

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA (Tipaza)



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en management des ressources humaines

Étude d'impact de la qualité de vie au travail sur la performance individuelle

Cas d'entreprise : GLOBTAINER LOGISTIQUE ALGÉRIE SARL

Élaboré par :

TABTI Hadjer

Encadré par :

Pr. TIR REDHA

Année 2019/ 2020

Résumé

La QVT est une notion qui englobe tous les aspects qui relient l'employé et son environnement de travail, car toutes les recherches inscrites dans la psychologie du travail, le bien-être et la performance individuelle sont particulièrement liés à la QVT. Elle offre de nouvelles perspectives aidant l'employé à s'épanouir et être plus performant en milieu professionnel. L'objectif principal de notre travail est de clarifier cette relation qui existe entre la QVT et la performance individuelle au sein de l'entreprise Globtainer Logistique Algérie, de ce fait nous avons choisi une méthode quantitative dont nous avons mesuré ces deux variables ainsi les traitées et les analysées avec l'aide du logiciel SPSS. Les résultats de notre recherche ont bien montré l'importance et le rôle major que joue la QVT sur la performance de l'employé.

Mots clés : Environnement de travail, QVT, satisfaction, bien- être, performance individuelle.

Abstract

QWL is a concept that encompasses all aspects that connect the employee and his work environment, because all the research in the psychology of work, well-being and individual performance are particularly linked to QWL. It offers new perspectives helping employees to thrive and perform better in the workplace. The main objective of our work is to clarify this relationship that exists between QWL and individual performance within the company Globtainer Logistique Algeria, therefore we chose a quantitative method in which we measured these two variables then treated and analyzed them with the help of SPSS software. The results of our research have clearly shown the importance and the major role that QWL plays on employee performance.

Keywords: Work environment, QWL, satisfaction, well-being, individual performance.

ملخص

جودة الحياة في العمل هو مفهوم يشمل جميع الجوانب التي تربط الموظف ببيئة عمله. بحيث جميع الأبحاث المتداولة في علم نفس العمل والرفاهية والأداء الفردي مرتبطة بشكل خاص بجودة الحياة في العمل. هذا المفهوم يقدم وجهات نظر جديدة تساعد الموظفين على الازدهار والأداء بشكل افضل في مكان العمل. الهدف الرئيسي من عملنا هو توضيح هذه العلاقة الموجودة بين جودة الحياة في العمل والأداء الفردي داخل شركة قلوبتينار لوجيستك الجزائر، لذلك اخترنا طريقة كمية قمنا من خلالها بقياس هذين المتغيرين ومعالجتهما بمساعدة برنامج إس.بي.إس. أظهرت نتائج بحثنا بوضوح الأهمية والدور الرئيسي الذي تلعبه جودة الحياة في العمل على أداء الموظف.

الكلمات المفتاحية : بيئة العمل، جودة الحياة في العمل، الرضا، الرفاهية، الأداء الفردي.

Remerciements

Tout d'abord, je remercie ALLAH, le tout-puissant, de m'avoir donné la santé, le courage et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je voudrais exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur pédagogique, Mr. TIR Redha, de m'avoir orienté à la réalisation de ce travail.

Une spéciale reconnaissance à Mr HASSAIN Amine responsable du Conseil National Consultatif pour la promotion des PME, qui m'a donné la chance de rencontrer l'entreprise où j'ai pu réaliser mon stage pratique.

Je remercie également Mme BENTALEB Dalal mon tuteur en entreprise et responsable des ressources humaines au sein de GLOBTAINER Logistique Algérie SARL, et Mr HADDADEN Mehdi Directeur du service Qualité Environnement et Sécurité, pour leurs chaleureux accueils, avec qui j'ai eu l'opportunité de travailler, ainsi de m'avoir aidé et guidé en vers la réalisation de mon mémoire dans de très bonnes conditions de travail avec un personnel très serviable.

Enfin je tiens à remercier, vivement toutes les personnes qui m'ont aidé dans l'élaboration de mon mémoire, en particulier mes parents, ma sœur, mon frère et ma chère tante pour leurs soutiens et encouragements.

Table des matières

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES SCHÉMAS	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ETCADRE CONCEPTUEL	5
1. Revue de littérature.....	6
1.1. L'organisation rationnelle du travail.....	6
1.1.1. <i>Les méthodes de Frederick Taylor</i>	7
1.1.2. <i>Les principales critiques de l'OST</i>	7
1.2. La théorie des relations humaines et la prise en compte de l'homme au travail.....	8
1.2.1. <i>Les expériences d'Hawthorne</i>	8
1.2.2. <i>Conclusion des expériences d'Hawthorne</i>	9
1.2.3. <i>La mise en cause de l'école classique</i>	9
1.2.4. <i>Les apports de la théorie des relations humaines au management</i>	10
1.3. La théorie sociotechnique.....	10
1.4. Les apports récents de la recherche sur QVT.....	10
1.4.1. <i>Le modèle de l'engagement organisationnel</i>	11
1.5. Conclusion des études antérieures.....	13
2. Cadre conceptuel.....	13
2.1. Émergence et définition du concept de la QVT.....	13
2.2. Les facteurs clés qui déterminent la QVT.....	17
2.2.1. <i>La satisfaction au travail</i>	17
2.2.1.1. <i>Les dimensions de la satisfaction au travail</i>	17
2.2.1.2. <i>Les déterminants de la satisfaction au travail</i>	18
2.2.2. <i>La santé mentale</i>	18
2.2.3. <i>La reconnaissance au travail</i>	19
2.2.4. <i>Les stress au travail</i>	19

2.2.5.	<i>Les risques psychosociaux en entreprise</i>	21
2.2.6.	<i>Épuisement professionnel, Burn -out</i>	21
2.3.	Le concept de la performance.....	23
2.3.1.	<i>Les modèles de la performance</i>	23
2.3.2.	<i>Définition de la performance individuelle</i>	24
2.3.3.	<i>Le modèle multifactoriel de Campbell (1990)</i>	25
2.3.4.	<i>Les types de la performance individuelle</i>	27
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE		29
1.	La méthodologie de recherche et collecte de données.....	30
1.1.	Le choix de lieu de stage.....	30
1.2.	L'objectif de recherche.....	30
1.3.	L'approche méthodologique.....	30
1.4.	Mesure des variables.....	31
1.5.	Analyse des données.....	31
1.6.	Échantillonnage.....	31
1.7.	Déroulement de l'enquête et procédure de collecte de données.....	32
1.8.	Présentation du questionnaire	32
2.	Contexte organisationnel.....	33
2.1.	Présentation de l'entreprise d'accueil GLOBTAINER LOGISTIQUE ALGÉRIE SARL	33
2.2.	Définition des concepts clés lié au domaine d'activité de l'entreprise.....	35
2.3.	Présentation des effectifs de GLOBTAINER.....	37
2.4.	Organigramme de l'entreprise.....	38
2.5.	La forme organisationnelle.....	39
2.6.	Les différentes structures de l'entreprise.....	39
2.6.1.	<i>Service commercial et communication</i>	39
2.6.1.1.	<i>Le commercial</i>	39
2.6.1.2.	<i>Communication et marketing</i>	40
2.6.2.	<i>La consignation</i>	41
2.6.3.	<i>Service exploitation</i>	41
2.6.4.	<i>La direction qualité environnement et sécurité</i>	42
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS		44
1.	Présentation des résultats.....	45
1.1.	Description de l'échantillon d'étude.....	45
1.1.1.	<i>Répartition des effectifs par genre</i>	45
1.1.2.	<i>Répartition des effectifs par statut personnel</i>	46
1.1.3.	<i>Répartition des effectifs par tranches d'âges</i>	47

1.1.4. Répartition des effectifs par catégorie socio professionnel.....	48
1.1.5. Répartition des effectifs selon la fonction d'encadrement.....	48
1.2. Traitement et analyse des données.....	49
1.1.1. Premier axe d'analyse : satisfaction au travail	49
1.1.2. Deuxième axe d'analyse : climat organisationnel et management	52
1.2.2.1. L'impression de l'employé vis-à-vis son entreprise.....	52
1.2.2.2. L'impact du travail sur la santé de l'employé.....	56
1.2.2.3. Les relations professionnelles et reconnaissance.....	61
1.2.2.4. Équilibre vie privée/ vie professionnelle.....	63
1.2.3. Troisième axe d'analyse : la performance au travail.....	66
1.2.4. Fiabilité et validité de l'étude	73
2. Discussion des résultats	75
2.1. Interprétation des résultats.....	75
2.2. Validation des hypothèses.....	78
CONCLUSION.....	80
RECOMMANDATIONS.....	83
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	85
ANNEXES.....	91
ANNEXE-A QUESTIONNAIRE.....	92

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 01.** Les manifestations de stress les plus fréquentes
- Tableau 02.** Les huit dimensions comportementales de la performance au travail
- Tableau 03.** Fiche identitaire de l'entreprise
- Tableau 04.** Répartition des effectifs de GLOBTAINER par structure
- Tableau 05.** Répartition des effectifs par genre
- Tableau 06.** Répartition des effectifs par statut personnel
- Tableau 07.** Répartition des effectifs par tranche d'âge
- Tableau 08.** Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio professionnelle
- Tableau 09.** Taux d'encadrement
- Tableau 10.** Satisfaction des relations interpersonnelles
- Tableau 11.** Satisfaction des relations hiérarchiques
- Tableau 12.** La satisfaction de la formation
- Tableau 13.** La satisfaction de l'évolution de carrière
- Tableau 14.** La satisfaction du niveau de rémunération
- Tableau 15.** Organisation du travail
- Tableau 16.** L'adéquation entre le niveau des compétences de l'employé et les exigences du poste
- Tableau 17.** Autonomie au travail
- Tableau 18.** La routine au travail
- Tableau 19.** La participation des employés à des projets valorisants
- Tableau 20.** Disponibilité des moyens matériels nécessaires
- Tableau 21.** Santé au travail
- Tableau 22.** Équité au travail
- Tableau 23.** Le stress au travail
- Tableau 24.** Le droit à l'erreur
- Tableau 25.** Reconnaissance du responsable hiérarchique
- Tableau 26.** Relations clients (internes/externes)

Tableau 27. Conciliation vie personnelle / vie privée

Tableau 28. Gestion des conflits interpersonnels

Tableau 29. La fixation des objectifs

Tableau 30. La qualité de vie au travail

Tableau 31. La maîtrise des techniques fondamentales et spécifiques du poste de travail

Tableau 32. La polyvalence au travail

Tableau 33. Le niveau de communication de l'employé

Tableau 34. Engagement organisationnel

Tableau 35. Le maintien d'une discipline personnelle

Tableau 36. La contribution à la performance de l'équipe

Tableau 37. Efficacité au travail

Tableau 38. Efficience au travail

Tableau 39. La performance au travail

Tableau 40. La corrélation entre la QVT et la performance individuelle

Tableau 41. La corrélation entre le stress et la performance individuelle

LISTE DES FIGURES

Figure 01. Les relations entre le stress et la performance

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 01. L'engagement organisationnel

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

QVT : Qualité de vie au travail.

QV : Qualité de vie.

OST : Organisation scientifique du travail.

OMS : Organisation mondiale de la santé.

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

ARACT : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

ANI : Accord national interprofessionnel.

RPS : Risques psychosociaux.

TMS : Troubles musculosquelettiques.

ST : Satisfaction au Travail.

CLIPP : Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales.

OSHA : Agence Européenne pour la Sécurité et Santé au Travail.

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie.

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

PME : Petite ou Moyenne Entreprise.

HBL: House Bill of lading.

MBL: Master Bill of Lading.

BL: Bill of lading.

RH: Ressource humaine

DQSE : Direction qualité sécurité et environnement.

QSE : Qualité sécurité et environnement.

BAE : Un bon à enlever.

SMQ : Un système de management de la qualité.

INTRODUCTION

Depuis l'indépendance de l'Algérie, notre pays a commencé à lancer de grands projets économiques afin d'avoir une industrie forte et concurrente, cependant, en dépit des réalisations importantes qui ont été faites, l'économie Algérienne est passée par plusieurs périodes de turbulences.

Aujourd'hui l'Algérie commence à connaître une croissance économique significative, grâce à l'augmentation phénoménale du nombre des entreprises, startups et sociétés à travers le pays, ainsi qu'une forte expansion dans le domaine industriel à l'instar de tous les pays en voie de développement.

L'entreprise est au cœur de l'économie de chaque pays, plus qu'elle est performante plus qu'elle contribue au développement de son pays, et cela ne peut être effectué sans la présence d'une forte exigence qui est celle de bien entretenir les entreprises pour une meilleure rentabilité qui servira de sa part l'économie de notre pays et d'une autre part éviter tout risque de crise financière éventuelle .

En effet, l'entreprise d'aujourd'hui doit faire preuve d'efficacité, de compétitivité et de réactivité si elle veut dépasser ses concurrents. Bien entendu, toutes ces actions ne peuvent s'opérer sans la présence du capital humain, facteur indispensable à la réussite de toute organisation. Ainsi, la performance, la motivation, la créativité, l'efficacité et la progression sont tributaires à la réussite de chaque entreprise.

Selon la définition de Dietrich et Pigeyre (2016) parmi les missions les plus importantes de la GRH c'est de : « *participer aux objectifs de performance des entreprises* » ainsi selon Roussel (2008) elle consiste à « *développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise* ». La GRH veille alors, au-delà de ses fonctions administratives, à l'adaptation des compétences des salariés, à leur motivation car elle est associée aux évolutions de l'organisation. (Cité par Maury, 2018, p.8)

De ce fait la GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant. En effet pour bien gérer la ressource humaine il est très important de prendre en considération la santé mentale et physique des employés au sein de l'entreprise afin d'arriver à un meilleur rendement et une meilleure productivité, pour que l'employé puisse être créatif et innovant d'un côté et d'un autre côté pour que l'entreprise puisse atteindre son niveau de performance souhaitable.

La bonne gestion de l'entreprise passe en premier lieu par la présence de bonnes conditions de travail, ainsi d'offrir au personnel un milieu confortable pour un bon accomplissement des tâches, le

bien-être au travail correspond aussi à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer positivement la QVT des employés tous comme l'ergonomie de l'espace de travail, la protection de la santé des salariés, la sécurité et l'hygiène des locaux, etc.

La qualité de vie au travail correspond donc à l'environnement de travail c'est-à-dire les conditions de travail, les relations entre les membres du travail et leurs supérieurs hiérarchiques, la reconnaissance des efforts effectués, le climat social, l'égalité et équité professionnelle, la rémunération, y compris la santé physique et psychologique des salariés... C'est une approche globale et systémique.

L'un des leviers de compétitivité les plus pertinents pour les entreprises d'aujourd'hui est d'investir dans le capital humain, cela passe par un milieu de travail sûr et libre de toutes formes de danger ou de risque psychosociaux tel que les maladies professionnelles dues au stress et la charge au travail comme le burn-out, les TMS, l'angoisse, l'irritabilité, nervosité pouvant toucher à la santé physique ou morale des salariés. Car un milieu favorable offre l'opportunité au travailleur de donner le meilleur de lui-même et constitue un point fort pour l'entreprise en question.

Afin de valider ce constat nous avons décidé de travailler sur la relation qui existe entre l'environnement de travail en prenant en considération tous les aspects physiques et moraux et leurs impacts sur la performance de l'employé au sein de l'entreprise.

GLOBTAINER est une jeune société algérienne à responsabilité limitée et droit privé qui est active dans le domaine maritime, spécialiste de solutions sur mesure pour les projets d'envergure, elle joue un rôle très important dans la coordination et l'organisation du transport à destination ou au départ de l'Algérie. Nous avons réalisé notre travail de recherche à travers une étude quantitative afin d'avoir un maximum d'informations qui vise à répondre à notre problématique centrale de recherche qui est :

Quel est l'impact de la qualité de vie au travail sur la performance individuelle au sein de GLOBTAINER ?

De cette question centrale ressortent les sous-questions suivantes :

Sous-question 01 : Quel est l'impression des employés vis-à-vis de l'environnement de travail au sein de GLOBTAINER ?

Sous-question 02 : Quelle est l'influence de l'environnement de travail au sein de GLOBTAINER sur la performance individuelle ?

Sous-question 03 : L'environnement de travail au sein de GLOBTAINER contient-il du stress ?

Sous-question 04 : Est-ce qu'un environnement de travail stressant a une influence négative sur la performance individuelle ?

La revue de littérature développée plus bas et les premières observations et échanges faites au sein de l'entreprise nous a permis d'émettre certaines hypothèses à propos de ces questionnements que notre étude tente à élucider.

H1 : Les employés estiment que l'environnement de travail est favorable car il existe un climat organisationnel sain avec une bonne gestion du personnel.

H2 : Un environnement de travail sain et favorable joue un rôle très important sur la performance de l'employé.

H3 : Le travail au sein de GLOBTAINER est très stressant.

H4 : Un environnement de travail stressant a une d'influence négative sur la performance de l'employé chez Globtainer.

Pour réaliser cet objectif, nous avons jugé utile de structurer notre travail autour de trois chapitres principaux :

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel.

Chapitre II : Cadre méthodologique et présentation du contexte de l'entreprise.

Chapitre III : Résultats et discussions.

CADRE
THÉORIQUE

CHAPITRE I :
REVUE DE LITTÉRATURE
ET
CADRE CONCEPTUEL

Un bon travail de recherche commence par une documentation riche qui englobe les différents angles importants du projet d'étude met en question ce qui va permettre d'avoir des connaissances et des idées riches et pertinentes tout en sachant les recherches et travaux des auteurs et chercheurs précédents, comme l'a dit le psychologue Kurt Lewin «*rien n'est aussi pratique qu'une bonne théorie*».

De ce fait nous avons choisi d'organiser ce premier chapitre en commençant par les théories des grandes écoles tout en suivant l'ordre chronologique de chaque courants.

Dans un premier temps, une lecture sur l'OST et ses différentes méthodes de travail dirigé par Frederick Taylor, ensuite l'école des relations humaines et les expériences d'Hawthorne faites par Elton Mayo, l'approche sociotechnique, et enfin les apports récents de la recherche sur la qualité de vie au travail y compris l'engagement organisationnel et ses différents types.

Dans un deuxième temps, pour une meilleure compréhension de notre sujet d'étude, nous avons jugé utile de commencer la deuxième section de ce chapitre par l'historique et l'émergence de ce concept et ensuite définir les différents concepts qui puissent avoir une relation avec notre sujet d'étude.

1. Revue de littérature :

La réflexion sur les organisations s'est principalement développée au début du XXe siècle. En effet, suite à la révolution industrielle, la fin du XIXe siècle est connue par la reconnaissance du rôle de l'industrie dans la création de richesses et le développement des grandes entreprises. Ce mouvement d'industrialisation pose la question de l'organisation et de sa rationalisation, ainsi de celle de l'intégration d'une main-d'œuvre peu formée, essentiellement issue de l'agriculture, aussi la structure et la direction de l'organisation. La nécessité d'une doctrine en management apparaît (Josien & Landrieux- kartochian, 2017, p. 27).

1.1.L'organisation rationnelle du travail :

Frederick Taylor Winslow (1856-1915), c'est un homme de terrain et dirigeant d'atelier, il a commencé son parcours comme un simple ouvrier à fin de bien connaître les conditions de travail. Il a créé l'Organisation Scientifique du Travail dont le premier objectif est la productivité avec des conditions de travail satisfaisantes et une moindre fatigue pour les travailleurs (Mousli, 2016).

1.1.1. Les méthodes de Frederick Taylor :

Afin de régler le problème d'inefficacité des employés qui est considéré comme un problème majeur au sein des organisations, Taylor a proposé une solution qui est l'application des méthodes scientifiques en vue d'améliorer la gestion de la production ainsi le bien-être des employés à travers l'organisation des tâches et les rôles que doivent occuper les différents acteurs (ouvriers et responsable) d'une manière bien précise et détaillée. Cette démarche s'appuie sur les principes suivants :

- La recherche de la meilleure méthode : Il observe et analyse les tours de main des meilleurs ouvriers, puis recompose le travail en combinant les gestes les plus efficaces. Afin d'obtenir " *The one best way*", la façon la plus fonctionnelle c'est-à-dire que la tâche sera réalisée d'une manière la plus rapide et moins fatigante pour les opérateurs.
- La démarche de Taylor est basée sur un système de rémunération lié au rendement dont la motivation au travail est de nature financière, en effet à chaque tâche il existe un temps minimal c'est ce que Taylor appelle " *le temps normal* " dont lequel l'ouvrier doit exécuter une tâche donnée, qu'il va être rémunéré selon le temps définis par le chronomètre, à travers un système d'établissement du salaire à la pièce. sans oublier que les ouvriers sont sélectionnés, formés, suivies et contrôlés d'une façon permanente.
- La division verticale, c'est une séparation rigoureuse des tâches qui vise à distinguer strictement les exécutants dans les ateliers, des concepteurs du travail dans les bureaux de planification et d'organisation, c'est une méthode que Taylor a utilisé afin de favoriser la spécialisation ainsi à définir des processus opératoires performants.

Enfin, F.W.Taylor joue un rôle majeur en matière d'organisation du travail car parmi ses apports les plus importants la rationalité scientifique qui constitue bien le paradigme d'un modèle taylorien. (Meier, 2017).

1.1.2. Les principales critiques de l'OST :

Selon Josien et Landrieux-kartochian (2017, p.29) les principales critiques de l'OST sont les suivantes :

1. Une forme de travail déshumanisant à cause de la division poussée du travail et des tâches répétitives et sans intérêt.

2. L'idée qu'un employé est motivé uniquement par l'argent a donné une image réductrice de l'être humain.
3. Parmi les critiques théoriques on trouve « *the one best way* » l'idée qu'il existe une seule et meilleure organisation dans toute situation et qui mettrait fin à toute contradiction et conflit entre les diverses parties prenantes de l'organisation.

Leclerc, Bourdrias, et Savoie (2014, p.352) affirment que dans le monde professionnel l'intérêt sur l'idée qu'une personne heureuse et satisfaite est plus performante est assez répandue et d'ailleurs pas nouveau, car d'après les études réalisées à Hawthorne en 1920-1930 ont mis en évidence l'effet de certaines attitudes positives des employés sur leur performance au travail, ainsi le courant des relations humaines a continué dans ce sens en prenant la santé au travail comme un indicateur de performance. Au plan scientifique, les modèles théoriques de la santé psychologique sont multiples car ils précisent qu'en améliorant la santé des travailleurs, nous mène à améliorer aussi la performance individuelle et finalement à la performance organisationnelle.

1.2. La théorie des relations humaines et la prise en compte de l'homme au travail :

Dès les années 1930, les questionnements qui se déroulent au tour un salarié plus heureux ou moins malheureux au travail se sont toutes inscrits contre le taylorisme. Vu sa méthode mécaniste du travailleur, les psychologues de l'école des relations humaines affirment que le comportement de l'homme est commandé par des réactions rationnelles et affectives dont la hiérarchie doit prendre en considération. Ainsi, Elton Mayo et ses collègues d'Harvard ont réalisé leurs expériences afin d'obtenir une meilleure productivité en améliorant les conditions de travail, par contre des changements se sont vite apparus lors des expériences des conditions matérielles (éclairage, pauses) vers le côté relationnel des ouvrières entre elles et leur hiérarchie, ainsi l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle se révèle aussi important pour sa productivité que l'ergonomie dans son poste de travail (Mousli, 2016).

1.2.1. Les expériences d'Hawthorne :

Elton Mayo a commencé ses expériences à l'usine d'Hawthorne de la compagnie Western Electric à partir de 1924, ils sont considérés comme le point de départ de la théorie des relations humaines. L'objectif principal de ces expériences est d'augmenter la productivité, tel que la première expérience qui était réalisée au sein d'une salle pour étudier les conditions optimales d'éclairage.

Le résultat de cette première expérience était que : la productivité augmente aussi bien dans le groupe expérimental que le groupe témoin. Ce qui explique l'existence d'autres facteurs qui peuvent influencer la productivité des employés.

Quant à la deuxième sur l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques E.Mayo a étudié la productivité avec l'aide d'un observateur, au cours des séances d'observation il a modifié les conditions de travail (rémunération, temps de pause, période de repos...) afin d'analyser et interpréter la situation. Alors que le résultat est toujours étonnant car la productivité augmente dans le cas de la présence de bonnes conditions matérielles de travail ainsi dans le cas où il a éliminé tous avantages.

D'après cette deuxième expérience E. Mayo et ses collègues tirent comme conclusion qu'il existe autres facteurs qui jouent un rôle très important sur l'augmentation de la productivité des employés.

1.2.2. Conclusion des expériences d'Hawthorne :

D'après les expériences d'Hawthorne on peut tirer les résultats suivants « effets Hawthorne » :

1. Le comportement de l'employé diffère lorsqu'il se sent observé.
2. La productivité de l'employé augmente par l'intérêt que la direction leur donne (et non pas par l'évolution des conditions matérielles de la production).
3. La productivité est ainsi influencée par la qualité des relations interpersonnelles au sein du groupe de travail et avec le superviseur.
4. L'existence des relations et des leaders informels induit le développement des règles informelles propres au groupe.

