

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

ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT ENSM

Pôle universitaire de KOLEA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en management des organisations

Le bien-être au travail et la performance des entreprises

CAS : La CNAS KOLEA

Elaboré par :

SAHLI Salim

Encadré par :

Dr. MOUSSAOUI.S

Année 2021/2022

Résumé

Dans un contexte où la production et la concurrence sont les préoccupations majeures des entreprises. Ces dernières visent sans cesse l'augmentation de leurs productivités qui s'accompagne presque inévitablement avec une augmentation de stress, qui résulte sur un mal-être au travail entravant l'atteinte de leurs objectifs. Les démarches de bien-être et de qualité de vie au travail deviennent alors des atouts de conciliation entre les intérêts des entreprises et de leurs parties prenantes. Nous présenterons dans ce mémoire dans un premier temps les concepts liés au bien-être, à son introduction et évolution dans le monde du travail, au bien-être au travail et son lien avec la performance des entreprises. Ensuite, nous confronterons cette étude théorique à la réalité par le biais d'une étude quantitative menée au sein de la CNAS Koléa.

Mots clés : Bien-être, travail, performance

Abstract

In a context where production and competition are the major concerns of companies. They constantly aim to increase their productivity, which is almost inevitably accompanied by an increase in stress, which results in unease at work hindering the achievement of their objectives. The well-being and quality of life at work approach then become assets for reconciling the interests of companies and their stakeholders.

In this thesis, we will first showcase the concepts related to well-being, its evolution in the world of work, well-being at work and its interrelation with performance in companies. Then, we will confront this theoretical study with reality through a quantitative study carried out within the company (CNAS Koléa).

Key words : Well being, work, performance.

ملخص

في سياق يكون فيه الإنتاج والمنافسة من الاهتمامات الرئيسية للشركات. تهدف الأخيرة باستمرار إلى زيادة إنتاجيتها، والتي تكون مصحوبة بشكل شبه حتمي بزيادة الضغط والقلق، مما يؤدي إلى حالة اكتئاب وعدم ارتياح في العمل الذي يعيق تحقيق أهدافها. السعي نحو تحقيق الرفاهية وجودة الحياة في العمل قد يكون الوسيلة المثلى للتنسيق بين مصالح الشركات ومصالح عملائها.

في هذه الأطروحة، سوف نقدم أولاً المفاهيم المتعلقة بالرفاهية، ودخولها وتطورها في عالم العمل، والرفاهية في العمل وارتباطها بأداء الشركات وإنتاجيتها. بعد ذلك، سنواجه هذه الدراسة النظرية بالواقع من خلال دراسة كمية أجريت في حرم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة القليعة

الكلمات المفتاحية: الرفاهية، العمل، الاداء

Remerciements

Tout d'abord et avant tout, je remercie Allah qui m'a donné la vie ainsi que les atouts physiques et mentaux pour réaliser ce travail ainsi que tous mes exploits passés présents et futures.

J'adresse ma gratitude sincère à mon encadrante Dr. Moussaoui, pour son aide, ses précieux conseils, le temps et la patience qu'elle m'a accordé dans la réalisation de mon travail.

Je remercie l'ensemble du personnel de la CNAS Koléa de m'avoir accueilli et offert la possibilité de réaliser mon stage pratique, en particulier Mr. Larbi Aboubakr Seddik et Mr. Abd El Krim Djamel pour leurs accompagnement et soutiens tout au long de la période du stage. Je remercie aussi l'ensemble des personnes dans les différents services de leur participation et collaboration à l'étude quantitative que j'ai pu effectuer.

Je saisis cette occasion pour remercier également les membres du jury pour leur évaluation de mon travail.

Je présente mes sincères reconnaissances et gratitude à mes parents mes frères et ma sœur pour m'avoir accompagné, soutenu, et conseillé pendant toute ma vie.

Je dirige mes chaleureux remerciements vers mes amis Amine, Sidali, Zakari, Amir de m'avoir soutenu de l'extérieur de l'école le long de la réalisation de mon travail. Je remercie aussi mes chers amis et camarades de classe Abd El Aziz Sofiane, Benyettou Sofiane, Rouabah Brahim, Moussa Hocine, ainsi que tous mes camarades de classes avec lesquels j'ai pu me développer durant ce master, sans oublier bien sûr les enseignants qui n'ont pas hésité à faire leur possible pour nous transférer le maximum de leurs connaissances.

Table des matières

RESUME.....	2
REMERCIEMENT.....	3
LISTE DES TABLAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	8
INTRODUCTION.....	9
1.Problématique de recherche.....	11
2.Les objectifs de la recherche.....	11
3.La structure du mémoire.....	12
CHAPITRE I : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	13
Section 01 : revue de littérature.....	14
1.Le bien-être en général.....	14
2.Le bien-être au travail.....	16
3.La relation entre bien-être au travail et performance organisationnelle.....	19
Section 02 : Le cadre conceptuel.....	21
1.Le bien-être et le travail.....	21
1.1.Le bien-être en général.....	21
1.1.1.L'évolution du concept de bien-être.....	21
1.1.2.Les théories du bien-être.....	26
1.2.L'évolution du monde de travail.....	27
1.2.1.La définition du travail.....	28
1.2.2.L'évolution du travail et de la notion du bonheur.....	29
1.3.Le bien-être au travail.....	33
1.3.1.Interrelation entre le bien-être et le travail.....	33
1.3.2.Le concept du Bien-être au travail.....	34
2.La relation entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle.....	35
2.1.La notion de performance.....	35
2.2.Bien-être au travail et performance organisationnelle : une relation complexe.....	36
2.3.La qualité de vie au travail.....	37
2.3.1.Définition.....	37
2.3.2.Les facteurs clés de la qualité de vie au travail.....	38
CHAPITRE II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	39
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	40
Section 02 : La démarche méthodologique.....	43
1.La méthodologie de recherche.....	43
2.Les outils de collecte d'informations.....	44
2.1.L'observation.....	44
2.2.La documentation.....	44
2.3.L'étude quantitative.....	44
2.3.1.La réalisation du questionnaire.....	44
2.3.2.Le choix de l'échantillon.....	45
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	46
1.Résultats et discussions de l'étude quantitative.....	47
1.1.Résultats globaux.....	47
1.2.Constats particuliers des résultats.....	63
1.3.Discussion des résultats.....	64
CONCLUSION.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	72
ANNEXES.....	75
ANNEXE A : Questionnaire fournis aux employés de la CNAS KOLEA.....	76

