **Direction communication et développement durable.**
- **Direction des marchés.**
- **Direction juridique.**
- **Direction des moyens et appuis stratégiques :**
- **Direction de la stratégie, de l'innovation et du développement**
 - . Direction études et projets
 - . Direction des systèmes d'information
 - . Direction des travaux
 - . Direction technique
- **Direction clientèle.**
- **Direction exploitation et assainissement :**
 - . Direction réseau et collecte
 - . Direction épuration et Relevage
- **Direction exploitation eau**
 - . Direction distribution
 - . Direction production

5.5. Les objectifs de SEAAL :

5.5.1. Objectif du métier Eau potable :

Elle concerne les objectifs qui impacte directement le métier eau potable :

- Assurer Le H24 vers Alger en avril 2010.
- La gestion de la ressource en eau sécurisée et préservée.
- La maîtrise des volumes d'eau transférés.
- Le réseau de distribution géré conformément aux standards internationaux.
- La qualité garantie de l'eau distribuée.
- La lutte contre les gaspillages dans le cadre des Eaux Non Facturées.

5.5.2 Objectif du métier Assainissement :

Elle touche les objectifs qui impacte directement le métier assainissement

- La finalisation du diagnostic du réseau des eaux usées (3 300 km de réseaux non visitables ont été diagnostiqués depuis 2006).
- La professionnalisation du curage des collecteurs (100% des collecteurs visitables ont été investigués).
- L'accessibilité du réseau (25 000 regards ont été rehaussés depuis 2006). • Les rejets en milieu naturel ont été recensés et progressivement supprimés.
- Le renforcement des compétences locales en gestion des stations d'épurations.
- Le déploiement de la maintenance préventive sur les stations d'épurations et poste de relevage.
- La réalisation du Schéma Directeur Assainissement.
- La géolocalisation des véhicules d'intervention.
-

5.5.3. Objectif du métier Clientèle :

Parmi les objectifs de métier clientèle en trouve :

- Modernisation des services offerts aux clients.
- La banalisation du paiement des factures (les clients ont la possibilité de payer leur facture dans l'un des points d'accueil et dans l'ensemble des bureaux de poste.
- La modernisation de l'accueil physique de la clientèle.

- Un Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel " CATO " de référence internationale (200 000 appels par an traités à 97%).
- Le développement d'une communication de proximité.
- Un système d'Information Clientèle " SIC " performant.
-

5.5.4. Objectif Ressources Humaines :

Les objectifs dédiés aux ressources humaines sont :

- Modernisation de la gestion de la ressource humaine.
- Mise en place d'une politique ressources humaines moderne et motivante.
- Stimulation de la mobilité interne via la bourse de l'emploi.
- Une politique de formation moderne avec la mise en place du centre de formation SEAAL.
- Les collaborateurs SEAAL participent dès leur arrivée à un parcours d'intégration.
- Mise en place de relations privilégiées avec les grandes Ecoles ENSM (école nationale supérieure de management, ENSH (Ecole National Supérieur d'Hydraulique de Blida). ENP (Ecole Nationale Polytechnique), USTHB (Université des Sciences et de la Technologie de Houari Boumediene) ...

5.5.4.1. L'investissement dans le capital humain :

Basé sur le niveau intellectuel des collaborateurs

- 1- Les éléments clés d'une démarche de Transfert de Savoir-faire réussie :

Pour mesurer objectivement les compétences collectives, prioriser la formation et structurer les plans d'actions de manière homogène et partagée.

- Une méthodologie structurante « WIKTI ».
- Un appui managérial et opérationnel des équipes SUEZ Environnement.
- 27 experts basés à Alger, acquis aux expériences internationales (> 30.000 jours-hommes) pour encadrer les plans d'actions et opérer le Transfert de Savoir- Faire.
- Pour assister SEAAL via une assistance technique sur mesure.
- Pour optimiser le Transfert de Savoir Faire appliquer sur le terrain.

5.5.4.2. Une diversité de compétences et de technologies mobilisées :

Par des missions d'Assistance Technique spécifiques par des experts internationaux (> 2.400 jours-hommes), pour accompagner les hommes et les femmes de SEAAL dans la réalisation de projets stratégiques et innovants.

- Des bonnes pratiques éprouvées, des outils modernes et des documents de méthode et de recherche ; pour accélérer la modernisation de SEAAL grâce à des outils de pointe du Secteur (Ex. Centre de Télé contrôle, modulation de pression, modélisation de la nappe souterraine de la Mitidja, modélisation hydraulique du réseau, Système d'Information Clientèle, etc.
- Un Réseau international métier ouvert aux cadres locaux : Pour multiplier les échanges, se former, rechercher des solutions nouvelles ambitieuses et novatrices, gagner en confiance, etc.
- Un suivi Resource Humaine basé sur l'évaluation des compétences métier, managériale et comportementale transférées.
- Un Transfert de Savoir-faire concret, avec une appropriation locale.

5.5.5. Des objectifs contractuels complémentaires :

Il s'agit des différents objectifs suivants :

a. Techniques

- Assurer l'approvisionnement de tous les algérois en eau de qualité, 24h/24.
- Remettre à niveau le système d'assainissement et la capacité épuratoire globale pour réduire la pollution du milieu naturel et notamment du littoral.
- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients.

b. Managériaux

- Renforcer les compétences locales afin de garantir durablement un niveau de service élevé, grâce au transfert de Savoir-faire (méthodologie WIKTI SUEZ Environnement).

- Un programme d'investissements ambitieux financé par les Autorités Algériennes Pour améliorer la mobilisation des ressources en eau et réhabiliter les infrastructures.
- 100 milliards de dinars en 5 ans (environ. 1 milliard d'Euros) Pour améliorer l'emploi des actifs et réhabiliter les installations existantes
- 35 milliards de dinars sur 5 ans attribués à SEAAL, Proportionné aux enjeux du contrat.

6. La politique RH de l'entreprise SEAAL :

La politique Ressources Humaines se veut résolument moderne et sociale. Le contexte dans lequel a été créée la SEAAL est marqué par deux décisions fondamentales des autorités algériennes : conserver le statut purement public du service et répondre à une priorité majeure du pays, celle de la sauvegarde de l'emploi, en s'appuyant sur les personnes en place. Cela nous a conduits à déployer, dans la concertation entre les différents partenaires, une politique Ressources Humaines dont les points clés sont d'assurer le développement des compétences de nos collaborateurs, de leur offrir des opportunités d'évolution de carrière et de développer une politique salariale incitative. Le tout dans un environnement où le dialogue social constitue un élément essentiel.

7. Les objectifs stratégiques de SEAAL 2019-2021 :

Les objectifs stratégiques de SEAAL ont évolué au fil des années. Dans ce nouveau contrat, les objectifs sont remodelés comparant à ceux du 1er et deuxième contrat, et cela en considérant les avancées considérables qui ont été constatées. Dès lors les objectifs de SEAAL veulent répondre à de nouvelles exigences concernant la qualité du service public de l'eau pour mieux satisfaire le client, ainsi qu'aux enjeux environnementaux liées à la préservation de la ressource et enfin étendre le savoir-faire pour le partenaire public hors du périmètre SEAAL. Les objectifs et orientations stratégiques sont élaborés dans la lettre de cadrage et d'orientation pour la période 2019-2021.

7.1. Renforcer la performance opérationnelle et économique :

L'amélioration de la qualité globale du service sera dressée par une organisation optimale de nos activités tant opérationnelles, logistiques que patrimoniales. Dans cet objectif, le programme d'investissement du contrat SEAAL et SUEZ environnement a été établi afin d'assurer la pérennité de nos installations et de nos moyens d'intervention.

7.2. Développer l'engagement collectif et individuel :

Les ressources humaines constituent la principale richesse de SEAAL, la protection et le développement des compétences métier et managériales assure la performance durable de l'entreprise. L'accompagnement individuel et collectif des collaborateurs permet d'accroître leur performance, leur engagement et leur motivation. Ce développement se fera dans le cadre du pacte de stabilité et de développement de l'entreprise mis en place avec le partenaire social, mais aussi de l'élargissement du transfert de savoir-faire à l'ADE et ONA. Les objectifs stratégiques devront être adressés par des plans d'actions transversaux qui seront définis dans le plan à moyen terme 2019-2021

- Promouvoir la santé et la sécurité au travail
- Innover Ces orientations et objectifs constituent à la fois un cadre et un guide pour réussir, les plans d'actions qui doivent être tangibles afin de permettre l'engagement de l'ensemble des collaborateurs SEAAL.
- Construire une ligne managériale forte.
- Renforcer notre performance opérationnelle.
- Consolider notre responsabilité sociale.
- Sécuriser le H24 à Alger et l'étendre à Tipasa.
- Distribuer une eau de qualité conforme.
- Eliminer les rejets d'eaux usées dans le milieu naturel.
- Traiter efficacement les eaux usées.
- Répondre durablement aux attentes de nos clients.
- Réduire les forfaits et estimés.
- Recouvrer nos créances.
- Internaliser nos activités cœur de métier.
- Sécuriser les moyens d'appui aux opérations.

CHAPITRE 2
REVUE DE LITERATURE
ET CADRE CONCEPTUEL

SECTION 01 : REVUE DE LITERATURE

Malgré la grande pertinence de la performance et la qualité de vie au travail, il s'avère que peu d'efforts ont été consacrés à la clarification de ces deux concepts. De ce fait on doit alors faire une lecture de la revue de littérature trouvée dans des sources scientifiques fiables pour s'en sortir avec une synthèse des deux variables et présenter ainsi les études qui ont démontré la corrélation entre les deux variables.

1. La Performance et la qualité de vie au travail :

Tout d'abord, l'intégration d'objectifs de la performance en matière de QVT dans la stratégie de l'organisation, tout comme la cohérence de la politique RH avec **la stratégie** de l'organisation.

La stratégie organisationnelle englobe à la fois des intentions précises, formulées et construites par une ou plusieurs personnes, et des stratégies émergentes issues et influencées par l'environnement externe ou par les ajustements mutuels des différents acteurs en présence. Selon **Freeman**, « *ces acteurs peuvent être des parties prenantes internes (propriétaires/actionnaires de l'organisation, dirigeants, gestionnaires, employés, etc.) ou externes (acteurs économiques : fournisseurs, concurrents, clients, etc. ou acteurs sociopolitiques : pouvoirs publics, syndicats, etc.)* » (**Freeman, 1984**)

1.1. L'alignement horizontal et vertical de la QVT et la performance :

En définissant une politique de QVT au sein d'une organisation selon **Burger douce** : est « un ensemble de mesures visant à privilégier la QVT et la performance individuelle et organisationnelle, comme par ailleurs la QVT peut devenir un instrument de gestion de l'organisation. Ainsi, plutôt que d'être appréhendée aux niveaux individuel ou organisationnel son analyse est maintenant réalisée aux niveaux stratégique et opérationnel ». (**Berger-Douce, 2015**)

En effet, « il convient de s'assurer de l'alignement des mesures liées aux dimensions individuelles avec les dimensions organisationnelles (Figure 1). La prise en compte de cet alignement et de la cohérence des mesures entre elles, permet d'analyser à la fois l'effet des mesures prises sur l'amélioration de la QVT et sur la performance des ressources humaines et organisationnelle et des ressources, convergent pour indiquer que la cohérence des pratiques/mesures entre elles et leur alignement avec la stratégie de l'organisation sont source d'une plus grande efficacité. Lorsque les organisations combinent des pratiques de gestion liées à la gestion du stress, au contrôle, au soutien et à la reconnaissance, aux niveaux

stratégique et opérationnel, elles ont des taux de réclamation pour des problèmes de santé psychologique nettement inférieurs aux autres. Cette cohérence et cet alignement des pratiques en faveur de la QVT, tout comme leur prise en compte aux niveaux stratégique et opérationnel, sont donc nécessaires à l'appréhension de la politique de QVT, de ses résultats et de ses effets quant à l'amélioration de la performance organisationnelle » (**TornareJ, Rinfret, 2019**).

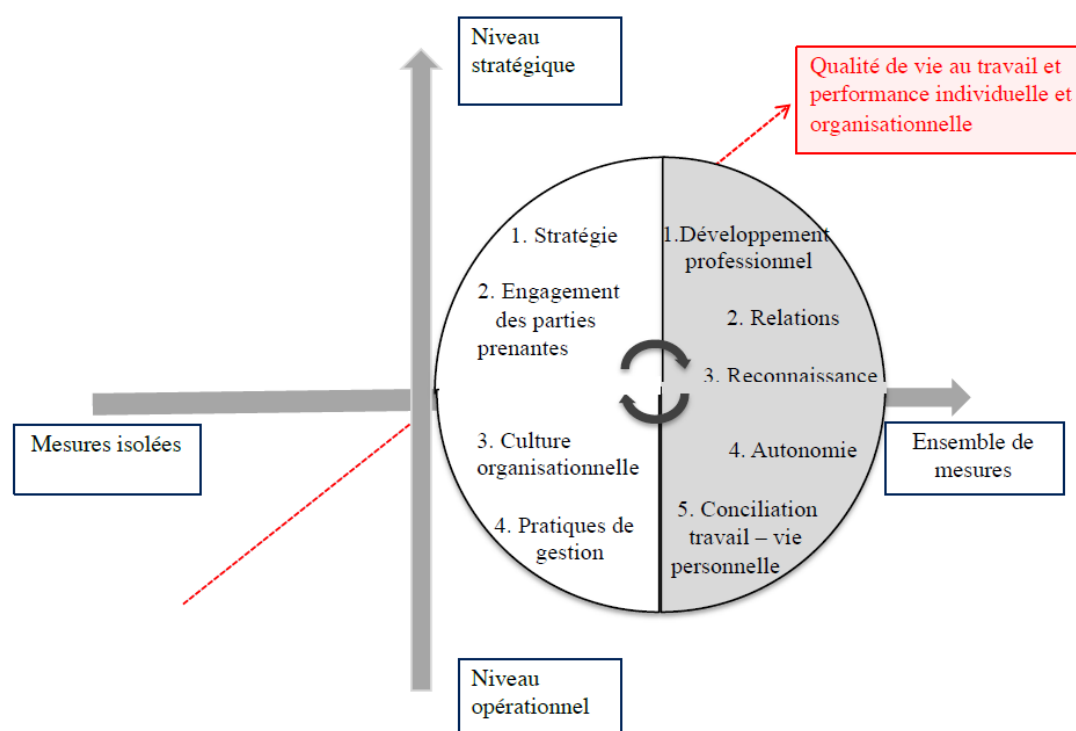


Figure 1 : Les effets d'une politique stratégique de qualité de vie au travail sur la performance individuelle et organisationnelle.