1.2.3. La mise en cause de l'école classique :

Les résultats des expériences d'Hawthorne ont montré qu'il existe d'autres facteurs très importants pour augmenter la productivité à par l'aspect matériel dont Taylor s'est focalisé, qui est l'importance de l'entente au sein du groupe de travail et des relations interpersonnelles, la prise en considération des aspects émotionnels dans la gestion de l'organisation ainsi la favorisation des systèmes de supervision plus souples, se sont tous des facteurs négligés par l'école classique qui préconise une organisation formelle, notamment chez H.Fayol à travers l'autorité du dirigeant, toute la logique de l'école classique repose sur la notion de la hiérarchie et d'autorité.

1.2.4. Les apports de la théorie des relations humaines au management :

- Le développement de la dynamique de groupe à travers la valorisation des relations interpersonnelles et de l'organisation informelle, à côté de l'organisation formelle.
- La participation à la considération des salariés par la direction à travers un système supervision fondé sur l'écoute et le conseil et non pas sur le contrôle. Elle inspire donc les recherches sur les styles de leadership et leur efficacité.
- Elle remet en question la vision trop simplifiés d'une motivation purement financière et inspire les recherches futures sur l'existence de plusieurs et multiples facteurs de motivation (Josien & Landrieux kartochian, 2017, pp. 32-33-34).

1.3.La théorie sociotechnique :

Selon Bourdu, Péretié, Richer (2016, p.27) le Tavistock Institute of Human Relations est créé en 1950 au Royaume-Uni avec l'aide des deux psychologues Frederick Emery et Eric Trist. Ces deux chercheurs sont les représentatifs du courant sociotechnique des organisations, ils pensent que l'école des relations humaines ne remet pas assez en cause l'organisation taylorienne, car elle s'est focalisée sur les facteurs individuels et psychologiques de la performance, sur la dynamique des groupes, les dimensions affectives, et elle a négligé la sphère productive, l'organisation du travail, les procédures techniques mises en œuvre. En effet, ces deux chercheurs pensent aussi que la qualité de vie au travail est fortement liée au système des relations sociales et au système technique au même temps, présents dans chaque organisation. C'est ce qu'ils ont montrés les résultats d'une recherche menée par Eric Trist dans les mines de charbon en 1950 en Angleterre.

En résumé la valeur ajoutée de l'approche sociotechnique c'est de pouvoir montrer qu'il y a plusieurs possibilités qui permettent d'organiser la production et non pas une seule comme le suggèrent Taylor et Ford. Ainsi sa contribution à l'amélioration de la qualité de la vie au travail (les besoins de l'homme doivent être satisfaits dans son travail et doivent guider la conception des tâches).

1.4.Les apports récents de la recherche sur la qualité de vie au travail :

Le psychologue du travail français Yves Clot (2008, 2010) affirme à travers ses travaux récents que le travail est au cœur de toutes problématiques de QVT et de santé au travail. De ce fait , Yves Clot pense qu'avant de chercher des solutions pour régler les causes de stress, troubles musculo-squelettiques (TMS), risques psychosociaux (RPS) qui sont les résultats de maux bien plus profonds, spécifiques à chaque organisation de travail il est plus important de soigner le travail lui-

même avant de soigner les individus, car il met l'accent sur le sens du travail qui joue un rôle clé dans la construction du sentiment de bien faire son travail. En résumé sans la qualité du travail il n'y aura pas de QVT ni de santé au travail, parce que tout simplement là où l'activité se réalise c'est là où les pathologies du travail et du stress se produisent (Bourdu et al., 2016, pp. 28,29).

En effet, on trouve dans les approches psychologiques et comportementales une meilleure façon pour mesurer la QVT qui est de se concentrer sur les dimensions psychologiques et comportementales que l'entreprise stimule. Parmi elles l'engagement organisationnel, qui est considéré comme un indicateur très important de la QVT.

1.4.1. Le modèle de l'engagement organisationnel :

Depuis les années 1970 la notion d'engagement est apparue aux États-Unis et en Europe, elle a fait l'objet de plusieurs recherches théoriques et empiriques. L'objectif principal de ses recherches est de pouvoir distinguer les différents aspects de l'engagement, ses déterminants et conséquences qui ont un rapport fort avec la performance et le bien-être des individus. De ce fait, on a trouvé utile de se diriger vers le modèle dominant de l'engagement organisationnel qui est celui de Meyer et Allen (1991), tridimensionnel qui contient les formes affectives, normatives et de continuation. (Bourdu et al., 2016)

Beintein et al. (2000) résumant : « *les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation* » (Beintein et al. (2000), p.133, cité par Bourdu et al, 2016, p.56).

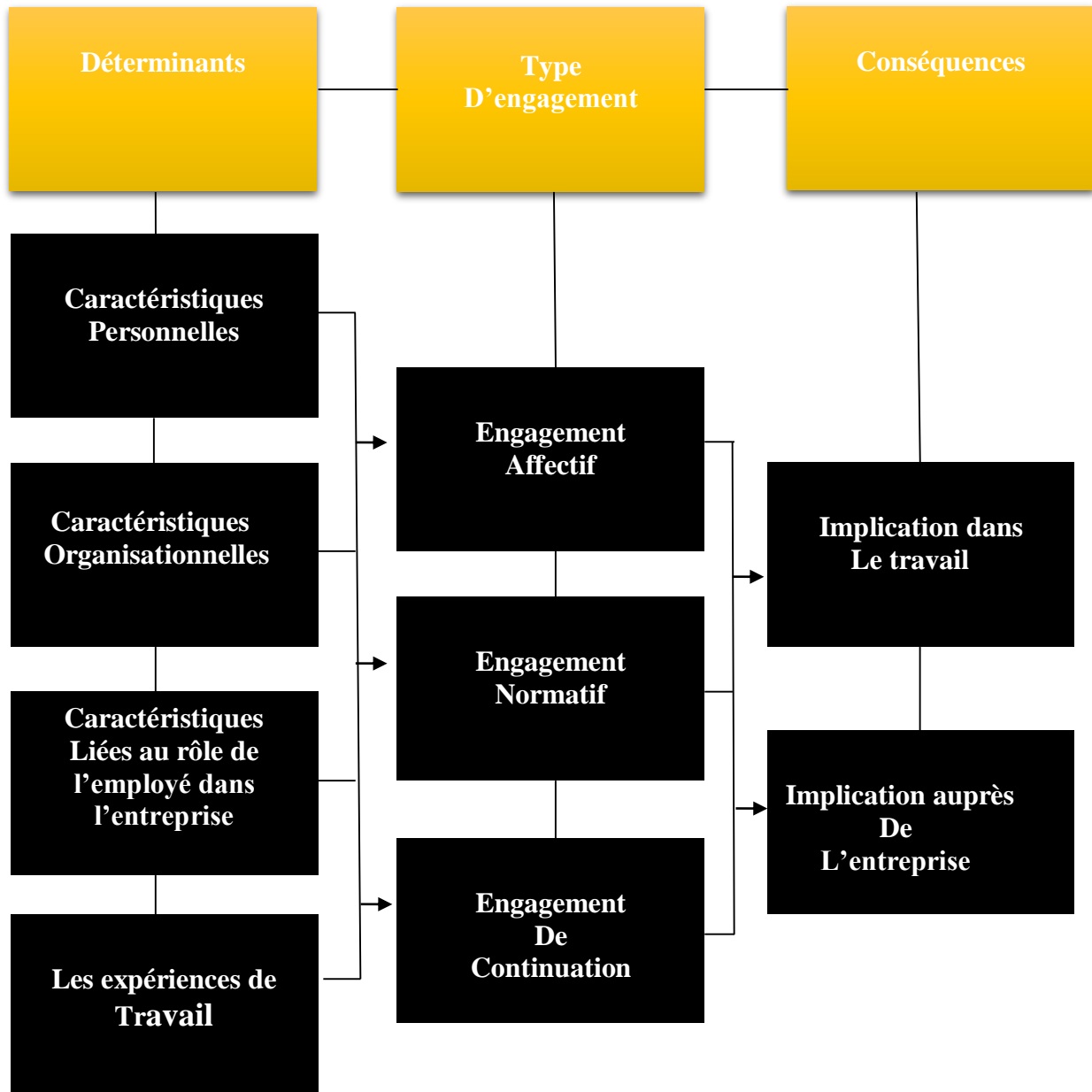
L'engagement se définit donc comme un état psychologique qui caractérise l'individu au travail et explique pourquoi un individu choisit de rester dans une entreprise et pourquoi il s'y investit plus ou moins.

En effet, selon Meyer et Allen on peut trouver chez la même personne les trois types d'engagement mais à des degrés différents :

- L'engagement affectif : c'est un attachement émotionnel à l'entreprise, autrement dit les membres du travail se retrouvent dans leurs idées et objectifs.
- L'engagement normatif : l'employé se sent loyal envers son entreprise.

- L'engagement de continuation : dans ce genre d'engagement l'employé est obligé d'y rester afin d'éviter les coûts engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise tels que ne plus avoir de salaire, les intérêts de l'emploi, etc. (Bourdu et al.,2016)

Schéma .01 L'engagement organisationnel



Source : Meyer et Allen (1991), cité par (Bourdu et al., 2016, p. 55).

1.5. Conclusion des études antérieures :

Depuis l'apparition de l'OST les chercheurs s'intéressent de plus en plus au rôle qu'occupe l'homme au sein de l'organisation dont le but principal est d'augmenter la productivité et d'assurer le bien-être des employés, les études de l'école des relations humaines ont montré que l'aspect psychologique de l'homme au travail joue un rôle majeur pour son efficacité car il ne peut être motivé par la rémunération seulement, ainsi d'avoir une seule et meilleure façon pour la réalisation des tâches, par contre il faut prendre en considération l'aspect social et technique au même temps pour une meilleure efficacité au travail.

Enfin, on peut tirer comme conclusion que la QVT est basée sur la capacité de l'entreprise à gérer convenablement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail, la capacité à donner du sens au travail, de favoriser l'engagement organisationnel, le sentiment d'appartenance chez l'employé afin d'atteindre le niveau de performance souhaitable de sa part et de la part de l'entreprise.

2. Cadre conceptuel

2.1.Émergence et définition du concept de la Qualité de Vie au travail :

Les fondements du concept de la QVT ont commencé dès les années 1950, chez Eric Trist, du Tavistock Institute de Londres. Ses travaux montrent clairement que l'efficacité au travail est particulièrement liée à la qualité de vie au travail et que ce lien dépend de l'organisation du travail et de ses méthodes de production. En effet les deux chercheurs Eric Trist et Ken Bamforth favorisent l'importance du collectif au travail, son autonomie, le soutien des individus sur les plans psychologiques et productifs. Car, la qualité de vie au travail est basée sur la capacité de l'entreprise à gérer correctement les dimensions humaines, sociales et techniques du travail.

En 1960, aux États-Unis, suite aux travaux de Maslow et de McGregor sur les « besoins » et « les facteurs de motivation » des salariés, Herzberg place au cœur de son analyse l'idée d'intégrer les facteurs d'enrichissement et d'élargissement des tâches ainsi l'importance d'un travail valorisant dans la situation réelle de travail, il précise ainsi l'importance de ne pas limiter les politiques RH aux facteurs extrinsèques de motivation tels que la rémunération, l'environnement le matériel...etc. À la même période émerge l'intérêt pour la santé psychologique au travail avec les recherches sur les phénomènes du stress, puis le burn-out (épuisement professionnel) et leurs causes organisationnelles. (Pelletier, 2017, pp. 20-21)

Ensuite la création du conseil international de la qualité de vie au travail est faite lors de la première conférence internationale sur la QVT qui a eu lieu à New York en 1972, sans oublier la construction d'un corpus théorique favorisant la promotion de la recherche dans les domaines de la santé mentale au travail et de la QVT, les deux étant déjà intimement liés.

Quelques mois plus tard, en 1973, ce conseil propose une définition de la QVT qui englobe quatre aspects : *intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue social et équilibre entre vie au travail et vie hors travail*. La même année est signé le premier accord collectif d'entreprise sur le sujet de la qualité de vie au travail à la suite des célèbres expérimentations de Tarrytown au sein du groupe Général Motors (Pelletier, 2017, p.22).

À cette époque Lawler (1975) a constaté qu'il n'existe pas une définition claire et largement acceptée de la QVT. La majorité des groupes prennent en considération que la sécurité des postes de travail, les priorités principales des dirigeants étaient basées sur la motivation du travailleur et l'accroissement de la productivité. C'est dans ce contexte que Lawler préconisait la prise en compte de la satisfaction au travail, de l'insatisfaction, du stress et des conflits au travail dans la définition de la QVT.

De ce fait la mesure de la QVT doit respecter quatre caractéristiques :

- La validité, autrement dit la mesure des aspects importants de la QVT.
- La présence d'une validité apparente suffisante de répondre aux questionnaires pour ceux qui doivent les utiliser en tant que chercheur ou praticien.
- L'objectivité et par conséquent véritable, sans possibilités d'être sujette à des manipulations.
- Elle doit permettre de distinguer les différences individuelles d'un même milieu de travail.

(Lawler, 1975, cité par Brillet, Sauviat, et Soufflet, 2017)

Ainsi la QVT est une notion globale qui contient d'une part des éléments spécifiques à l'entreprise (productivité, coût de production, qualité des produits), et d'une autre part des éléments spécifiques au salarié (revenu, sécurité de l'emploi, satisfaction créée par le travail) ce qui rend la QVT un résultat de « l'efficacité professionnelle ». (Seashore, 1975, cité par Mendy, Baldé, et Dème, 2020)

Selon Seashore (1975) jusqu'à maintenant la QVT est définie sur l'argument du sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction qui détermine le niveau de QVT. Ainsi de l'importance de se préoccuper des conditions environnementales et de la perspective temporelle dans la mesure de la

satisfaction et de tenir compte du point de vue de l'employeur, de l'employé et de la communauté dans la définition de l'efficacité des rôles de chacun au sein de l'entreprise.

Car selon la perspective communautaire, la QVT est le résultat d'une utilisation maximale des talents et des compétences de chaque employé, parce qu'une sous-utilisation de ceux-ci peut constituer une perte nette pour la société. (Cité par Aïnouche & Aouinane, 2018, p. 23)

En 1977, dans le cadre de l'approche sociotechnique on trouve une première définition de la QVT par Louis E. Davis, qui dit que 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 économique* » (Bourdu et al., 2016, p. 27,18).

L'Anact. (2017, p.21) affirme que des auteurs comme Hackman et Oldham définissent en 1980 la QVT comme l'articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail (autonomie, sens du travail, variété des tâches...) qui assurent à la fois le bien-être et l'efficacité productive.

Dans les années 2000, après plusieurs tentatives de définition et la recherche d'un consensus, les deux professeurs MARTEL et DUPUIS de l'Université du Québec à Montréal proposent une définition opérationnelle de la QVT et une mesure valide qui ne passe pas par d'autres construits (santé, satisfaction...) qui dit que : « *La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail où la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société.* » (Dupuis & Martel, 2006, cité par Brillet et al., 2017).

D'après cette définition on remarque qu'elle est en relation avec la qualité de vie (QV) en général, sans oublier que la QV est un concept complexe car il fait référence à différents aspects de la vie. Il englobe ainsi le comportement des individus, leur capacité cognitive et leur sentiment de bien-être. (Brillet et al., 2017)

En effet, cette définition met en évidence aussi les attentes personnelles que l'on trouve dans la définition de la qualité de vie par l'OMS en 1994 : « *La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en*

relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement.» (Cité par Bergouignan, 2016, p. 87)

Le caractère multiforme de la qualité de vie apparaît clairement dans cette définition, qui mobilise à la fois les dimensions d'inquiétudes, d'objectifs ou d'attentes. Ces dimensions permettent de considérer l'individu comme un acteur de sa propre situation, il crée son milieu et sa capacité à le faire détermine sa QVT comme sa santé. Ainsi, dans le champ de la psychologie positive, la santé d'un individu au travail provient notamment de sa capacité à exercer ses compétences, à transformer les règles, à prendre et à affronter des risques. (Bergouignan, 2016)

Aujourd'hui le concept du bien-être au travail et QVT est souvent confondu, d'abord faut savoir que le bien-être au travail regroupe tout ce qui est en relation avec la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement.

Selon l'OMS, le Bien-être au travail est « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu du travail* » (Bonzom & Liberi, 2018, p.255).

Par contre la QVT correspond aux pratiques qui permettent au personnel d'être épanouies au travail ainsi de lui donner l'opportunité de réalisation de soi au travail, elle nécessite aussi l'inclusion de la sécurité de l'emploi, le système de récompenses et de rémunération, les possibilités de promotion et de formation des salariés et leur participation à la prise de décision. (Mendy et al., 2010)

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, étendu le 15 avril 2014, est venu préciser les obligations pour l'entreprise, qui doit être prise en compte lors de la négociation sur la QVT. Afin de donner l'opportunité de mettre en place les mesures nécessaires pour favoriser l'accès à la QVT et l'égalité professionnelle pour tous les employés, la bonne compréhension des enjeux de la QVT et l'amélioration de la qualité de l'emploi, bien-être au travail, la compétitivité de l'entreprise ainsi d'améliorer sa performance économique. Cet accord a défini la QVT comme :

« Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. » (ANI, 2014, cité par Bonzom & Liberi, 2018, p.256)

Enfin, en résumé la qualité de vie au travail est un concept complexe, multidimensionnel et générique, c'est une notion globale, un état d'esprit, une recherche d'harmonie et de complicité entre les relations des membres de travail, c'est une décision prise communément entre la direction et le comité d'hygiène de sécurité et environnement ainsi les différentes structures d'une part et les employés de l'entreprise d'une autre part afin d'arriver à un résultat de mieux-être, mieux vivre et mieux travailler ensemble.

2.2. Les facteurs clés qui déterminent la QVT :

2.2.1. La satisfaction au travail :

La satisfaction au travail (ST) constitue l'un des plus anciens et des plus étudiés concepts de la psychologie du travail. En effet, la théorie de la divergence de Locke (1969) constitue la base théorique sur lequel se sont construits les travaux plus important relatifs à la satisfaction au travail.

Selon Locke (1976, p. 1300, cité par Castel, 2016, p.1) la ST est définie comme « *l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ».

En effet, selon Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, et Rojot (2015, p. 40) à partir des travaux de Locke, Roussel (1996) a défini la satisfaction au travail comme « *le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail* ».

2.2.1.1. Les dimensions de satisfaction au travail :

Le concept de la ST se structure autour de trois dimensions fortement liées : une dimension cognitive, une dimension affective et une dimension conative ;

- **La dimension cognitive** : c'est le jugement de l'employé d'après son évaluation sur l'adéquation qui puisse exister entre ce qu'il désire et ce qu'il cherche à atteindre, ainsi et les opportunités qu'il offre.
- **La dimension affective** : elle provienne automatiquement de l'évaluation, qui se traduit par un affect positif ou négatif sur le comportement de l'individu au travail.
- **La dimension conative** : d'après l'évaluation et le jugement de l'employé découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction. (Castel, 2016)

D'après cette approche, Igalens (1999) synthétise bien le concept de la satisfaction au travail en étant que « *une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail, un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie* ». Cité par (Le Flanchec et al., 2015, pp. 40-41)

2.2.1.2. Les déterminants de satisfaction au travail :

La ST est une notion multifactorielle que toute dimension du travail est susceptible d'être porteuse d'attentes et donc de générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Ainsi, les déterminants de la ST sont très nombreux. On peut à la suite des travaux d'Herzberg (1966) distinguer deux familles de déterminants :

- **La satisfaction intrinsèque à l'activité de travail** : est déterminée par les caractéristiques du travail, soit le contenu de ce dernier tel que la nature de la tâche, possibilités d'accomplissement, la réussite, la promotion, autonomie. Mais également à travers les rapports avec les autres, dans le cadre professionnel tel que l'estime, et la reconnaissance, le respect...etc.
- **La satisfaction extrinsèque** : est relative à la relation entre le salarié et son entreprise (l'environnement de travail), elle concerne des aspects extérieurs au travail tels que les conditions de travail, le salaire, ambiance de travail, les relations hiérarchiques, la sécurité au travail... etc. (Alain, 2018)

2.2.2. La santé mentale :

Selon l'OMS la santé mentale est définie comme étant « *un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Cela signifie que la santé mentale ne consiste pas seulement en une absence de troubles mentaux, c'est un état de bien-être dans lequel la personne peut se réaliser, gérer les tensions normales de la vie, faire un travail productif et participer à la vie de sa communauté. (CLIPP, 2009, p.14)

Autrement dit c'est la promotion du bien-être, la prévention des troubles mentaux, et aussi le traitement et la réadaptation des personnes atteintes de ces troubles. (OMS, 2020)

2.2.3. La reconnaissance au travail :

Selon l'Anact. (2017) la reconnaissance au travail est considérée comme un levier fort de l'engagement organisationnel, elle représente un échange très important entre les membres de l'entreprise, car c'est la manière dont l'individu perçoit les marques de considération de la part de son manager, ses collègues ou son client ainsi c'est les feedbacks qu'il porte lui-même aux autres.

2.2.4. Le stress au travail :

Selon Moulette & Roques (2014, p.78) les études faites sur le sujet du stress au travail se déroulent principalement sur le rapport qui existe entre une situation et un individu. En cela, elle se distingue de l'étude des névroses et des psychoses. Ainsi c'est aussi la cause pour laquelle elle suscite l'intérêt des gestionnaires. Puisque les sources de stress sont issues des conditions dans lesquels travaille un individu tel que l'organisation des équipes, l'ambiance de travail, la formation, l'information et la communication tous ces facteurs ont une influence sur lui.

En effet, les manifestations de stress sont souvent classées en fonction de leur altération du bien-être physique ou psychologique. Ainsi, la majorité des causes dans l'entreprise sont souvent complétées par des manifestations psychologiques. Voici les plus fréquentes :

Tableau 01- Les manifestations de stress les plus fréquentes

Manifestations physiques	Manifestations psychologiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maux de tête ➤ Allergies ➤ Nervosité ➤ Mal de dos ➤ Fatigue ➤ Maux d'estomac, indigestions ➤ Insomnies ➤ Douleurs dans la poitrine ➤ Angines, gripes et autres maladies ➤ Difficulté à se lever le matin 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anxiété, tension ➤ Dépression ➤ Insatisfaction, ennui ➤ Plaintes somatiques ➤ Fatigue psychologique ➤ Sentiment d'inadaptation, faible estime personnelle ➤ Suppression de sentiments ou d'idées ➤ Colère ➤ Sentiment d'aliénation

➤ Eczéma, démangeaisons	➤ Perte de concentration
-------------------------	--------------------------

Source : (Moulette & Roques, 2014, p.80)

La définition du stress professionnel :

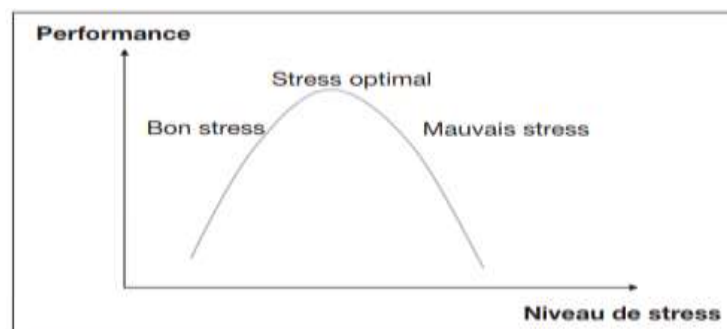
Selon l'ANI (2004, p.2) « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve des difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. »

En effet, le stress ce n'est pas une maladie, c'est une notion subjective qui diffère d'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre. Par contre si le sentiment d'être stressé dure longtemps ça va réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

Les manifestations de stress peuvent être d'origine extérieur du milieu de travail comme elles peuvent être considérées comme stress lié au travail tel que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. Mais dans les deux cas ça peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. (L'ANI, 2004)

Selon Saunder (2016, p.7) « le stress n'est ni bon, ni mauvais en soi. Il peut stimuler et permet ainsi d'augmenter l'efficacité et la performance. En revanche, à partir d'un certain seuil, ou d'exposition prolongée le stress devient un facteur de risque pour la santé mentale (probabilité plus importante d'anxiété et de dépression). Appelons ce dépassement de seuil, ou niveau de facteur de risque de la santé, le « sur-stress » ou « hyper stress ». Outre les conséquences sur sa santé, l'individu en débordement voit ses capacités d'adaptation dépassées et sa performance baisser notamment par des difficultés de concentration, son manque de lucidité et les tensions relationnelles qu'il crée avec son entourage ».

Figure 1. Les relations entre stress et performance



Source : Légeron (2008, p.812)

2.2.5. *Les risques psychosociaux en entreprise :*

Les risques psychosociaux (RPS) apparaissent récemment dans le paysage social et économique, ils reflètent des réalités anciennes de mal-être ou de souffrance au travail. Parmi les risques psychosociaux, on trouve le stress est plus souvent cité. Il sous-tend les trois autres : harcèlement, épuisement professionnel et violence au travail.

Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (OSHA) considère que « *les risques psychosociaux (RPS) sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable. Ils peuvent avoir des conséquences psychologiques physiques et sociales négatives, telles que le stress occasionné par le travail, le surmenage ou la dépression* » cité par (Moulette & Roques, 2014 p.82).