Liste des tableaux

Tableau 1: Variables de l'étude quantitative	48
---	-----------

Liste des figures

Figure 1: Répartition des réponses à la question : « Selon vous, qu'est ce qui fait votre bien être dans votre travail ? »	49
Figure 2: Répartition des réponses à la question : « votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien être ? »	50
Figure 3: Répartition des réponses à la question : « êtes-vous heureux dans votre travail ? »	51
Figure 4: Répartition des réponses à la question : « Je trouve que mon travail a du sens »	52
Figure 5: Répartition des réponses à la question : « mon travail me stresse »	53
Figure 6: Répartition des réponses à la question : "le temps que je passe au travail est raisonnable"	54
Figure 7: Répartition des réponses à la question : "donnez une note à votre état de travail"	55
Figure 8: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à vos relations avec vos supérieurs hiérarchique »	56
Figure 9: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à vos relations avec vos collègues »	57
Figure 10: Répartition des réponses à la question : « Je fais des choses que je désapprouve »	59
Figure 11: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à votre niveau d'apprentissage dans cotre travail »	60
Figure 12: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à la performance de votre organisation »	61
Figure 13: Répartition des réponses à la question : « Votre état de bien être impacte-t-il votre efficacité ? »	62

Liste des abréviations, sigles et acronymes

BEAT : Bien-être au travail.

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales.

DAG : Direction de l'administration générale.

QTV : Qualité de vie au travail.

SDP : Sous-direction de prestations.

RPS : Risques psycho-sociaux

INTRODUCTION

Depuis toujours, le travail est le noyau de l'existence humaine, il représente les activités que les individus font pour assurer leur survie et leur coexistence dans les populations qu'ils forment. Et si l'intérêt du travail pour un individu est de générer des revenus afin de subvenir à ses besoins pour améliorer sa qualité de vie et atteindre idéalement un état de bien-être, ce dernier ne dépend pas que de biens matériels, mais c'est plutôt un état regroupant plusieurs dimensions et facteurs y compris le salaire. Ce bien-être devient alors la fonction ultime du travail. Ce dernier étant le moteur principal des activités des entreprises, Les actions favorisant le bien-être au travail peuvent être l'investissement idéal pour ces entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs. En plus de bienfaits organisationnels et économiques qu'il semble apporter, il a (le bien-être au travail) forcément un grand impact sur le bien-être global des individus et donc un impact sur leur qualité de vie, et cela par le fait qu'il occupe une grande partie de leurs quotidiens et donc de leurs vies. L'importance du thème de cette étude ne se limite donc pas qu'au monde du travail et de la production, mais elle concerne aussi la qualité de vie des individus, de groupes d'individus, et donc la santé des populations.

La question du bien-être est devenue un sujet très présent dans les sociétés, et la prise de conscience de son importance se mondialise. Des pays comme le Bhoutan ne tolèrent plus la croissance économique à tout prix, et proposent « le bonheur national brut » (BNB) comme indicateur de richesse au lieu du « produit interne brut » (PIB).

Le traitement de ce thème est aujourd'hui très important car nous vivons dans une époque où la concurrence est plus intense que jamais, l'offre et la demande ne cessent de s'accroître et de se diversifier, dans ces conditions les entreprises essayent d'atteindre la meilleure efficacité et la plus haute productivité possible. Par ailleurs, le développement culturel des populations et du niveau de vie globale, ainsi que l'apport des sciences notamment médicales, psychologiques et sociales, font que les gens deviennent de plus en plus attentifs à leurs santé (physique et mentale), à leur qualité de vies, et à leur épanouissement personnel. Les entreprises qui dépendent principalement et grandement sur des travailleurs pour atteindre leurs objectifs économiques, doivent introduire intelligemment des actions qui agissent sur l'environnements et les conditions de travail qui à leur tour améliore le bien-être des employés tout en améliorant leur efficacité dans leur travail.

Avec la croissance de la production que le monde est en train de connaître, le stress au travail est croissant, il s'agit-là d'un facteur inquiétant de mal-être. Une étude menée en France par l'observatoire « entreprise et santé » Viavoive – Harmonie mutuelle indique que 18% des salariés affirment avoir déjà été victimes d'un burn-out dans leur travail. Une autre étude du cabinet Mozart Consulting a mesuré le coût du mal-être au travail en France, le résultat était 12 600 € par salarié par an. Investir dans la qualité de vie et le bien-être au travail est donc une responsabilité pour les entreprises pour que ces coûts baissent. (PeopleDoc France, 2019)

La question du bien-être au travail au service de la performance porte un aspect paradoxal, en effet une bonne performance exige une haute productivité individuelle qui peut causer du stress et donc un mal-être au travail. Cela fait la complexité du sujet et souligne la nécessité de l'étudier par ses multiples dimensions. L'objectif serait donc d'améliorer le BEAT dans une entreprise de la façon la plus bénéfique à sa performance. Et c'est là que rentre la qualité de vie au travail dont les facteurs seront présentés et vérifiés dans le présent travail.

1. Problématiques de recherche

Le travail est pour certains une contrainte, les gens se retrouvent obligés de travailler pour subvenir à leurs besoins et ceux de leurs familles. Dans ce cas ce même travail peut-il être source d'un bien-être pour le travailleur ou est-ce que les démarches de qualité de vie au travail ne servent qu'à minimiser la misère et le mal-être au travail. La présente étude s'intéresse dans un premier temps et en se basant sur les résultats d'une enquête empirique de répondre à la question suivante : « **Les travailleurs peuvent-ils vivre dans un état de bonheur et de satisfaction dans leur travail ? et qu'elles sont -dans le cas de notre enquête- les facteurs principaux qui favorisent le plus cet état de bien-être ?** ».