Source : Tornare et Rinfret, 2017.

2. La qualité de vie au travail dans une entreprise algérienne :

Après avoir consulté les travaux réalisés dans le cadre d'un mémoire de master sous le thème 'la qualité de vie au travail chez les salariés' qui a pris comme cas d'étude une entreprise algérienne de produits laitier DJURDJURA Algérie spa, qui est en partenariat

avec le leader mondial de produit laitier DANONE. Les deux chercheurs ont mené une étude pour au final faire une déduction par rapport aux indicateurs contribuant à l'amélioration du niveau de qualité de vie au travail qui sont d'ordre organisationnel. Ces derniers se concrétisent à travers plusieurs dimensions. (Aïnouche Y, Aouinane w, 2018).

1. La dimension de la rémunération.
2. La dimension cheminement professionnel.
3. La dimension des horaires de travail.
4. La dimension des relations avec les collègues.
5. La dimension des relations avec les gérants.
6. La dimension qui caractérise les moyens matériels.
7. La dimension de support offert à l'employé.
8. La dimension des facteurs influençant l'appréciation des tâches.

3. Le rôle de la satisfaction des employés dans l'amélioration de leurs performances dans une entreprise algérienne :

Une étude empirique a été menée par **Dr. Adjali dalal** à l'Université Abbes Laghrour Khenchela, au Département des Sciences Economique. Le but de cette étude est d'examiner la satisfaction des employés et sa relation avec l'amélioration de performance des employés dans les pharmacies de la wilaya de khenchela. Ou ils ont constaté que : « satisfaction de l'employé est positivement associée à « la Performance des employés ». Statistiquement parlant Il existe une différence significative entre les employés en raison de déterminants de la vie privée (sexe, expérience, et niveau d'éducation). (Dr. Adjali dalal, 2017).

3.1. La relation entre la satisfaction des employés et la performance :

La relation entre la satisfaction des employés et le rendement a été évaluée de manière critique dans divers contextes organisationnels. « Cummings (1970) a identifié trois points de vue majeurs concernant cette relation. La satisfaction engendre la performance, la performance engendre la satisfaction et les récompenses engendrent à la fois performance et

satisfaction. Kornhanuser et Sharp (1976) ont mené plus d'une trentaine d'études pour identifier la relation entre satisfaction et performance dans le secteur industriel. De nombreuses études ont révélé qu'il existait une relation positive entre la satisfaction des employés et le rendement. Smith et Cranny (1968) ont passé en revue la littérature et ont conclu que la satisfaction est associée à la performance ainsi qu'à l'effort, à l'engagement et à l'intention. Porter et Lowler (1969) ont suggéré que la satisfaction affectera l'effort d'un travailleur, arguant qu'une satisfaction accrue de la possibilité de performance contribue à augmenter les attentes de performance menant à des récompenses. Carroll, Keflas et Watson (1964) ont constaté que la satisfaction et la productivité sont des relations cruciales dans lesquelles l'une affecte l'autre. Ils suggèrent que la performance conduit à plus d'efforts en raison d'une attente perçue élevée. L'effort conduit à une performance efficace, qui conduit à nouveau à la satisfaction dans une relation cruciale. David, Joseph et William (1970) suggèrent que le type de système de récompense dans lequel les travailleurs travaillent a une forte influence sur la relation satisfaction-performance » (PUSHPAKUMARI M. D, 2008).

3.2. Les déterminants de la satisfaction des employés sur leur performance :

Ici, nous abordons divers déterminants de la satisfaction des employés et leur impact sur la performance des employés.

La satisfaction au travail est le résultat de différents facteurs comme le salaire, la promotion, le travail lui-même, la supervision, les relations avec les collègues et les possibilités de promotion.

- Récompenses / rémunération.
- La promotion et la mobilité.
- La sûreté et de la sécurité au travail.
- Les conditions de travail et des performances des salariés.
- La relation avec les collègues.
- La relation avec les superviseurs.
- La nature du travail.

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

1. Qualité de vie au travail (QVT) et qualité de vie générale :

1.1. Eléments de définitions des concepts connexes :

Le concept de **qualité de vie au travail** peut facilement être confondu avec d'autres concepts relativement similaires. C'est le cas notamment du **stress au travail, de la satisfaction au travail, de la santé mentale, du bien-être au travail et des risques psychosociaux au travail**.

Il importe donc d'intégrer la définition de ces concepts, pour être en mesure de les distinguer par la suite de celui de qualité de vie au travail qui sera abordé plus loin.

a. Le stress au travail :

Carolyn Aldwin a défini le stress au travail par « La résultante d'un déséquilibre entre les capacités de l'individu et les exigences de son environnement de travail. Un individu exposé à des conditions physiques, environnementales, psychologiques ou sociales qu'il juge négatives et pour lesquelles il n'a pas les ressources ou les capacités personnelles pour y faire face vivra du stress qui pourra avoir des conséquences à la fois physiques et psychologiques » (Aldwin, P25, 2007).

b. La satisfaction au travail :

Est définie par **Locke** comme « un état émotionnel résultant de l'évaluation de la capacité de son emploi à rencontrer ses besoins physiques et psychologiques, ses valeurs liées au travail et ses besoins de croissance personnelle. La satisfaction résulte donc de la relation perçue entre ce que l'individu aimerait retirer de son travail et ce que ce dernier lui offre » (Locke, 1976).

c. la santé mentale :

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), « la santé mentale ne consiste pas seulement en une absence de troubles mentaux. Il s'agit d'un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et fructueux et contribuer à la vie de sa communauté. Évidemment, la contrepartie de cet état se traduit par des problèmes de santé mentale que l'on retrouve sous des

appellations telles que : dépression, détresse psychologique, troubles anxieux de divers types, etc. » (OMS, 2001) .

d. Le bien-être au travail :

L'INRS définit le bien être au travail par « un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par un sentiment et une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale » (INRS, Institut National de la Recherche et de la Sécurité, 2018).

e. Les risques psychosociaux :

Quant à eux, réfèrent aux aspects de l'organisation du travail et de la gestion, ainsi qu'au contexte social et environnemental, qui sont susceptibles de nuire sur le plan social, psychologique et physique. Lorsque nous parlerons de risques psychosociaux, nous entendrons donc les facteurs liés au travail qui peuvent affecter la santé mentale, le bien-être et la satisfaction.

1.2. La définition théorique de la qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail, est définie par **Kiernan et Knutson** par « l'interprétation d'un individu de son rôle dans le milieu de travail et l'interaction de ce rôle avec les attentes des autres. La qualité de la vie de travail de l'un est déterminée individuellement, conçu et évalué. Une qualité de vie au travail signifie quelque chose de différent à chaque individu, et est susceptible de varier selon l'âge, le stade de carrière, et / ou la position de l'individu dans l'industrie » (**Kiernan et Knutson 1990**).

On trouve aussi la définition de la qualité de vie au travail au dictionnaire business « le degré de satisfaction personnel vécue au travail. La qualité de vie au travail dépend de la mesure dans laquelle un employé se sent valorisé, récompensé, motivé, consulté. Elle est également influencée par des facteurs tels que la sécurité d'emploi, les possibilités de développement de carrière, les modes de travail et l'équilibre travail-vie. (**BNET, Dictionnaire business, 2008**).

La qualité de vie au travail est définie aussi par **Philippe Colombat** comme « *l'existence d'un cercle vertueux entre plusieurs dimensions directement ou indirectement liées à l'activité professionnelle : relations sociales et de travail, contenu du travail, environnement*

physique, organisation du travail, possibilité de réalisation et de développement personnel, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ». (Philippe, 2012, p 07).

1.3. Les précurseurs du concept de la QVT :

Le concept de qualité de vie au travail a vu le jour vers la fin du 19ème siècle. En effet, déjà à cette époque, des efforts ont été effectués dans le but d'améliorer les conditions des travailleurs, la rémunération et le partage des profits de l'entreprise. Ces premières initiatives peuvent être considérées maintenant comme des précurseurs de l'apparition du concept de QVT.

Goode, à citer dans son livre : « *Plusieurs années s'écoulèrent avant que les sciences sociales ne démontrent un certain intérêt envers le monde du travail, plus précisément envers la relation entre, d'une part, le comportement et l'attitude du travailleur et d'autre part, la productivité de l'entreprise. En 1933, un psychologue, nommé Elton Mayo, décide d'entreprendre une étude au sein d'une compagnie électrique nommée "Western Electric" Hawthorne ayant comme objectif de vérifier l'influence de l'environnement sur la performance (productivité) des travailleurs. C'est à partir de cet évènement que l'on voit éclore les débuts en ce qui a trait au mouvement d'une politique d'humanisation des conditions de travail* » (Goode, 1989).

1.4. L'origine du concept de la QVT

Compte tenu du contexte présenté précédemment, « à partir de 1950, période de l'après-guerre, il y a émergence de la tendance à considérer le travail non plus comme uniquement un gagne-pain, mais comme une activité qui doit avoir du sens, qui peut offrir de l'autonomie, des défis, des occasions de se réaliser, etc. C'est donc vers cette époque que le concept de qualité de vie au travail, encore marginal, commença à apparaître, dans les pays industrialisés ». (Morin, Vilas Boas, 2013)

Vers la fin des années 1960, l'évolution du concept de QVT mettait l'accent sur les dimensions humaines du travail. À cette époque, la QVT se centrait précisément sur la qualité de la relation entre le travailleur et son environnement de travail. Ainsi, le concept de QVT est devenu populaire. En effet, c'est sur ce contexte là qu'apparaissent les recherches sur le concept de la qualité de vie au travail.

1.5. Les différentes théories et visions de la qualité de vie au travail :

Deux principales écoles de pensées ont travaillé sur le concept de qualité de vie au travail :

1.5.1. L'école des ressources humaines :

Une première issue des travaux des chercheurs de l'école des ressources humaines. Le concept de qualité de vie au travail émerge dans le discours des chercheurs dans les années 1970 même si des recherches portant sur la vie au travail ont bien entendu vu le jour plus tôt.

Au début du 20ème siècle, les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux conditions matérielles de travail (propreté, bonne ventilation et luminosité par exemple), les principes des organisations fordistes postulant que leur amélioration participe à la progression de la productivité des travailleurs.

L'école des relations humaines apparaît aux États-Unis suite aux expérimentations réalisées par Elton Mayo dans l'usine de la *Western Electric Company – Hawthorne Works* – à partir de 1928. Il teste avec son équipe l'influence de la luminosité sur la productivité des ouvrières de l'usine et observe, contre toute attente, que la productivité des femmes ne chute pas, même dans le cas d'une très faible intensité lumineuse.

Cet effet, selon **Tavani et al**, « ce qui a été qualifié d'effet « Hawthorne », s'explique par l'influence de facteurs psychologiques sur la performance, en particulier du sentiment de reconnaissance provoqué par le fait de participer à une expérience, c'est-à-dire d'être observé, reconnu. La subjectivité des individus est ainsi mise en avant comme élément contribuant à leur performance au travail. Lors d'autres expérimentations, Elton Mayo et ses collègues relèvent l'impact positif du travail en équipe sur la productivité en comparaison avec le travail d'un ouvrier solitaire.

Cette école de pensée met l'accent sur les facteurs psychologiques, sur les besoins de valorisation de l'individu dans l'entreprise. La satisfaction des besoins individuels extrinsèques (temps de travail, rémunération, organisation du travail) et intrinsèques (développement personnel, participation aux décisions, individualisation du travail) est au cœur des travaux de l'école des relations humaines ». (**Tavani et al, 2014, 160-170**).

Les principes de cette école reposent sur :

- La notion de groupe.

- La responsabilisation de l'individu.
- L'intérêt donné au travail.
- La reconnaissance sociale des individus.

1.5.2. L'approche sociotechnique :

Le deuxième courant de pensée adopte une approche sociotechnique apparaît dans les années 1950 au Royaume-Uni, au sein du Tavistock Institute of Human Relations. Fred Emery et Eric Trist, deux psychosociologues emblématiques de ce courant, pensent que *« l'école des relations humaines ne remet pas assez en cause l'organisation taylorienne. Bien qu'elle mette l'accent sur les facteurs individuels et psychologiques de la performance, sur la dynamique des collectifs de travail, sur les dimensions affectives, elle ne s'attaque pas à la sphère productive, à la façon dont le travail est organisé, aux procédures techniques mises en œuvre »*. Pour ces chercheurs, la qualité de vie au travail ne peut être pensée sans s'intéresser simultanément au système de relations sociales et au système technique, présents dans chaque organisation.

C'est ce qui ressort d'une recherche-action menée par Eric Trist dans des mines de charbon en Angleterre (1950) C'est lors de la conférence d'Arden House, tenue en 1972 aux États-Unis, que l'expression *« quality of working life »* a été utilisée pour la première fois.

On trouve en 1977 une première « définition » de la QVT par Louis E. Davis, qui s'inscrit dans le courant de l'approche sociotechnique. *« La qualité de vie au travail devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques » (Davis, 1977, p60).*

1.6. La responsabilité sociale des entreprises et la qualité de vie au travail :

La responsabilité sociale des entreprises fait partie des préoccupations majeures des organisations. Le développement durable dans ses trois composantes, sociales, économiques et environnementales se définit comme étant *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*. C'est une démarche éthique qui s'exprime à travers le respect de l'environnement, des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, de la société, des règles de bonne gouvernance, mais également des territoires sur lesquels l'entreprise développe son activité. Ce changement culturel nécessite un changement de vision

(passage de l'individuel au collectif, de la rentabilité court terme à une approche centrée sur le long terme, d'une approche interne à une démarche intégrant l'externe...).

Le volet social et sociétal est désormais pris en compte dans la politique de développement durable. Ce dernier consiste à reconnaître l'existence d'un potentiel humain que l'entreprise s'engage à respecter et à développer durablement. Les enjeux sociaux du développement durable ont pour objectif de diminuer les inégalités sociales, de lutter contre la pauvreté, de donner l'accès à l'éducation à chacun tout en respectant la diversité et d'assurer l'égalité des chances. Au-delà du respect des droits fondamentaux et de la lutte contre la corruption, l'entreprise s'engage à développer durablement les compétences de tous les collaborateurs et à faire travailler les salariés et les sous-traitants dans des conditions décentes.