Selon Moulette & Roques (2014, p.83) les facteurs des RPS en milieu professionnel sont nombreux et divers, mais peuvent être regroupés en cinq catégories :

- Facteurs **liés à la tâche ou liée au contenu** du travail à effectuer, comme des situations de travail routinières et déqualifiantes, un manque d'autonomie et de responsabilité ...
- Facteurs **liés à l'organisation du travail**, comme une mauvaise définition du poste, une répartition des tâches mal précisée, etc.
- Facteurs **liés aux relations de travail**, tels qu'une communication horizontale ou verticale défailtante, un climat social tendu, des conflits interpersonnels, etc.
- Facteurs **liés à l'environnement physique et technique**, qui font référence à des conditions de travail usantes (bruit, chaleur, pénibilité du travail, cadence élevée,...)
- Facteurs **liés à l'environnement socio-économiques** de l'entreprise qui se traduisent par des exigences en matière de délai, de qualité, rentabilité, etc. Cela impose une certaine pression sur l'employé afin de conserver son emploi.

2.2.6. *Épuisement professionnel, Burn out :*

Selon l'OMS « *le burn-out se traduit par un épuisement professionnel et plus précisément un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* ».

L'INRS (Institut National de Recherche et Statistique) quant à lui décrit un syndrome d'épuisement professionnel comme « *un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique, le burn-out couvre donc un large spectre qui va d'une fatigue intense à*

une pathologie de type dépression d'épuisement, en désignant à la fois les causes et les symptômes (tout comme le stress...) ». Cité par Saunder (2016, pp. 8,9).

Le syndrome d'épuisement professionnel, se traduit ainsi par un « *épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* » (Schaufeli & Greenglass, 2001, cité par Salembier-Trichard, 2019, p. 312).

En effet le syndrome d'épuisement professionnel est conçu d'un processus qui renvoie à trois dimensions primordiales : *épuisement émotionnel, dépersonnalisation (déshumanisation, indifférence), la diminution de l'accomplissement personnel au travail ou réduction de l'efficacité professionnelle*, qui résultent comme conséquence la dégradation du rapport subjectif au travail. Le burn out diffère de la dépression car il s'exprime en premier lieu dans la sphère professionnelle avant éventuellement de déborder vers la sphère personnelle ce qui est le cas de la dépression. (Maslach & Jackson, 1981, cité par Salembier-Trichard, 2019)

En effet ce syndrome apparaît en fonction de quatre étapes principales :

- **L'enthousiasme** : dans cette première étape on trouve que l'employé est caractérisé par un niveau élevé d'énergie, il est ambitieux et il a des objectifs élevés à atteindre. Il consacre tous ses efforts pour le travail même si les conditions ne sont pas favorables. Il retire une certaine satisfaction de son travail.
- **Le surinvestissement** : dans cette deuxième étape l'individu se rend compte que sa carrière n'évolue pas malgré les efforts fournis de sa part et qu'ils ne sont même pas reconnus, il est toujours demandé de lui de faire plus d'efforts ce qui le mène à fixer des objectifs beaucoup plus élevés, et de travailler plus, il ne se déconnecte plus psychologiquement.
- **La désillusion** : l'individu commence à perdre tout espoir, déçu et fatigué, aucune reconnaissance de ses efforts. C'est là où les premiers signes apparaissent : impatience, irritabilité, cynisme, isolement, troubles somatiques.
- **Le burn out** : L'individu perd tout intérêt pour son travail et pour son entourage professionnel, voire personnel. Il a brûlé toutes ses réserves et se sent complètement épuisé et démotivé, et donc il n'est plus capable de travailler (Salembier-Trichard, 2019).

2.3. Le concept de la performance :

La performance est un concept connu par sa dimension financière depuis tant d'années, mais dès les années quatre-vingt la conception du mot performance a commencé de mettre en évidence son caractère complexe et multiforme, et cela c'est par rapport à la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix ce qui a donné fin à l'approche unidimensionnelle d'une performance purement financière. En effet, la notion de performance malgré sa présence dans la littérature, elle reste toujours une notion vague qui diffère selon la taille d'entreprise et les critères de mesure. (Sogbossi Bocco, 2010)

Selon Bourguignon (1997), le mot performance regroupe deux critères importants qui sont l'efficacité et l'efficience, cela par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées pour la réalisation des résultats.

De ce fait dans le monde de la gestion la signification du mot performance regroupe les trois sens de la performance-succès, une valeur remarquée par rapport aux observations faites avec l'aide d'un référentiel, une performance-résultat qui fait référence au résultat d'une action, et une performance-action qui se fait sous forme d'un processus ou action. (Bourguignon, 1997, cité par Issor, 2017)

2.3.1. *Les modèles de la performance :*

La performance c'est une notion globale avec un caractère protéiforme, elle ne peut exister sauf si on peut la mesurer à travers des indicateurs bien précis. De ce fait, afin de mesurer la performance selon ses différents critères Morin et al. (1994) identifient quatre grands courants de pensée :

- **L'approche économique** : repose essentiellement sur l'atteinte des objectifs, cela signifie les attentes des propriétaires dirigeants en termes économiques et financiers. Selon les auteurs de cette approche, la création de valeur repose sur la croissance de l'activité, sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs, ou encore sur une préférence pour les financements externes.
- **L'approche sociale** : découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. En effet, les auteurs de cette approche indiquent que la morale et la cohésion au sein de l'organisation sont les critères de la valeur organisationnelle

et donc l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

- **L'approche systémique** : Elle définit l'efficacité organisationnelle comme l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes (y compris le système social) au regard de l'environnement du système de l'entreprise, c'est le point central de cette approche.
- **L'approche politique** : selon Morin et al. Cette approche repose sur une critique des précédentes, car les approches précédentes attribuent certaines fonctions et certains buts à l'entreprise, et tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. (Gauzente, 2000)

D'après ces quatre grands courants de la performance, on a remarqué que l'approche sociale est en lien direct avec les relations sociales et humaines au travail que notre étude tente à clarifier, de ce fait nous avons décidé d'approfondir notre réflexion dans ce sens afin de bien comprendre la performance de l'employé au travail.

2.3.2. Définition de la performance individuelle :

Les travaux sur la définition et l'analyse du concept de la performance individuelle ont commencé dès les années 1990, car d'après les recherches faites par (Campbell 1990) de nouvelles voies s'ouvrent notamment avec les travaux de Borman et Motowidlo (depuis 1993) qui proposent d'engager une réflexion de fond sur le concept de la performance.

Campbell (1990) a défini 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. Cité par Achte, Delaflore, Fabre, Magny, et Songeur, 2010, p.40)

Selon Motowidlo (2003) : « *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.* » (Motowidlo, 2003, p.39. Cité par Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, et Patrice. 2007, p. 98)

Cette définition conceptuelle sous-tend à plusieurs propositions importantes :

Premièrement, la performance individuelle représente un ensemble de comportements tels que la réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc., que l'individu déploie sur différentes périodes de temps.

Deuxièmement, elle renvoie à l'idée que l'organisation attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de profitabilité, de croissance, de qualité, de satisfaction des clients, etc.

Par ailleurs, elle accepte l'idée qu'une personne ayant des résultats insatisfaisants, mais donnant le maximum de son énergie, de sa disponibilité et de ses compétences pour atteindre les objectifs attribués par l'entreprise, pourra être considérée comme performante si les raisons de son échec lui échappent totalement (Charles-Pauvers et al., 2007).

2.3.3. Le modèle multi-facteur de Campbell (1990) :

Campbell (1990) propose un modèle multifactoriel qui permet d'identifier huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants.

Universels : ils peuvent être observés dans toute organisation.

Génériques : leur contenu est général et peut-être utilisé aux spécificités de chaque entreprise, selon la nature des emplois, l'organisation interne et les contraintes de marché.

Indépendants : ils ne sont pas tous adaptés en même temps et à chaque emploi d'une entreprise. Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs présents dans l'éventail des emplois qu'elle offre (Charles-Pauvers et al., 2007).

Le tableau suivant présente les huit catégories de comportements individuels qui constituent le domaine de la performance au travail identifié par Campbell (1990) :

Tableau 02 : Les huit dimensions comportementales de la performance au travail

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi.	Le niveau de compétences de l'individu à maîtriser les techniques fondamentales et spécifiques à un emploi.
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi.	La polyvalence et la capacité d'adaptation d'un employé à faire face à un grand nombre d'emplois dans l'organisation et de maîtriser l'ensemble de ses tâches.
3. La communication écrite et orale.	La capacité à communiquer clairement et efficacement au travail, que ce soit oralement ou par écrit.
4. Les efforts au travail.	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (engagement organisationnel, motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).
5. Le maintien d'une discipline personnelle.	La qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues.	la capacité d'une personne à soutenir, aider et développer ses collègues, participer à créer une équipe bien unie et soudée en favorisant son fonctionnement collectif, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs.

7. La supervision	L'aptitude à influencer positivement les personnes subordonnées, c'est une compétence qui relève des caractéristiques d'un leader à travers la façon dont l'individu manage une équipe. (la fixation des objectifs, amélioration des compétences...)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Adapté Campbell (1990) cité par (Charles-Pauvers et al., 2007)

L'objectif de cette classification opérationnelle c'est de pouvoir mettre en place des dispositifs d'appréciation du personnel dans une entreprise. Elle est donc flexible ce qui permet d'adapter ces dispositifs selon les catégories d'emplois (cadres, non-cadres), et leur nature (production, ingénierie, commercial, administratif, etc.). Enfin, c'est un modèle multifactoriel qui permet d'identifier les déterminants psychologiques majeurs de la performance au travail. (Charles Pauvers et al, 2007)

2.3.4. Les types de la performance individuelle :

La performance au travail représente donc un ensemble de comportements dirigés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise, valorisés par cette dernière et pouvant être directement évalués.

En effet, Borman et Motowidlo (1993) proposent de distinguer la performance dans la tâche, de la performance contextuelle. Cette perspective vise à mieux adapter la définition de la performance au contexte contemporain du travail, marqué entre autres, par le travail en équipe, par l'autonomie et la responsabilisation des personnes, par la sollicitation des comportements « extra-rôle », de créativité et de flexibilité.

La performance dans la tâche : selon ces auteurs, elle concerne l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les référentiels d'emplois et de compétences. Ils distinguent deux grandes familles d'activités de travail. La première regroupe les activités de production de biens et/ou de services : vente de marchandises en magasin, production en usine,

conception ou vente des services bancaires ou d'assurances, médecine hospitalière, enseignement, etc. La seconde famille d'activités correspond à celles de support : approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration, management.

Quant à **la performance contextuelle** sert à évaluer les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation à travers leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail.

Dans ce cas, on distingue trois types de comportements organisationnels :

- **Le premier type de comportement (la performance citoyenne interpersonnelle) :** qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est celui qui affecte les collègues. Il s'agit des comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation à développer eux-mêmes des comportements favorisant l'efficacité de l'équipe.
C'est un comportement qui a un impact positif en matière de réduction des problèmes d'hostilité entre personnes et des conflits internes, la création d'un climat de confiance interpersonnelle, amélioration du contexte social et organisationnel du travail, la facilitation de la communication interpersonnelle, la coordination, en somme, l'intégration du groupe ou de l'équipe.(Charles-Pauvers et al., 2007).
- **Le deuxième type de comportement (La performance citoyenne organisationnelle) :** Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté et la fidélité du salarié à son organisation, il inclut également les comportements qui visent la conformité aux règles et procédures de l'organisation, la capacité de résister à des situations de stress au travail, s'adapter aux changements ainsi aux emplois demander par l'organisation, en résumé, c'est être d'avantage proactif que réactif.
- **Un troisième type de comportement (L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche) :** ce sont des actions de l'éthique qui font partie du contexte psychosociologique du travail. C'est les comportements extra rôle vis-à-vis des activités de travail, c'est-à-dire l'employé s'engage 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. (Achte et al., 2010)

CHAPITRE II :
CADRE MÉTHODOLOGIQUE
ET
PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE
L'ENTREPRISE

Chaque travail de recherche doit être fait sur un bon choix de son cadre méthodologique afin de pouvoir réaliser une recherche scientifique pertinente avec des connaissances justes et valables. De ce fait, ce deuxième chapitre est constitué de deux sections, la première concerne le cheminement de notre travail commençant par le choix de notre terrain d'étude, l'objectif de notre recherche, le choix de notre méthode de recherche, la mesure des variables, l'analyse des données, l'échantillonnage, le déroulement de notre enquête et la procédure de collecte des données, enfin la présentation de notre questionnaire.

Ensuite, nous allons entamer la deuxième section qui concerne la présentation de notre entreprise d'accueil (GLOBTAINER) et ses différents services.

1. La méthodologie de recherche et collecte des données

1.1. Le choix de lieu du stage

Le choix de notre lieu de stage a commencé juste après la finalisation de l'ensemble des examens du troisième semestre, après avoir essayé plusieurs tentatives pour décrocher un stage de fin d'études avec un thème de qualité, nous avons enfin trouvé une entreprise qui a accepté de le traiter et cela n'a pas pu être fait sans l'aide du conseil national des PME et son responsable respectueux qui nous a beaucoup aidé et nous a donné l'opportunité de les connaître. Après avoir fait un entretien à propos de l'ensemble des démarches de travail ainsi de tous les détails de notre recherche avec la DRH de l'entreprise de GLOBTAINER j'ai pu commencer mon stage pratique dans de bonnes conditions de travail et un environnement accueillant et très serviable. Après avoir fait un entretien à propos de l'ensemble des démarches de travail ainsi de tous les détails de notre recherche avec la DRH de l'entreprise de GLOBTAINER j'ai pu commencer mon stage pratique dans de bonnes conditions de travail et un environnement accueillant et très serviable.

1.2. L'objectif de la recherche

L'objectif principal de notre recherche c'est de pouvoir clarifier la relation entre les deux variables que notre étude vise à élucider au sein de l'entreprise GLOBTAINER.

La finalité de notre travail est donc de démontrer qu'un bon environnement de travail est un facteur incontournable y compris l'importance de l'aspect psychologique sur la performance et le bien-être de l'employé.

1.3. L'approche méthodologique

Afin de répondre à notre problématique de recherche et s'assurer de la validité de nos affirmations, nous avons choisi d'adopter une approche quantitative afin de répondre à nos hypothèses, et cela en

s'adressant aux employés d'une façon qui nous permet de généraliser et d'acquérir un maximum d'informations tous en respectant l'objectivité et l'anonymat de la recherche scientifique. Selon Mongeau (2009, p. 32) « *cette approche est dite quantitative, car elle a recours à la mesure et à l'analyse chiffrée ainsi qu'aux calculs statistiques qui permettent de s'assurer que les conditions à la généralisation des résultats sont respectées. Essentiellement, cette approche repose sur la comparaison de situations comparables en ce qui regarde les variables mesurables* ».

1.4. Mesure des variables

L'approche quantitative nous a permis de mesurer l'ensemble des variables à partir d'un questionnaire bien détaillé et organisé selon deux parties principales, la première consacrée à la description de l'échantillon d'études, et la deuxième partie est partagée en trois axes très importants y compris la satisfaction au travail, climat organisationnel et le management, et enfin la mesure de la performance individuelle. L'ensemble des dimensions de mesure ont connu plusieurs modes d'expression et cela à travers le degré d'accord et de désaccord de chaque employé sur une échelle de mesure de 1 à 5, de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord, sans oublier que le troisième degré d'accord dans l'échelle signifie une position neutre de la part l'employé autrement dit il n'est ni en accord ni en désaccord avec la question posée.

1.5. Analyse des données

Concernant l'analyse de nos données on a travaillé d'un côté avec l'aide d'Excel pour la présentation des différents tableaux et graphiques montrant les résultats des répondants étape par étape.

D'un autre côté on a utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) afin de pouvoir s'assurer de la validité de notre questionnaire à travers le calcul des tests de corrélations de Spearman entre les variables que nos hypothèses cherchent à expliquer, ainsi de vérifier la fiabilité et la consistance interne du questionnaire à travers l'indicateur d'Alpha de Cronbach.

1.6. Échantillonnage

Notre population d'étude se compose de 80% des employés de l'entreprise afin d'avoir une meilleure visibilité et plus de précision, sachant que GLOBTAINER est une entreprise dont la majorité de ses employés sont des spécialistes du domaine qui occupe un poste d'encadrement.

Le nombre d'employés qui ont répondu au questionnaire est de 33 employés, dont il contient 5 cadres supérieurs, 12 cadres, 12 agents de maîtrises, et 4 exécutants

1.7. Déroulement de l'enquête et procédure de collecte de données

Au début de notre enquête, on a consacré les premiers jours comme une phase de connaissance et d'observation, car durant les échanges faites au cours de mon stage auprès des employés des différents services on a pu avoir une vision générale et globale sur le cœur métier de l'entreprise ainsi le climat de travail et le déroulement des principales activités. Au tant que stagiaire ça m'a permis de m'approcher de la population d'étude et de mieux connaître la qualité de vie au travail, ainsi de bénéficier de la documentation interne à l'entreprise.

Dans une deuxième phase, après les observations préliminaires et la documentation interne à l'entreprise ainsi la documentation des différents travaux de recherche parlant de notre sujet d'étude, nous avons établi un questionnaire en adéquation à notre objectif, à travers ce questionnaire on a pu concrétiser la collecte de nos données afin de pouvoir les traiter et les analyser sur outil informatique SPSS et sur Excel, car il nous a permis d'obtenir des résultats chiffrés qui traduiront le vécu du personnel.

1.8. Présentation du questionnaire

Selon Vilatte (2007, p.3) « *un questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologique. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits, les deux autres méthodes les plus couramment utiliser étant l'entretien et l'observation* ».

De ce fait, nous avons jugé utile de présenter notre questionnaire sous les étapes suivantes :

1. Une première page introductive qui nous on a permis de nous présenter y compris notre sujet d'étude, ainsi de rassurer les employés de la confidentialité et l'anonymat de notre recherche.
2. Une fiche signalétique dans une deuxième rubrique qui concerne les renseignements personnels des participants de notre échantillon (le sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, nombre d'années d'expérience, département...etc.)
3. Lors de la troisième étape nous avons élaboré des items concernant la qualité de vie au travail, en commençant par la satisfaction au travail, l'opinion de l'employé vis-à-vis de son entreprise, relations professionnelles et reconnaissance, équilibre vie privé vie professionnelle. (Aract, 2017)
4. Enfin cette dernière rubrique a été destinée à des items mesurant la performance de l'employé, tout ce qui est niveau des compétences, la capacité à atteindre les objectifs, polyvalence, la

capacité à bien communiquer, l'engagement des employés vis-à-vis de leur entreprise, est ce que l'employé contient des comportements négatifs ou pas, leadership, efficacité, efficience. Nous avons finalisé cette dernière étape par des items parlant sur le management, c'est des questions réservées seulement aux employés encadrés.

Enfin, faut savoir que notre questionnaire contient des questions courtes, fermés et bien précises pour bien cibler l'objectif de chaque item et éviter toute forme de généralité ou subjectivité, l'évaluation de ces questions suit le fonctionnement des échelles du sociologue américain (Rensis Likert), qui s'explique sur des différents degrés d'expressions, c'est la méthode la plus fiable pour la mesure des opinions, les perceptions et les comportements, c'est à partir de là que nous aurons des réponses variées afin de mieux cerner notre sujet d'étude.

2. Contexte organisationnel

2.1. Présentation de l'entreprise d'accueil GLOBTAINER

GLOBTAINER LOGISTIQUE ALGÉRIE SARL est une entreprise créée en 2013 par M. Hassane NAIT IBRAHIM, c'est une entreprise spécialisée en organisation du transport internationale ainsi responsable de la consignation maritime, elle fournit à ses clients les meilleures solutions logistiques en mettant en œuvre des moyens personnalisés et compétitifs.

GLOBTAINER est considérée comme commissionnaire en transport, cette profession réglementée l'incite à répondre à ses clients avec une très grande qualité de prestation dans son domaine d'activité qui est : la consignation, le transport national et international (Terrestre, Aérien, Maritime), le dédouanement et la logistique. En outre, les principaux services qu'elle offre sont les suivants :

- Transit, stockage et entreposage
- Consignation maritime
- Dédouanement
- Groupage /Dégroupage personnalisé
- Enlèvements et livraisons
- Traçabilité des expéditions
- Manutention portuaire

Son objectif stratégique principal est d'atteindre le plus haut niveau de satisfaction auprès de ses clients. Car elle vise à fournir un service irréprochable en termes, de conseils, d'anticipations et d'efficacité dans ses différents secteurs d'activité qui sont :

- Industrie pétrolière et gazière
- Télécom
- Bâtiment et construction
- Production d'énergie
- Automobile
- Projets d'infrastructures

GLOBTRANS, c'est un partenaire européen situé en France (Marseille) et en Espagne (Madrid), est un commissionnaire de transport indépendant spécialiste du transport maritime à destination de l'Algérie.

En collaboration avec ses partenaires, GLOBTAINER développe les meilleures solutions logistiques afin que le client atteigne ses objectifs et valorise sa propre expérience.

Globtainer a pour mission d'accompagner les entreprises en matière de prestation et de conseil logistique. Elle est marquée par sa présence au sein des ports Algériens : Alger, Skikda, Oran et Jijel, ainsi à la région de Hassi Messaoud.

Ainsi à travers ses partenaires elle couvre les principaux ports méditerranéens (notamment en France, Espagne et en Italie). Elle est chargée d'accompagner les opérateurs économiques cherchant à exporter ou importer et « propose à ses partenaires des opérations de « bout en bout » dans des délais et budgets impartis avec pour objectifs réduire les coûts et le temps au profit du client » et leur faciliter la tâche ainsi que le suivi tout au long du processus logistique lié aux opérations :

- D'exportations définitives
- De vente en consignation
- De foires et expositions
- D'exportation temporaire pour réparation
- D'exportation temporaire pour échange standard

Tableau 03. Fiche identitaire de l'entreprise

Statut juridique et capital	S.A.R.L au capital social de 50 000 000,00DA
Effectif global	45 collaborateurs
Siège social direction	Lot N°94 Centre des affaires la commune de Bab- Ezzouar 3ème étage immeuble KPMG
Chiffre d'affaire	854 000 000,00 DA/2016
Téléphone	+213 (0) 982 401 340/41
Fax	+213 (0) 982 401 352
E-mail	contact@globtainer.com
Autres informations légales	CN°13B0987325 N.I.F : 001316098732536 N.I.S : 00131629017325I RIB 03200001988451120827 Agrément N°14/0012 DE 05/01/2014 N°1396 DE 09/06/2014

2.2. Définitions des concepts clés liés au domaine d'activité de l'entreprise d'accueil :

Commissionnaire de transport : il accepte aussi l'appellation d'organisateur de transport de marchandises. Selon la chambre de commerce et d'industrie de Strasbourg (CCI, 2015) « *l'activité de commissionnaire de transport est une opération commerciale par laquelle le commissionnaire va organiser et faire exécuter sous sa responsabilité et en son propre nom, un transport de marchandises selon les modes de son choix pour le compte d'un commettant* ».