Pour les travailleurs, des conditions de travail favorisant leur bien-être sont idéales et servent pleinement leurs intérêts, cependant l'intérêt de l'entreprise réside dans sa croissance financière et économique, alors si elle investit dans le bien-être de ses travailleurs elle doit s'assurer que cet investissement soit rentable par l'amélioration de sa performance. Le lien entre ces deux concepts est assez complexe et difficile à cerner car plusieurs facteurs hors bien-être peuvent influencer la performance, et notre étude ne se focalise pas sur les démarches managériales à suivre pour concilier bien-être et performance, nous nous intéressant plutôt sur l'existence d'un lien entre les deux concepts dans le lieu de notre enquête, en essayant de répondre à la question : « **existe-t-il un lien entre le bien-être des travailleurs d'un côté, et leur performances individuelles ainsi que la performance de l'entreprise d'un autre ?** ».

2. Les objectifs de la recherche

L'intérêt de ce travail est tout d'abord de sensibiliser les entreprises et leurs parties prenantes à l'importance du bien-être au travail en présentant les théories et concepts qui démontrent ses bénéfices au niveau individuel, sociale, et économique, et en vérifiant ces théories dans le terrain par le biais d'une étude pratique faite dans une entreprise algérienne, car nous visons principalement les lecteurs algériens.

Les résultats de cette recherche pourront servir comme base de données à d'autres recherches, et leur discussion et leurs limites comme pistes de réflexions sur la signification des facteurs de QTV utilisés, et sur de nouvelles méthodes de recherches qui pourront être plus efficaces dans le futur.

Des recommandations managériales seront aussi proposées même si ce n'est pas l'intérêt principale de la recherche.

3. La Structure du mémoire

Nous commençons ce travail par une introduction qui définit le cadre de notre recherche. Suivi du premier chapitre qui représente le cadre théorique de l'étude dans lequel nous présenterons dans un premier temps la revue de littérature dans laquelle seront discutés plusieurs travaux scientifiques concernant le bien-être au travail et son lien avec la performance des entreprises, ensuite nous passerons à la présentation des définitions et concepts clés liées au bien-être, au travail, à la performance, et au lien entre ces concepts.

Nous aborderons dans Le deuxième chapitre qui est le cadre pratique le contexte pratique et le cadre méthodologique où nous présenterons l'organisme d'accueil suivi par la méthodologie de recherche et les outils de collecte de données.

Ensuite, nous exposerons les résultats de notre recherche pour après les discuter pour pouvoir répondre à nos problématiques de recherche. Nous concluons ce travail par une conclusion générale.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Section 01 : Revue de littérature

La majorité des études présentes relatives à notre sujet dans la littérature scientifique le traite en prenant en compte l'ensemble de ces variables, qui sont le bien-être général, le bien-être au travail et enfin la performance, les problématiques de ces études concernent souvent le lien entre le bien-être au travail et la performance. Nous allons dans cette revue présenter en premier lieu des recherches effectuées sur le bien-être de façon générale, en suite sur le BEAT, ces facteurs et multiples dimensions, et sa relation avec la performance.

1. Le bien-être en général

La notion du bien-être peut-être intuitivement liée à une sémantique qui regroupe la joie, le plaisir et le bonheur. Depuis l'antiquité, bien que le terme « bien-être » n'était pas utilisé, les philosophes comme Epicure et Aristote, s'intéressaient déjà à la notion de « bonheur ». Des études et enquêtes sur la notion de « bien-être » ont commencé dès le début du XX^{ème} siècle avec la première guerre mondiale, et nos connaissances sur le sujet sont aujourd'hui plus vastes que jamais grâce au développement de plusieurs décennies. Cependant, cette notion reste complexe, et ne fait pas l'objet de consensus dans les revues scientifiques qui lui sont consacrées.

(Zoé Perron, Julia Buzaud, Kevin Diter et Claude Martin) respectivement ingénieur d'études et de recherche, sociologue et directeur de recherche au CNRS et professeur affilié à l'EHESP, présentent dans la Revue des politiques sociales et familiales (2019) le bien-être comme étant une combinaison des aspects physique, mentaux et matériels, et pose la problématique sur le niveau de pondération de ces trois éléments qui fait le bien-être, et sur la façon avec laquelle on l'éprouve.

Les auteurs avancent que les multiples dimensions du bien-être sont toutes reliées entre elles et que chacune d'entre elles peut avoir un impact sur les autres. Ils affirment par ailleurs que le bien-être s'inscrit dans un contexte social, économique, politique et géographique. Les champs d'analyse de son étude est donc plus large que le cadre des « individus ». En effet, des facteurs de malaise relative à une société peuvent engendrer un

« malaise social ». Il est donc important selon les auteurs de prendre en compte l'aspect individuel et collectif du bien-être.

(Zoé Perron et al) affirment que la prise en compte des facteurs objectifs du bien être comme la santé et l'aisance matériel est essentielle mais pas forcément suffisante dans la mesure du bien être des individus. Ils existent des facteurs subjectifs propres aux individus et aux sociétés comme les valeurs et les expériences qui font que le degré du bien être peut différer même en répondant aux mêmes facteurs « objectifs ».

Björn Halleröd et Daniel Seldén, tentent dans (Björn Halleröd & Daniel Seldén, the multidimensional characteristics of wellbeing) d'articuler toutes les dimensions du bien être dans une étude menée en suède sur les personnes âgées. Ils ont identifié cinq sphères dont l'interaction influe sur le bien-être de l'individu : les capacités et fonctions des individus, la santé, l'état psychologique de l'individu (être triste ou découragé ...), la situation économique, et les relations sociales.

Les deux chercheurs affirment que les éléments cités ci-dessus sont activement en interaction et ont des répercussions les unes sur les autres. Lorsque l'individu éprouve une insatisfaction au niveau de plusieurs composantes, on parle d'un « problème de bien être multidimensionnel ». La sphère « santé » quant à elle, impacte plus rapidement les autres sphères. Dans ces sphères et étant donné leurs interactions, ils peuvent se créer des cercles vicieux ou bien des cercles vertueux.