On peut regrouper ces engagements sociaux autour de trois grands axes :

a. Le respect des droits humains fondamentaux :

Respecter les droits fondamentaux consiste à ne pas avoir recours au travail des enfants et au travail forcé, permettre la liberté d'association pour les salariés et les négociations collectives, assurer la diversité et la non-discrimination (mixité, seniors, origines, handicap, parcours...), respecter le cadre légal du temps de travail, garantir la santé et la sécurité, améliorer les conditions de travail et lutter contre toute souffrance au travail (physique et morale).

b. L'engagement social de l'entreprise :

Mettre en place des formes d'aide et de mécénat, contribuer à la formation des jeunes (issus d'environnements sensibles, avec un faible niveau de qualification), piloter des actions solidaires avec les pays en voie de développement, afficher et respecter des valeurs éthiques sont des actions concrètes qui attestent que l'entreprise s'engage socialement.

c. La gestion des relations sociales et des ressources humaines durables

Ce troisième axe permet de favoriser le dialogue social, et de garantir la responsabilité sociale des entreprises. (Annick Haegel, 2016, P40)

6.1. L'amélioration de la QVT, un axe primordial de la politique RSE :

Aujourd'hui, les démarches d'amélioration de la « Qualité de vie au travail », renforcent le volet social des politiques de Responsabilité sociale des entreprises. La QVT, est un des éléments constitutifs de la RSE. Elle a pour but d'articuler les besoins des salariés et le

contenu du travail. Elle met en avant l'autonomie du salarié, le sens du travail, la variété du travail, la qualité du travail...) qui assurent à la fois le bien-être et l'efficacité productive.

Il s'agit de remettre le salarié au cœur de l'organisation car, on sait qu'un individu qui se sent bien dans son environnement de travail, qui n'est pas infantilisé, qui n'est pas considéré comme une simple ressource est moins fréquemment sujet aux arrêts maladie, aux risques psychosociaux et s'implique davantage.

Les premières expérimentations qui font suite à l'ANI (accord nationale interprofessionnel, *France*) du 19 juin 2013, montrent que les entreprises « pilotes dans ces démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail » se centrent principalement sur l'amélioration des conditions de travail, avec une signification plutôt « risques professionnels » et prévention. Pour atteindre la performance des équipes dans des conditions de travail optimales. (**Annick Haegel, 2016, P44**).

2. La performance en entreprise et ses différentes dimensions

2.1. Le concept de la performance :

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Morin et alii identifient quatre grands courants de pensée :

a. L'approche économique : qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers, et la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements.

b. L'approche sociale : découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

c. L'approche systémique : qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation.

d. L'approche politique : renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Notre réflexion s'inscrit en prolongement de l'approche sociale puisque nous allons nous intéresser aux personnes et aux relations qu'elles entretiennent avec leur travail et/ou avec les autres collaborateurs de l'entreprise. A travers les différents concepts, nous allons tenter d'identifier si des liens existent entre la performance au travail de ces personnes et le plaisir qu'elles peuvent éprouver avec leur activité de travail.

Nous allons décrire dans ce chapitre ce qu'est la performance. Nous verrons ensuite qu'il existe plusieurs déterminants de la performance individuelle au travail et de là, nous chercherons à voir s'il existe dans la littérature actuelle un lien entre ces deux concepts de performance individuelle et de plaisir.

2.2. Les dimensions de la performance

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance en suivant les résultats financiers. Cette vision, que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière. Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. **Bourguignon** propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : « *la performance résultat, la performance action et la performance succès* ».

- « La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue en contrôle de gestion »
- « La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et

l'efficacité. Si la performance résultat la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats »

- Enfin « la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière ». (**Bourguignon, 1995, P 61-66**)

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

2.2.1. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- Pour les salariés par la qualité du climat de travail afin d'améliorer leurs performances.
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions.

2.2.2. La performance sociale :

Approche qui émergea au début des années 80, la notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

2.2.3. La performance adaptative :

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de **Pulakos** sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, « *il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative* ».

« Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :

1. Traiter les urgences ou des situations de crise ;
2. Gérer le stress du travail ;
3. Résoudre les problèmes de façon créative ;
4. Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;
5. Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
6. Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
7. Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
8. Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

Ainsi, le concept de performance a beaucoup évolué ces dernières années. Ces nouvelles définitions ouvrent de nouvelles perspectives quant à l'évaluation de la performance. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur la performance individuelle ».

Pulakos (2006)

2.2.4. La performance des ressources humaines :

Il est important de relier la performance de la ressource humaine à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs de mesure. Car si les mesures de la performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter

à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance.

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail.

Campbell définit la performance individuelle au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* ». **Campbell (1990)**

Plus récemment, selon **Motowildo** « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ».

Ainsi, « *La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.* » (**Motowildo,2003, p63**):

La définition de Motowildo sous-tend que la performance d'un individu peut :

- Fluctuer au cours du temps ;
- Être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

À tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

Sans les opposer, ces définitions montrent combien il est important de distinguer deux notions :

- La performance qui renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation ;
- L'efficacité qui correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements.

2.3. Différents types de performance des ressources humaines :

Dans les différents livres de management dédié à la mesures et l'évaluation de performance, on retrouve plusieurs types de performance, ainsi on peut citer celles qui sont en toutes pertinence avec notre sujet de recherche, comme :

2.3.1. La performance dans la tâche : (ou rôle), peut être très variable d'un emploi à l'autre et de surcroît, c'est-à-dire que les responsabilités des salariés sont souvent variées et redéfinies au cours des différentes missions qui leur sont assignées. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer.

2.3.2. La performance contextuelle : correspond à l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination.

Dans un premier temps, pour **Borman et Motowidlo**, « la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

1. Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
2. S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
3. Aider et coopérer avec les autres ;
4. Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
5. Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels ».

Borman et Motowidlo (1993, 1997)

2.3.3. La performance citoyenne interpersonnelle : Ce sont les comportements d'altruisme qui visent à aider les autres individus de l'organisation et à adopter des comportements qui leur sont bénéfiques. Par exemple, les informer des événements pouvant les intéresser ou participer aux réunions et aux activités de groupe. Ces actions facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, c'est à dire,

l'intégration du groupe ou de l'équipe. Ici, la performance individuelle induit la performance collective ». **Borman et Motowidlo (1993, 1997)**

2.3.4. La performance citoyenne organisationnelle : Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté du salarié à son organisation comme par exemple de soutenir les objectifs, d'avoir une attitude positive envers l'organisation, de ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, de rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles. Elle inclut également les comportements qui visent la conformité aux règles et procédures de l'organisation ». **Borman et Motowidlo (1993, 1997)**

2.3.5. L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche : Ce sont les comportements extra rôle vis-à-vis des activités de travail, comme le fait de s'engager volontairement dans des tâches et des missions qui ne font pas formellement partie de son travail ou encore démontrer en permanence des efforts pour maximiser sa performance.

Cette approche coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leurs salariés d'être toujours plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent. C'est notamment le cas avec le développement du travail en équipe et de la gestion par projets, les tendances à l'accroissement des pratiques d'empowerment, la priorité à l'orientation client, etc » **Borman et Motowidlo (1993, 1997)**

2.3.6. Modèle multifactoriel de "Campbell" :

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant. Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail.

Tableau 1 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité

3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Charbonnier, C. A. Silva, P. Roussel. 2006

2.4. Les mesures de la performance au travail :

La performance au travail peut être évaluée selon plusieurs indicateurs. Selon Newman (2004)

« Généralement, il y a quatre opérationnalisations :

- 1) les critères subjectifs (ex : évaluation de la performance globale),
- 2) les critères de résultats/retombées/sans jugement (ex : ventes, roulement, qualité de produit, vitesse),
- 3) les critères comportementaux (ex : tâches et devoirs),
- 4) les critères de trait (ex : savoir, compétence, expérience, motivation)

Et chaque opérationnalisation a ses forces et ses faiblesses. Les critères subjectifs sont vulnérables aux biais et erreurs. Ils peuvent être manipulés pour des raisons politiques et

peuvent être perçus comme étant injustes ou invalides par l'évalué (surtout lorsqu'une rétroaction négative est donnée) » (Newman et al., 2004).

Les critères de résultats ont le désavantage de ne pas être complètement sous le contrôle individuel de l'employé évalué. Ils peuvent être davantage le reflet de la performance du système dans lequel évolue la personne que de la personne elle-même

Les critères comportementaux sont davantage sous le contrôle individuel de la personne évaluée ; ils sont donc une bonne base pour la rétroaction

Les critères de trait souffrent des biais de l'évaluateur et ne sont utiles que lorsqu'il est possible de muter les employés à différents postes ou équipes

De manière générale, les mesures comportementales de la performance au travail sont reconnues pour être plus fiables que les mesures des résultats, pour indexer le succès individuel au travail ; et plus faciles à définir et à observer que les mesures de traits

De plus, Campbell et al. (1993) ainsi que Newman et al. (2004) recommandent que les mesures de performance au travail soient limitées aux **jugements** quant aux comportements observables de l'employé. (Newman et al., 2004), (Campbell et al. 1993)

2.4.1. Perspectives et diversité des mesures

Les évaluations de performance peuvent être réalisées par plusieurs sources : le superviseur, les pairs, les subordonnés, les clients, les supérieurs des superviseurs, **et même par la personne évaluée elle-même**. Chaque source expose son type unique d'information quant à la personne évaluée (Newman et al., 2004).

2.4.2. Limites à la mesure de la performance

« Il existe des limites à l'évaluation de la performance. Elle est sujette aux erreurs systématiques (idées reçus, préjugés, complaisance, halo, récence, contraste, etc.), est vulnérable aux manipulations selon les objectifs de l'évaluateur (ex : sociaux ou politiques), et dépend du savoir et de l'opportunité de l'évaluateur de pouvoir observer le comportement de travail comme aucune mesure particulière n'est parfaite en soi, plusieurs mesures devraient être utilisées » (Newman et al., 2004).

2.4.3. Choix des mesures de performance

Pour la présente étude, nous nous intéresserons surtout à la performance de tâche. Il s'agit d'une performance comportementale qui est fortement appuyée dans les écrits scientifiques pour sa précision et pour la facilité avec laquelle on peut l'évaluer. Par ailleurs, ce genre de performance décrit mieux le succès au travail réel des employés, et c'est ce qui est principalement attendu d'un employé dans une entreprise. Ainsi, par mesure de performance, nous ferons référence aux jugements portés quant aux comportements liés à la tâche du travail d'une personne

a. Performance objective :

Cependant, des auteurs recommandent d'employer plus d'une mesure de la performance. « *Différentes analyses ont montré que la corrélation entre les mesures de performance subjective et de performance objective tend à être faible ; ce qui est un indice pour dire que les deux mesures reflètent des construits différents* » (Newman et al., 2004).

D'ailleurs, d'après Newman la validité de l'approche multi-traités Multiméthodes, rend des plus pertinents l'usage de différentes sources. C'est ce que nous ferons en utilisant deux mesures différentes de la performance : une mesure objective de la Performance (performance de classement et performance de délai) et une mesure perçue (Newman et al., 2004)

b. Performance perçue :

« Dans la théorie de l'autodétermination, la performance qui a un impact sur la perception d'efficacité des acteurs est celle qui est perçue par les acteurs, plutôt que la performance objective. Autrement dit, c'est la performance subjective d'une personne, c'est-à-dire l'évaluation qu'elle fait elle-même de sa performance comportementale de tâche selon son échelle de jugement personnel, qui aura le plus grand impact sur sa perception d'efficacité plutôt qu'une performance objective établie en fonction d'un étalon standard et absolu ». (Lindsley et al., 1995)

CHAPITRE 3 :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons illustrer notre choix méthodologique qui va nous permettre de répondre à notre objectif de recherche.

Afin d'assurer une continuité logique à notre recherche théorique, nous avons référé à une démarche **déductive** en ayant recours à une méthode de recherche fondamentale celle d'une recherche **qualitative** et, ainsi nous avons mobilisé un certain nombre d'instrument de collecte et de traitement des données pour analyser les résultats obtenus afin d'orienter notre étude et d'apporter les éléments de réponses à notre problématique.

1. Approche méthodologique qualitative :

La démarche qualitative est un courant lié à l'exploration, c'est une démarche qui admet la subjectivité du chercheur et celle des sujets. D'après **Thietart** « *Une recherche qualitative cherche à comprendre les causes des évènements, le comment et le pourquoi dans des situations concrètes. Elle est intéressée par décrire un phénomène social complexe* » (**Thietart et al, 2014**).

Par ailleurs, nous avons utilisé l'analyse causale de **Miles et Huber-man** pour en sortir avec un modèle de causalité dans notre étude. Et Pour le traitement des données qualitatives, on va chercher à comprendre le sens donné par les personnes interrogées en analysant ces données. Il s'agit de dégager le ressenti des employés sur la signification de ces concepts et d'en ressortir les leviers à leur disposition dans leurs missions et tâches face à ces enjeux. Cette approche va nous aider à vérifier nos hypothèses (**Miles et Huber-man, 2003**)

2. Instruments de collecte des données :

Dans la méthode qualitative, il existe un ensemble d'outils d'analyse et de collecte des données. Pour la nôtre nous nous sommes basés sur différents instruments de collecte de données qui sont :

2.1. L'observation :

Afin de répondre à nos questionnements, nous avons commencé par l'observation qui a été effectuée de façon libre au sein de l'entreprise d'accueil et qui nous a permis de collecter des données sans intervenir. Cette observation était faite pendant la visite qui a été faite auprès du départements de la direction des ressources humaines plus précisément au service "Relation école et insertion professionnelle" pour connaître le processus et les activités de chaque partie de cette direction ou nous avons effectué notre stage pratique.

2.2. La recherche documentaire :

Afin de réaliser notre recherche, nous avons commencé à consulter un ensemble d'ouvrages, d'articles et de thèses, francophones et anglo-saxonnes qui ont une relation avec notre thématique de recherche au niveau de notre école ENSM, puis nous avons pu avoir un accès aux différentes bibliothèques du pôle universitaire comme l'EHEC et l'ESC. Pour l'utilisation de leurs documentations. Aussi, on a utilisé les plateformes scientifiques et les sites web comme scholarVox, cairn.info, SNDL, ASJP et google scholar.