Connaissance : (en anglais bill of lading : bon de chargement, de fret, abrégé B/L)

Selon le centre national des ressources textuelles et lexicales « *c'est le contrat par lequel une compagnie de transports maritimes atteste qu'elle a reçu des marchandises à bord d'un bateau (avec en particulier mention de leur nature, nombre, poids, marque, le nom du transporteur et du destinataire, les lieux d'embarquement et de destination, le prix du transport) et par lequel elle s'engage à les remettre à leur destination* ». (CNRTL, 2012)

Dédouanement : *Juridiquement, il consiste à affecter aux marchandises un régime douanier qui prend en compte leur destination (utilisation). En termes plus simples, le dédouanement à l'importation consiste, dans la plupart des cas, à acquitter les droits de douane et la TVA. Pour les produits soumis à des réglementations particulières comme les normes, les formalités sanitaires ou phytosanitaires, des contrôles peuvent être effectués sur le respect de ces réglementations.* (Le dico du commerce international)

Transitaire : *Professionnel mandaté par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise, qui s'occupe des formalités et de la liaison entre les différents transporteurs.* (Larousse)

Logistique : *fonction qui a pour objet d'organiser, au moindre coût, le circuit de matières aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite à l'endroit et au moment voulus.*

Prestataire logistique : *entreprise qui propose un ensemble de services associant au simple transport des prestations de stockage et de gestion des flux (physiques et d'informations).*

Qualité : *aptitude d'un produit, ou d'un service, à satisfaire le besoin de l'utilisateur, et à un moindre coût.*

Groupage : *opération logistique qui permet de réunir en un seul transport des marchandises ayant une même destination mais en provenance de plusieurs chargeurs.*

Entrepôt : *unité d'entreposage des articles. Il peut se trouver près d'une usine (entrepôt-usine) ou rassembler l'ensemble des stocks d'une firme (entrepôt central).*

Dégroupage : opération logistique de dispersion des colis en direction de plusieurs points de livraison. Cité par J.Sohier et D.Sohier (2013, p.167)

2.3.Présentation des effectifs de GLOBTAINER

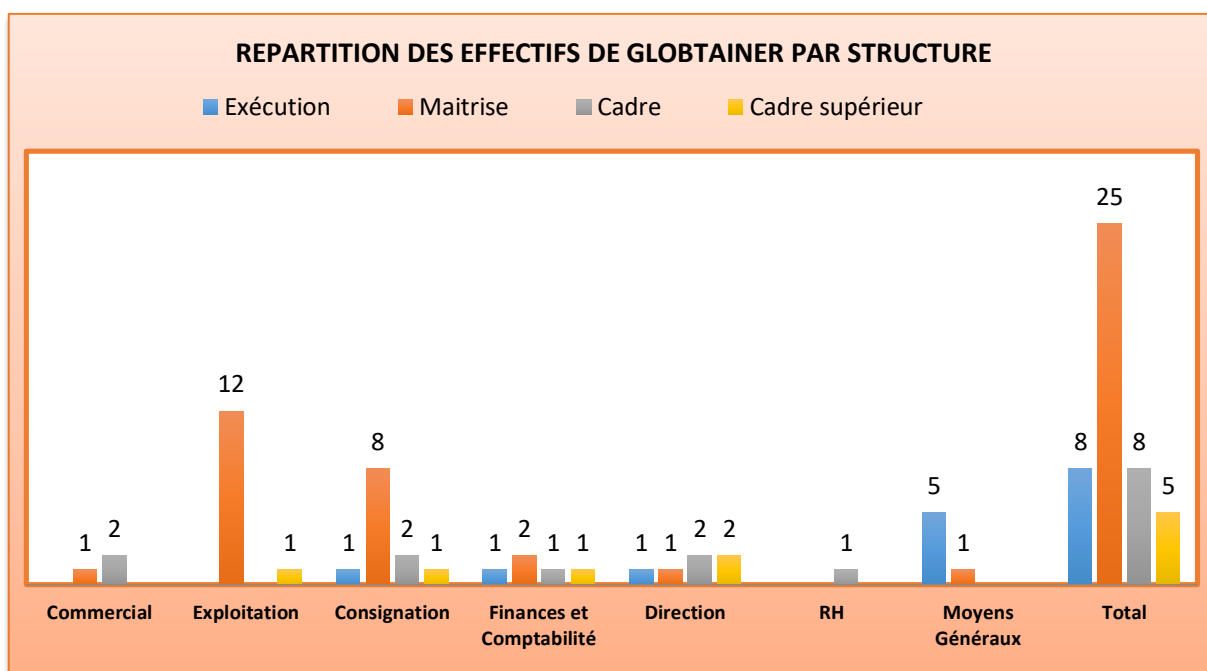
Globtainer c'est une PME dont le nombre total de ses employés est à 46 au 13/08/2020, réparti sur sept structures comme suit :

Tableau 04. Répartition des effectifs de GLOBTAINER par structure

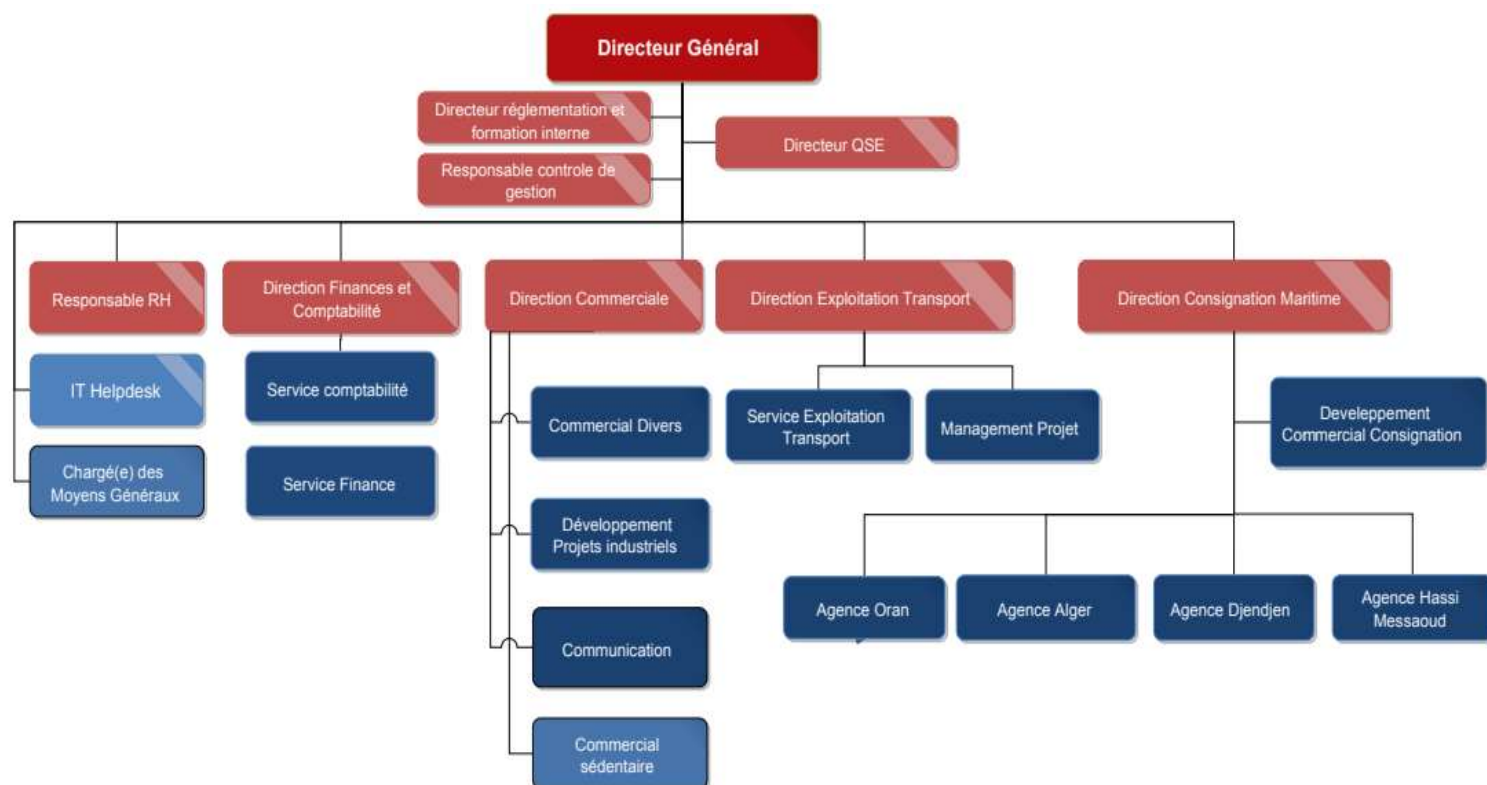
Structure/ Statut	Commercial	Exploitation	Consignation	Finances et Comptabilité	Direction	RH	Moyens Généraux	Total
Exécution			1	1	1		5	8
Maitrise	1	12	8	2	1		1	25
Cadre	2		2	1	2	1		8
Cadre supérieur		1	1	1	2			5
Total	3	13	12	5	6	1	6	46
%	6,52	28,26	26,08	10,86	13,04	2,17	13,04	100
Total %	100%							
Effectifs	46							

Source : par nous même à l'aide des documents internes à l'entreprise.

Interprétation : Le tableau ci-dessus représente les pourcentages des effectifs de chaque structure, d'après notre observation on a remarqué que les deux structures occupant le plus grand nombre d'employés sont l'exploitation à (28,26%) et la consignation à (26,08%) qui représente les deux piliers dominant de l'entreprise, ensuite on a la direction et les moyens généraux à un même nombre d'effectifs (13,04%) suivies par les finances et comptabilité à (10,86%), un pourcentage de (6,52%) qui représente la structure commerciale et enfin une responsable des ressources humaines à (2,17%).



2.4. Organigramme de l'entreprise :



Source : Document interne à l'entreprise.

2.5. La forme organisationnelle :

GLOBTAINER c'est une organisation hiérarchiquement fonctionnelle (organisation Staff & Line). La structure staff & line se décline sous forme mixte entre les structures fonctionnelles et les structures hiérarchiques, afin d'en optimiser le mode organisationnel et le fonctionnement. Ce type de structures d'entreprise s'adapte parfaitement aux entreprises de taille moyenne (PME).

Le choix de ce modèle de structuration reste tributaire de divers paramètres dont : la nature de l'activité, la qualité des RH et la taille.

Une structure staff and line repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers pour des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les directeurs, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et l'optimiser selon la spécialité liée au service de chacun. Une structure hiérarchique et fonctionnelle s'organise, ainsi, autour d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel (directeurs opérationnels), et une ligne de conseil et d'assistance (directeurs fonctionnels).

2.6. Les différentes structures de l'entreprise

D'après les visites faites au sein de l'entreprise ça nous a permis de bien comprendre le fonctionnement des services et la manière de travailler, de ce fait les structures de l'entreprise se présentent sous l'ordre suivant :

2.6.1. *Service commercial et communication :*

2.6.1.1. Le commercial : il est considéré comme la première phase afin d'attirer et accueillir le client, parmi les missions principales de ce service on trouve :

- Développement et gestion du portefeuille client selon les orientations de l'entreprise : La prospection ; c'est-à-dire avoir une base de données de prospection alignée à la stratégie commerciale. C'est d'organiser des visites avec des entreprises, connaître leurs besoins en matière d'importation ou d'exportation et c'est là où GLOBTAINER intervient pour tous ce qui est transport national ou international. Chaque employé à son prospect à un secteur d'activité défini par la stratégie commerciale.
- Accueillir la clientèle ; être à l'écoute du client, recevoir ses doléances et les traités.

- Fidéliser les clients ; rester à l'écoute, créer une relation durable avec eux à travers les appels et les visites.
- Établir les documents commerciaux ; comme par exemple établir des offres tarifaires (cotation), signer le contrat de prestation qui n'est pas obligatoire mais il reste nécessaire.
- Participer à la gestion et à la mise à jour des bases de données client et prospects.

Le cycle de vie d'un client :

Tout d'abord le cycle de vie d'un client commence par la recherche de la cible qui est l'entreprise, cela se fait généralement par internet, une fois le cycle est déterminé elle devient prospect. Ensuite, afin de pouvoir passer d'une base de données prospect à une base de données client il faut valider les offres tarifaires et les buts des expéditions.



2.6.1.2. Communication et marketing :

Cette deuxième phase de cette structure est très importante par son rôle qu'elle donne à l'image de l'entreprise, parmi ses caractéristiques les plus importantes on mentionne les suivantes :

- Promouvoir l'entreprise y compris ses activités, produits et services à travers la communication sur internet, c'est de mettre en avant les points importants de l'entreprise.
- Proposer, concevoir et mettre en œuvre des supports et actions de communication internes et externes. En interne, par exemple : de proposer des réunions entre collègues pour une meilleure compréhension des réclamations employés clients. En externe, avec les clients, les concurrents ça se fait indirectement par des publicités et la mise en avant des avantages afin d'attirer des prospects, la participation à des événements, des salons professionnels, des conférences, le site de l'entreprise...etc.
- Mettre en œuvre un plan de communication.

- Piloter les différents modes de communication digitaux, relations presses, médias (écrites, audio-visuelles).
- Organiser les évènements de la société et veiller à son bon déroulement.
- Gestion et suivi des réseaux sociaux et sites Web.

2.6.2. La consignation :

La consignation est un pilier très important de l'entreprise, constituée de 3 exploitantes et 3 agents : agent d'échange, agent supérieur logistique et agent coordinateur logistique. La consignation prend en charge le milieu de travail extérieur, toutes les expéditions c'est-à-dire elle s'occupe du trajet de la marchandise de port en port, elle prend en charge aussi l'organisation et la location des conteneurs (le tracking des marchandises), la vérification des billets pour les voyages de la marchandise sur les navires par exemple le HBL (House Bill of Leading) qui se fait entre GLOBTANRS et GLOBTAINER, le MBL (Master Bill of Leading) entre GLOBTANS, GLOBTAINER et Client final, il y a aussi le BL (Bill of Leading) un document qui représente la compagnie maritime celle qui possède le navire. La vérification de ces documents est très importante car toutes erreurs seront pénalisées par la loi.

En effet, GLOBTAINER est à l'écoute de sa clientèle car elle adapte le type de conteneur et de voyage en fonction de sa demande, comme par exemple on peut trouver des conteneurs avec des mensurations différentes les 20, 40 voire 45 pieds. Il existe aussi des navires différents en fonction de la marchandise, les Rollin roll off pour les véhicules ou même les pétroliers. Chaque navire et chaque location de conteneurs à des prix différents que le client payera, ce sont les frais de transports. Sachant que le FRETTE est le document qui prouve l'accord signé entre le client et le fournisseur pour savoir qui va prendre en charge les frais de transports.

2.6.3. Service exploitation :

La structure exploitation représente le deuxième pilier très important de l'entreprise, car c'est le côté opérationnel des conseillers commerciaux et de la consignation, il contient les opérations de dédouanement avec le client autrement dit les exploitantes en transport qui travaillent au niveau de ce service jouent le rôle d'une liaison entre le client et la douane. Leur rôle principal c'est de savoir comment gagner le client et le satisfaire en termes de rapidité et de qualité de service.

Avant de commencer n'importe quelle opération avec le client, faut savoir que notre pays est un pays importateur ce qui fait le besoin majeur du client c'est d'importer une marchandise de chez un fournisseur de l'extérieur de l'Algérie, plusieurs moyens de transport peuvent être utilisés pour faire

circuler cette marchandise, le transport terrestre, aérien ou maritime. Sachant que 90% des échanges internationaux se font par voie maritime.

L'activité dominante de ce service c'est bien les formalités douanières, avant d'arriver à ces dernières le client et le fournisseur établissent une facture entre eux, un contrat de vente, ensuite le client envoie à l'entreprise la facture ou pro-forma pour le traitement tarifaire, les codes de douane et taux spéciaux à chaque produit. Après avoir accepté ces trois derniers de la part du client, il doit faire la domiciliation bancaire c'est-à-dire une transaction entre le client et le fournisseur où il fait le transfert d'argent au fournisseur par banque.

Lorsque la marchandise arrive et après avoir le dossier complet c'est à ce moment précis que le rôle de la structure de l'exploitation de Globtainer commence. Sans le dédouanement une marchandise ne peut pas sortir d'un port. De ce fait, les formalités douanières se déroulent au tour de cinq étapes principales qui sont :

- La saisie autrement dit la déclaration douane ; c'est-à-dire avoir le mandat de droit de douane, car il y a des taxes à payer pour faire rentrer une marchandise d'un pays extérieur. Dans cette étape le rôle du transitaire est très important pour avoir l'information ainsi pour dédouaner chaque produit un par un.
- La programmation de visite douane ; le transitaire et l'agent douané se rencontrent afin de vérifier que chaque produit contient une étiquette et le compare avec la facture, il faut que le transitaire confirme qu'elle est conforme.
- La liquidation du dossier, où il faut payer les droits de douane cette étape est faite par l'inspecteur de douane afin de passer à une autre structure.
- La livraison ; après avoir le bon à enlever (BAE), c'est là où le client a le droit d'avoir sa marchandise. L'entreprise envoie le transport adéquat au port sec avec la présence du transitaire.
- La facturation ; c'est la dernière étape faite par la structure d'exploitation.

2.6.4. La direction qualité environnement et sécurité

Dans le cadre de cette fonction, le Directeur Qualité Sécurité Environnement (DQSE) définit et met en œuvre la politique QSE de l'entreprise en y associant des indicateurs et des processus de contrôle.

Il est responsable du pilotage de la démarche QSE de l'entreprise ainsi l'instauration et le maintien de la démarche qualité, la veille et le maintien des référentiels auxquels ils sont certifiés, il est

responsable de la conformité de fonctionnement de l'entreprise aux exigences internes (procédures, modes opératoires..) et externes (conformité aux normes, exigences légales, attentes des clients..). Il coordonne les activités de pilotage et de surveillance de la performance des procédures et méthodologies qualité de l'entreprise.

En effet pour avoir une assurance qualité, faut déterminer une politique qualité, ensuite la mise en place d'un système qualité c'est-à-dire un processus qui contient des inputs et des outputs, un système passe aussi par une manuelle qualité ainsi par la rédaction des plans ou des procédures qualité, en troisième lieu on a le contrôle qualité c'est-à-dire l'audit ou bien la comparaison de l'état finale à l'état initiale, s'il y a un écart faut faire des éléments correctifs.

Enfin, comme dernier élément très important de l'assurance qualité on a : le système de management de la qualité (SMQ) qui est un ensemble de prévisions, des études du marché avant de produire ou présenter un service, car selon la norme iso 9000 « *un SMQ est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ».

Le SMQ a été formalisé au début des années 1990 avec la norme ISO 9000/9001, il se décline aujourd'hui autour de 7 grands principes :

1. L'orientation client.
2. Le leadership (un bon milieu de travail, un bon rapport hiérarchie / subordonné).
3. L'implication du personnel.
4. L'approche processus (gestion des faits, approche systémique et organisation des processus).
5. L'amélioration (dysfonctionnement, action préventive et corrective).
6. Prise de décision fondée sur les preuves.
7. Le management de relation avec les parties intéressées.

En résumé, la qualité au sein de GLOBTAINER joue un rôle très important en matière de stratégie de l'entreprise pour la satisfaction du client, ainsi le responsable QSE coordonne les équipes de l'entreprise en termes de qualité, de sécurité et d'environnement, il est là pour assurer l'harmonie, le dynamisme et la fixation des objectifs.

CAS
PRATIQUE

CHAPITRE III :

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Dans le présent chapitre on va présenter dans une première partie la description de l'échantillon recueilli ensuite nous allons entamer le traitement et l'analyse des résultats de notre enquête selon les différents axes de notre questionnaire. La deuxième partie est consacrée à la discussion des résultats et le traitement des hypothèses.

1. Présentation des résultats

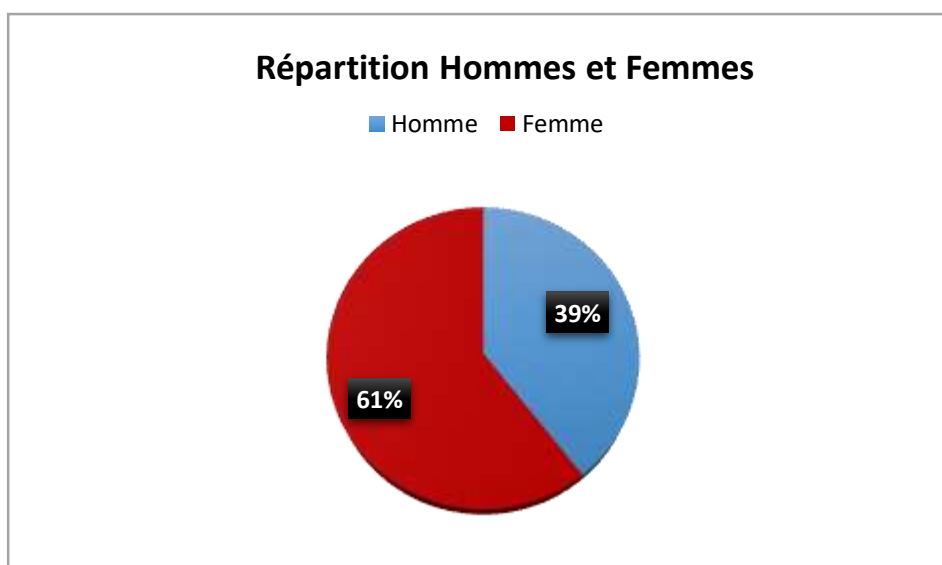
Cette première section représente la description de l'échantillon d'étude ensuite l'analyse des données selon les différents axes du questionnaire qui ont un lien direct avec notre problématique de recherche.

1.1. Description de l'échantillon d'étude

Notre échantillon d'étude est composé de 33 employés dont il contient des hommes et des femmes comme l'explique le tableau ci-dessous :

Tableau 05. Répartition des effectifs par genre

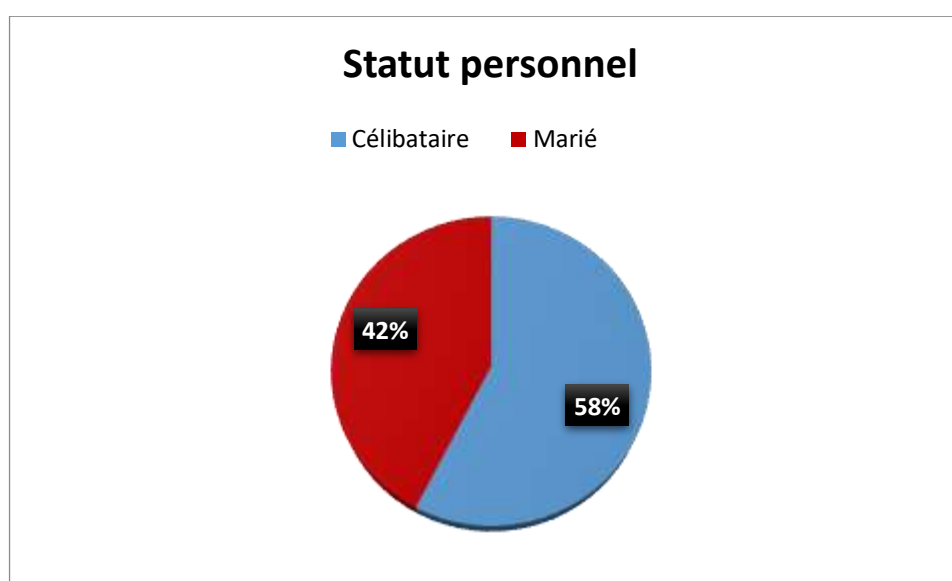
Genre	Nombre	Pourcentage
Homme	13	39,39%
Femme	20	60,60%
Total	33	100%



Interprétation : d'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des effectifs sont du genre femme (61%) par rapport aux hommes à un taux de (39%), ce qui signifie qu'il existe presque le même niveau des deux genres, et donc un taux acceptable de diversité. En effet, cela est dû à la nature des tâches effectuées car on trouve beaucoup de femmes exploitantes ainsi dans la structure de consignation, RH, finances et comptabilité qui gèrent le travail à l'intérieur de l'entreprise. Par contre on trouve peut d'hommes au sein de l'entreprise, on les trouve comme par exemple dans la direction, le contrôle de gestion et ceux à l'extérieur comme le service des moyens généraux destiné aux chauffeurs et transporteurs où il n'y pas de femme.

Tableau 06. La répartition des effectifs par statut personnel

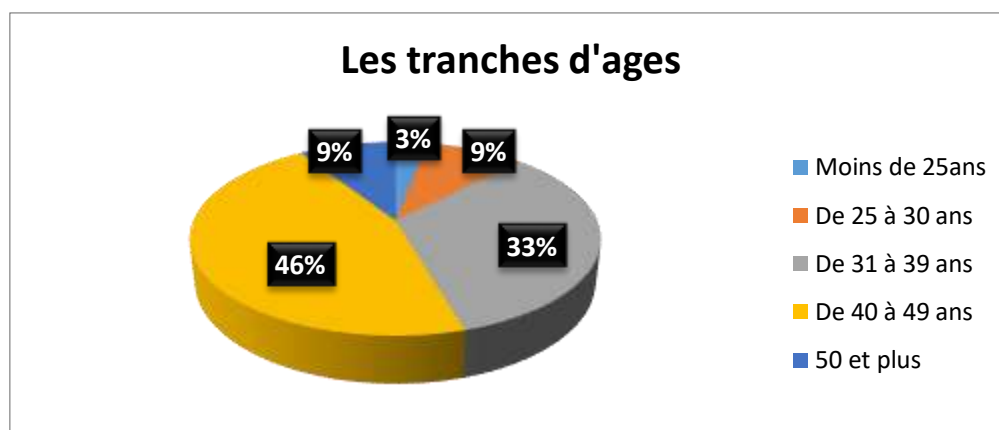
Variables	Nombre	Pourcentage
Célibataire	19	57,57%
Marié	14	42,42%
Total	33	100%



Interprétation : on remarque que (58%) de l'échantillon représente une population célibataire, contre un pourcentage de (42%) qui représente la population mariée.

Tableau 07. Répartition des effectifs par tranche d'âge.

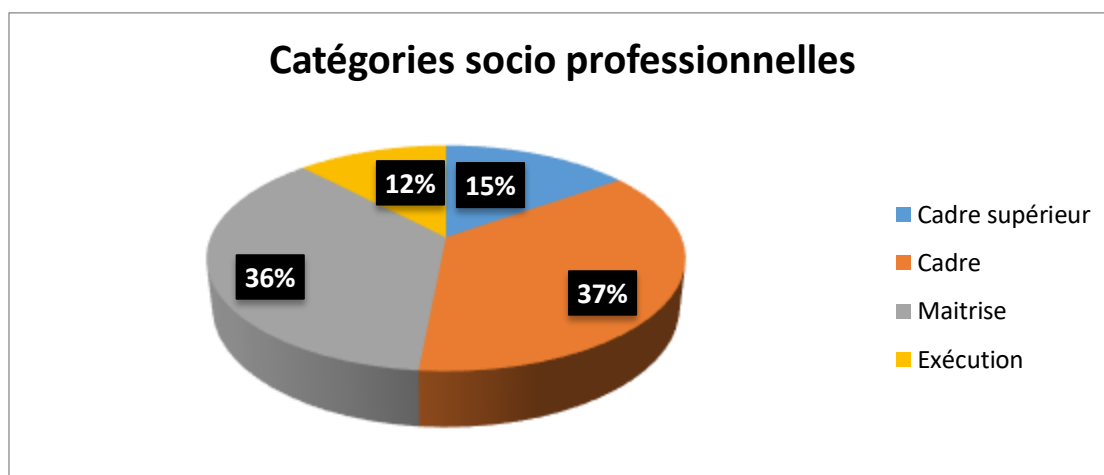
Tranches d'âges	Effectifs	Pourcentage
Moins de 25ans	1	3,03%
De 25 à 30 ans	3	9,09%
De 31 à 39 ans	11	33,33%
De 40 à 49 ans	15	45,45%
50 et plus	3	9,09%
Total	33	100,00%



Interprétation : on constate que (46%) des effectifs sont âgés entre 40 et 49 ans, contre (33%) âgées de 31 à 39 ans, après on a (9%) pour chacune des populations entre 25 à 30 ans et de 50 ans et plus, et enfin la plus jeune population qui est à (3%) qui représente ceux qui ont moins de 25 ans. Ces différentes tranches d'âges nous permettent d'avoir une meilleure diversité des réponses et des points de vus.