Parmi les multiples dimensions du bien-être, certaine étude se sont intéresser à la notion de la justice sociale, pour les chercheurs qui se penchent sur cet angle, le sentiment qu'un individu qu'il a de s'il vit dans un monde juste ou injuste va de pair avec son bien-être. Simon Langlois (Simon Langlois, bonheur bien être subjectif et sentiment de justice sociale au Québec, L'année sociologique, 2014) analyse les données d'une enquête menée au Québec en 2013 sur le bien-être, le bonheur et les inégalités. Il en ressort que le bonheur et la satisfaction, sont deux indicateurs qui ne sont pas complètement interchangeables, l'un renvoie à la dimension affective (le bonheur), et l'autre à la dimension cognitive (la satisfaction). Ces indicateurs sont cependant fortement corrélés (une haute satisfaction de sa vie et peut conciliable avec être malheureux). Et le cas de figure des enquêtés insatisfait de leurs vies mais qui sont tout de même heureux renvoi à une fraction des immigrants et de

la classe moyenne. L'enquête montre aussi que le sentiment de justice joue un rôle dans le bien être, il faut en effet prendre en compte la représentation sociale que les individus se font de leurs situations. Ainsi, le niveau de revenu même s'il en est un facteur, ne détermine pas l'atteinte du bonheur, car entre les deux éléments interviennent les aspirations des enquêtés, et leurs sentiments de privation. L'étude montre ainsi l'importance de distinguer les principes d'égalisation et d'équité des ressources, et appuie la nécessité de prendre en compte le sentiment de justice sociale dans les études du bien-être.

2. Le bien-être au travail (ses dimensions et facteurs)

(Alice Le Flanchec, Astrid Müllenbach et Jacques, 2015) réalisent une étude portant sur la satisfaction au travail et les facteurs permettant son renforcement, en s'appuyant sur un échantillon de 18 536 salariés enquêtés, grâce aux données de l'enquête REPONCE 2011 de la Dares.

L'étude permet dans un premier temps, de confirmer des facteurs de bien être présents dans la littérature sur les antécédents de la satisfaction des salariés au travail. Parmi ces facteurs, en retrouve, la relation avec les collègues et le soutien hiérarchique, la compétence des employées, leurs niveaux d'autonomie, ainsi que la reconnaissance et l'intérêt au travail. Ensuite, l'étude montre des facteurs plus originaux. Le sentiment d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est montré en premier lieu comme facteur impactant la satisfaction au travail. Le deuxième facteur mis en évidence est l'état de santé qui influence la perception de la satisfaction. Enfin, l'étude met en lumière le rôle que joue l'anticipation des employées par rapport à leurs avenir dans leurs satisfactions. En effet, les augmentations potentielles de son salaires, l'incertitude quant au futur de sa relation avec son supérieur hiérarchique, ou bien le risque de licenciement sont des éléments qui ont un impact sur la satisfaction de l'employé dans son travail. Ainsi, une gestion de l'incertitude et de l'équivoque comme politique de gestion des ressource humaines est fortement recommandée.

Une étude de cas faite au sein de la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) de la Loire, Saint-Etienne, France, rapportée par sa directrice générale Frédérique MINY, porte sur la

prévention des risques psychosociaux (RPS) qui menace le bien être des employés. La CPAM a depuis longtemps favorisé la lutte contre les RPS, mais l'étude s'intéresse particulièrement à l'expérimentation de télétravail. La CPAM a lancé un appel à volontariat et des employés sont passés au télétravail. Cette expérimentation fait ressortir un gain en efficacité, ainsi qu'un gain pour l'employé dû à l'économie sur les frais de déplacement qui s'élève à 1 500 €, plus une économie sur les frais de gardes d'enfants sur les temps de trajet de 450 €.

Un bilan a été fait à partir d'une enquête de satisfaction lancée en 2015 auprès de 18 télétravailleurs. Leurs réponses sont globalement positives :

100% des télétravailleurs questionnés se disent satisfaits ou très satisfaits.

Aucun d'entre eux ne se plaint de perte de lien avec le collectif de travail.

98% se disent avoir été bien accompagnés au cours des différentes étapes de la procédure.

Cette expérience aborde le sujet du bien-être d'un aspect assez intéressant qui est la réduction des RPS, qui a été réalisée par le télétravail et c'est dû à la suppression de trajets (10/18 questionnés), et une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale (6/18 questionnés) qui représentent deux facteurs de stress parmi les dix facteurs reconnus et qui sont mentionnés : la charge de travail, évolution, reconnaissance, participation au changement, soutien des pairs, le rôle de l'employé, l'hostilité, soutien au management, et latitude décisionnelle.

Outre le stress, la satisfaction au travail et le bien être psychologique, représentent un autre champ de recherche prolifique. Parker et ses collègues (2003) ont mené une méta analyse sur des résultats d'études empiriques menés sur 121 échantillons publiés dans 94 articles. Cette analyse ressort cinq catégories dans lesquelles sont classés les antécédents du bien-être et de la satisfaction au travail :

- Les caractéristiques intrinsèques du travail, qui regroupent l'autonomie, l'importance, la variété ...
- Les caractéristiques du rôle, il s'agit entre autres de l'ambiguïté é du rôle au sein de l'organisation et de conflits de rôles.
- Les interactions au travail : coopération, entraide, fierté d'appartenance...

- Le type de leadership : le style participatif, l'orientation vers les buts.
- La culture et pratiques de la gestion de l'organisation, ainsi que sa structure.

Les chercheurs ont établi des coefficients de corrélation méta analytiques, ils ont constaté que les cinq catégories présentent tous une corrélation moyenne ou élevée avec le bien être psychologique et la satisfaction au travail.

Il faut souligner que cette analyse prend en compte des études menés à l'échelle individuelle, ce qui fait que ces études ne mesurent pas les caractéristiques objectives de l'environnement, mais plutôt la perception de ce dernier par les individus.

Les études de cas évoquées dans cette section appuient l'hypothèse selon laquelle les pratiques managériales et l'environnement de travail sont significativement associés au bien-être au travail dans ses deux composantes : stress, et bien être psychologique au travail.

Ces études se sont basées sur la perception subjective des individus dans la mesure du bien-être, et soutienne l'hypothèse : il existe une corrélation significative entre les pratique managériales et les caractéristiques de l'environnement de travail perçus subjectivement par les individus d'un côté, et le bien-être au travail d'un autre.

Il est cependant compliqué de mesurer le bien être ou d'instaurer un programme favorisant le bien être dans une organisation de par l'aspect subjectif des indicateurs précédemment présentés.