Par ailleurs, pour la méthodologie de recherche, on s'est basé sur les directives de notre encadreur de l'école et le guide méthodologique de l'ENSM au fur et à mesure, ainsi nous avons utilisé l'ouvrage de Thietart et all 2014 sur la méthodologie de recherche « méthodes de recherche en management ».

En effet, on a rencontré des difficultés durant la conception de la partie théorique par rapport au thème mis en question, car une minorité d'auteurs qui ont introduit ce concept. Ainsi, Une documentation interne qui nous a été fourni lors de notre stage au niveau de l'entreprise SEAAL. Ces informations nous ont permis de décrire et présenter l'entreprise, son organisation et ses différentes fonctions.

2.3. Les données à collecter au sein d'entreprise SEAAL :

En vue d'obtenir des résultats fiables, nous avons collecter quatre types de données :

- Les données collectées à partir des documents confidentiels fournis par l'entreprise (procédures, politiques interne ...ext)

- Les données collectées à partir du site web de l'entreprise SEAAL, qui sont disponible pour le grand public
- Les données collectées à partir d'entretiens semi-directifs.
- Une études quantitative mené préalablement au sein de l'entreprise SEAAL, réalisé par un une compagnie d'ingénierie et de conseil multidisciplinaire.

2.4. Le guide d'entretien :

L'entretien constitue le quatrième instrument dont on fera usage pour la collecte des données. Pour notre recherche, nous avons opté à utiliser des entretiens **de type semi-directif**, sur lesquels l'interrogé s'exprime librement et de façon spontanée à nos questions en lui orientant par des axes ou des rubriques avec un ordre précis dans un guide d'entretien préparé par le chercheur à l'avance.

Notre guide d'entretien contient une série de questions et réparties sur neufs principaux axes choisis en fonction de notre enquête préliminaire qui nous délimiter le champ d'intervention. L'élaboration de notre guide d'entretien est faite d'une manière logique afin d'avoir une synchronisation dans les idées pour ressortir à la fin avec un modèle de causalité qui répond à l'objet de la recherche dans le dernier axe, nous avons articulé notre guide autour de neufs thématiques essentiels sont comme suit :

1. informations personnelles et catégorie socio-professionnelle et poste occupé
2. La Gestion de carrière au sein de l'entreprise SEAAL
3. La formation au sein de l'entreprise SEAAL
4. La rémunération au sein de l'entreprise SEAAL
5. Horaires de travail au sein de l'entreprise SEAAL
6. Relations avec les collègues au sein de l'entreprise SEAAL
7. Moyens matériel fournis par l'entreprise SEAAL
8. Avantages sociaux au sein de l'entreprise SEAAL

9. La perception de l'employé par rapport à la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise SEAAL et ses propositions pour l'amélioration de sa performance

3. Sélection et recrutement des interviewés :

Dans l'optique de notre recherche et afin de réaliser nos entretiens, le choix de notre échantillon est ciblé sur des différents départements et sur des différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise SEAAL. Suite à des difficultés liées à la crise sanitaire pandémique du COVID-19, on a préféré mener notre étude sur deux grandes catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres et les agents maîtrise, en effet afin d'obtenir des résultats fiables et pertinents à notre problématique, notre premier groupe d'interviewés était le service des ressources humaines et la deuxième c'était les collaborateurs dans différents services opérationnels, sur ce on a pu programmer des séances de travail avec neuf collaborateurs répartis sur différents sites dans la wilaya d'Alger.

Tableau 2 : Informations relatives aux interviewés

N°	Le poste occupé	Catégorie socio-professionnelle	Direction d'appartenance	Type d'intervention	Durée d'entretien
01	Chef de projet RH	Cadre supérieurs	La direction des ressources humaines (DRH) Kouba, Alger	Entretien face à face	35 Minutes
02	Chef de département RH	Cadre supérieurs	La Direction des ressources humaines Kouba, Alger	Entretien par téléphone	48 Minutes
03	Responsable de recrutement	Cadre	La Direction des ressources humaines Kouba, Alger	Entretien face à face	22 Minutes

04	Responsable de la formation	Cadre	La Direction des ressources humaines Kouba, Alger	Entretien face à face	25 Minutes
05	Ingénieur d'exploitation	Cadre	La direction d'assainissement (DA) Réghaïa, Alger	Face à face	35 Minutes
06	Télé-contrôleur	Maitrise	Direction de la stratégie, de l'innovation et développement Kouba, Alger	Entretien par téléphone	30 Minutes
07	Conseiller clientèle front et back office	Maitrise	Direction clientèle (DC) (centre, nord) Bir Mourad Raïs, Alger	Entretien face à face	35 Minutes
08	Conseiller clientèle front office	Maitrise	Direction clientèle (DC) Ain-taya, Alger	Entretien par téléphone	20 Minutes
09	Caissier	Maitrise	Direction clientèle (DC) Ain-taya, Alger	Entretien par téléphone	30 Minutes

Source : Elaboré par nous-même

CHAPITRE 4 :

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Nous structurerons ce chapitre en deux sections. La première sera consacrée aux résultats obtenus à partir des enquêtes menées et la recherche documentaire au sein de l'entreprise SEAAL, concernant la qualité de vie au travail et la performance. La seconde section sera dédiée aux résultats des entretiens menés avec les professionnels internes à l'entreprise.

Section 1 : Résultats obtenus à partir de l'enquête préliminaire au sein de l'entreprise SEAAL :

Dans cette partie, nous allons rapporter des informations qui nous ont été communiquées à travers des documents internes à l'entreprise d'accueil, et donc confidentiels. Nous nous sommes donc retrouvés dans l'obligation d'adapter le contenu de façon à ce qu'il ne divulgue pas ce qui ne doit pas l'être. Nous avons également eu recours à des sites web de la SEAAL pour obtenir quelques autres informations.

1. La politique RH de l'entreprise SEAAL :

La politique Ressources Humaines se veut résolument moderne et sociale. Le contexte dans lequel a été créée la SEAAL est marqué par deux décisions fondamentales des autorités algériennes : conserver le statut purement public du service et répondre à une priorité majeure du pays, celle de la sauvegarde de l'emploi, en s'appuyant sur les personnes en place. Cela nous a conduits à déployer, dans la concertation entre les différents partenaires, une politique Ressources Humaines dont les points clés sont d'assurer le développement des compétences de nos collaborateurs, de leur offrir des opportunités d'évolution de carrière et de développer une politique salariale incitative. Le tout dans un environnement où le dialogue social constitue un élément essentiel.

Cela a été rendu possible grâce à la mise en place d'une organisation claire, stable et transparente où chacun a une fonction définie et légitime dans l'entreprise. Cette clarté est le résultat des efforts fournis pour moderniser, dynamiser et objectiver le management

1.1. La formation : un levier de performance :

La SEAAL mise en priorité, dans sa politique de formation, sur le vivier de compétences existant et sur sa capacité de progression. Elle fait ainsi de la notion de mobilité interne un enjeu essentiel.

La diversité des filières favorisant fortement les opportunités, nos collaborateurs font évoluer leur carrière en élargissant leur expérience professionnelle et en enrichissant leur parcours de nouvelles fonctions et responsabilités.

1.2. Le transfert du savoir-faire par la méthode WIKITI :

La méthode WIKITI (*Water International Knowledge Transfer Initiative*) se base sur un constat simple : « Un salarié qui dispose de toutes les compétences requises pour les missions qui lui sont confiées peut exercer son rôle avec sérénité et efficacité ».



Cette méthodologie, déployée par Suez environnement depuis 2006, a permis de :

- Réaliser le diagnostic de départ du niveau de maîtrise de l'ensemble des métiers de l'entreprise dans un référentiel international.
- Organiser avec méthode l'acquisition des compétences nécessaires grâce à des repères précis de maturité et des outils d'appui construits à partir des meilleurs pratiques déployés par Suez environnement à travers le monde.
- Évaluer régulièrement la montée en compétences sur des critères objectifs.

Afin d'atteindre ces résultats, l'investissement fourni pour la formation a été intense. Sur Alger, depuis 2006, plus de 100.000 jours de formation (donnée mi-2014) ont été réalisés dans tous les métiers et à tous les niveaux professionnels. Ces formations sont réalisées par des organismes extérieurs, des formateurs internes ou encore des experts Suez environnement en Assistance Technique.

Sur Tipasa, 7.000 jours de formation ont été dispensés, depuis janvier 2012 (donnée mi-2014)

Ce dispositif intègre 200 jours par an de formation à l'étranger, orientée exclusivement vers des acquisitions de compétences non disponibles en Algérie.

La particularité de la démarche est l'engagement formalisé des stagiaires de restituer les acquisitions de connaissances au sein de la SEAAL selon un contenu qu'ils proposent en fonction des besoins locaux et dans un périmètre convenu avec la hiérarchie.

Par ailleurs, les pratiques managériales ou les compétences spécialisées sont ajustées sur mesure grâce au binômat mis en place entre experts Suez environnement et cadres de la SEAAL. La présence au quotidien de 27 expatriés s'avère être ainsi un levier essentiel pour le partage et la confrontation des connaissances.

1.3. Le Management des talents par le dispositif OPT (optimizing personal talents) :

Conforter les talents de nos collaborateurs est au cœur de notre politique ressources humaines.

Cette approche se base sur un principe simple : la compétence



qu'un salarié met au service de l'entreprise repose fondamentalement sur ses ressources propres appelées « ses atouts et leviers ». Le développement de ces ressources personnelles pour garantir la montée en compétences de nos collaborateurs constitue ainsi le cœur de la stratégie Suez Environnement chez la SEAAL.

Au-delà de la montée en compétences homogène de l'ensemble des 1 500 cadres de l'Entreprise, l'approche consistant à développer les ressources personnelles de nos collaborateurs a été particulièrement organisée au profit des 250 encadrants supérieurs de l'entreprise : c'est le processus OPT (*Optimizing Personal Talents*). Il s'appuie sur deux éléments essentiels : la Charte du Manager SEAAL et l'identification des « atouts et leviers » individuels des collaborateurs.

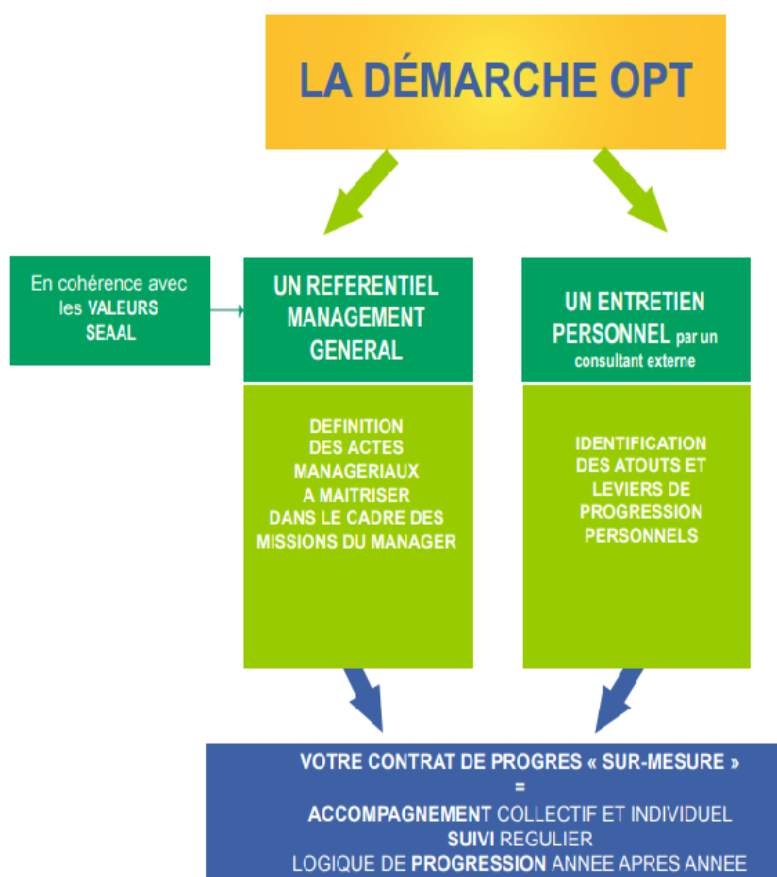
La Charte du Manager SEAAL recense les 9 rôles à maîtriser par les encadrants afin de garantir un socle homogène aux pratiques managériales de l'entreprise. Élaborée à partir de référentiels internationaux standards, elle a été très fortement adaptée ou «SEAALisée» afin de la rendre compréhensible et donc réellement opérationnelle.

L'identification des « atouts et leviers » des encadrants est assurée par un intervenant externe, spécialisé dans la psychologie d'entreprise et partenaire de Suez Environnement dans les projets de développement des compétences sur la base de la méthodologie inter projective. Il s'agit d'identifier chez chacun des TOP managers les thématiques managériales dans lesquelles il est naturellement le plus à l'aise.

Une fois ces talents identifiés, chaque manager est accompagné dans la réalisation d'objectifs de développement personnel. SEAAL propose alors à ses managers un

programme d'accompagnement diversifié et ambitieux, construit en partenariat avec Suez Environnement, pour les faire progresser. Ces programmes comprennent un plan de formation de 10 jours par an et par manager environ sur des thématiques variées, des parcours e-learning, la participation aux « Ateliers du Management OPT », l'accès à des kits de documentation, du mentoring, et du binômat avec les expatriés. L'ambition et la richesse de ces outils d'accompagnement garantissent un développement rapide et solide des compétences de nos managers.