Tableau 08. Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio professionnelle.

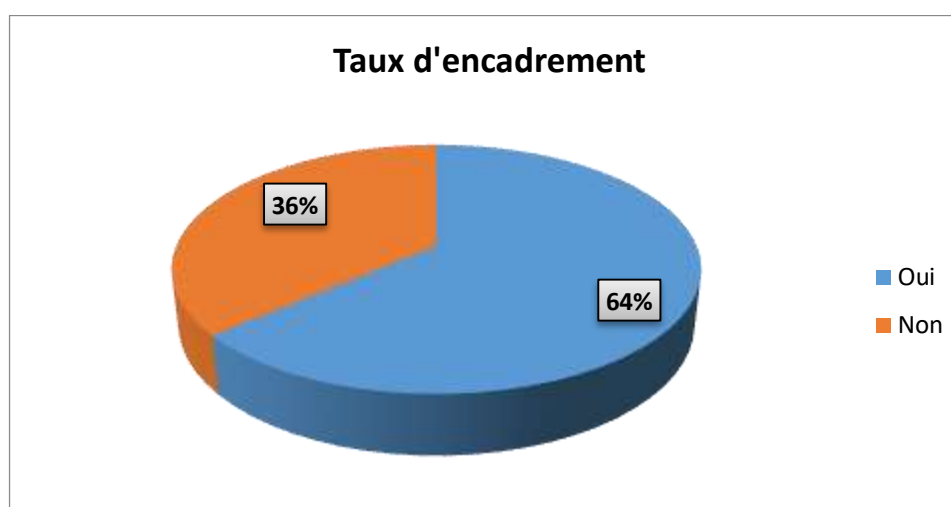
Les catégories socio professionnelles	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Cadre supérieur	5	15,15%
Cadre	12	36,36%
Maîtrise	12	36,36%
Exécution	4	12,12%
Total	33	100%



Interprétation : notre échantillon d'étude est composé des quatre catégories socio professionnelles afin de bien cerner les effectifs de l'environnement de travail. Selon les résultats du graphique ci-dessus on remarque que la grande majorité des répondants sont des cadres, des agents de maîtrise avec des taux de (37%) et (36%), c'est les deux catégories dominantes de notre enquête, suivies par les cadres supérieurs avec un niveau plus élevé d'autorité et de prise de décision qui représente (15%) de la population d'étude, et enfin (12%) représentant les chauffeurs et les transporteurs de la marchandises qui sont en contact direct avec le client interne et externe.

Tableau 09. Taux d'encadrement

Fonctions d'encadrement	Nombre d'effectifs	Pourcentage
Oui	21	63,63%
Non	12	36,36%
Total	33	100%



Interprétation : On remarque que le taux d'encadrement occupe (64%) de la population.

1.2. Traitement et analyse des données :

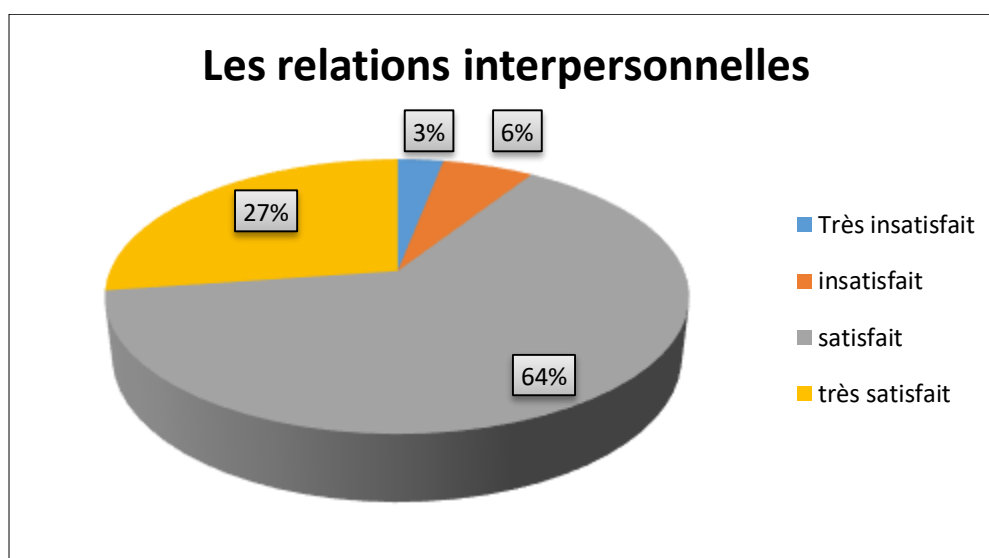
Au départ nous allons procéder à l'analyse des données recueillies qui représente les dimensions spécifiques à la QVT et cela va être selon les deux axes de satisfaction au travail ainsi le climat organisationnel et management, ensuite dans un troisième axe d'analyse on va entamer l'analyse des données recueillies spécifiques à la performance individuelle. Nous avons choisis les dimensions les plus pertinentes qui sont en lien direct avec notre sujet de recherche.

Enfin afin de s'assurer de la validité et la fiabilité de la conception de notre questionnaire nous avons jugé utile de calculer le test de corrélation de Spearman par rapport à la nature de nos données qui sont qualitatives et de calculer aussi Alpha de Cronbach pour s'assurer de l'homogénéité interne de notre questionnaire.

1.2.1. Premier axe d'analyse : Satisfaction au travail

Tableau 10. Satisfaction des relations interpersonnelles

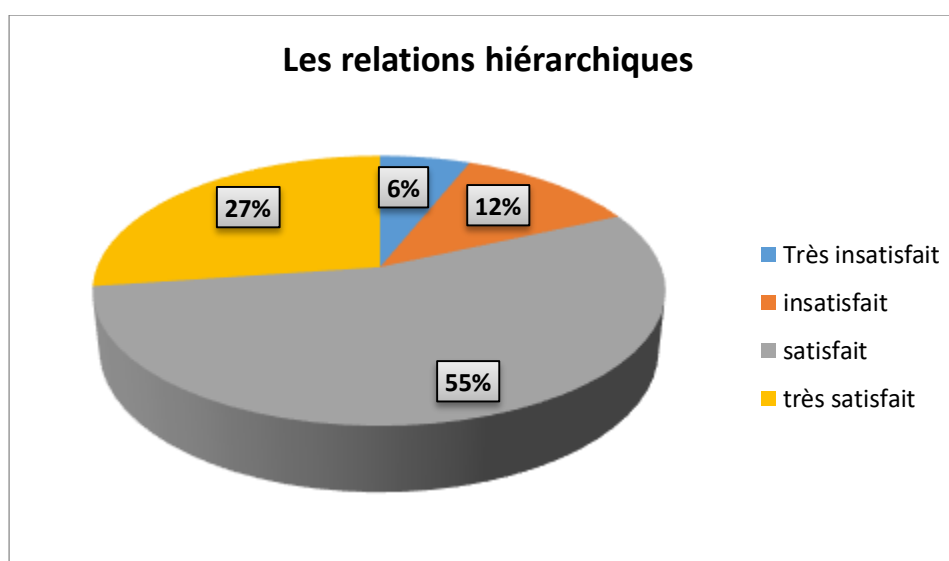
Niveau de satisfaction	Nombre de réponses	Pourcentage
Très insatisfait	1	3,03%
insatisfait	2	6,06%
satisfait	21	63,63%
très satisfait	9	27,27%
Total	33	100%



Interprétation : les résultats du graphe ci-dessus montrent que (91%) des employés de GLOBTAINER estiment que les relations interpersonnelles sont cordiales et satisfaisantes avec un climat social sain et familial, contre une minorité de (6%) à (3%) qui ont estimé le contraire.

Tableau 11. Satisfaction des relations hiérarchiques

Niveau de satisfaction	Nombre de réponses	Pourcentage
Très insatisfait	2	6,06%
insatisfait	4	12,12%
satisfait	18	54,55%
très satisfait	9	27,27%
Total	33	100%



Interprétation : la grande majorité des employés (82%) estiment avoir de bonnes relations professionnelles et une entente de travail avec le supérieur hiérarchique direct, contre (18%) qui sont plutôt insatisfaits.

Tableau 12. La satisfaction de la formation

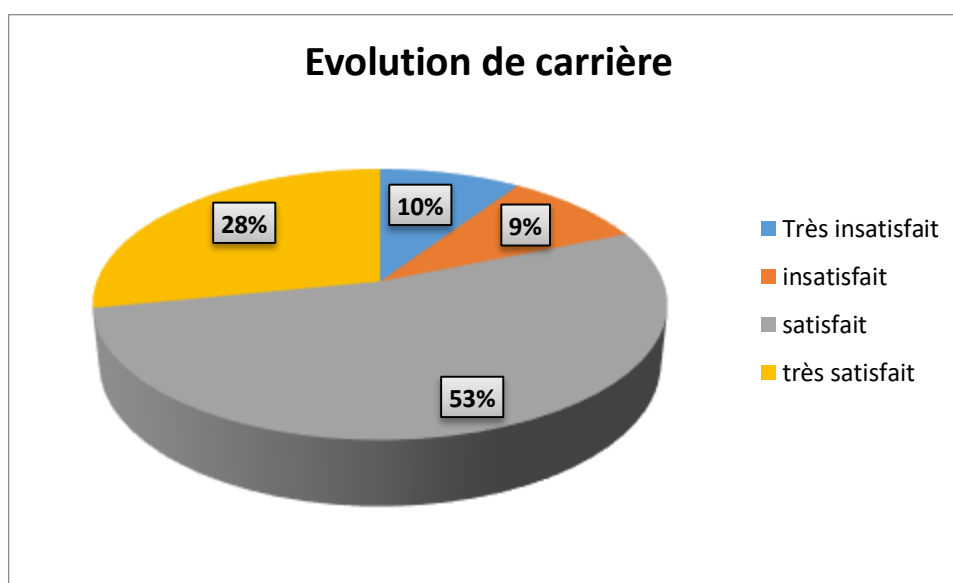
Niveau de satisfaction	Nombre de réponses	Pourcentage
Très insatisfait	2	18,18%
insatisfait	2	18,18%
satisfait	3	27,27%
très satisfait	4	36,36%
Total	11	100%

Interprétation : le tableau ci-dessus montre que le nombre de réponses a diminué à 11 réponses cela c'est par rapport aux employés qui n'ont pas eu de formation professionnelle, car selon la culture de l'entreprise l'employé aura accès à la formation dont il a besoin en adéquation au besoin en compétences identifié soit par son supérieur hiérarchique direct ou bien exprimé par lui-même.

Ainsi, les pourcentages montrent que (76%) des effectifs estiment d'être satisfait à très satisfait de leur développement professionnel, contre (24%) qui ne sont pas vraiment satisfaits.

Tableau 13. La satisfaction d'évolution de carrière

Niveau de satisfaction	Nombre de réponses	Pourcentage
Très insatisfait	3	9,38%
insatisfait	3	9,38%
satisfait	17	53,13%
très satisfait	9	28,13%
Total	32	100%



Interprétation : (81%) de la population estime d'être satisfait à très satisfait de leur évolution de carrière et cela c'est grâce aux chances de promotion offertes par l'entreprise et le développement de leurs compétences.

Tableau 14. La satisfaction du niveau de rémunération

Niveau de satisfaction	Nombre de réponses	Pourcentage
Très insatisfait	1	3,03%
insatisfait	7	21,21%
satisfait	20	60,61%
très satisfait	5	15,15%
Total	33	100%

Interprétation : d'après de tableau ci-dessus on remarque que le degré de satisfaction est élevé car il représente la grande majorité de la population (76%) de GLOBTAINER, ainsi ils estiment que leur niveau de rémunération est bien étudié selon une grille de salaire dont les critères sont objectifs et assez transparents, contre (24%) qui ne sont pas vraiment satisfaits de leur niveau de rémunération.

1.2.2. Deuxième axe d'analyse : climat organisationnel et management

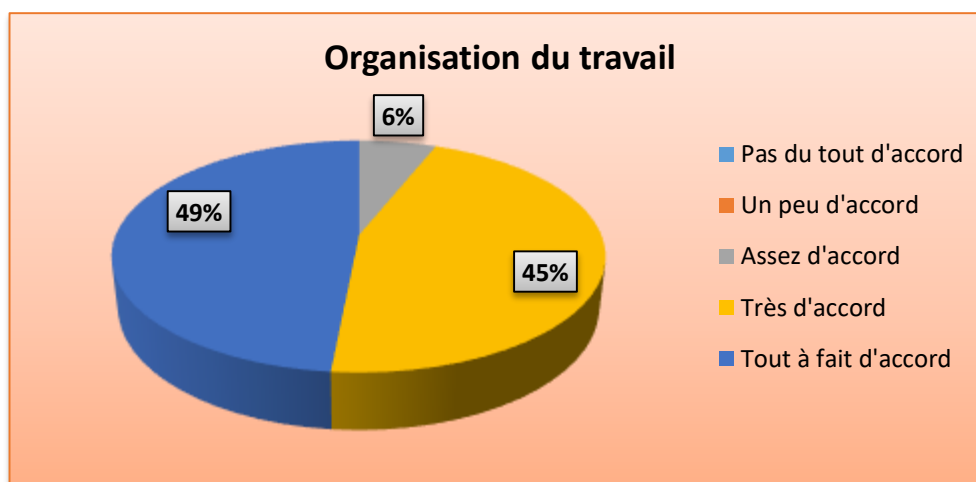
Ce deuxième axe d'analyse est réparti en quatre rubriques, chaque rubrique contient différentes dimensions de mesure selon cinq degrés d'accord, elles se présentent sous l'ordre suivant :

1.2.2.1. L'impression de l'employé vis-à-vis son travail

Je connais mes objectifs individuels et ceux de mon service.

Tableau 15. Organisation du travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	2	6,06%
Très d'accord	15	45,45%
Tout à fait d'accord	16	48,48%
Total	33	100%

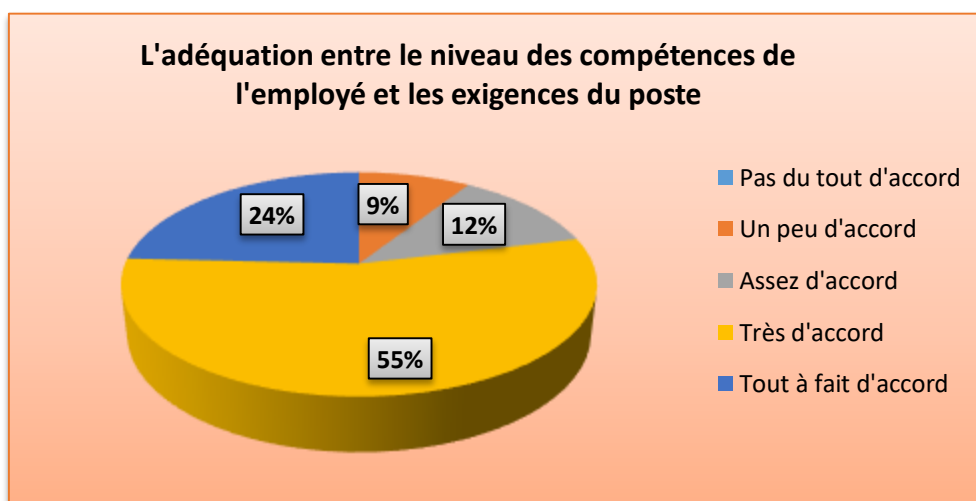


Interprétation : d'après les résultats montrés ci-dessus on voit que (94%) des répondants estiment bien que l'entreprise prend soin de l'organisation du travail, car chaque employé connaît précisément ce qu'il à faire, ce qui va lui permettre de bien gérer son temps et ses responsabilités. Car GLOBTAINER est connue par sa souplesse au travail en donnant l'opportunité à ses employés de bien s'auto-organiser.

Mon travail me permet d'utiliser mes compétences à leur juste niveau

Tableau 16. L'adéquation entre le niveau des compétences de l'employé et les exigences du poste

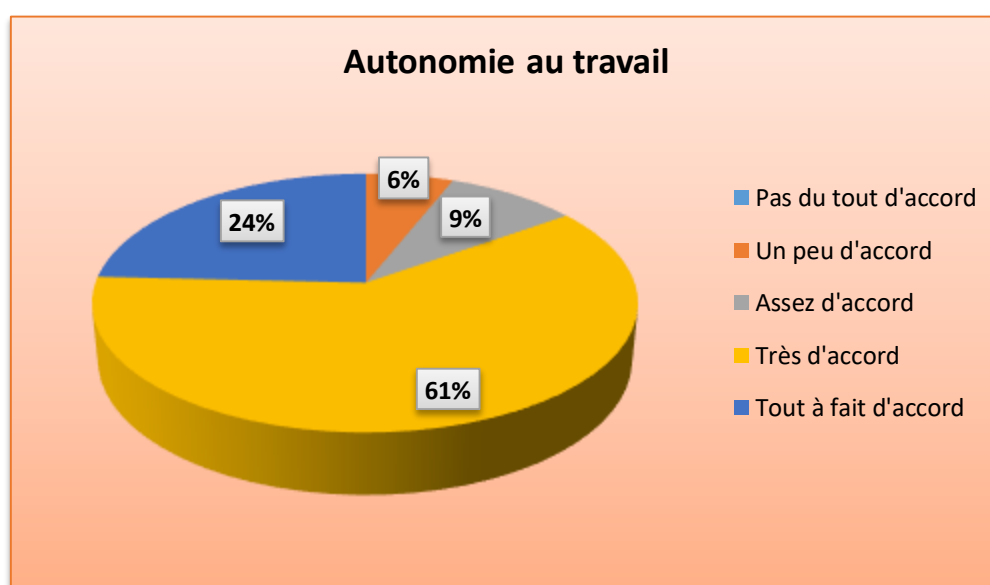
Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	3	9,09%
Assez d'accord	4	12,12%
Très d'accord	18	54,55%
Tout à fait d'accord	8	24,24%
Total	33	100%



Interprétation: (79%) de la population sont des employés qui n'ont pas des problèmes avec les objectifs exigés par le poste de travail et ils peuvent utiliser leurs compétences à leur juste niveau, ça explique que l'entreprise a su mettre la bonne personne au bon endroit, ainsi ça signifie que les employés sont moins susceptibles de faire plus d'efforts ou le contraire, car cet effort sur le long terme va mener l'employé à faire soit un burn-out à force de consacré beaucoup d'efforts pour atteindre les objectifs exigés par le post soit un bore out lorsque ses compétences sont supérieurs par rapport aux exigences du poste de travail.

Tableau 17. Autonomie au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	2	6,06%
Assez d'accord	3	9,09%
Très d'accord	20	60,61%
Tout à fait d'accord	8	24,24%
Total	33	100%

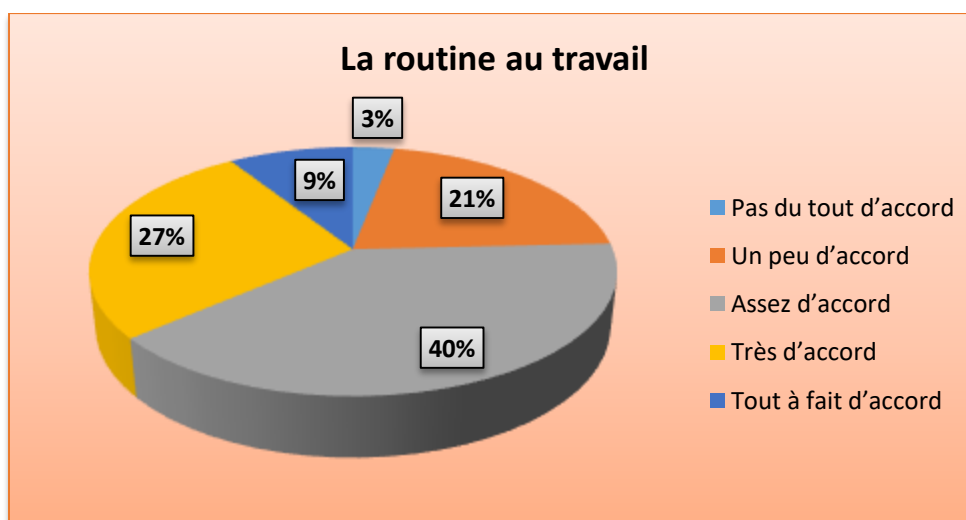


Interprétation : le graphique ci-dessus montre que (85%) des employés ont répondu qu'ils sont autonomes dans leur travail, car GLOBTAINER est une entreprise qui donne à ses employés la possibilité de prendre des initiatives, la prise de décision, l'auto-organisation, voire un certain degré de liberté. Contre (6%) qui ont estimé un avis différent.

Mes activités sont répétitives et routinières

Tableau 18. La routine au travail

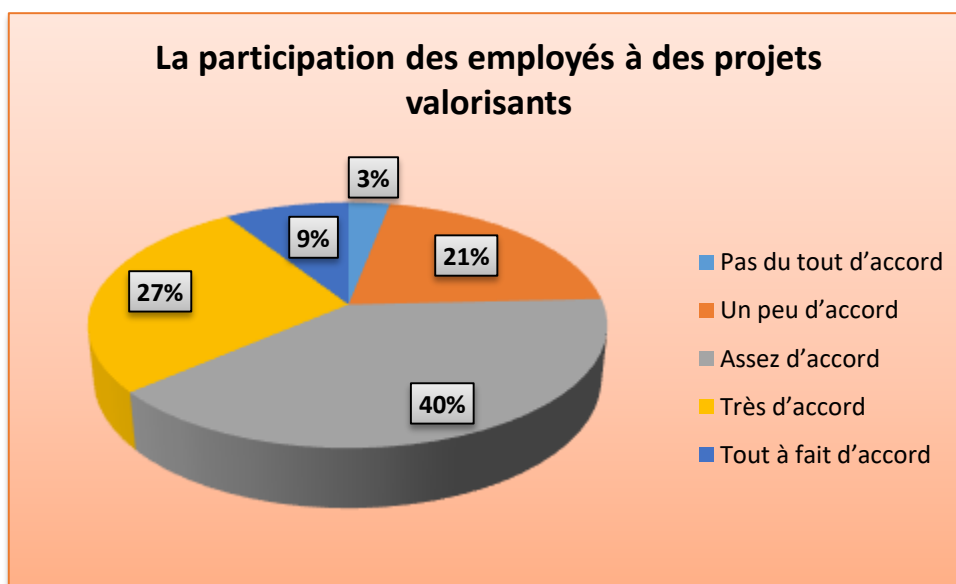
Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	3	9,09%
Un peu d'accord	6	18,18%
Assez d'accord	9	27,27%
Très d'accord	11	33,33%
Tout à fait d'accord	4	12,12%
Total	33	100%



Interprétation : (46%) des employés ont estimé qu'il existe une routine au travail à cause de la répétitivité des tâches à effectuer. Contre (27%) qui n'ont pas exprimé un avis similaire.

Tableau 19. La participation des employés à des projets valorisants

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,03%
Un peu d'accord	7	21,21%
Assez d'accord	13	39,39%
Très d'accord	9	27,27%
Tout à fait d'accord	3	9,09%
Total	33	100%



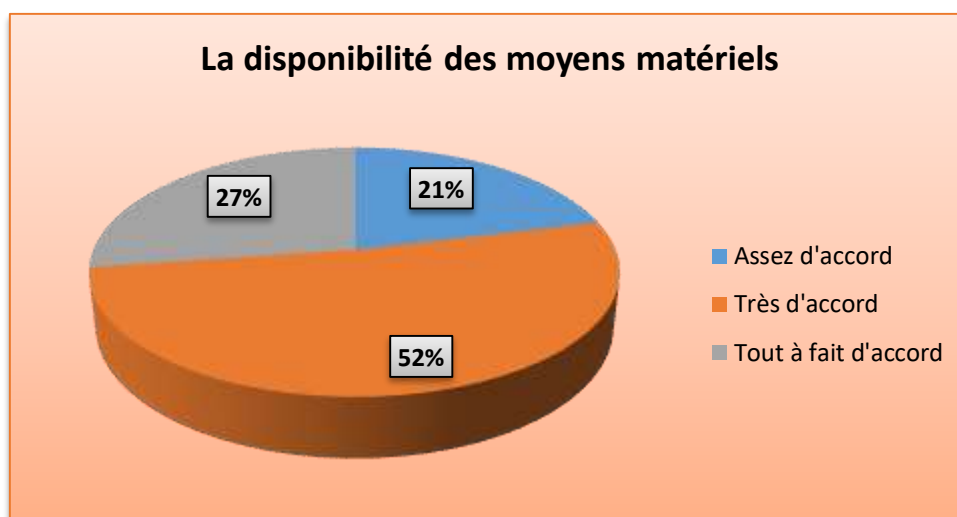
Interprétation : (36%) des effectifs estiment avoir participé à des projets valorisants, contre (24%) qui ne sont pas d'accord avec cette idée.