La question sur la possibilité de mesurer le bien être afin d'adopter une démarche de transformation positive en entreprise est évoquée dans l'article (comment mesurer le bien être en entreprise ? 2013), en présentant des outils de mesure, certains outils sont objectifs , tel est le cas du taux d'absentéisme, le turnover, les maladies... d'autre outil concerne plutôt la perceptions des employés, comme les outils orientés sur le climats social, dans ce cas , des enquêtes sont faites auprès des individus et la mesure se fait de l'état globale du bien être dans l'organisation par confrontations de résultats, et par la comparaison des potentiels de bien être des individus évoluant dans le même cadre.

3. La Relation entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle

L'organisation du travail s'est bien développée au cours des siècles précédents, et grâce à l'apport des courants philosophiques, psychologiques et à la neuroscience, l'importance du rôle que jouent les pratiques de management et l'environnement de travail dans le bien être des travailleurs est aujourd'hui évident. Cependant s'il y a une seule chose qui n'a pas changé, c'est bien les objectifs qui représentent la raison d'être des entreprises, il s'agit de l'épanouissement économique de ces dernières, qui ne peut être réaliser que par une meilleure performance de leurs agents.

Il est donc primordial à notre étude de présenter les constats d'études faites sur l'apport du bien-être au travail à la performance organisationnelle, par ce qu'après tout, c'est l'appréciation de cet apport par les organisations qui va les pousser à investir dans le bien-être de leurs employés.

(Natalie Delobbe, Roxane De Hoe, 2012) respectivement professeur et assistante de recherche à l'université catholique de Louvain, pour répondre à la problématique : « Le bien-être au travail est-t-il un facteur de performance organisationnelle ? », ont effectué une étude en interrogeant 1 5000 salariés travaillant dans deux chaînes de distribution alimentaire belges qui se constituent de 44 magasins, en plus des entretiens semi directifs en face à face avec chaque directeur de magasin. L'étude analyse les corrélations entre plusieurs composantes de bien être psychologique et de stress d'une part, et les différents niveaux de performances (sociale, opérationnelle, commerciale, et économique) de l'autre.

Les auteurs ont constaté que lorsque des indicateurs objectifs de la performance sont pris en compte les résultats montre un lien positif entre bien être des salariés et performance des magasins, l'absentéisme qui un indicateur de performance, est très lié aux besoins de récupération et aux problèmes de santé, ainsi qu'à un manque de satisfaction et d'implication organisationnelle. Les résultats font aussi ressortir que certains facteurs de risque semblent accroître le taux d'absentéisme. La performance opérationnelle est quant à elle supérieur quand les rôles des travailleurs sont bien définis. Une autre observation

intéressante consiste en la corrélation positive qu'il y a entre la satisfaction du personnel et celle de la clientèle, supposant qu'une stratégie de satisfaction-clients passe idéalement par une promotion du bien être des employés.

Au niveau des indicateurs économiques examinés, en particulier la productivité, les résultats reflètent la complexité de la relation entre bien être et performance. En effet, le stress et la fatigue sont négativement corrélés à la performance dans une enseigne, tandis que c'est l'inverse dans l'autre, ou les magasins les plus productifs recueillent un personnel présentant des niveaux moins élevés de bien être psychologique. Les auteurs présentent des pistes qui expliqueraient potentiellement ce phénomène :

- La relation entre bien-être au travail et productivité serait curvilinéaire : Le bien-être au travail serait positivement associé à une meilleure productivité jusqu'à un certain seuil, après lequel, l'augmentation de la productivité serait un facteur de détérioration du bien-être.
- La deuxième piste consiste en la possibilité de l'influence de certaines variables tierces, comme la taille du magasin, et le niveau socio-économique de la région dans laquelle il se situe.

Section 02 : cadre conceptuel

1 Le bien-être et le travail

1.1. Le bien-être en général

Nous proposons, dans cette section, de faire un état des lieux des différentes définitions et théories du bien-être depuis les fondements historiques issus de la philosophie jusqu'aux recherches récentes issues des neurosciences en passant par les différents champs de la psychologie

1.1.1. L'EVOLUTION DU CONCEPT DE BIEN ETRE :

- **LE BIEN ETRE DANS LA PHILOSOPHIE**

Les fondements historiques du concept de bien-être ou de « bonheur » remontent jusqu'à la Grèce antique. Deux grands courants philosophiques influenceront plus tard les théories du bien-être psychologique : l'hédonisme et l'eudémonisme.

➤ L'hédonisme est une doctrine philosophique à laquelle s'est associé le cyrénaïsme, qui est une école philosophique fondée en 399 av. J.-C par Aristippe de Cyrène qui caractérise l'hédonisme par la conscience de la jouissance, il affirme que le seul critère possible réside dans la sensation de plaisir ou de douleur, c'est-à-dire dans l'expérience sensible. Il ne s'agit cependant pas de calculer abstraitement les plaisirs comme dans l'utilitarisme (Aristippe de Cyrène : le philosophe du plaisir), mais d'épouser le mouvement du plaisir réel et concret, désirable en lui-même. Selon cette doctrine, la recherche des sensations positives et l'évitement des sensations négatives constituent le but de l'existence humaine (extrait de lettre à Ménécée). D'autres philosophes ont traité le concept de bien être ou bien le « bonheur » comme Epicure qui affirme que la recherche de plaisirs doit être frugal, c'est-à-dire que l'Homme ne doit rechercher que les plaisirs nécessaires, et éviter les plaisirs qui

peuvent avoir des conséquences négatives au long termes, selon lui, les plaisirs doivent être raisonnés pour qu'ils contribuent à un état de « bonheur », il s'agit donc d'un hédonisme raisonné, qui se rapproche de l'eudémonisme.

Le bien-être hédonique consiste en la satisfaction des attentes dans les différents aspects de la vie, et aux émotions plaisantes ressenties (Diener, Emmons, Larsen, Griffin, S, 1985).