Figure 2 : La démarche OPT (optimizing personal talents)



Source : La charte du Manager (SEAAL)

2. Politique de santé et de sécurité au travail (SST) :

Dans le cadre de son ambition d'être reconnue dans l'horizon, en tant qu'entreprise socialement responsable, que s'inscrit la composante 'santé et sécurité au travail (SST)', cette politique s'est construite dans une perspective d'amélioration continue de la maîtrise des principaux risques en relation avec les activités de l'entreprise (projets, produit et service), elle s'articule aussi autour des axes suivants :

- La préservation de la santé et la sécurité des ces agents
- La maîtrise des risques professionnels majeurs liés au métier
- L'amélioration des conditions de travail
- Stimuler le dialogue social constructif autour de la santé et sécurité au travail

Et pour garantir la mise en œuvre et le déploiement de cette politique la direction générale de SEAAL s'engage à :

- Promouvoir l'approche proactive en termes de prévention
- Fixer annuellement dans sa lettre de cadrage, les ambitions et les objectifs de la SST
- Respecter les exigences légales et règlementaires applicables
- Améliorer en continu le système et la performance SST
- Allouer les ressources nécessaires pour a la réalisation de cette politique

Et l'amélioration des performances de la santé et de la sécurité au travail de l'entreprise SEAAL nécessite l'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise, c'est pourquoi la direction générale incite à :

- L'encadrement à être exemplaire et à fournir les moyens nécessaires pour améliorer les conditions de travail et prévenir les incidents
- Chaque agent doit respecter les règles de l'entreprise pour sa propre sécurité au travail, et celle de ses collègues

3. La charte de la mobilité interne (Bourse d'emploi) :

La mobilité interne au sein de l'entreprise SEAAL est le processus clé de la gestion des emplois et des compétences, dans le sens où elle permet aux salariés d'évoluer professionnellement au sein de l'entreprise et d'acquérir de nouvelles compétences, et elle permet aussi a l'entreprise de conserver et développer les compétences dont elle a besoin et de fidéliser les collaborateurs, comme elle donne la possibilité aux managers d'accueillir de nouveaux collaborateurs et de nouvelles compétences dans leurs équipes.

3.1. Les objectifs de la mobilité interne au sein de l'entreprise SEAAL :

- Favoriser l'adéquation entre les souhaits d'évolution des salariés et les besoins en compétences de l'entreprise
- Concrétiser les projets professionnels des salariés
- Dynamiser la gestion de carrière au sein de l'entreprise
-

3.2. Le processus de la mobilité interne au sein de l'entreprise SEAAL :

Une bourse d'emploi est systématiquement diffusée lorsqu'un poste est à pourvoir (création du poste, remplacement), la direction concernée doit contacter le département recrutement durant l'année civile en cours, afin de confirmer l'autorisation de remplacement, et de commencer le processus de recrutement, par les étapes suivantes :

- 1- Les postes à pourvoir sont diffusés via la bourse de l'emploi
- 2- Les conditions d'éligibilité
- 3- les entretiens de mobilité
- 4- l'accompagnement de la DRH
- 5- La prise de fonction

4. Enquête d'engagement interne : parole de collaborateurs au sein de SEAAL :

Le mardi 5 mars 2019, SEAAL lance son enquête d'engagement interne : parole de collaborateur. L'entreprise SEAAL considère que la satisfaction et l'engagement des employés sont clés de la réussite de l'entreprise, cette étude va permettre de mesurer et d'analyser, avec objectifs de mettre en place dans les mois à venir des plans d'action.

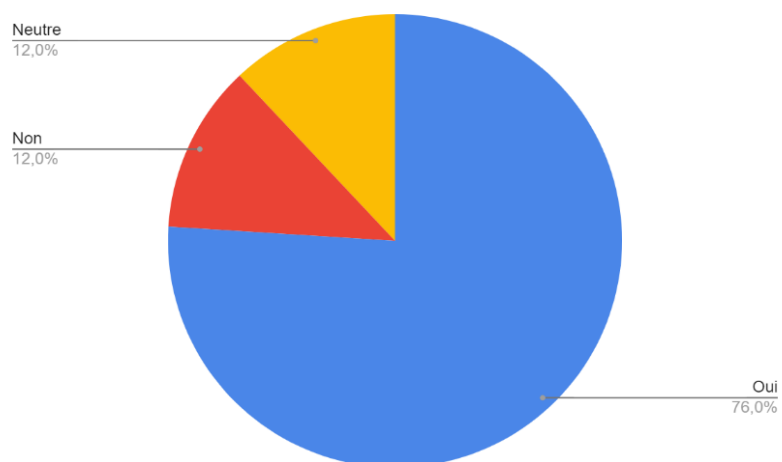
Pour cela l'entreprise SEAAL encourage les employés à exprimer, l'enquête donnera une image précise et exhaustive de l'engagement des collaborateurs, permettant de mettre en place des leviers d'action concrets à l'échelle locale ce qui contribuera à l'amélioration globale de **la performance** de l'entreprise SEAAL.

4.1. Le déroulement de l'enquête :

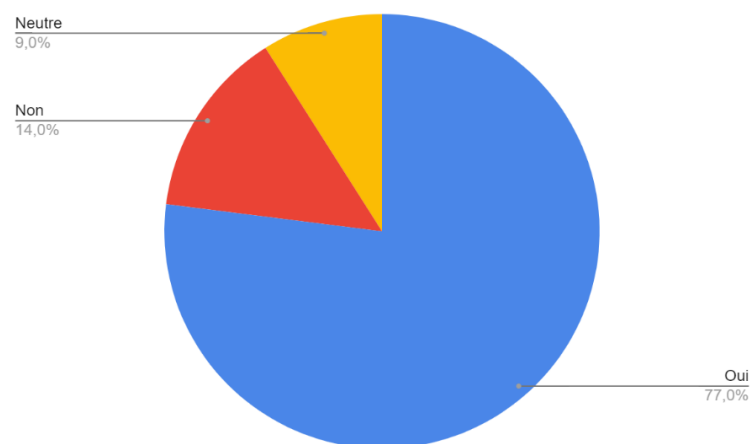
- Adoption du principe de l'échantillonnage
- Représentativité de l'échantillon
- Fréquence : annuelle

- Traitement confidentiel des données assuré par un cabinet de conseil spécialisé dans les enquêtes de satisfaction
- Catégorie exécution et maîtrise

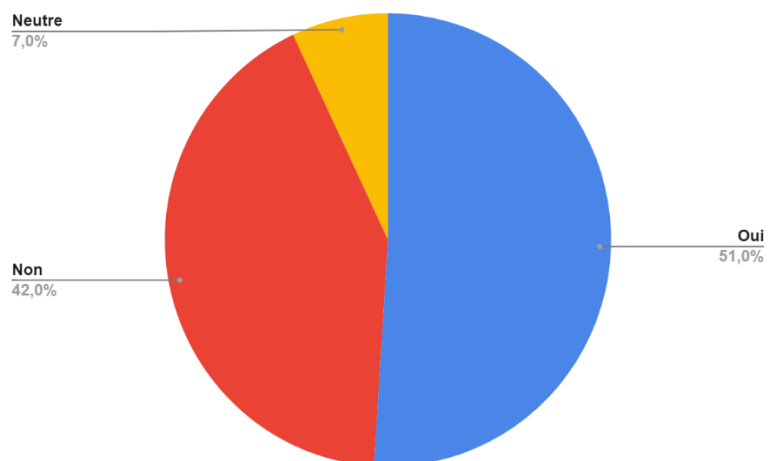
Q1 : êtes-vous fière de travailler chez SEAAL ?



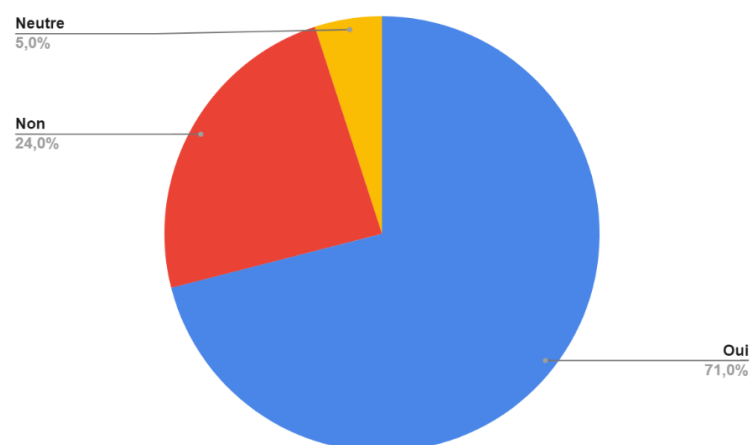
Q2 : Votre travail vous intéresse-t-il ?



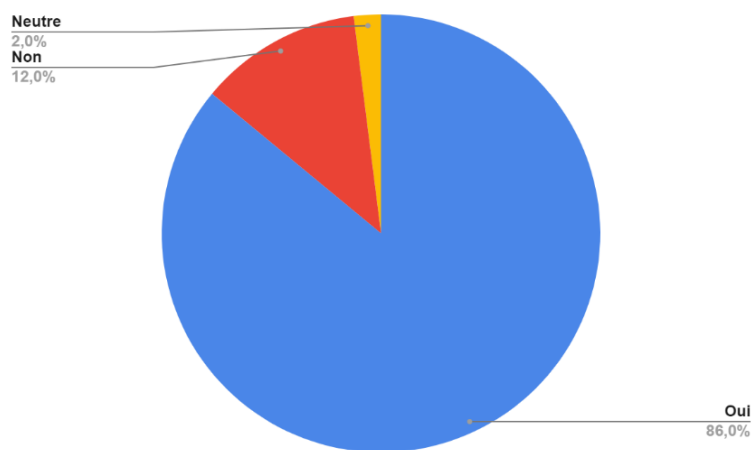
Q3 : Disposez-vous des moyens adéquats pour exercer votre mission/taches ?



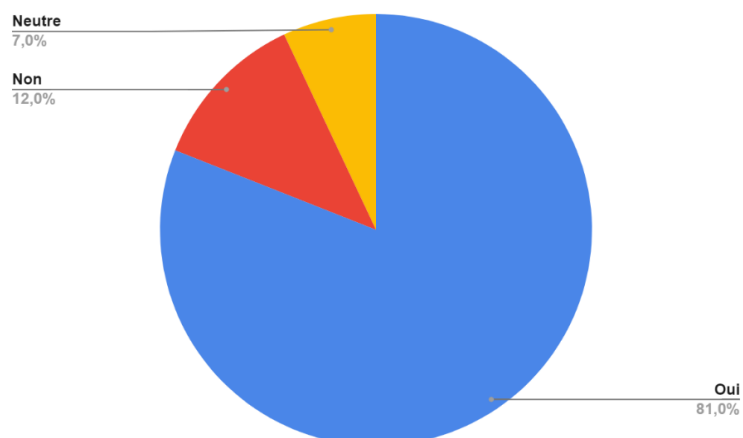
Q4 : Travaillez-vous en sécurité et les règles sont-ils clairs pour vous ?



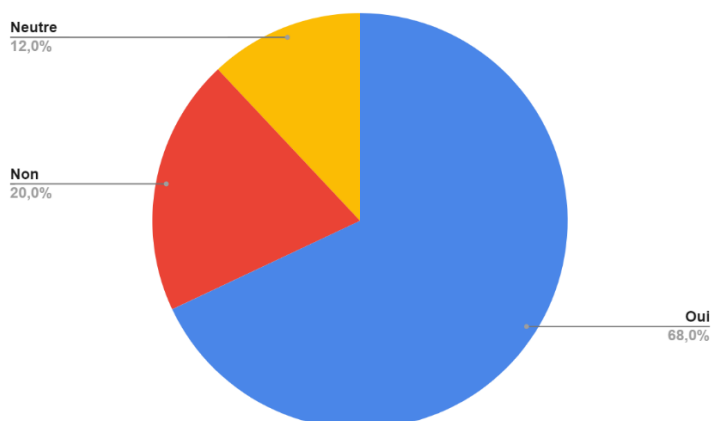
Q5 : Saviez-vous identifier des situations de risque de votre activité ?



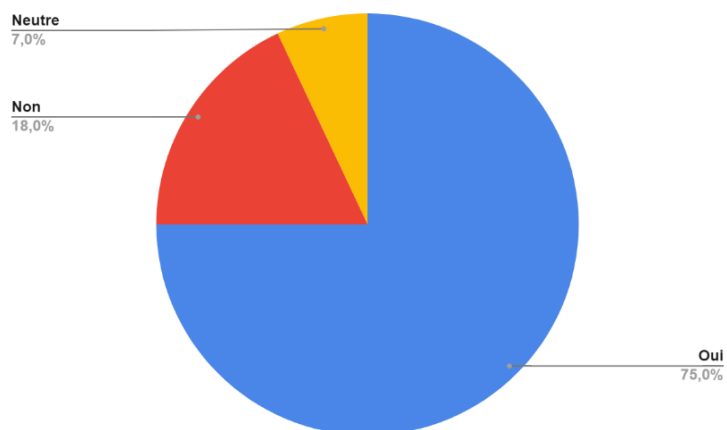
Q6 : En situation de risque savez-vous prendre les mesures nécessaires pour assurer votre sécurité et celle de vos collègues ?



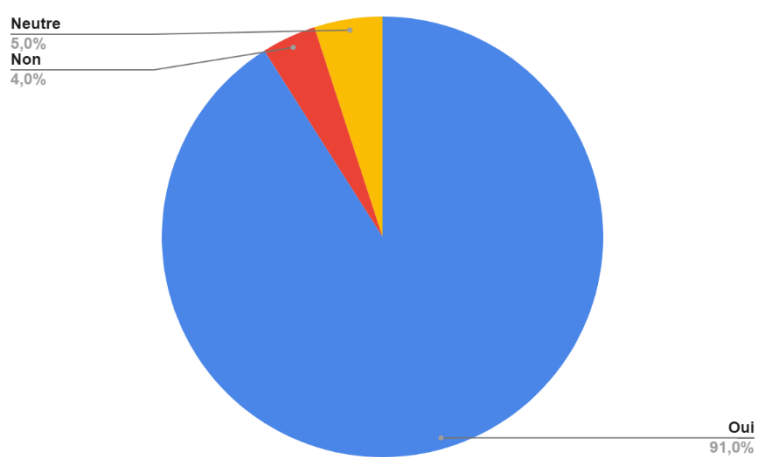
Q7 : La fonction que vous occupez actuellement offre-t-elle la possibilité de vous vous réalisée pleinement sur le plan professionnel ?