1.2.2.2. *L'impact du travail sur la santé de l'employé*

Je dispose des moyens matériels nécessaires pour accomplir mon travail dans de bonnes conditions

Tableau 20. Disponibilité des moyens matériels nécessaires

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	7	21,21%
Très d'accord	17	51,52%
Tout à fait d'accord	9	27,27%
Total	33	100%

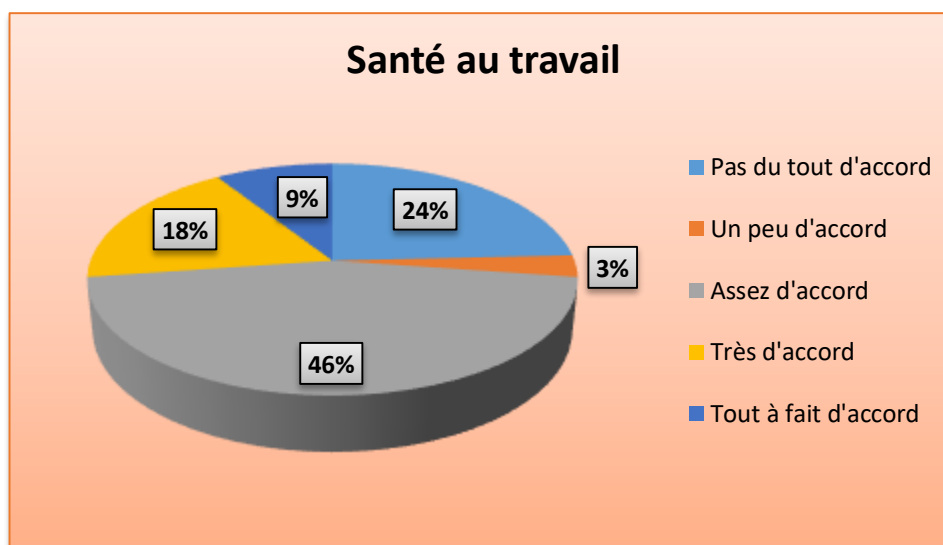


Interprétation : les moyens matériels sont l'un des facteurs primordiaux pour le bien-être et le confort des employés, comme on peut remarquer que (79%) de la population affirme qu'il y a les moyens matériels nécessaires pour un bon accomplissement des tâches.

Je ressens l'impact du travail sur ma santé (douleurs, maladies,...)

Tableau 21. Santé au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	8	24,24%
Un peu d'accord	1	3,03%
Assez d'accord	15	45,45%
Très d'accord	6	18,18%
Tout à fait d'accord	3	9,09%
Total	33	100%

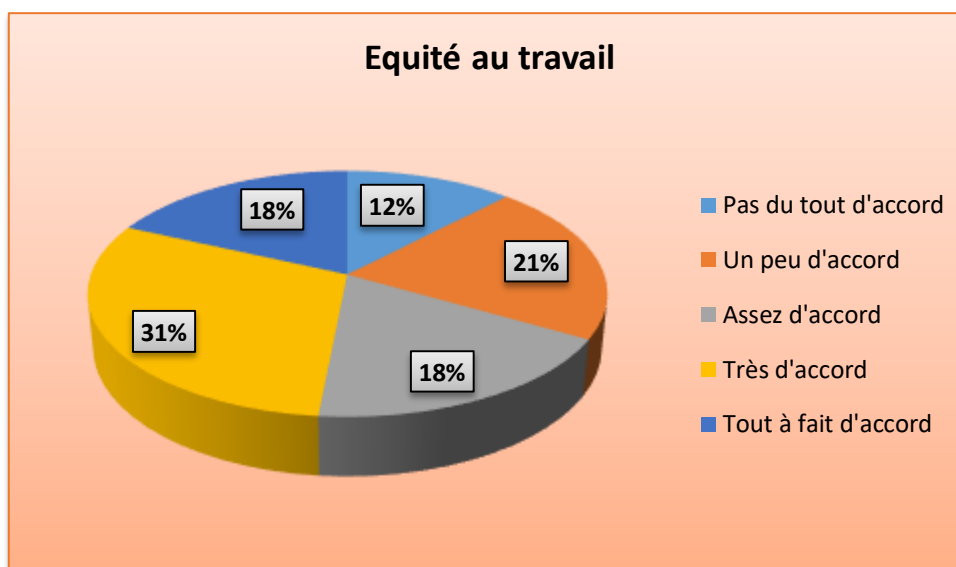


Interprétation : les résultats montrent que (27%) de la population estime que le travail n'a pas un impact négatif sur leur santé, par contre (27%) le même taux des participants partage un avis contradictoire, et cela varie selon le poste occupé par chaque employé par exemple ceux qui sont faces une grande pression et charge tels que les exploitantes et les transporteurs de la marchandise, ils sont souvent face à un grand nombre de tâches à exécuter ce qui explique leurs fatigues au travail.

Le travail est réparti équitablement entre les membres de mon service

Tableau 22. Équité au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	4	12,12%
Un peu d'accord	7	21,21%
Assez d'accord	6	18,18%
Très d'accord	10	30,30%
Tout à fait d'accord	6	18,18%
Total	33	100%

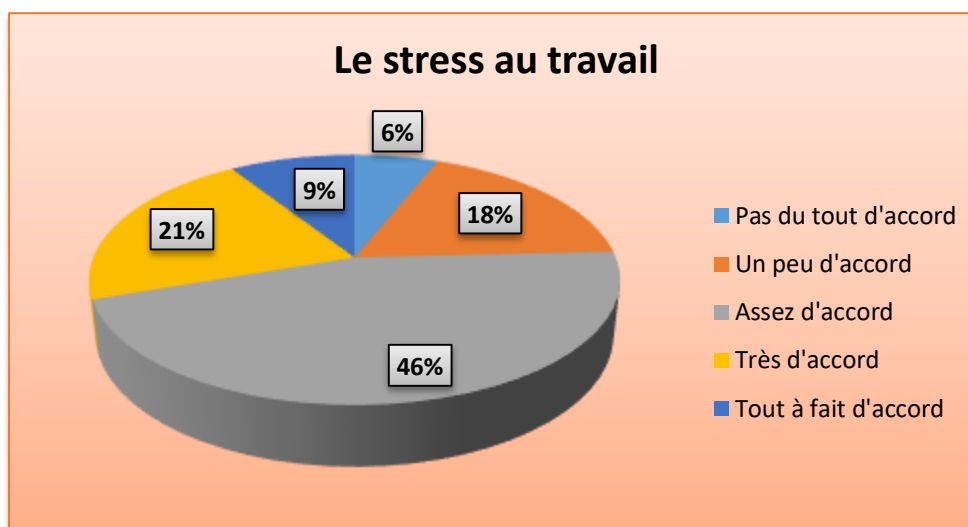


Interprétation : (49%) des participants estiment que le travail est réparti équitablement entre les membres du service, contre (33%). Cela peut causer une démotivation de la part des employés et une réduction de l'efficacité professionnelle, une fatigue qui va se traduire par la suite par des risques psychosociaux qui sont des maladies professionnelles telles que l'épuisement professionnel (burn-out).

J'ai l'impression d'être stressé(e) à cause de mon travail

Tableau 23. Le stress au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	6,06%
Un peu d'accord	6	18,18%
Assez d'accord	15	45,45%
Très d'accord	7	21,21%
Tout à fait d'accord	3	9,09%
Total	33	100%

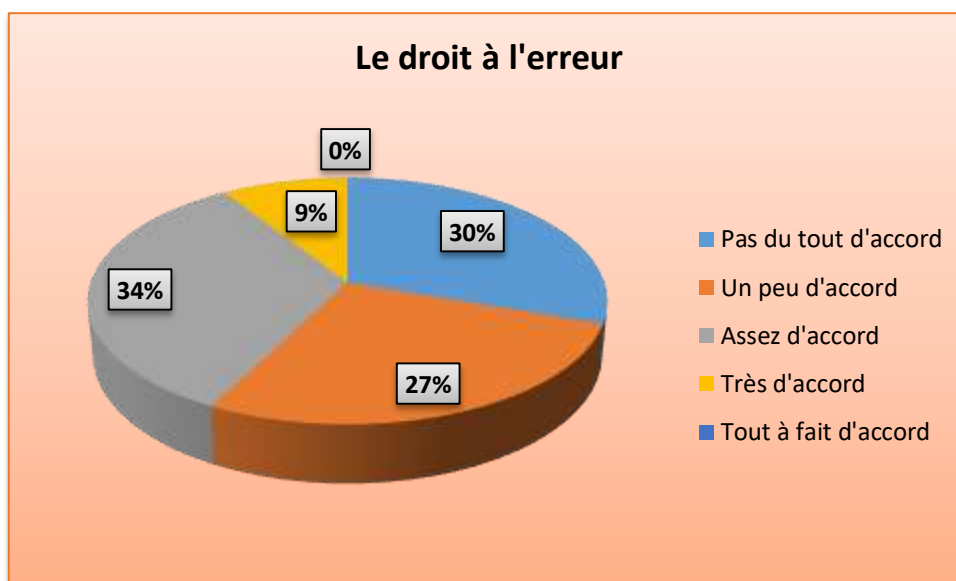


Interprétation : (30%) des participants estiment d'être stresser à cause du travail et cela c'est par rapport à plusieurs causes déclarées de la part des employés lors des échanges faits au sein de l'entreprise, tel que la responsabilité des tâches confiées aux employés (le contrôle des documents important tels que BL, HBL, satisfaction client, le travail avec plusieurs clients au même temps, le respect du délai de transport de la marchandise, protection de la marchandise..). Contre (24%) qui ont estimé de ne pas avoir le sentiment de stress à cause du travail.

Dans mon travail, j'ai le sentiment d'avoir le droit à l'erreur

Tableau 24. Le droit à l'erreur

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	10	30,30%
Un peu d'accord	9	27,27%
Assez d'accord	11	33,33%
Très d'accord	3	9,09%
Tout à fait d'accord	0	0,00%
Total	33	100%



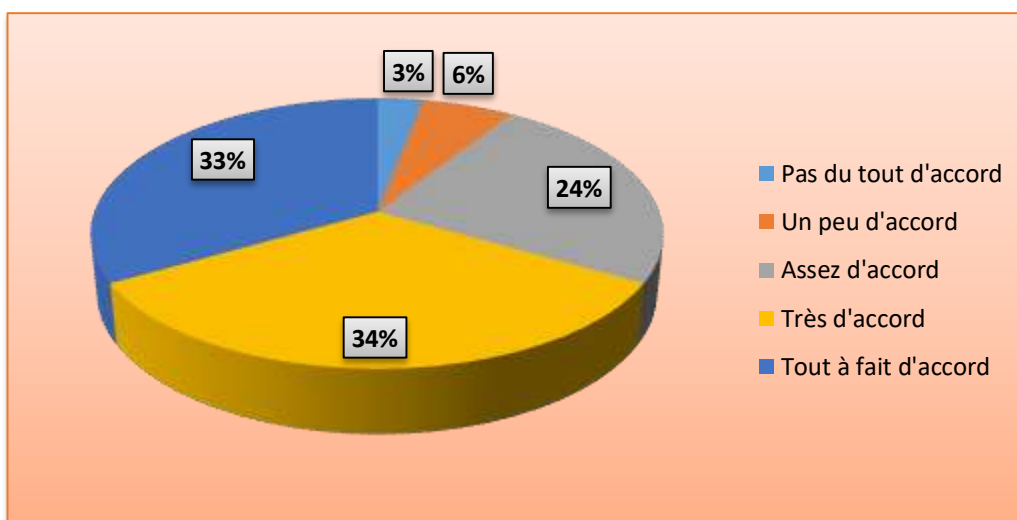
Interprétation : d'après les résultats du graphique ci-dessus montrent que (57%) des employés ont estimé qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur, et cela est lié directement à la nature de leur travail qui nécessite beaucoup de vigilance avec un degré élevé de responsabilité, ce qui témoigne des raisons du stress citées dans le tableau précédent et la validité de leurs estimations. Contre (9%) qui ont exprimé un degré d'accord plutôt faible.

1.2.2.3. Les relations professionnelles et reconnaissance au travail

Mon responsable hiérarchique reconnaît et valorise la qualité de mon travail

Tableau 25. Reconnaissance du responsable hiérarchique

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,03%
Un peu d'accord	2	6,06%
Assez d'accord	8	24,24%
Très d'accord	11	33,33%
Tout à fait d'accord	11	33,33%
Total	33	100%

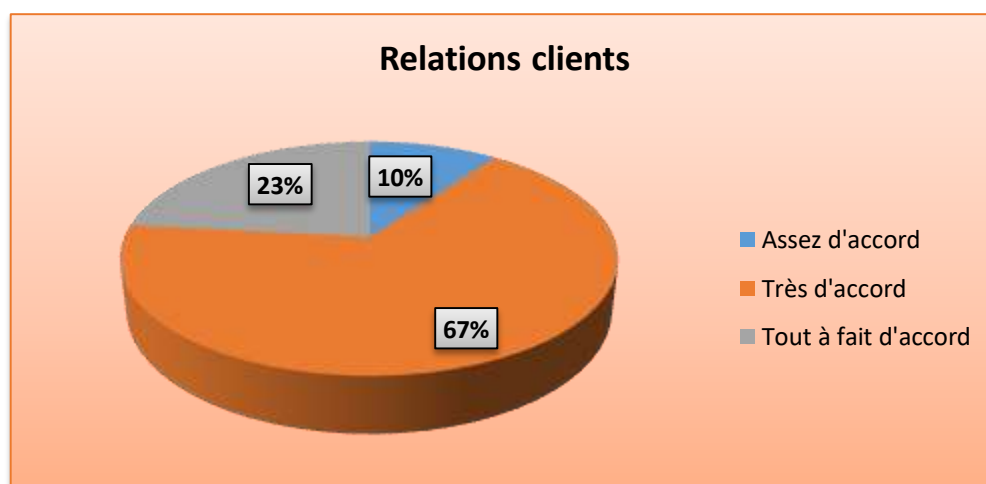


Interprétation : (67%) de la population estime que les responsables hiérarchiques valorisent et reconnaissent la qualité du travail et les efforts fournis de la part des employés, contre (9%) qui ne sont pas du même avis.

Les relations avec les clients (internes /externes) sont faciles et agréables

Tableau 26. Relations clients (Internes /Externes)

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0%
Un peu d'accord	0	0%
Assez d'accord	3	09,09%
Très d'accord	20	60,60%
Tout à fait d'accord	7	21,21%
Total	33	100%



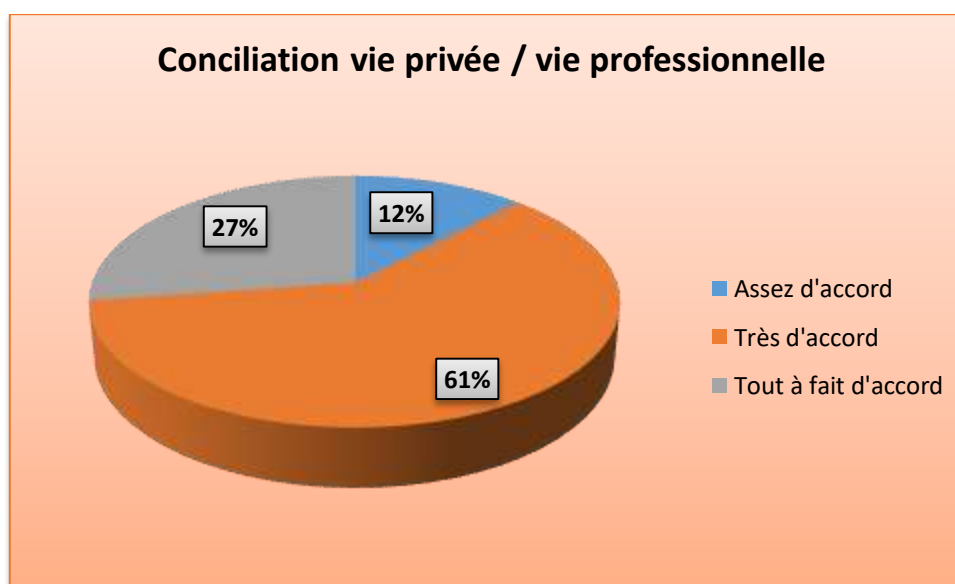
Interprétation : (90%) des participants estiment avoir de bonnes relations de travail avec les clients que ce soit en interne ou bien en externe. Car la satisfaction client est un critère très important pour GLOBTAINER dont est fondée la stratégie de l'entreprise en termes de qualité de service et de fidélisation client.

1.2.2.4. Équilibre vie privée / vie professionnelle

L'organisation du temps de travail me permet de bien concilier ma vie personnelle et mon travail

Tableau 27. Conciliation vie privée/ vie professionnelle

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	4	12,12%
Très d'accord	20	60,61%
Tout à fait d'accord	9	27,27%
Total	33	100%

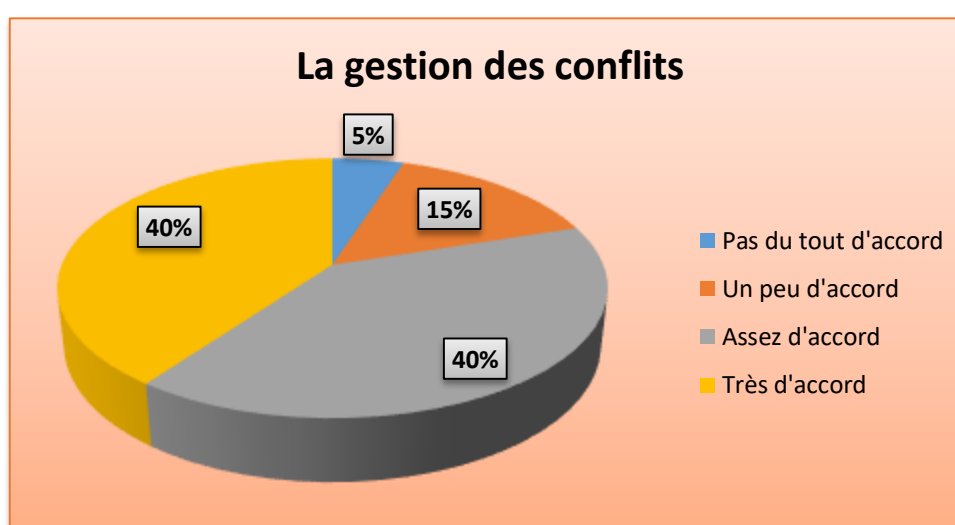


Interprétation : les résultats du graphique ci-dessus montrent que (98%) des répondants estiment que l'organisation du temps de travail leur permet de bien concilier entre leur vie privée et vie au travail sans aucun risque de dysfonctionnement.

Mon manager gère bien les conflits interpersonnels

Tableau 28. Gestion des conflits interpersonnels

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,70%
Un peu d'accord	3	11,11%
Assez d'accord	8	29,63%
Très d'accord	8	29,63%
Tout à fait d'accord	7	25,93%
Total	27	100%

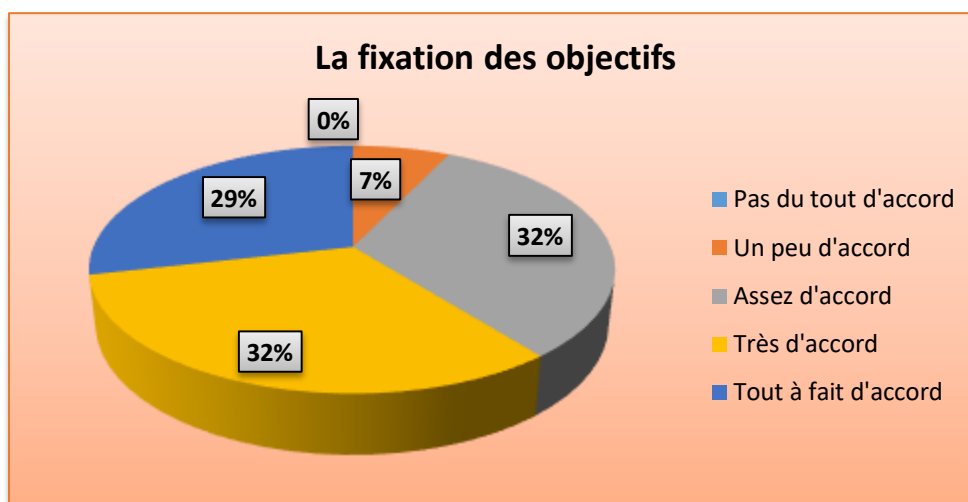


Interprétation : les résultats montrés ci-dessus montrent que (40%) des répondants estiment que leur responsable hiérarchique gère bien les conflits interpersonnels, contre (20%) qui ne sont pas d'accord avec la gestion des conflits de leur responsable.

Mon manager fixe des objectifs clairs et réalistes

Tableau 29. La fixation des objectifs

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	2	7,14%
Assez d'accord	9	32,14%
Très d'accord	9	29,63%
Tout à fait d'accord	8	28,57%
Total	28	97%

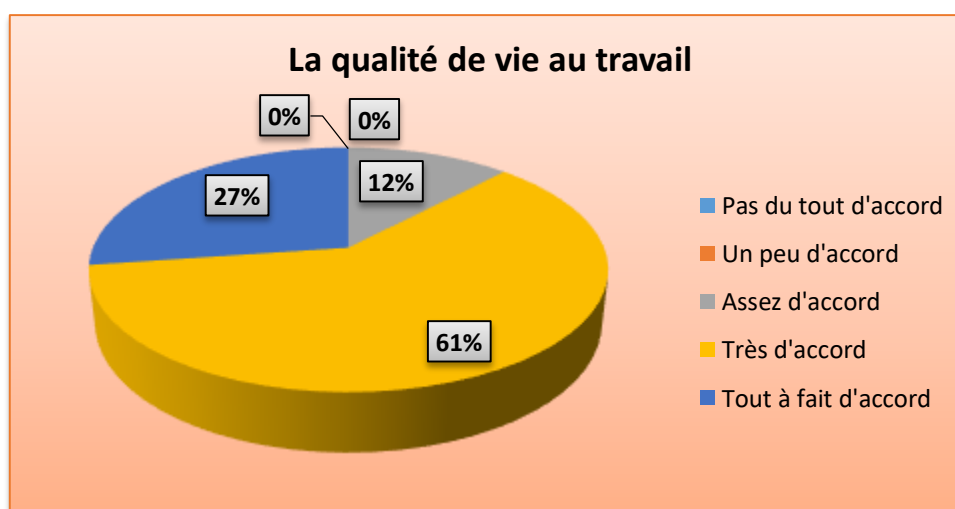


Interprétation : (61%) des participants aux questions estiment que leurs responsables hiérarchiques fixes des objectifs clairs et réalistes, contre (7%) qui sont un peu d'accord à propos de la fixation des objectifs.

Mon environnement de travail est agréable (Hygiène des locaux, Santé morale et physique, Relations au travail...etc.)

Tableau 30. La qualité de vie au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	3,70%
Un peu d'accord	0	11,11%
Assez d'accord	4	29,63%
Très d'accord	20	29,63%
Tout à fait d'accord	9	25,93%
Total	27	100%



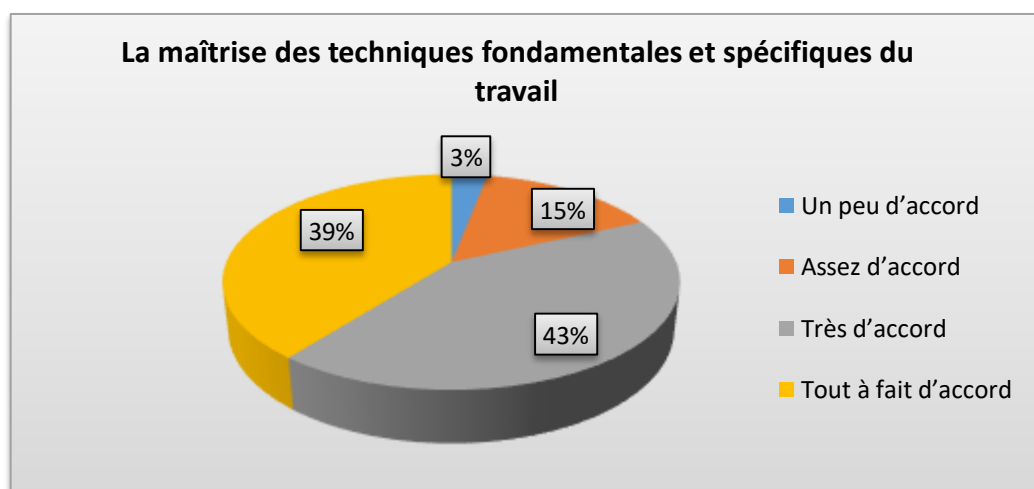
Interprétation : (88%) des participants estiment avoir un très bon environnement de travail en termes d'hygiène des locaux, relations de travail, santé morale et physique, qui se traduit par une bonne qualité de vie au travail au sein de GLOBTAINER.