On peut dire que selon l'hédonisme, le fait de maximiser les plaisirs et minimiser les douleurs constitue la raison d'être des humains

➤ L'eudémonisme, du grec eudaimonia « bonheur » est une doctrine philosophique qui se différencie de l'hédonisme principalement par le fait qu'elle considère le bonheur comme le but ultime de la vie et non pas les plaisirs. Les partisans de l'eudémonisme diffèrent selon la définition qu'ils donnent du bonheur. Platon considère que le bonheur s'ajoute comme un surcroît à la vie vertueuse, ou la recherche des plaisirs ou l'évitement des peines se fait de façon réfléchie et en considération des vertus qui consistent le seul moyen d'atteindre le vrai bonheur (Louis Guillermit, *L'enseignement de Platon*,). Selon Aristote, le bonheur « eudaimonia » est en soi un principe dont l'atteinte consiste le but qui motive tous les actes de l'Homme (*Éthique à Nicomaque*, Livre X : Plaisir, vie contemplative, Vrin, 1994). Aristote considère par ailleurs, que l'eudaimonia « bonheur » pour un être, est la performance de ses caractéristiques fonctionnelles, et il considère que la caractéristique fonctionnelle de l'Homme, qui le distingue de tout autre être vivant est sa capacité de raisonner. Donc, si le « bien-être » de l'Homme est lié à cette fonction, alors, ce « bien être » s'avère être une activité rationnelle en accord avec la vertu (Nichomachean Ethics, Livre I, chapitre 7).

L'approche eudémoniste voit le bonheur « bien être » comme une façon de vivre où l'excellence des vertus et l'actualisation de potentiels sont activement favorisés (Gamble & Garling, 2012). Selon l'eudémonisme, le bonheur est une quête de sens qui dépasse le momentané (Baumgardner & Crothers, 2009).

- **LE BIEN ETRE DANS LA PSYCHOLOGIE**

La bien être a été grandement influencé par le champ de la psychologie, notamment au cours du XIXème siècle. Plusieurs courants et théories psychologiques ont conditionné le bien être psychologique modernes. Nous allons dans ce qui suit, présenter quelques-unes de ces théories.

➤ La théorie de la psychologie des émotions, qui a conduit à la modélisation des émotions qui jouent un rôle très important dans l'étude du bien être psychologique (Clark & Tellegen, 1988). Les émotions représentent un élément fondamental pour assurer la survie, et pour mener au mieux la vie quotidienne (Scherer, 2001), elles permettent l'adaptation et la réaction à l'environnement et les différents changements qui peuvent s'y produire. Ainsi, les humains peuvent éviter des dangers en adaptant leurs comportements aux émotions ressenties devant un danger. Ils peuvent aussi à l'aide d'émotions former des représentations sur les résultats possibles des situations et d'y adapter des comportements, afin d'améliorer ces derniers dans des expériences futures (David Sander, Traité de psychologie des émotions, chapitre 8). Les émotions contribuent activement au bien être psychologique, et ce dernier, peut être considéré comme somme d'émotions positives et négatives.

➤ La psychologie humaniste, qui apparaît à partir des années 1940, Influencée principalement par la théorie des besoins d'Abraham Maslow, et même si cette théorie (celle de Maslow) porte davantage sur les besoins que sur le bien-être, elle donne une importance particulière à l'estime de soi, qui est un élément central de la psychologie humaniste, qui affirme la capacité de l'individu de s'autodéterminer faisant de lui un être unique. Ce courant se partage des principes eudémoniques, vu qu'il considère que l'individu peut se développer selon ses propres choix et réajuster ses comportements au biais de ses

expériences. Donnant ainsi, une place principale à l'estime de soi et à la réalisation de soi qui constituent un facteur important du bien être psychologique comme il est perçu actuellement. Ainsi, ce courant a grandement influencé l'étude actuelle du bien être psychologique.

➤ La psychologie positive, fondée en 1998 par Martin Seligman, un chercheur en psychologie et professeur à l'Université de Pennsylvanie. Cette discipline de psychologie s'intéresse dans son étude aux éléments qui conditionnent l'épanouissement et le meilleur fonctionnement possible des individus, groupes, et institutions (Shelly L. Gable, 2005). Elle s'intéresse donc aux sources de bonheurs et d'optimisme, plutôt qu'aux sources de psychopathologie. Le bien être est un leitmotiv dans cette discipline. Selon Seligman, le bonheur comprend trois composantes, ou bien trois « modes » de vie. La première composante est la vie plaisante, ou l'individu est en quête de vivre le maximum possible d'émotions positives. La deuxième est la vie d'engagement, ou l'individu est tellement engagé et concentré sur ses responsabilités (que ce soit son travail, sa famille ...) qu'il devienne neutre dans sa vie affective (il ne ressent pas plus d'émotions positives que négatives). La troisième composante est la vie pleine de sens, ou l'individu cherche toujours un sens à son existence, et s'engage dans des buts plus grands que lui. L'expérience subjective du bonheur dépend de la manière dont les composantes du bonheur sont vécues (M. Veilleux, L'expérience subjective du bonheur chez des gens heureux, 2017).

• L'APPORT DES NEUROSCIENCES

La neuroscience de par le fait qu'elle étudie le fonctionnement du système nerveux, a influencé l'étude du bien-être, vu que le système nerveux soit responsable de la coordination des actions avec l'environnement, et que ces actions peuvent résulter ou engendrer des émotions, élément essentiel au bien-être. Nous allons dans ce qui suit présenter quelques théories qui contribuent à la compréhension des émotions, composantes principales du bien-être.

➤ Le cerveau de l'émotion. Cette théorie considère que les sentiments sont l'expression de la lutte qui implique le système nerveux, pour atteindre l'équilibre avec l'environnement et dans les différentes sphères de la vie. « Il est important de garder à l'esprit que le cerveau, comme les autres organes, est sujet à l'évolution, comme il était démontré par des approches de génétique moléculaire. Les grandes fonctions vitales qui conditionnent la survie des espèces, se sont mises en place dans le système nerveux central par des ensembles de connexions neuronales, y compris chez l'homme, (extrait de La Dangersité des Drogues, B. Roques, 1999). Ces comportements vitaux sont associés à l'activation d'un système hédonique souvent appelé système de récompense chez l'animal (Bozard et Wise, 1981). Le désir de les mettre en œuvre serait donc lié au plaisir qu'ils procurent. Quel que soit le plaisir.