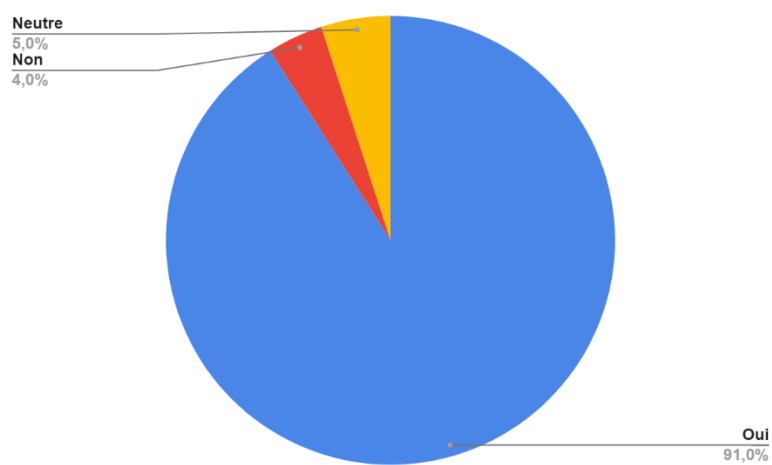
Q8 : Bénéficiez-vous de formations qui vous ont utile pour vos missions professionnelles au quotidien ?



Q9 : L'ambiance avec vos collègues est-elle bonne ?



Q10 : Vous sentez vous intégré dans votre service ?



La mise en disposition des données précédentes par l'entreprise nous a permis de bien mener notre pré enquête et se référer d'une base solide et fiable, tout les efforts fournis par la direction des ressource humaine de la SEAAL ont pour but de développer la performance des collaborateurs en améliorant leur qualité de vie au travail par des dispositifs et des pratique RH d'ordre organisationnel, et les résultats des études d'expertise mené en interne par des cabinets de conseil et d'accompagnement nous a orienté, or ces résultats ont été très pertinentes pour l'élaboration et la mise ne œuvre de notre guide d'entretien au sein de l'entreprise SEAAL.

Section 2 : Résultats obtenus à partir des entretiens :

1. Retranscription et codage des entretiens :

Cas (1) : Chef de projet RH (Cadre)

De sexe masculin, âgé entre 30 et 40 ans de niveau universitaire (BAC+5) qui occupe un poste de chef de projet RH, rattaché à la direction des ressources humaines, sa mission principale est la mise en place du dispositif de développement des compétences managériales (OPT) et le pilotage de système d'évaluation individuel, qui occupe ce poste depuis 7 ans.

1- La gestion de carrière :

L'interviewé occupe le poste de chef de projet RH depuis son intégration au sein de l'entreprise SEAAL, son ambition à court et moyen terme, est de finaliser les projets actuels, et ses perspectives à long terme est de se spécialiser en coaching et en accompagnement.

Par ailleurs, il est au courant que l'entreprise SEAAL propose des opportunités d'évolution de carrière par le processus des bourses d'emploi, et pense que les procédures RH de l'entreprise SEAAL répondent parfaitement à ses attentes, par contre il est ouvert a d'autre opportunité en dehors de l'entreprise SEAAL, à condition que l'autre entreprise lui propose le double du salaire.

2- La formation :

L'interviewé a bénéficié de plusieurs formations depuis son intégration à l'entreprise SEAAL, des formations en management, en ressources humaines, et même technique qui ont été utiles pour l'exercice de sa fonction.

D'après lui, les formations sont à la fois exprimées par l'employé lui-même lors de l'entretien annuel ou dans le cadre du plan de formation définis par la direction des ressources humaines, il propose à l'entreprise SEAAL de lui proposer des formations en coaching et en accompagnement.

3- La rémunération :

L'interviewé confirme que la rémunération est ponctuelle et qu'il n'a jamais eu de problèmes par rapport à son virement de paie.

Il pense que le salaire a un impact indirect sur le rendement des employés et il répond par « *je trouve que le salaire a un impact partiel sur le rendement des employés* »

D'après lui un bon salaire contribue relativement à l'amélioration de la qualité de vie, et pour lui un bon salaire est « *le salaire qui satisfait les besoins du quotidiens* ».

4- Horaires de travail :

L'interviewé travaille 8 heures par jour et le temps de repos figure le Week end (vendredi/samedi), il a une charge de travail énorme et **son régime horaire influence sur sa performance**, il est de nature ponctuelle et il n'a pas de difficulté à respecter les horaires de travail mis en place par l'entreprise SEAAL. Le temps de repos et les congés lui conviennent parfaitement.

5- Relation avec les collègues :

L'interviewés a confirmé que sa fonction dépend des projets qu'il travaille dessus, il peut travailler en équipe ou parfois seule dans son bureau.

Les instructions de travail sont reçues par mail, téléphone, Réunions, entretien ou parfois verbalement.

En effet, il pense avoir un climat favorable au travail avec ses collègues et ses responsables, il a une bonne relation avec eux et le respect mutuel est instauré aussi, comme il partage avec ses collègues la même vision et les mêmes objectifs.

6- Moyens matériels

La mission menée par l'interviewé nécessite des moyens matériels, tels qu'un laptop et un téléphone portable, et pour exercer au mieux sa fonction il suggère avoir un smartphone et une voiture plus moderne.

L'interviewé pense aussi que les conditions de travail au sein de l'entreprise SEAAL en termes de santé et sécurité au travail « *sont dans les normes* » comparant à d'autre entreprise dans le même secteur d'activité.

7- Avantage sociaux :

L'interviewé nous a décrit des avantages sociaux proposés par l'entreprise SEAAL, comme les véhicules mis à la disposition aux cadres et aux cadres supérieurs et la cotisation à la mutuelle, et confirme qu'il n'a pas bénéficié de ces avantages sociaux durant sa carrière au sein de l'entreprise SEAAL.

En effets, il propose des avantages sociaux en plus de ceux disponible au sein de l'entreprise SEAAL, comme une crèche pour les enfants des employés et les voyages organisés.

Globalement notre interviewé ne semble pas épanoui dans son travail et perçoit que la qualité de vie au sein de l'entreprise a un impact négatif sur sa performance, malgré toutes les procédures et les processus mis en place par la direction des ressources humaines, sachant que notre interviewé dirige un projet de développement des ressources humaines au sein de l'entreprise SEAAL et il a sa propre vision par rapport aux normes de la discipline.

Cas (2) : Chef de département RH (Cadre supérieurs)

De sexe Féminin, âgé de 40 ans de niveau universitaire (BAC+4) qui occupe un poste de chef de département RH, rattaché à la direction des ressources humaines, sa mission principale est la gestion administrative et social du personnel, Elle met en œuvre le plan d'actions stratégique RH dans son périmètre défini et anime et décline avec son équipe les processus d'administration (gestion des temps, paie, social, discipline etc...), Recrutement, Relation Ecole ,Formation et Gestion des compétences et des carrières. Il assure un rôle de conseil auprès du directeur et des collaborateurs de son périmètre. Employé chez l'entreprise SEAAL depuis 16 ans.

1- La gestion de carrière :

L'interviewé occupe le poste de chef de département RH depuis quelques mois seulement, son premier poste était une agente de recensement de l'eau dans le cadre de la pré-emploi, puis son évolution vers le domaine des ressources humaines était grâce aux bourses d'emploi proposé par l'entreprise SEAAL. Son ambition à court et moyen terme est d'occuper un poste de directeur d'unité, et ses perspectives à long terme est d'occuper un poste de directrice d'une direction.

Par ailleurs, elle est au courant que l'entreprise SEAAL propose des opportunités d'évolution de carrière par le processus des bourses d'emploi, et aussi aux différents projets de réorganisation de restructuration, et pense que les procédures RH de l'entreprise SEAAL répondent parfaitement à ses attentes, par contre elle est ouverte a d'autre opportunité en dehors de l'entreprise SEAAL à condition de qu'elle trouvera des conditions de travail meilleurs.

2- La formation :

L'interviewé a bénéficié de plusieurs formations depuis son intégration à l'entreprise SEAAL, des formations en management, en ressources humaines, et même technique qui ont été utile pour l'exercice de sa fonction.

D'après lui, dans la majorité des cas, les formations sont proposées par les managers dans le cadre du plan de formation annuel.

3- La rémunération :

L'interviewé confirme que la rémunération est ponctuelle et qu'il n'a jamais eu de problèmes par rapport à son virement de paie.

Elle pense que le salaire a un impact direct sur le rendement des employés, et qu'un bon salaire peut contribuer à l'amélioration de la qualité de vie. Et pour elle la définition d'un bon salaire et « *un salaire proportionnel aux rendements et lorsque je ne calcule pas mes dépenses* ».

4- Horaires de travail :

L'interviewé travail les 8 heures par jour et le temps de repos figure le Week-end (vendredi/samedi), Elle a une charge de travail énorme, surtout quand il s'agit des projets lacés par la DRH, **son régime horaire n'influence pas sur sa performance**, Elle est de

nature ponctuelle et il n'a pas de difficulté à respecter les horaires de travail mis en place par l'entreprise SEAAL.

Le temps de repos et les congés lui convient parfaitement

5- Relation avec les collègues :

L'interviewés a confirmé que sa fonction nécessite un travail d'équipe.

Les instructions de travail son reçu par mail, téléphone, Réunions, entretien ou parfois verbalement.

En effet, il pense avoir un climat favorable au travail avec ses collègues et ses responsables, il a un bon relationnel.

6- Moyens matériels

La mission menée par l'interviewé nécessite des moyens matériels, tels qu'un support informatique et le téléphone fix et portable, et un véhicule de service.

L'interviewé pense aussi que les conditions de travail au sein de l'entreprise SEAAL en termes de santé et sécurité au travail « *sont bien cadrés* »

7- Avantage sociaux :

L'interviewé nous a décrit des avantages sociaux proposés par l'entreprise SEAAL, comme la convention avec les laboratoires d'analyses, la gratuité de l'eau à domicile et la convention avec certains hôtels, et confirme qu'elle a bénéficié de quelques avantages sociaux durant sa carrière au sein de l'entreprise SEAAL

En effets, il propose des avantages sociaux en plus de ceux disponible au sein de l'entreprise SEAAL, comme les crédits d'acquisition de logement et de véhicule, les écoles privées et les crèches pour les enfants des employés, les salles de sport et les voyages organisés.

Globalement notre interviewé nous semble épanoui dans son travail et perçoit que **la qualité de vie au sein de l'entreprise a un impact moyennement positif sur sa performance**, et elle suggère a la direction des ressources humaine, à ce que les informations et les décisions seront partagé a temps et réfléchis, et l'implication des cadres supérieurs a la prise de décision, aussi la reconnaissance de la part de la direction des ressources humaines.

Cas (3) : Conseiller clientèle back et front office (maitrise)

De sexe masculin, âgé entre 30 et 40 ans de niveau universitaire (BAC + 4), qui occupe un poste de conseiller clientèle back et front office, rattaché à la direction clientèle Alger centre/nord, ses missions sont l'accueil et l'orientation des clients, l'encaissement et le traitement de dossiers de réclamation des clients, comme il assure l'accueil et l'orientation des clients conformément aux standards de l'entreprise. Il détecte leurs attentes et y répond efficacement (demande, réclamation, encaissement des factures), Il assure aussi la promotion et la vente des services SEAAL, et il contribue activement au développement de l'agence clientèle. il travaille chez SEAAL depuis 3 ans.

1- La gestion de carrière :

L'interviewé occupe le poste de Conseiller clientèle back et front office depuis 2 ans, lors de son intégration au sein de l'entreprise SEAAL, il a occupé le poste de conseiller clientèle front office seulement. En effet, ses ambitions à court terme, l'interviewé a passé un entretien pour occuper un poste de superviseur au Centre d'Accueil Téléphonique Opérationnel « CATO » au sein de l'entreprise SEAAL, et pour le long terme il compte occuper le poste d'un directeur clientèle.

Notre interviewé est au courant de l'opportunité de l'évolution de carrière au sein de l'entreprise SEAAL, et il décrit cela par les bourses d'emploi mis à la disposition des employés dans le cadre de la mobilité interne, par contre il pense que les procédures RH de l'entreprise contribue partiellement aux attentes professionnelles des employés.

Notre interviewé est ouvert à d'autres opportunités hors l'entreprise SEAAL, et il offre des propositions dans le cadre de l'amélioration de la gestion de carrière, par la contribution de la part du département technique à la décision vis-à-vis de la promotion et aussi et un système de suivi annuel des employés.

2- La formation :

L'interviewé a bénéficié d'une dizaine de formations depuis son intégration à l'entreprise SEAAL, des formations qualifiantes en relation clientèle, qui ont été utiles pour l'exercice de sa fonction, il a répondu par « *la majorité ont été utiles* », et il confirme que le choix de formation est exprimé par le centre de formation.

Notre interviewé propose à son entreprise des conventions avec des centres de formation spécialisés de longue durée, « *Master spécialisé, MBA* »

3- La rémunération :

L'interviewé confirme que la rémunération est ponctuelle et qu'il n'a jamais eu de problèmes par rapport à son virement de paie.

Il pense que le salaire a un impact direct sur le rendement des employés, et un bon salaire peut contribuer à l'amélioration de la qualité de vie. Et selon notre interviewé qui confirme que « *Un bon salaire, c'est d'avoir deux salaires de côté des l'arrivé du congé annuel, plus le salaire du congé* »

4- Horaires de travail :

L'interviewé travail les 8 heures par jour et le temps de repos figure le Week end (vendredi/samedi), par contre il travail un samedi sur deux pour satisfaire les besoins des clients, et il évalue sa charge de travail par une note de « *8/10* », et confirme que le temps de repos accordé par l'entreprise n'est « *pas suffisant et ne lui convient pas* ».

Notre interviewé pense que le régime horaire proposé par l'entreprise SEAAL influence sur sa **performance**, car il constate que l'entreprise SEAAL est la seule entreprise qui garantie le service clientèle par un conseiller durant les 8 heures par jour.

En effet, le conseiller clientèle est très ponctuel, et il est conscient par le processus mis en place par l'entreprise SEAAL pour veiller au respect des horaires de travail, et aussi aux sanctions

5- Relation avec les collègues :

L'interviewés a confirmé que sa mission nécessite un travail d'équipe, et les instructions de travail son reçu généralement par mail ou parfois verbalement.

En effet, il pense avoir **un climat favorable au travail** et une bonne ambiance avec ses collègues et ses responsables, il a un bon relationnel avec eux et le respect mutuel est instauré aussi.

6- Moyens matériels

La mission menée par l'interviewé nécessite des moyens matériels, tels qu'un laptop et un téléphone portable, et pour exercer au mieux sa fonction il suggère avoir un interface digitale disponible aux clients pour améliorer au mieux la compréhension des service client.