1.2.3. Troisième axe d'analyse : la performance au travail

Mon niveau de compétences me permet de maîtriser les tâches spécifiques à mon emploi

Tableau 31. La maîtrise des techniques fondamentales et spécifiques du poste de travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	1	3,03%
Assez d'accord	5	15,15%
Très d'accord	14	42,42%
Tout à fait d'accord	13	39,39%
Total	33	100%

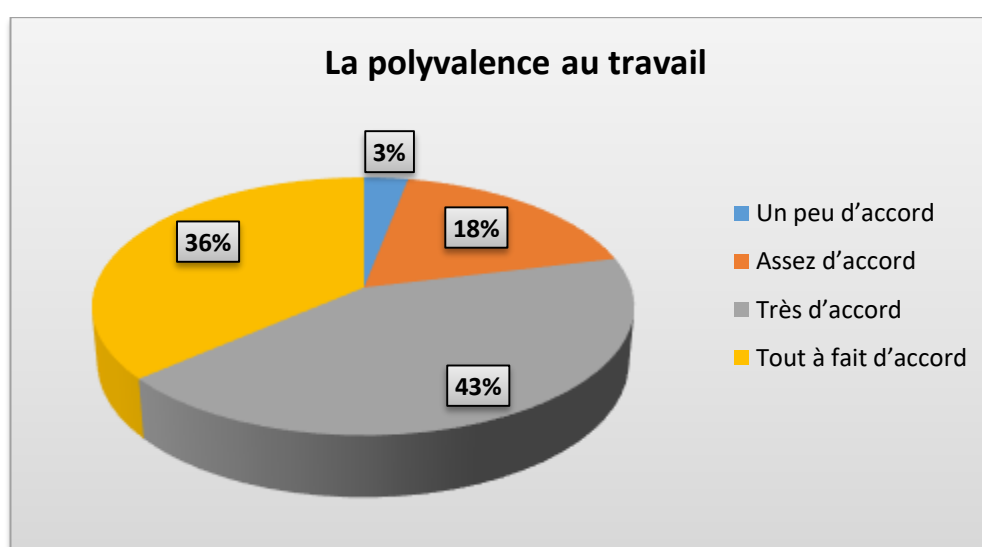


Interprétation : les résultats présentés ci-dessus se traduisent par un pourcentage de (82%) de la population qui ont répondu par avoir le niveau de compétences nécessaires et les capacités à bien maîtriser les tâches fondamentales et spécifiques à l'emploi. Contre (3%) qui ont estimé de ne pas pouvoir maîtriser les exigences du poste de travail.

Je suis capable de m'adapter à un grand nombre d'emplois dans mon organisation et de maîtriser l'ensemble de ses tâches

Tableau 32. La polyvalence au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	1	3,03%
Assez d'accord	6	18,18%
Très d'accord	14	42,42%
Tout à fait d'accord	12	36,36%
Total	33	100%

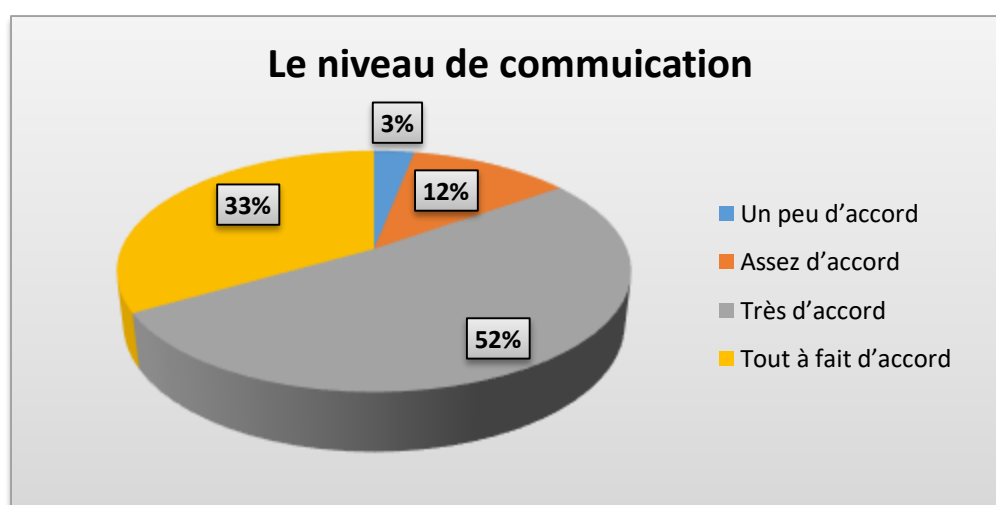


Interprétation : (79%) de la population estime avoir la capacité de pouvoir s'adapter à un grand nombre d'emploi et de maîtriser l'ensemble de ses tâches ce qui signifie la polyvalence de la population contre un pourcentage de (3%) qui n'ont pas cette aptitude.

Je peux communiquer clairement et efficacement (oralement ou par écrit)

Tableau 33. Le niveau de communication de l'employé

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	1	3,03%
Assez d'accord	4	12,12%
Très d'accord	17	51,52%
Tout à fait d'accord	11	33,33%
Total	33	100%

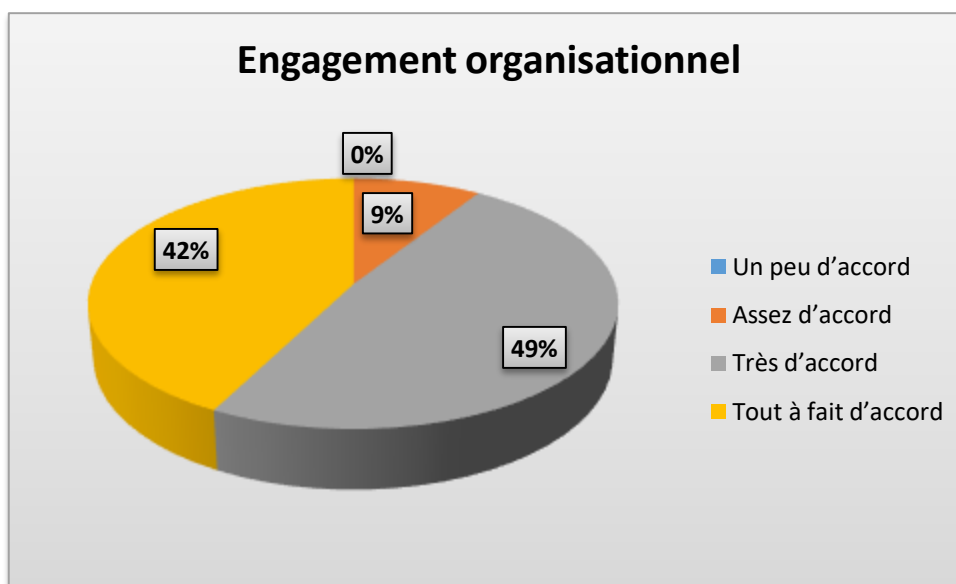


Interprétation : (85%) des participants estiment leur capacité à bien communiquer oralement et par écrit, contre (3%) qui ont des difficultés de communication.

Je fais des efforts supplémentaires en cas où l'entreprise passe par des conditions difficiles

Tableau 34. Engagement organisationnel

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	3	9,09%
Très d'accord	16	48,48%
Tout à fait d'accord	14	42,42%
Total	33	100%

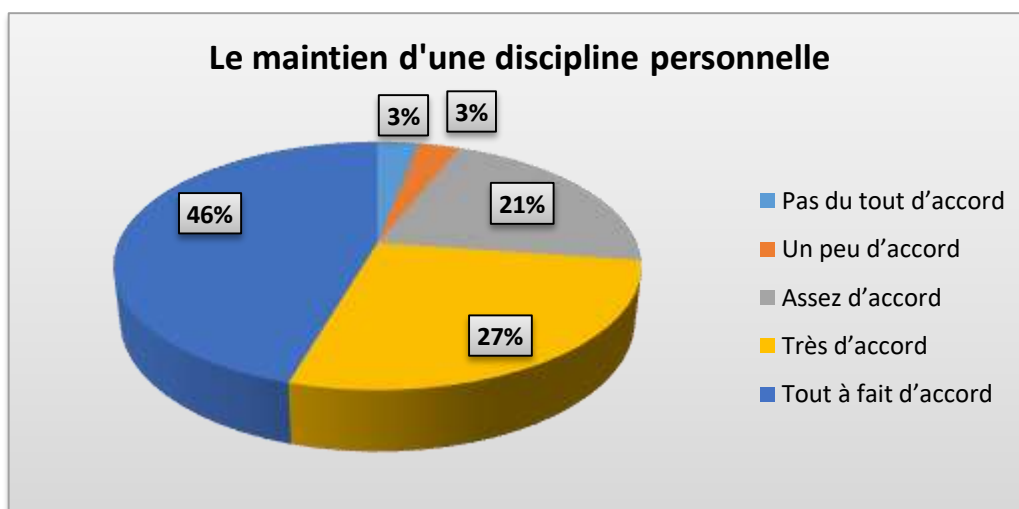


Interprétation : (91%) de la population sont des employés ayant la volonté de faire des efforts supplémentaires en cas où l'entreprise passe par des conditions difficiles, ce qui signifie leur engagement en vers l'organisation du travail.

**Je n'ai pas des comportements négatifs tels que : l'infraction aux règles internes,
l'absentéisme.**

Tableau 35. Le maintien d'une discipline personnelle

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,03%
Un peu d'accord	1	3,03%
Assez d'accord	7	21,21%
Très d'accord	9	27,27%
Tout à fait d'accord	15	45,45%
Total	33	100%

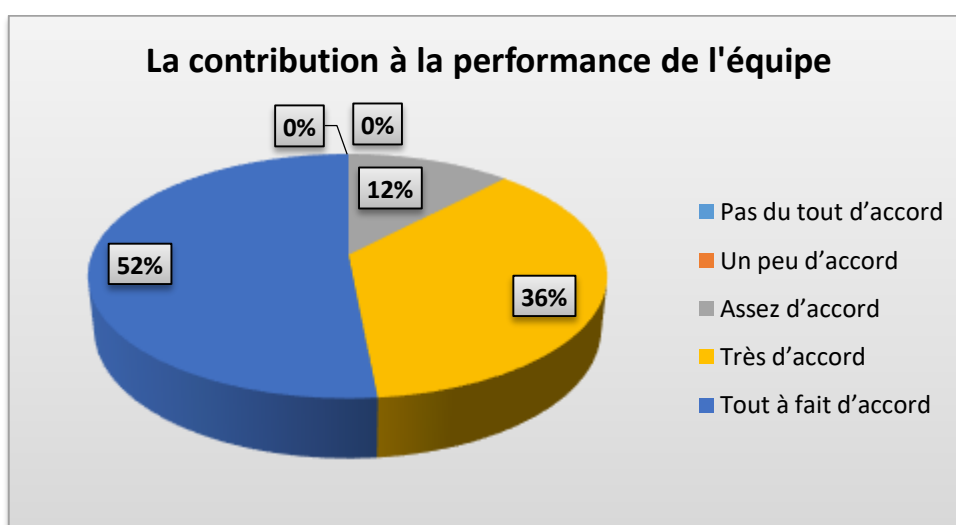


Interprétation : d'après les résultats présentés dans le graphe ci-dessus montrent que (73%) de la population estime avoir de bons comportements au travail, contre (6%) qui ne le sont pas vraiment.

J'aime aider mes collègues à se développer et améliorer leurs compétences, ainsi de créer une équipe bien soudée.

Tableau 36. La contribution à la performance de l'équipe

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	4	12,12%
Très d'accord	12	36,36%
Tout à fait d'accord	17	51,52%
Total	33	100%

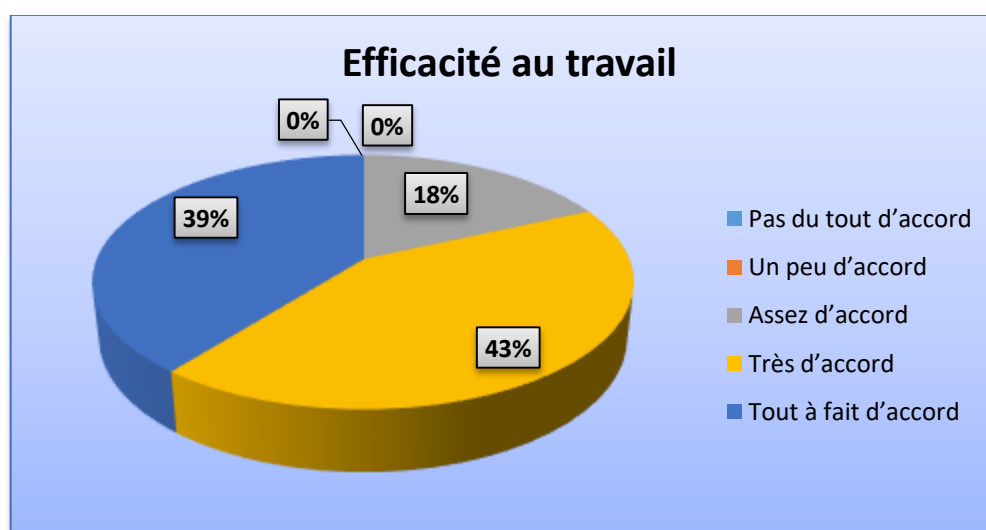


Interprétation : (88%) des effectifs contribuent à la performance des collaborateurs car ils aiment aider leurs collègues à se développer et améliorer leurs compétences, ainsi de créer une équipe bien soudée.

Je suis capable d'atteindre mes objectifs au bon moment

Tableau 37. Efficacité au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	6	18,18%
Très d'accord	14	42,42%
Tout à fait d'accord	13	39,39%
Total	33	100%

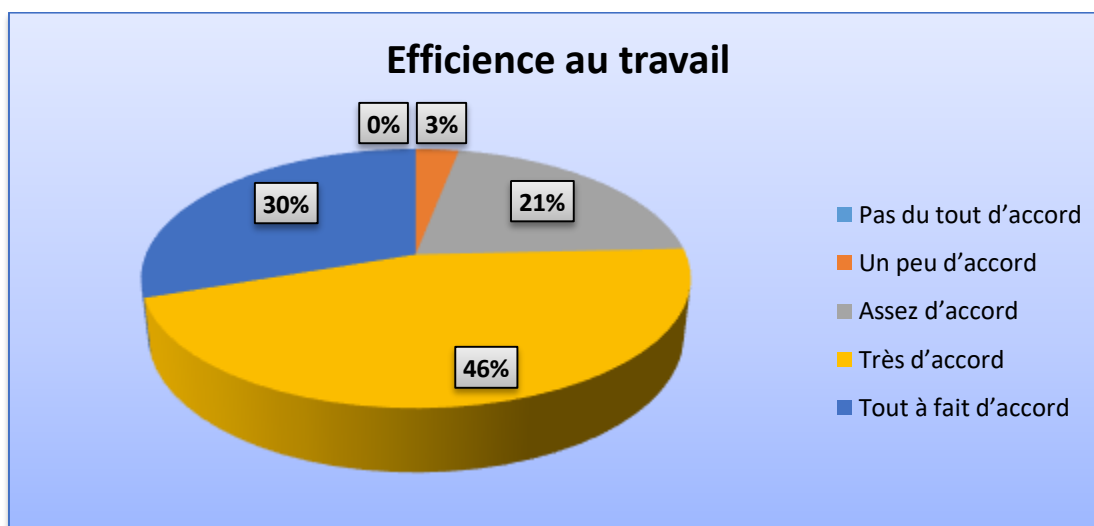


Interprétation : (82%) des répondants affirment leur capacité à pouvoir atteindre leurs objectifs au travail au bon moment. Cela explique l'efficacité de l'employé au travail.

J'atteins mes objectifs sans devoir gaspiller mes ressources (à moindre coût)

Tableau 38. Efficience au travail

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	1	3,03%
Assez d'accord	7	21,21%
Très d'accord	15	45,45%
Tout à fait d'accord	10	30,30%
Total	33	100%

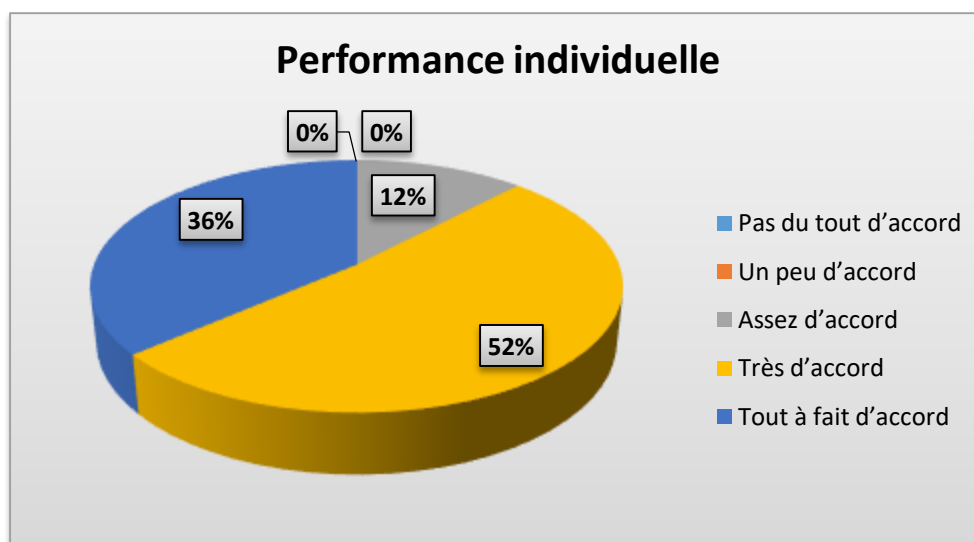


Interprétation : (76%) des répondants estiment leur capacité à atteindre les objectifs sans gaspiller leurs ressources, cela se traduit par un bon niveau d'efficience de la part de l'employé.

Je trouve que mes comportements (actions) sont pertinents pour l'atteinte des objectifs de mon organisation (qualité de service, satisfaction client, croissance, créativité, profitabilité)

Tableau 39. La performance individuelle

Niveau d'accord	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Un peu d'accord	0	0,00%
Assez d'accord	4	12,12%
Très d'accord	17	51,52%
Tout à fait d'accord	12	36,36%
Total	33	100%



Interprétation : (88%) des effectifs estiment que leurs comportements (actions) sont assez pertinents pour l'atteinte des objectifs de l'organisation en termes de qualité de service, satisfaction client, croissance, créativité, profitabilité. Cela se traduit par un très bon niveau de performance individuelle.

1.2.4. Fiabilité et validité de l'étude :

Afin de s'assurer de la nature de relation qui puisse exister entre la QVT et la performance individuelle nous avons procédé au calcul du test de corrélation de Spearman, les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 40. La corrélation entre la QVT et la performance individuelle

Corrélations				
			QVT	Performance individuelle
Rho de Spearman	QVT	Coefficient de corrélation	1,000	,594**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	33	33
	Performance individuelle	Coefficient de corrélation	,594**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Tiré des résultats de logiciel SPSS

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus on constate tout d'abord que le niveau de significativité = 0,000 est inférieur au seuil de 1% ce qui explique l'existence d'une forte corrélation entre la variable indépendante (la QVT) et la variable dépendante (la performance individuelle). Ainsi la valeur de corrélation de Spearman = 0,594** c'est-à-dire que la QVT a une forte influence positive sur la performance de l'employé. Ce niveau de dépendance entre les deux variables témoigne la validité structurale de notre outil. Car les deux variables considérées comme une conclusion de l'ensemble des items de mesure de chaque axe du questionnaire.

Tableau 41. La corrélation entre le stress au travail et la performance individuelle

Corrélations				
			Stress au travail	Performance individuelle
Rho de Spearman	Stress au travail	Coefficient de corrélation	1,000	,081
		Sig. (bilatéral)	.	,652
		N	33	33
	Performance individuelle	Coefficient de corrélation	,081	1,000
		Sig. (bilatéral)	,652	.
		N	33	33

Source : Tiré des résultats de logiciel SPSS

Interprétation : les résultats du tableau de corrélation ci-dessus montrent que le niveau de significativité est supérieur au seuil de 10% c'est-à-dire que le stress au travail n'a aucune influence sur la performance de l'employé, cela est expliqué par la bonne gestion de stress de la part de l'employé de GLOBTAINER.

En effet, pour s'assurer ainsi de la consistance interne de notre questionnaire nous avons fait appel à l'indicateur de fiabilité Alpha de Cronbach dont sa valeur est égale à 0,937. Cela signifie qu'il existe une forte corrélation entre les items utilisés, et nous a permis aussi de s'assurer encore une fois de la bonne structure de notre échelle, car la variance des items de chaque dimension mesure bien l'objectif visé par notre étude.

2 .Discussion des résultats

Avant de commencer l'interprétation des résultats faites auparavant il est nécessaire de se rappeler de notre objectif d'étude qui est la recherche d'*impact de la QVT sur la performance individuelle au sein de Globtainer*, de ce fait on va interpréter et résumer les résultats des analyses faites sur les différents axes de mesure.

2.1. Interprétation des résultats :

Concernant les dimensions de mesure de la QVT, on va commencer par le premier axe d'analyse qui est la satisfaction au travail, ensuite le deuxième axe qui englobe à la fois les différentes dimensions de mesure du climat organisationnel et le management.

Premièrement rappelant que les expériences d'Elton Mayo et ses collègues d'Harvard ont montré l'importance de l'aspect psychologique en valorisant le côté relationnel des employés entre eux-mêmes et leurs hiérarchies, l'instauration d'un système de supervision fondé sur l'écoute et le conseil et non pas sur le contrôle, ainsi l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle se révèle aussi important pour sa productivité et sa performance que l'ergonomie dans son poste de travail. Tous ces aspects ont été présents dans notre cas pratique chez les employés de GLOBTAINER comme suit :

Le premier axe d'analyse est expliqué à travers les tableaux 10, 11, 12, 13, 14 qui démontrent :

- La majorité des employés de GLOBTAINER ont exprimés leurs niveaux de satisfaction au travail vis-à-vis des relations interpersonnelles et avec la hiérarchie, la formation, évolution de carrière ainsi de rémunération et d'autres dimensions avec des taux bien élevés qui se déroule entre des degrés d'accord très significatifs.

En effet, selon Frederick Taylor de bonnes conditions de travail matérielles satisfaisantes et l'organisation des tâches se révèlent aussi importantes pour le bien-être et la performance de l'employé, la prise en considération des conditions de travail matérielles et immatérielles est exprimée dans le deuxième axe d'analyse (climat organisationnel et management) à travers les tableaux 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 qui démontrent les énoncés suivants :

- Les résultats des réponses des employés montrent bien l'existence d'un environnement de travail favorable et un bon climat social qui se traduit par un risque très faibles d'avoir des risques psychosociaux au travail.

c'est grâce à la disponibilité des moyens matériels nécessaires pour l'accomplissement des tâches, ainsi l'existence d'une bonne organisation du travail car chacun sait précisément ce qu'il a à faire, cette bonne organisation de travail aide l'employé à bien concilier entre sa vie privée et sa vie professionnelles, ainsi c'est une bonne raison de pouvoir bien gérer les responsabilités confiées aux employés tout en étant autonome au travail. Car la majorité des employés ont estimé leur sentiment d'autonomie et de responsabilité au travail qui est un facteur très important de motivation et satisfaction au travail.

- Ainsi, les responsables de GLOBTAINER fixent des objectifs clairs et réalistes qui conviennent aux compétences des employés cela veut dire qu'ils sont moins susceptibles à faire plus ou moins d'efforts en termes de savoir-faire et de nombre de tâches à exécutés ce qui se traduit aussi par un risque très faible à attraper des maladies professionnelles telles que le Burn-out ou le Bore out.

Selon les apports récents de la recherche sur la QVT, le psychologue français Yves Clot affirme à travers ses recherches que le travail est au cœur de toutes problématiques de QVT et de santé au travail, car selon sa vision sans la qualité du travail il n'y aura pas de QVT ni de santé au travail, parce que là où l'activité se réalise c'est là où les pathologies du travail et du stress se produisent. De ce fait :

- les énoncés précédents ne signifient pas forcément l'absence du stress ou de fatigue au travail, car selon les réponses des employés d'après le questionnaire et les échanges faits au sein de l'entreprise, ils ont exprimé un certain niveau de stress car ils n'ont pas le droit à l'erreur (Tableau N°24), c'est par rapport à plusieurs causes telles que la responsabilité des tâches confiées aux employés en terme de contrôle des documents important tel que BL et le HBL, le risque de ne pas être vigilant ou à jour, ainsi la satisfaction client qui joue un objectif primordial pour l'entreprise, y compris la protection et le suivi de la marchandise...etc. Par ailleurs, d'après les échanges informels avec la responsable des ressources humaines elle a bien précisé la bonne gestion de stress de la part de ses collaborateurs, car selon elle durant la période la plus stressante dont il y avait beaucoup de clients à prendre en charge les employés étaient très performants et leur rendement était très bon malgré la charge qu'ils ont avaient. Cela c'est par

rapport au sens du travail qui joue un rôle très important en matière de bien faire son travail, car selon les taux de réponses des répondants on a remarqué que l'employé aime aller au travail et fait un travail qui a du sens pour lui.