➤ L'intelligence émotionnelle. Peter Salovey et John Meyer (1990) étaient les premiers à développer la théorie de l'intelligence émotionnelle et l'ont introduit comme : «un ensemble de compétences hypothétiques contribuant à l'évaluation et à l'expression précises des émotions en soi et chez les autres, la régulation efficace des émotions chez soi et chez les autres, et l'utilisation des sentiments pour motiver, planifier et réussir dans sa vie ». (Helen Brown, What is émotionnel intelligence, 2021). Daniel Goleman en continuité des études de Salovey et John Mayer propose un modèle qui définit quatre sphères de l'intelligence émotionnelle :

1) La conscience de soi, c'est la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence à les utiliser pour guider ses décisions.

2) la gestion de soi, c'est la maîtrise de ses propres émotions et à s'adapter à l'évolution de la situation.

3) l'intelligence interpersonnelle, qui consiste à la capacité à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir.

4) la gestion des relations sociales, il s'agit de la capacité influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits (Goleman, 1998).

1.1.2. Les théories du bien-être

Nous allons à présent et après avoir vu les apports des multiples champs disciplinaires à la compréhension du concept de bien être, présenter différentes théories de bien être qu'on peut trouver dans la littérature scientifique.

- **Les théories générales**

Les notions de bien-être subjectif et de bien-être objectif sont certes liées, mais présentent néanmoins quelques différences conceptuelles. Nous allons dans ce qui suit présenter ces deux notions.

- Les théories ascendantes (bien-être objectif), qui reconnaissent que le bonheur provient des plaisirs vécus dans les différentes sphères de la vie, et des affects positifs liés aux événements vécus. Le bonheur global correspondrait à la somme des plaisirs. Dans cette conception, l'individu est activement influencé par son environnement. Dans ce contexte, le bien-être est perçu comme la somme des aspects positifs et des aspects négatifs qu'il vit et appréhende de façon objective. . Ainsi, c'est l'addition des événements présents dans les diverses sphères de la vie de l'individu qui donne le niveau de bien-être qu'il ressent.
- Les théories descendantes (bien-être subjectif), qui propose un concept qui suit une logique inverse. Le niveau de bien être ressenti aura un impact sur toutes les dimensions de la vie. L'individu n'interprète plus passivement sa réalité, et interprètera son environnement de façon subjective. Par conséquent, la théorie descendante suppose que les gens ont

tendance à expliquer les événements de la vie de manière positive ou négative. Il y aura donc des caractéristiques de personnalité affectant notre évaluation du bonheur. En d'autres termes, les facteurs favorisant le bonheur au travail ne contribuerait pas forcément au bonheur individuel. Mais le bonheur général rendrait les individus heureux au travail.

- **Les théories particulières**

Les théories particulières sont complémentaires aux théories générales. Elles proposent une compréhension plus ciblée du bien-être.

- La théorie de l'adaptation. Cette théorie a été présentée par Brickman et al. (1978). Elle suppose l'adaptation des gens aux événements, qu'ils soient heureux ou malheureux, de sorte que ceux-ci ont un impact de courte durée sur le bonheur. (P. Brickman, D. Coates et R. Janoff-Bulman, 1978).

- Les théories des standards impliquent qu'une comparaison entre un état actuel et un standard donné peut influencer le ressenti de l'individu par rapport à une expérience. Que ce soit, une comparaison sociale avec autrui, ou entre le but atteint et le but prévu.

- Les théories cognitives mettent l'accent sur l'influence de diverses variables sur le Bien-être. Bien qu'elles soient différentes, chacune de ces théories explore le bien être sous l'aspect suivant : Transformer l'information objective en réalité subjective via les opérations mentales. (Idem L. Bouffard, 1997).

1.2. L'évolution du monde du travail

Nous avons présenté précédemment différentes connaissances et théories présentes dans la littérature scientifique concernant la notion de bien être en général, c'est une étape très importante pour la compréhension du sujet de notre recherche « le bien-être au travail ». Nous allons dans ce qui suit présenter l'évolution du monde du « travail », par ce que c'est dans ce monde que la notion du bien-être au travail s'est développée. Ensuite, nous allons traiter les fonctions du travail, car il est crucial dans l'étude du bien-être au travail d'avoir une connaissance sur les attentes de l'individus dans son travail.

Commençons par la définition du mot « travail »

1.2.1. La définition du travail

Le travail étant une notion bien connue, et qui fait partie du quotidien des individus, ses définitions peuvent être assez conventionnelles que nous pouvons nous fier à elles, car nous pouvons les affirmer par le fait que nous soyons familiarisés au concept. Nous présentons quelques-unes de ces définitions.

De façon générale, on peut définir le travail comme une activité humaine exigeant un effort, qui sert à modifier des éléments naturels, et à créer ou produire de nouvelles choses ou de nouvelles idées. Selon Karl Marx, « le travail est une activité personnelle de l'homme qui agit sur un objet avec les moyens nécessaires ». (Le Capital, Editions Sociales, 1975)

En économie, le travail peut être défini comme une activité rémunérée qui a pour but, la production de biens et de services. Le travail a aussi un aspect social, et peut se définir comme des activités sociales qui constituent une production qui réponds aux besoins de la société.

En philosophie, on considère que le travail est une activité qu'un ou plusieurs individus entreprennent, qui sert à transformer la réalité afin de satisfaire ses ou leurs besoins.

Depuis les définitions que nous avons présentées, nous pouvons distinguer trois aspects qui sont très importants à notre étude et qui sont : la récompense ou la satisfaction des besoins (nous verrons plus tard que c'est un facteur important au bien-être au travail), l'aspect économique (la production qui est liée à la performance des organisations), et l'aspect social.

1.2.2. L'évolution du travail et de la notion de bonheur

Il est essentiel à la compréhension de l'importance d'une stratégie moderne orientée vers le bien être, d'étudier comment les notions de travail et de bonheur ont évolué dans l'histoire.