L'interviewé pense aussi que les conditions de travail au sein de l'entreprise SEAAL en termes de santé et sécurité au travail « *sont au cœur de l'intérêt* », comparant à d'autre entreprise dans le même secteur d'activité

7- Avantage sociaux :

L'interviewé nous a décrit des avantages sociaux proposés par l'entreprise SEAAL, comme les véhicules mis à la disposition aux cadres et aux cadres supérieurs et la cotisation à la mutuelle et au prêt social, et confirme qu'il n'a pas bénéficié de ces avantages sociaux durant sa carrière au sein de l'entreprise SEAAL

Globalement notre interviewé semble épanoui dans son travail et perçoit que **la qualité de vie au sein de l'entreprise a un impact positif sur sa performance**, il trouve qu'il est stable dans un climat favorable, et pour finir il propose à l'entreprise d'instaurer plus de :

- « *Transparence* »
- « *Communication* »
- « *Reconnaissance* »
- « *Ouverture aux propositions des employés* »

2. Traitement et analyse des résultats :

Après avoir retranscrire les résultats obtenus suite aux entretiens réalisés avec l'ensemble des collaborateurs nous allons procéder au codage de leurs réponses pour pouvoir les interpréter par la suite, afin de faire nous allons répartir les résultats en fonction des axes de guide d'entretien, par la suite nous allons répartir ces résultats selon les attentes et les résultats souhaités par notre étude, ensuite extraire les principaux mots clés à travers le verbatim des interviewés.

Cas (1) : Chef de projet RH (Cadre)

Thématique et axes d'intervention	Attentes et résultats souhaités	Mots clés (Verbatim)
	- Mobilité interne - Evolution de carrière	' <i>le même poste occupé depuis l'intégration</i> '

<p>La gestion de carrière</p>	<p>- La promotion</p>	<p><i>“des objectifs liés au poste occupé”</i> <i>“des ambitions envers le coaching et l’accompagnement”</i> <i>“la mobilité interne via la bourse d’emplois”</i> <i>“les procédures RH et les attentes se converge”</i> <i>“l’intention de partir à des conditions et des exigences”</i></p>
<p>La formation</p>	<p>-la proposition des formations par l’entreprise -nombre de formation -pertinences des formations -efficacité des formations</p>	<p><i>“ un nombre important de formations ont été proposés”</i> <i>“des formation en management, RH, et même technique”</i> <i>“les formation ont été très utile”</i> <i>“les formations sont exprimées à la fois par le collaborateur lui-même et par la direction”</i> <i>“la recommandations des formations en coaching et des certifications”</i></p>
<p>La rémunération</p>	<p>-La ponctualité de la paie -l’adéquation paie/poste occupés -la perception de chaque collaborateur par rapport a la rémunération</p>	<p><i>“salaire ponctuel”</i> <i>“ le salaire impact partiellement le rendement des collaborateurs”</i> <i>“ un bon salaire, est le salaire qui satisfait les besoins du quotidien”</i></p>
<p>Horaires de travail</p>	<p>-flexibilité des horaires de travail -SEAAAL est-elle stricte quant au respect des horaires de travail -les processus mis en place par l’entreprise pour le</p>	<p><i>“régime horaire est de 8 heures par jour et le temps de repos figure le week-end”</i> <i>“ charge de travail importante”</i> <i>“le régime horaires influence sur la performance”</i> <i>“ ponctuel, et pas de difficultés à respecter les horaires de travail mis en place par l’entreprise”</i></p>

	contrôle des horaires de travail	<p><i>“le suivie des arrivés et des retards et fait par un pointage basé sur la confiance”</i></p> <p><i>“le temps de repos accordé par SEAAL est parfait”</i></p>
Relation avec les collègues	<p>-la nécessité de travailler en groupe</p> <p>-les différents canaux de communication</p> <p>-Le climat et l’ambiance de travail avec les collègues</p>	<p><i>“la nécessité de travailler en équipe dépend des projets”</i></p> <p><i>“ les instructions de travail sont transmises par mail, téléphone, réunions, entretiens, ou verbalement”</i></p> <p><i>“très bon climat de travail avec des collègues, le partage de la même vision et les mêmes objectifs”</i></p>
Moyen matériels	<p>-tous les moyens nécessaires sont garantis par l’entreprise</p> <p>-des moyens a proposer par le collaborateur</p> <p>-la perception du collaborateur vis-à-vis la santé et sécurité au travail</p>	<p><i>“les missions et les taches nécessite des moyens matériels tels qu’un laptop et un téléphone portable”</i></p> <p><i>“la politique de la santé et sécurité au travail est dans les normes”</i></p>
Avantages sociaux	<p>-être au courant de tous les avantages sociaux proposé par l’entreprise</p> <p>-être en mesure de proposer des avantages sociaux a l’entreprise</p>	<p><i>“les avantages sociaux sont les véhicules de service et la mutuelle”</i></p> <p><i>“jamais bénéficié d’avantages sociaux à la SEAAL”</i></p> <p><i>“la proposition des crèches pour les enfants et les voyages organisés”</i></p>
Auto évaluation du bien-être du collaborateur	Question ouverte	<i>“ épanoui au sein de la SEAAL”</i>

Cas (2) : Chef de département RH (Cadre supérieure)

Thématique et axes d'intervention	Attentes et résultats souhaités	Mots clés (Verbatim)
<p>La gestion de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité interne - Evolution de carrière - La promotion 	<p><i>“changement de plusieurs postes et plusieurs services ”</i></p> <p><i>“ projet professionnel à court terme, une directrice d’unité et à long terme, une directrice dans un direction ”</i></p> <p><i>“l’entreprise propose des opportunités d’évolution de carrière grâce à la bourse d’emploi et aux différents projets de réorganisation ”</i></p> <p><i>“l’entreprise répond partiellement aux attentes professionnel”</i></p> <p><i>“l’intention de quitter l’entreprise”</i></p>
<p>La formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> -la proposition des formations par l’entreprise -nombre de formation -pertinences des formations -efficacité des formations 	<p><i>“ beaucoup de formation ont été proposé”</i></p> <p><i>“formation de formateur et tous types de formations lié à la fonction du poste occupé”</i></p> <p><i>“les formation ont été très utile pour l’exercice des fonctions”</i></p> <p><i>“dans la majorité du temps les formations sont exprimées par le manager direct”</i></p> <p><i>“la proposition des formations diplômantes (master professionnel, MBA ...ext)</i></p>
<p>La rémunération</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La ponctualité de la paie -l’adéquation paie/poste occupés -la perception de chaque collaborateur par rapport à la rémunération 	<p><i>“Pas de retard des salaires”</i></p> <p><i>“le salaire a un impact direct sur le rendement des collaborateurs”</i></p> <p><i>“ le salaire peut contribuer à l’amélioration de la qualité de vie ”</i></p> <p><i>“un bon salaire est le salaire qui satisfait les besoins”</i></p>

<p>Horaires de travail</p>	<p>-flexibilité des horaires de travail -SEAAL est-elle stricte quant au respect des horaires de travail -les processus mis en place par l'entreprise pour le contrôle des horaires de travail</p>	<p><i>“régime horaire de 8 heures par jours, 40 heures par semaines, repos le week-end”</i> <i>“ charge de travail ordinaire sauf dans des cas exceptionnels”</i> <i>“le régime horaire n’influence pas sur la performance”</i> <i>“ de nature ponctuelle ”</i></p>
<p>Relation avec les collègues</p>	<p>-la nécessité de travailler en groupe -les différents canaux de communication -Le climat et l'ambiance de travail avec les collègues</p>	<p><i>“la fonction nécessite un travail d'équipe”</i> <i>“ les instructions de travail sont reçues par mail, téléphone ou verbalement ”</i> <i>“le climat de travail est formidable”</i></p>
<p>Moyen matériels</p>	<p>-tous les moyens nécessaires sont garantis par l'entreprise -des moyens à proposer par le collaborateur -la perception du collaborateur vis-à-vis la santé et sécurité au travail</p>	<p><i>“la fonction nécessite des moyens matériels tel que le matériel informatique, le téléphone fixe et mobile et une voiture”</i> <i>“la politique de la santé et de la sécurité au travail est bien cadrée au sein de la SEAAL”</i></p>
<p>Avantages sociaux</p>	<p>-être au courant de tous les avantages sociaux proposés par l'entreprise -être en mesure de proposer des avantages sociaux à l'entreprise</p>	<p><i>“gratuité de l'eau, des conventions avec des centres médicaux et des laboratoires d'analyse, des réductions avec quelques hôtels”</i> <i>“ un crédit d'acquisition de logement, les crèches les salles de sport et les écoles privées pour les enfants ”</i></p>
<p>Auto évaluation du bien-être du collaborateur</p>	<p>Question ouverte</p>	<p><i>“ la reconnaissance au sein de l'entreprise SEAAL ”</i></p>

Propositions et recommandations	Question ouverte	<i>“la possibilité d’accéder à certain poste supérieurs”</i>
--	-------------------------	--

Cas (3) : Conseiller clientèle back et front office (maitrise)

Thématique et axes d’intervention	Attentes et résultats souhaités	Mots clés (Verbatim)
La gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité interne - Evolution de carrière - La promotion 	<p><i>“changement et évolution de poste”</i></p> <p><i>“les ambitions à court terme : un poste de superviseur, à long terme un poste de directeur clientèle”</i></p> <p><i>“les opportunités d’évolution interne sont transmises via les bourses d’emplois”</i></p> <p><i>“les procédures RH au sein de l’entreprise répondent partiellement aux attentes des employés”</i></p> <p><i>“ouvert à des opportunités hors la SEAAL”</i></p> <p><i>“pour améliorer la gestion de carrière au sein de la SEAAL, il faut que le collaborateur s’implique dans les décisions de la DRH”</i></p>
La formation	<ul style="list-style-type: none"> -la proposition des formations par l’entreprise -nombre de formation -pertinences des formations -efficacité des formations 	<p><i>“une dizaine de formation sont effectués au sein de la SEAAL”</i></p> <p><i>“des formations qualifiante en relation clients”</i></p> <p><i>“la majorité des formations était utile”</i></p> <p><i>“le choix de formation est exprimé par le supérieure direct (n+1)”</i></p> <p><i>“dans le cadre de la formation professionnel, la proposition des</i></p>

		<i>formations diplômantes de longue durée</i> ''
La rémunération	<ul style="list-style-type: none"> -La ponctualité de la paie -l'adéquation paie/poste occupés -la perception de chaque collaborateur par rapport à la rémunération 	<p><i>''le salaire est ponctuel au sein de la SEAAL''</i></p> <p><i>''le salaire a un impact direct sur le rendement des collaborateurs''</i></p> <p><i>''un bon salaire peut éventuellement contribuer à l'amélioration de la qualité de vie''</i></p> <p><i>''Un bon salaire, et le fait d'avoir deux salaires de côté dès l'arrivée du congé''</i></p>
Horaires de travail	<ul style="list-style-type: none"> -flexibilité des horaires de travail -SEAAL est-elle stricte quant au respect des horaires de travail -les processus mis en place par l'entreprise pour le contrôle des horaires de travail 	<p><i>'' 8 heures par semaines et un samedi sur 2 ''</i></p> <p><i>''la charge de travail est de l'ordre de 8/10''</i></p> <p><i>''le régime horaire influence sur la performance car la SEAAL est parmi les seuls entreprises qui garantit le service clientèle par un seule collaborateur''</i></p> <p><i>'' très ponctuel ''</i></p> <p><i>''le temps de repos n'est pas suffisant''</i></p>
Relation avec les collègues	<ul style="list-style-type: none"> -la nécessité de travailler en groupe -les différents canaux de communication -Le climat et l'ambiance de travail avec les collègues 	<p><i>''la fonction nécessite un travail d'équipe''</i></p> <p><i>''les instruction de travail sont reçus généralement par mail''</i></p> <p><i>''une bonne ambiance et un climat favorable est instauré entre les collaborateur''</i></p>
Moyen matériels	<ul style="list-style-type: none"> -tous les moyens nécessaires sont garantis par l'entreprise -des moyens a proposer par le collaborateur 	<p><i>''la fonction nécessite un ordinateur''</i></p> <p><i>''la proposition d'un interface clients à l'accueil de chaque agence clientèle</i></p>

	-la perception du collaborateur vis-à-vis la santé et sécurité au travail	<i>SEAAL, pour au mieux présenter les services SEAAL''</i> <i>''la santé et la sécurité au travail est au cœur de l'intérêt de l'entreprise SEAAL''</i>
Avantages sociaux	-être au courant de tous les avantages sociaux proposé par l'entreprise -être en mesure de proposer des avantages sociaux a l'entreprise	<i>''l'ignorance des avantages social proposé par l'entreprise SEAAL''</i> <i>''n'importe quel avantage sera utile pour améliorer la qualité de vie des collaborateurs''</i>
Auto évaluation du bien-être du collaborateur	Question ouverte	<i>''un climat stable et favorable''</i>
Propositions et recommandations	Question ouverte	<i>''transparence''</i> <i>''communication efficace''</i> <i>''la reconnaissance''</i> <i>''Ouverture aux propositions''</i>

3. Interprétation des résultats :

A partir de l'analyse des entretiens et les efforts fournis par la DRH en termes de dispositifs organisationnel et les résultats obtenus lors des entretiens avec les collaborateurs, on constate que :

3.1. La gestion de carrières et le développement de compétences :

L'entreprise SEAAL offre des opportunités aux collaborateurs en termes de mobilité verticale ou horizontale dans le cadre de la gestion de carrière, en effet la majorité des collaborateurs ont eu des changements de poste au sein de l'entreprise SEAAL. Ainsi ils ont exprimé des ambitions et des attentes vis-à-vis le long terme, sauf les collaborateurs qui ont l'intention de départ à la retraite, ce qui confirme que l'entreprise offre aux collaborateurs

l'opportunité de développement de carrières a travers de différents dispositifs tels que la bourse d'emploi et le dispositif OPT (optimizing personal talents). Quant aux procédures mis en place par l'entreprise SEAAL, ils répondent parfaitement aux attentes de la majorité des collaborateurs interviewés.

Dans le cadre de développement des compétences, la méthode WIKTI (*Water International Knowledge Transfer Initiative*) est mis en place, d'où tous les collaborateurs interviewés ont bénéficié de plusieurs formations qualifiantes dans plusieurs domaines au sein de l'entreprise SEAAL, et les formations ont été très utile pour l'exercice des fonctions des collaborateurs. Qui ont confirmé que le choix de formation est exprimé à la fois par eux-mêmes et/ou par leurs managers directs, et des formations sont proposé par la direction des ressources humaines dans le cadre du plan de formation annuel.