D'après la théorie sociotechnique les deux psychologues Frederick Emery et Eric Trist du Tavistock Institute of Human Relations pensent aussi que la qualité de vie au travail est fortement liée au système des relations sociales et au système technique au même temps présent dans chaque organisation, c'est-à-dire la prise en considération des conditions matérielles et immatérielles au même temps.

- En résumé, d'après notre théorie et les résultats des deux axes précédents ainsi les résultats d'item mesurant la qualité de vie au travail (Tableau 30), on peut dire qu'il existe une qualité de vie au travail favorable au sein de Globtainer.

Concernant la performance individuelle, Campbell (1990) l'a bien définie en étant les comportements ou les actions qui sont pertinents pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs. De ce fait il a proposé un modèle multifactoriel qui permet d'identifier huit dimensions comportementales de la performance au travail qui sont les suivantes :

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi.
- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi.
- La communication écrite et orale.
- Les efforts au travail.
- Le maintien d'une discipline personnelle
- La contribution à la performance de l'équipe et des collègues.
- La supervision
- Le management et l'administration

Ces huit dimensions de mesure de la performance individuelle affirment que l'employé est très performant au travail (Tableau 39), cela est expliqué dans le troisième axe d'analyse à travers les tableaux 31, 32, 33, 34, 35, 36 qui démontrent les résultats suivants :

- Premièrement, des taux significatifs en termes de maîtrise des techniques fondamentales et spécifiques du poste de travail. Deuxièmement, leur capacité à s'adapter à un grand nombre d'emploi et de maîtriser l'ensemble de ses tâches qui se traduit par la polyvalence au travail. Troisièmement, ils estiment avoir un bon niveau de communication que ce soit oralement ou par écrit. Quatrièmement, l'engagement organisationnel qui un aspect qu'on peut le trouver chez l'ensemble des employés de GLOBTAINER. Cinquièmement, l'existence d'une discipline personnelle avec un taux très faible d'absentéisme. Sixièmement, la volonté de l'employé à contribuer à la performance d'équipe en aidant les autres collaborateurs à développer leurs compétences.
- Ainsi, les employés estiment leurs capacités à atteindre les objectifs au bon moment avec le moindre coût qui se traduit par une efficacité et une efficience significative (Tableaux 37, 38), cela témoigne encore une fois leurs performances au travail.

2.2 .Validation des hypothèses de la recherche :

Avant de valider nos hypothèses il est préférable de revenir à notre problématique de recherche qui tente à connaître **l'impact de la qualité de vie au travail sur la performance individuelle au sein de GLOBTAINER.**

H1 : « *Les employés estiment que l'environnement de travail est favorable car il existe un climat organisationnel sain avec une bonne gestion du personnel* ». Cette première hypothèse est largement validée grâce à l'analyse des données du premier et deuxième axe de notre questionnaire intitulé (Satisfaction au travail, Climat organisationnel et management) en matière de l'impression de l'employé vis-à-vis de son entreprise, l'impact du travail sur la santé de l'employé, les relations professionnelles et la reconnaissance, le management.

H2 : « *Un environnement de travail sain et favorable joue un rôle très important sur la performance de l'employé* ». Cette deuxième hypothèse se trouve largement validée grâce au calcul du test de corrélation de Spearman (Tableau N°40) fait entre les deux variables de l'environnement de travail et la performance individuelle dont le résultat est très significatif, car il explique l'existence d'une forte corrélation positive entre les deux variables. Donc on peut dire qu'une bonne qualité de vie au travail a un impact fort et positif sur la performance individuelle.

H3 : « *Le travail au sein de GLOBTAINER est très stressant* ». Cette hypothèse est partiellement validée cela c'est par rapport aux taux de réponses estimées de la part des employés (Tableau N°23), car ils ont bien précisé que le stress perçu au travail n'est pas lié à l'environnement de travail

et au management, par contre, le stress dans notre cas est lié directement à la responsabilité des tâches confiées aux employés, cela est justifié ainsi grâce au (Tableau N°24) où plus que la moitié des employés ont estimé de ne pas avoir le droit à l'erreur.

H4 : « *Un environnement de travail stressant a une d'influence négative sur la performance de l'employé chez Globtainer* ». Cette hypothèse n'est pas validée, car le stress subi par l'employé de Globtainer n'a aucune influence sur sa performance, cela c'est grâce au test de corrélation de Spearman (Tableau N°41) qui a bien montré l'absence d'une significativité apparente entre les deux variables du stress et la performance au travail.

En résumé, ces hypothèses nous ont permis de répondre à notre problématique fondamentale de recherche, qui est donc, une qualité de vie au travail favorable a un impact fort et positive sur la performance de l'employé malgré l'existence d'un certain niveau de stress et de fatigue au travail, cela ne va pas influencer la performance individuelle car l'environnement de travail est excellent.

CONCLUSION

Durant l'élaboration de ce travail, j'ai pu découvrir le monde de l'entreprise et la gestion de ses hommes. Car pendant la durée de notre stage pratique au sein de GLOBTAINER on a appréhendé l'environnement de travail vis-à-vis de l'ensemble de ses structures. Un voyage au cours duquel nous nous sommes adressés aux dimensions psychologiques, managériales, et organisationnelles de la qualité de vie au travail.

L'objectif principal de notre enquête était de détecter l'impact de l'environnement de travail au sein duquel les employés sont menés à bien maîtriser leurs responsabilités professionnelles sur la performance individuelle de l'entreprise. Pour y faire nous avons abordé une problématique que nous jugeons utile à savoir : **Quel est l'impact de la qualité de vie au travail sur la performance individuelle au sein de GLOBTAINER ?**

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons commencé notre stage pratique par une période d'observation du climat de travail et des échanges faites auprès des employés afin de mieux les connaître, d'après ces séances nous avons pu y mettre les premières hypothèses de notre problématique (H1 et H3).

Au même temps, la documentation et les écrits faits par les chercheurs précédents nous ont permis de bien s'approfondir dans notre sujet et d'avoir plus d'idées pour l'élaboration de notre questionnaire. Car c'est un sujet très vaste dont nous étions obligés d'être plus précis et de bien cibler les questions de notre étude quantitative.

En effet, le manager est souvent soucieux d'avoir un meilleur rendement de son employé en essayant de le garder satisfait et bien dans son travail car l'investissement dans le capital humain ne peut s'opérer sans la présence d'une bonne qualité de vie au travail. Autrement dit, un environnement de travail favorable c'est la clé de réussite de chaque entreprise qui veut gagner et augmenter la performance de son employé au travail. C'est l'idée principale sur laquelle notre étude est fondée.

Au regard global de nos résultats et validations des hypothèses, on a pu tirer comme conclusion que l'environnement de travail a une forte influence sur la performance de l'employé, car il existe une forte corrélation causale entre la QVT et la performance individuelle (Tableau 40).

Dans le cas de GLOBTAINER la qualité de vie au travail est jugée très favorable (1^{er} et 2^{ème} axes d'analyses), en terme de satisfaction des employés, des relations au travail et de reconnaissances, santé morale et physique de l'employé, équilibre vie privée vie professionnelle, ainsi à travers le management. Car malgré le stress subit de la part de l'employé vis-à-vis de ses responsabilités liées aux tâches, sachant que c'est un milieu professionnel qui demande beaucoup de vigilance et d'être à jour pour éviter toutes sortes d'erreurs (Tableaux 23, 24), ça n'a pas donné lieu à des conséquences négatives telles que la diminution du niveau de performance au travail (3^{ème} axe d'analyse). Et cela revient toujours à l'existence d'un environnement de travail excellent.

Lors de notre travail de recherche, on a eu beaucoup d'avantages et de bénéfice durant la réalisation de ce stage pratique, comme on a rencontré certaines contraintes. Parmi les contraintes rencontrées était de savoir bien choisir et organiser l'introduction de plusieurs dimensions de mesures afin de pouvoir traiter la notion de la QVT, qui est connu par une notion globale et systémique liée à plusieurs facteurs au travail, car selon (Davis 1977) la QVT c'est l'interaction entre l'homme et son environnement général de travail. Deuxième difficulté était de trouver une entreprise qui répond à notre sujet de recherche.

RECOMMENDATIONS

Selon les résultats obtenus des différentes analyses des données faites auparavant, et les informations recueillies des autres items liés indirectement à notre problématique qui se complète avec nos observations au travail, nous avons pu ressortir les recommandations suivantes :

- Promouvoir une variété dans les tâches afin de donner l'opportunité à l'employé d'acquérir de nouveaux savoirs faire ainsi pour diminuer la routine au travail et la répétitivité des tâches.
- Favoriser la participation des employés à des projets valorisants afin d'augmenter leur sentiment d'appartenance et d'accomplissement de soi.
- Montrer plus d'équité au travail en terme de répartition des tâches entre les employés du même service.
- Consacrer des coins et des moyens de détente au sein de l'entreprise.
- Donner plus de chances d'évolution de carrière.
- Assurer l'égalité des chances pour avoir un accès à la formation professionnelle.
- L'instauration d'un système d'information des ressources humaines afin de faciliter la circulation de l'information entre les deux services d'exploitation et de consignation et une meilleure gestion du personnel.
- Renforcer la prise en considération les difficultés du personnel rencontrées au travail à travers leurs représentants.
- Promouvoir la gestion des conflits de la part des responsables hiérarchiques.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les ouvrages :

- Bourdu, Émilie., Péretié, Marie-Madeleine., Richer, Martin. (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*. Paris Presse des mines.
- JOSIEN, SAMUEL., & de LANDRIEUX-KARTOCHIAN, SOPHIE. (2017). *Management des entreprises (3^{ème} ed)*. Gualino.
- Moulette, Pascal et Roques Olivier (2014), « *Gestion des ressources humaines* » 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
- Pelletier, Julien. (2017). *Agir sur la qualité de vie au travail*. Ouvrage de l'Anact. Groupe Eyrolles, Paris.

Les documents électroniques :

Chapitres de livres :

- Brillet, Franck., Sauviat, Isabelle., Soufflet, Émilie. (2017). « *Chapitre 4. La QVT : éléments de définition* ». Dans RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL. Consulté le 02 Juillet 2020 sur [https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/risques-
psychosociaux-et-qualite-de-vie-au-travail--9782100760541-page-89.htm](https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/risques-psychosociaux-et-qualite-de-vie-au-travail--9782100760541-page-89.htm)
- Charles-Pauvers, Brigitte., Commeiras, Nathalie., Peyrat-Guillard, Dominique., et Patrice, Roussel. (2007). « CHAPITRE 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL ET SES DÉTERMINANTS PSYCHOLOGIQUES » in Sylvie Saint-Onge et al., *Gestion des performances au travail De Boeck Supérieur*, dans « Méthodes & Recherches » pages de 97 à 150. Article disponible en ligne à l'adresse : [https://www.cairn.info/gestion-des-performances-
au-travail---page-97.htm](https://www.cairn.info/gestion-des-performances-au-travail---page-97.htm) (consulté le : 18/ 03/ 2020).
- Saunder, Laurance (2016), « *Chapitre 1. De la souffrance au bien-être au travail .Le bien-être au travail : un must et non un nice to have !* » Dans Coutanceau, Roland., Bennegadi, Rachid., Bornstein, Serge. « Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif ». Éditeur : Dunod .Collection : Psychothérapies . Pages de 1 à 17. [https://www-
cairninfo.www.snd11.arn.dz/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DUNOD_COUTA_2016_03_0001&
download=1](https://www-cairninfo.www.snd11.arn.dz/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DUNOD_COUTA_2016_03_0001&download=1)

Les Livres :

- Maury, Suzanne. (2018). Dans *La GRH dans la fonction publique*. La documentation française. Consulté le 10 Août 2020.
<https://www.scholarvox.com/reader/docid/88868492/page/10?searchterm=patrice%20rousseau>
- Mongeau, Pierre (2009). « Réaliser son mémoire ou sa thèse ». Presses de l'université du Québec.
<https://www.scholarvox.com/reader/docid/88801595/page/46?searchterm=L%E2%80%99ap%20proche%20%20quantitative>
- Sohier, Joël., et Sohier, Deran (2013) « Logistique » 7^{ème} édition. Vuibert.
<https://www.scholarvox.com/reader/docid/88816322/page/169?searchterm=glossaire%20logistique>

Articles :

- Bergouignan, Jean-Paul. (Mai 2016). *LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : une opportunité de création de valeur*. Dans « La revue des conditions de travail » (N°4, 2^{ème} partie). Consulté le 04 Mars 2020 sur <https://www.anact.fr/file/6306/download?token=7IofGUdj>
- Bertrand Sogbossi, Bocco (2010). « PERCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE PAR LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE ». Dans « La Revue des Sciences de Gestion » n°241 | pages 117 à 124. Consulté le 11 Août 2020, sur : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>
- Bonzom, D., et Liberi, Y. (2018). *La qualité de vie au travail (QVT) (N°32)*. Dans Aide-mémoire des risques psychosociaux. Consulté le 14 Mars 2020 sur <https://www.cairn.info/risques-psychosociaux-et-qualite-de-vie-au-travail---page-253.htm>
- CASTEL, Davy. (2016). *La satisfaction au travail*. Lille, France : ANRT. Consulté le 25.Août 2020 sur https://www.researchgate.net/publication/311073725_La_satisfaction_au_travail
- Dupuis, Gilles., Martel, Jean-Pierre., Voirol, Christian., Bibeau, Lynne., Hébert-Bonneville, Noémie. (2009). *L'inventaire systémique de la qualité de vie au travail*. BILAN DE

- CONNAISSANCES(CLIPP). [https://www.researchgate.net/publication/281934639_Rapport_sur_la_qualite_de_vie_au_travail -
Bilan des connaissances L%27inventaire systemique de qualite de vie au travail ISO VTC](https://www.researchgate.net/publication/281934639_Rapport_sur_la_qualite_de_vie_au_travail_-_Bilan_des_connaissances_L%27inventaire_systemique_de_qualite_de_vie_au_travail_ISO_VTC) (Consulté le 10/03/2020)
- GAUZENTE, Claire (juin 2000). « *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs* » Dans « Finance Contrôle Stratégie » Volume 3, N° 2, p. 145 - 165. Consulté sur https://www.researchgate.net/publication/4797412_Mesurer_la_performance_des_entreprises_en_l%27absence_d%27indicateurs_objectifs_quelle_validite_Analyse_de_la_pertinence_de_certains_indicateurs
- Issor, Zineb (2017). « LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS ». Dans « Projectics / Proyética / Projectique » n°17, pages 93 à 103 Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. (Consulté le 25 Août 2020)
- Jean-Christophe Vilatte (2007). « Méthodologie de l'enquête par questionnaire » .Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon. http://www.ins.tn/sites/default/files/pdf_actualites/vilatte-methodologie-enquete-questionnaire.pdf?fbclid=IwAR3Lb-QiwOVVFe8sNcgzfwizO6czxzBCI215_t7TM2WSBRjwSaJZCMxJj4
- Leclerc, Jean-Simon., Bourdrias, Jean-Sébastien., et Savoie, André. (2014). *LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE ET LA PERFORMANCE AU TRAVAIL : DES LIENS LONGITUDINAUX BIDIRECTIONNELS ?* Dans « Le travail humain » (vol.77).Pages de 351 à 372. Consulté le : 29 Février 2020 sur <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2014-4-page-351.htm>
- LE FLANCHE, Alice., MULLENBACH-SERVAYRE, Astrid., ROJOT, Jacques. (2011) « *FAVORISER La SATISFACTION AU TRAVAIL : LES APPORTS DE L'ENQUÊTE RÉPONSE* ». Dans « Management & Avenir » N°81/ pages 37 à 55. Consulté le 20 Juillet 2020 https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MAV_081_0037&download=1

- Légeron, Patrick. (2008). « Le stress professionnel » dans « L'information psychiatrique » Volume 84/. Pages 809 à 820. Consulté le 20 Août 2020 sur : <https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm>
- Meier, O. (2017). « V. FREDERICK WINSLOW TAYLOR-LE MANAGEMENT SCIENTIFIQUE DES ENTREPRISES ». Dans Les grands auteurs en management. EMS éditions (3^{ème} éd). Pages de 67 à 79. (Consulté le 7 Mars 2020) sur <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management---page-67.htm>
- Mendy, Melyan. , Baldé, Cheikh Oumar., Déme, Samba. (2020). *L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises*. Cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor. Dans @GRH (N°34). Consulté le 24 Juin 2020 sur : <https://www.cairn.info/revue-%40grh-2020-1-page-37.htm>
- Mousli, Marc. (2016). *LE BONHEUR, NOUVEL OBJECTIF DE L'ENTREPRISE ?* Dans L'économie politique (N°71). Consulté le 12 Mars 2020 sur <https://www-cairn-info.www.snd11.arn.dz/revue-l-economie-politique-2016-3-page-40.htm>
- Salembier-Trichard, Alexandra. (2019). « Épuisement professionnel, burn out » Dans L'information psychiatrique .(Volume 95), pages 311 à 315. Consulté le 11Juillet 2020, sur : <https://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2019-5-page-311.htm>
- Soyer, Claude Roussillon., Roussel, Patrice., Charbonnier-Voirin, Audrey., David B, Kathleen Bentein. (2018). « L'EFFET D'INTERACTION DES PRIMES CONTINGENTES ET DE LA MOTIVATION AUTONOME SUR LA PERFORMANCE DANS LA TÂCHE, CONTEXTUELLE ET ADAPTATIVE » dans « Revue de gestion des ressources humaines » N° 109, pages de 25 à 39 Article disponible en ligne à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressourceshumaines-2018-3-page-25htm> (Consulté le : 19 Août 2020).

Sites Web :

- Alain. (2018). *Motivation- la théorie des 2 facteurs d'Herzberg*. Consulté le 20 Août 2020 sur <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7>

Le dico du commerce international. « Définition de dédouanement ». <https://www.glossaire-international.com/pages/touslesternes/dundefineddouanement.html#:~:text=Juridiquement%2C%20il%20consiste%20%20C3%A0%20affecter,de%20douane%20et%20la%20TV>

- LAROUSSE. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transitaire/79152#:~:text=Professionnel%20mandat%C3%A9%20par%20l'exp%C3%A9diteur,liaison%20entre%20les%20diff%C3%A9rents%20transporteurs.>

Organismes :

- L'Anact. Consulté le 01 Août 2020 sur : <https://www.anact.fr/la-reconnaissance-au-travail-de-quoi-sagit-il-0>
- Aract (2017), « Baromètre Qualité de Vie au Travail PME ». Île de France. <http://www.aractidf.org/qualite-de-vie-au-travail/ressources/barometre-qvt> (Consulté le : 02/03/2020)
- L'OMS. Consulté le 20 Juillet 2020 sur : https://www.who.int/topics/mental_health/fr/

Publications officielles :

- ANI (octobre 2004). Accord Nationale Interprofessionnel sur le stress au travail. Consulté le 21 Juillet 2020 sur : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf
- Chambre de commerce et d'industrie (Juin 2015). « Commissionnaire de transport ». Centre de formalités des entreprises » https://www.alsace-eurometropole.cci.fr/sites/default/files/commissionnaire_de_transport_2015.pdf
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (2012). « Outils et ressources pour un traitement optimisé de langue ». France. <https://www.cnrtl.fr/definition/connaissance>

Mémoires et thèses :

- Aïnouche, Y., Aouinane, W. (2018). *La qualité de vie au travail chez les salariés* [Mémoire de master]. Université de Abderrahmane Mira de Bejaïa.
- Achete, Isabelle., Delaflore, Jean-Luc., Fabre, Christine., Magny, France., Songeur, Christel. (2010). « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? ». Mémoire MBA Rh, Equis accredited, Dauphine Université Paris, pages de 1 à 194. Consulté le 26 Juillet 2020. https://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf

ANNEXES

ANNEXE A- QUESTIONNAIRE

Veillez indiquer dans quelle mesure les propositions qui suivent vous décrivent effectivement. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse.

• **Satisfaction au travail :**

Votre avis personnel	Très insatisfait	Insatisfait	Satisfait	Tout à fait satisfait
1. Êtes-vous satisfait des relations avec vos collègues de travail ? 2. Êtes-vous satisfait des relations avec la hiérarchie ? 3. Vous sentez vous content de venir travailler ? 4. Êtes-vous satisfait de la qualité de votre travail ? 5. Êtes-vous satisfait de la qualité du travail de vos collègues ? 6. Êtes-vous satisfait de l'organisation de votre service ? 7. Êtes-vous satisfait de la formation que vous avez bénéficié ? 8. Êtes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière ? 9. Êtes-vous satisfait de votre niveau de rémunération ?				

• **Climat organisationnel et management :**

Votre avis personnel	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
Mon travail					
10. Je peux prendre des initiatives et des décisions dans mon travail. 11. Je connais mes objectifs individuels et ceux de mon service. 12. Mon travail me permet d'utiliser mes compétences à leur juste niveau . 13. Je suis autonome dans mon travail. 14. Je fais du travail qui a du sens pour moi. 15. Mes activités sont répétitives et routinières. 16. Je participe à des projets valorisants. 17. Je trouve que je fais un travail de qualité. 18. Je peux organiser mon travail comme je le souhaite (ordre des tâches, déroulement de la journée..). 19. Dans mon travail, j'ai le sentiment d'avoir le droit à l'erreur. 20. Dans mon service, chacun sait précisément ce qu'il a à faire. 21. Je peux donner mon avis concernant les changements qui impact mon travail.					

Mon travail et ma santé					
22. Je dispose des moyens matériels nécessaires pour accomplir mon travail dans de bonnes conditions.					
23. Mon environnement de travail (locaux ,cadres...) est agréable.					
24. Je ressens l'impact de mon travail sur ma santé (douleurs , maladies..)					
25. Le travail est réparti équitablement entre les membres de mon service.					
26. J'ai l'impression d'être stressé(e) à cause de mon travail.					
Mon entreprise					
27. Je suis fier(e)de mon entreprise.					
28. J'ai confiance en l'avenir de mon entreprise .					
29. Je suis bien informé (e) des évolutions auxquelles doit faire face mon entreprise.					
30. La qualité du travail est une valeur forte de mon entreprise.					
Mon développement professionnel et ma reconnaissance					
31. Mon entreprise m'offres des possibilités d'évolutions (internes ou externes) intéressantes.					
32. Mon entretien professionnel avec mon responsable est un moment important pour moi.					
33. Sur les 2 dernières années, j'ai bénéficié de formations professionnelles que j'ai demandées.					
34. Je suis confiant (e) quant à mon avenir dans l'entreprise.					
35. Je trouve que ma rémunération est adaptée au travail que j'accomplis.					
36. Mon responsable hiérarchique reconnaît et valorise la qualité de mon travail.					
37. Les critères d'évaluation du travail sont clairs et partagés par tous.					
38. Les critères de rémunération sont transportant et objectifs.					
Mes relations professionnelles					
39. Je peux facilement discuter avec mon responsable hiérarchique direct.					
40. Mon responsable hiérarchique tient compte de mes avis dans ses prises de décisions.					
41. Les relations avec mes clients (clients internes/externes) sont faciles et agréables.					
42. Je trouve que les relations de travail sont agréables dans mon entreprise.					

43. L'information circule bien entre les différents services de mon entreprise. 44. Je peux compter sur les représentants du personnel pour faire entendre les difficultés que je rencontre.					
Mon équilibre vie privée / vie professionnelle					
45. L'organisation du temps de travail me permet de bien concilier ma vie personnelle et mon travail. 46. Pour faire mon travail correctement, je suis obligé(e) de travailler Plus tôt/tard / de déjeuner plus vite,.. 47. Je connais suffisamment tôt mes dates de congés pour pouvoir organiser mes vacances .					
Questions réservées aux encadrés					
48. Mon manager organise et répartit équitablement le travail au sein de l'équipe. 49. Mon manager gère bien les conflits interpersonnels. 50. Mon manager favorise le dialogue, le partage d'information au sein de l'équipe. 51. Mon manager fixe des objectifs clairs et réalistes.					

• **Performance au travail :**

Votre avis personnel	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
52. Mon niveau de compétences me permet de maîtriser les techniques fondamentales et spécifiques de mon travail. 53. Je trouve que mes comportements (actions) sont pertinents pour l'atteinte des objectifs de mon organisation (qualité de service, satisfaction client, croissance, créativité, profitabilité). 54. Je suis capable de m'adapter à un grand nombre d'emplois dans mon organisation et de maîtriser l'ensemble de ses tâches. 55. Je peux communiquer clairement et efficacement. (oralement ou par écrit). 56. Je fais des efforts supplémentaires en cas où l'entreprise passe par des conditions difficiles. 57. Je suis motivé(e) par amour à mon métier. 58. Je suis motivé(e) parce que mon environnement de travail est favorable (hygiène des locaux et du matériels, ambiance de travail)					

<p>59. Je suis motivé(e) parce que j'ai besoin de ce travail.</p> <p>60. Je n'ai pas des comportements négatifs tels que : l'infraction aux règles internes.</p> <p>61. J'aime aider mes collègues à se développer et améliorer leurs compétences, ainsi de créer une équipe de travail bien soudée.</p> <p>62. Je suis capable d'atteindre mes objectifs au bon moment.</p> <p>63. J'atteins mes objectifs sans devoir gaspiller mes ressources (à moindre coût).</p>					
--	--	--	--	--	--

Je vous remercie pour votre participation