3.2. Rémunération et horaires de travail :

Les salaires au sein de l'entreprise SEAAL ont jamais eu de retard,

Les cadres supérieurs et les cadres pensent que le salaire a un impacte partiellement direct sur le rendement des collaborateurs, les autres ont confirmé que l'impact est direct et aussi un bon salaire peut améliorer la qualité de vie. D'où en remarque qu'il existe de différent perception par rapport au salaire de la part des collaborateurs interviewés.

Tous les collaborateurs travail les 8 heures par semaine et leurs temps de repos figure le week-end, mais certain collaborateurs travail les samedis pour satisfaire le besoin des clients, ainsi que la charge de travail est qualifiée par les collaborateurs interviewés comme étant moyenne, sauf dans des cas exceptionnels.

3.3. Conditions de travail et avantages sociaux:

Tous les collaborateurs interviewés travaillent en équipe et reçoivent les instructions de travail par mail, téléphone, verbalement, ou par des réunions. Le climat de travail est favorable pour la majorité des collaborateurs interviewés sauf les collaborateurs qui sont en contact direct avec les clients insatisfaits.

Tous les collaborateurs interviewés de l'entreprise SEAAL disposent des moyens matériels nécessaires pour exercer leurs mission et fonctions, en effet la politique de la santé et de la sécurité au travail semble transparente et instauré au sein de l'entreprise car la majorité des collaborateurs interviewés sont au courant de ce dispositifs. En ce qui concerne les avantages sociaux au sein de l'entreprise il nous semble qu'il existe une minorité des collaborateurs interviewés qui sont au courant de quelques avantages sociaux.

Globalement tous les collaborateurs interviewés semblent satisfaits dans leur travail et qualifie que le climat de travail est stable et favorable. Cela est confirmé par l'intention de départ sauf a des conditions très sélectives. La majorité des collaborateurs interviewé réclament de plus de reconnaissance et de transparence au sein de l'entreprise, et souhaitent avoir la possibilité d'intégrer des formation diplômante, tels que les masters spécialisés et les MBA (master of business and administration). Ainsi des conventions avec des école privées et des crèches pour les enfants a proximité de leur lieu de travail et des centre médicaux.

CONCLUSION

Après avoir exposé certains leviers qui permettent de faire converger les intérêts de notre travail de recherche et celle de l'entreprise, Nous pouvons conclure qu'il existe de nombreux leviers dans le cadre de la qualité de vie au travail afin d'améliorer la performance des ressources humaine au sein de l'entreprise. Ce que l'on a pu constater au cours de notre étude. C'est la forte convergence des leviers de pratiques RH mis en place par la DRH afin de veiller à la qualité de vie au travail des collaborateurs et développer leurs performances. Des choix organisationnels et opérationnels sont nécessaires pour influencer la qualité de vie au travail dans la performance des ressources humaines. Mais alors, par quel angle aborder cette problématique ? Ce choix est un pas supplémentaire à franchir par l'entreprise qui souhaite une politique active en matière de performance.

Les résultats que nous avons obtenus ont été soumis à un traitement technique basé sur l'analyse d'entretien par entretien suite à une enquête préliminaire, qui se trouve être la plus adéquate pour ce genre de procédure. Les principaux renseignements qu'on a tirés de notre pré-enquête, bien qu'ils soient limités, ont mis l'accent sur le développement des compétence, l'accompagnement, le transfert du savoir-faire, l'esprit d'équipe, les conditions du travail, la santé et la sécurité.

Nous avons étudié notre problématique sous le prisme de l'entreprise, d'où on a choisi d'étudier la perception des employés envers le climat social et les dispositifs mis en place afin d'améliorer la qualité de vie au travail, et suite à notre étude qualitative on a pu constater que la majorité de collaborateurs de notre échantillon sont au courant de l'effort fournis par l'entreprise afin d'améliorer leurs qualité de vie au travail et développer leurs performance, par contre nous constatons qu'il existe un décalage entre la perception des collaborateurs qui ont un grade de cadre ou cadre supérieurs dans la direction des ressources humaines de l'entreprise et les collaborateurs maitrise dans les services opérationnel, or il apparaît maintenant évident que la performance et la qualité de vie au travail sont dépendants de l'environnement social et aux pratiques mise en place par l'entreprise.

De ce fait, nous recommandons, et suite au nombre important de collaborateurs et vue les multiples domaines d'activités de l'entreprise SEAAL, et à la contingence que connaissent l'entreprise, nous proposons vivement la décentralisation des directions et la création des sous directions des ressources humaines indépendantes et aussi l'implication de tous les acteurs au sein de l'entreprise pour la prise de décision.

Une perspective qui nous semble logique, est la possibilité de reprendre la thématique, mais cette fois ci avec un nombre plus élargi de collaborateurs interviewés, ce qui peut optimiser la pertinence des résultats obtenus de notre part ou encore parvenir à des résultats différents

afin de confirmer ce que nous avons obtenu comme résultat aura réellement un effet positif sur la performance des ressources humaine.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Livre :

Annick Haegel, *‘Toutes la fonction ressources humaines’*, 2016, DUNOD

Berger-Douce, S. *‘Regards croisés sur la qualité de vie au travail dans les PME’*. Actes du 10^e congrès du RIODD, 2015, Montréal, Québec.

BNET Dictionnaire business, CENT Network s, Inc. une société CBS, 2008.

Bardin, L. *‘L’analyse de contenu’*, 1977

Bourguignon A. (1995), Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel, *‘Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche’*, 2006.

Carolyn M. Aldwin, second edition *‘Stress, Coping, and Development: An Integrative Perspective’*, 2007.

COLLANGE J., 2014, *‘La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ?’*, *Archives des Maladies Professionnelles et de l’Environnement’*, p. 160-170

Davis L. E., 1977, *‘Pour une vie de travail meilleure. L’évolution aux États-Unis’*, *Revue Internationale du Travail’*, pp.53-65

Estelle M Morin, Ana Alice Vilas Boas, 2013 *‘Le sens du travail et la qualité de vie au travail dans les établissements publics d’enseignement supérieur : une comparaison entre le Brésil et le Canada’*

Freeman, R. E. *‘Strategic management : a stakeholder approach’*. 1984. Boston

Goode, D.A. (1989). Quality of life, quality of work life, Economics, industry and disability: A look ahead. Paul H. Brookes, Baltimore, pp. 337-349

Kiernan, W.E., Knutson, K. (1990). *‘Quality of work life’*, Quality of life: Perspectives and issues. American Association of Mental Retardation, Washington, DC, US

Locke, E.A. (1976) ‘*The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*’, 1, 1297-1343.

Lindsley, D.H., Brass, D.J., & Thomas, J.B. 1995. ‘*Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective*’. *Academy of Management Review*, 1995, p645–678

Morin, E, A. Savoie, G. Beaudin , L’efficacité de l’organisation -Théories, Représentation et Mesures. 1994.

Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, ‘*Analyse des données qualitatives*’, 2003

Newman, D. A., Kinney, T., & Farr, J. L. (2004). ‘Job performance ratings, *Comprehensive handbook of psychological assessment*’, Vol. 4: *Industrial and organizational assessment* (pp. 373-389). Hoboken, 2004

Philippe Colombat, ‘*Qualité de vie au travail et management participatif*’, 2012, Edition LAMARRE

PUSHPAKUMARI M. D, (2008), *The Impact of Employee Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Analysis*, pp91-92)

Pulakos, N. Schmitt, D. Dorsey, J. Hedge, W. Borman , ‘*Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability*’, 2006, 299–323.

Rapport sur la santé dans le monde, 2001 – ‘*La santé mentale : Nouvelle conception, nouveaux espoirs OMS, organisation mondiale de la santé*’

Raymond-Alain Thietart et al, ‘*Méthodes de recherche en management*’, 4eme edition, 2014, DUNOD

TAVANI J.L., LO MONACO G., HOFFMANN-HERVE L., BOTELLA M., COLLANGE J., 2014, « La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? », *Archives des Maladies Professionnelles et de l’Environnement*, 75, 2, p. 160-170

Article et mémoires :

Aïnouche Yamina, Aouinane wahida, ‘*la qualité de vie au travail chez les salariés ; cas pratique : DANONE DJURDJURA ALGERIE (DDA)*’, 2018 , Université

Abderrahmane Mira de Béjaïa Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociales.

Dr.Adjali Dalal, 2017, ‘*The Role of employee satisfaction in enhancing employee performance– An empirical study on a sample of pharmacies of the state of Khenchela (Algeria)*’, *Revue sciences humaines*, n°48, Décembre 2017, Vol B, pp05-23

Jessica Tornare, Natalie Rinfret , *Humain et organisation* Volume 5 N o 1 | La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels : cadre d'analyse de la qualité de vie au travail, 2019

A. Bourguignon, ‘*Peut-on définir la performance ?*’, *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août 1995, pp. 61-66.

Documents interne à l’entreprise et Site web officiel de l’entreprise :

Document interne a l’entreprise SEAAL, signé par le directeur général, le 23 novembre 2014, dans le cadre de de l’engagement à la certification SEAAL OHSAS 18001

La charte de la mobilité interne de SEAAL, document interne qui précise les règles applicables au fonctionnement des mobilités internes des salariés de SEAAL, 2016

Enquête d’engagement interne : parole de collaborateur, lancé le 05/03/2019 au sein de l’entreprise SEAAL, étude menée par un cabinet de conseil spécialisé dans les enquêtes de satisfaction (**brenco**)

La charte du manager SEAAL, OPT (optimizing personal talents), http://www.seaal.dz/wp-content/uploads/pdf/OPT_Charte_des_managers_seaal.pdf, Consulté le 17/04/2020

Site web officiel de l’entreprise SEAAL, ACCEUIL / RH & CARRIERE / NOTRE POLITIQUE RH, <http://www.seaal.dz/rh-carriere/notre-politique-rh/>, consulté le 23/04/2020

ANNEXE :
GUIDE D'ENTRETIEN

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM Pôle Universitaire De Koléa (TIPAZA)



Bonjour,

Je suis CHABBIA Houssem Eddine étudiant en 2eme année master à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Kolea-Tipaza).

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin du cycle, je réalise une étude qui porte sur la qualité de vie au travail dans une entreprise étatique « La SEAAL ». Dans ce cadre-là, je vous prie de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à mon guide d'entretien.

Vos informations resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins pédagogiques

D'avance, un grand merci pour votre participation

I- Données personnelles

1- Nom et prénom :

2- Catégorie socio professionnelle :

3- Le poste occupé (nomenclature) :

4- Mission principale du poste :

5- Direction d'appartenance :

6- Prérequis “ Diplôme/Formations” :

7- Votre ancienneté dans l’entreprise SEAAL :

II- La Gestion de carrière :

1- Votre poste Actuel, est-il le même depuis votre intégration au sein de l’entreprise SEAAL ?

2- Si la réponse est « NON », quel était votre premier poste occupé, et comment avez-vous évolué pendant votre carrière au sein de la SEAAL ?

3- Quelles est votre projet professionnel à court, moyen et long terme ?

4- L’entreprise SEAAL propose-t-elle des opportunités d’évolution à ses employés ?

5- Est ce que vous pensez que les procédures RH de l’entreprise SEAAL répondent à vos attentes professionnelles ?

6- Est-ce que vous êtes ouvert à d’autres opportunités hors SEAAL ?

7- Que proposez-vous pour l’amélioration de votre gestion de carrière à la SEAAL ?

III- La formation :

1- Depuis votre intégration dans l’entreprise, avez-vous bénéficié de formations ?

2- Si « OUI », quel type de formations ?

3- Est ce que les formations vous ont été utile dans l’exercice de votre fonction ?

4- Le choix de formation est-il exprimé par l’employé lui-même, ou par son responsable directe ?

5- Quelles sont les formations que l’entreprise SEAAL pourra vous proposer pour améliorer votre performance ?

IV- La rémunération :

1- Est ce que le salaire au sein de l’entreprise SEAAL est ponctuel ?

2- Est-ce que vous trouvez que le salaire a un impact direct sur le rendement des employés ?

3- Un bon salaire peut-il contribuer à l’amélioration de la qualité de vie en dehors de l’entreprise ?

4- Pour vous, c'est quoi un bon salaire ?

V- Horaires de travail :

1- Quelle est votre régime ou système horaire au travail ? Et votre temps de repos ?

2- Comment qualifieriez-vous votre charge de travail ?

3- Votre régime horaire a-t-il une influence sur votre performance ?

4- Est-ce que vous êtes de nature ponctuelle ? Avez-vous des difficultés à respecter les horaires de travail mis en place par l'entreprise SEAAL ?

5- Comment l'entreprise SEAAL veille au respect des heures de travail / quel processus est mis en place ?

6- Est-ce que le temps de repos qui vous est accordé par la SEAAL est suffisant et vous convient ?

VI- Relations avec les collègues :

1- votre fonction nécessite-elle un travail d'équipe ou le travail seule ?

2- Par quel canal de communication vous recevez les instructions de travail ?

3- Pouvez-vous nous parler du climat et de l'ambiance de travail avec vos collègues / collaborateurs et responsables ?

VII- Moyens matériels :

1- Votre fonction et vos tâches nécessitent elles des moyens matériels ?

2- Quelles sont les moyens matériels que la SEAAL vous a fournis pour exercer votre travail ?

3- Y a-t-il d'autres moyens que l'entreprise SEAAL n'a pas mis à votre disposition, mais qui sont nécessaire pour exercer au mieux votre fonction ?

4- Que pensez-vous des conditions de travail dans l'entreprise en termes de santé et sécurité au travail ?

VIII-Avantages Sociaux :

1- Quel sont les avantages sociaux proposés par l'entreprise SEAAL a ses employés ?

2- Avez-vous bénéficié de quelques avantages sociaux ? Si « OUI » de quoi ?

3- Que proposez-vous comme avantages sociaux en plus de ceux disponible aujourd'hui dans votre entreprise ?

IX- Globalement, comment évaluez-vous votre bien-être au sein de l'entreprise ?

X- Pour finir, qu'est-ce que l'entreprise pourra faire, pour vous permettre de vous épanouir dans votre travail ?