- **L'origine des activités humaines**

A une époque passée, et avant la sédentarisation de populations, les humains trouvaient les aliments nécessaires pour subvenir à leurs besoins dans la faune et la flore naturellement disponible. Environ 8 000 ans avant J-C, des changements climatiques se sont produits entraînant la raréfaction des ressources naturelles. Avec une démographie assez forte, les humains se sont retrouvés contraints d'innover pour survivre. Dou l'apparition des activités comme l'agriculture et l'élevage des animaux. Ainsi sont apparues les premières formes de spécialisation des individus et de groupes d'individus. (Jean Marie Pelt, La plus belle histoire des plantes, 2002) Et avec la croissance démographique incessante, l'échange de service et l'interaction dans les populations deviennent de plus en plus présents, et donc, les tâches individuelles ou collectifs sont devenus de plus en plus essentielles à la survie. Ainsi le travail est devenu une condition à l'existence, car non seulement il permet la survie de l'individu, mais il détermine aussi le rôle de ce dernier dans la population. Cela a entraîné plusieurs changements sociaux comme la formation de la pyramide hiérarchique.

- **L'évolution du travail au XVIII^{ème} siècle**

L'évolution du secteur économique au cours de ce siècle est à la base de changements historiques de ses activités (du secteur économique). La révolution industrielle anglaise est l'une des transformations historiques les plus étudiées. Elle a permis la construction d'un nouveau monde, un monde de modernité. De plus de machines sont impliquées dans la production, et le travail se voit complètement transformé. Et la notion de productivité est plus prononcée que jamais. Cette révolution se caractérise entre autres par : la spécialisation sur le marché national et international ; l'urbanisation et l'apparition des usines ; la naissance de nouvelles classes sociales liées aux capitaux et non aux terres ; une nouvelle

stratification sociale ; l'évolution du rôle des femmes ; de nouvelles procédures politiques, etc. (Jacques Brasseul, petite histoire de faits économiques et sociaux, 2013)

Adam Smith, économiste écossais, s'intéresse particulièrement à la notion de travail. Le travail devient une source de richesse au cœur de la relation production, il est créateur de valeur. La croissance de la puissance productive mène à la croissance de la richesse, ceci grâce à la division du travail. En effet, celle-ci améliore la vitesse d'exécution, et favorise l'invention de machines, et l'amélioration des outils de production. Cette division ouvre la porte à plusieurs nouveaux métiers et emplois et est donc bénéfique aux sociétés. Mais elle a aussi des effets négatifs car elle cause des formes d'aliénation. (Idem D. Mercure, J. Spurk, 2004)

- **Le travail au XIX^{ème} siècle**

Au XIX^{ème} siècle, la présentation du travail est bouleversée, « Le travail apparaît d'abord comme le moyen dont dispose désormais l'humanité pour progresser vers le bien-être » (D. Méda, Le Travail Une valeur en voie de disparition ? 2010). Pour Hegel, philosophe allemand (1770-1831), en travaillant, l'homme reconnaît ses propres capacités, il se révèle à lui-même, et révèle sa sociabilité dans une société où le travail est central. Karl Marx préconise de faire bénéficier les travailleurs des fruits de la production. L'individu pourra alors s'épanouir et se réaliser dans son travail. Selon Marx, il existe trois qualités relatives au travail qui sont le Plaisir de créer, plaisir du contact, plaisir de participer, ces qualités permettent de se réaliser en tant que personne. (C. Baudelot, M. Gollac, Travailler pour être heureux ? 2003)

Le rapport entre le travail et le bien être des travailleurs est évoquée durant ce siècle. Robert Owen, entrepreneur de Grande-Bretagne, considérait l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail comme étant l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse faire. Il affirme aussi que Le bien-être des employés soit d'une importance capitale du fait qu'il peut se révéler extrêmement profitable tout en soulageant la misère humaine. (Steiler, Sadowsky et Roche, 2010)

Au cours de ce même siècle, on observe qu'avec l'industrialisation, la classe ouvrière souffre de la misère, les conditions de travail sont très difficiles. Les hommes et les femmes qui travaillent dans des conditions difficiles s'opposent à la bourgeoisie et donnent naissance aux syndicats.

A la fin du XIX^{ème} siècle, l'insatisfaction de la classe ouvrière est grande. Des patrons de grandes organisations vont tenter d'instaurer une relation de confiance entre les entreprises et les employées. En construisant des logements, des écoles, etc. Ils vont améliorer les conditions de vie des ouvriers c'est la naissance du paternalisme.

- **L'évolution du travail durant le premier tiers du XX^{ème} siècle**

Les premiers courants de l'organisation de travail ne donnaient pas une importance particulière au bien être, et ne traitaient son concept comme c'est le cas aujourd'hui. Cependant, ses théorisations ont déjà été faites au XIX^{ème} siècle par des visionnaires comme Robert Owen.

L'organisation scientifique du travail formalisée à la fin du XIX^{ème} siècle, et souvent assimilée au Taylorisme, représente un élément historique de l'évolution de l'organisation de travail, et a fortement influencé ses courant au cours du XX^{ème} siècle. Caractérisé notamment par la division des tâches, la décision hiérarchique au travail (les exécutants ne prennent pas les décisions), l'études de temps et de mouvement, et le salaire au rendement. Ce modèle représente une avancé en termes de bien être, car il prend en compte la motivation des travailleurs, et l'utilise pour accroître la production. En effet, la division des taches et le salaire au rendement encourage l'employé à augmenter sa productivité qui augmentera sa rémunération. (Steiler, Sadowsky et Roche, 2010) Toutefois, ce modèle considère l'aspect économique comme seul facteur de motivation chez les travailleurs. Ce type d'organisation est liée à un management paternaliste. Ou le dirigeant prend autoritairement les décisions, tout en utilisant les récompenses et les sanctions comme facteur de motivation des employées. On voit donc bien que le bien être de ces derniers est pris en compte. (Angela Portela, Repenser le bien-être au travail, 2010)

Cependant, ce modèle ainsi que d'autres modèles similaires comme la bureaucratie de Max Weber (début XX^{ème} siècle) peuvent provoquer un mal être chez les employés dû au manque d'autonomie, d'expression ou encore à une rigidité contraignante.

Le bien-être au travail à pris dans les années trente une nouvelle tournure avec l'arrivée de ce qui donnera naissance à la gestion des ressources humaines. Il s'agit des apports du psychologue et sociologue australien Elton Mayo, à l'origine du mouvement des relations humaines et l'un des fondateurs de la sociologie du travail. Il introduit dans son étude les conditions psychologiques dans les organisations, l'effet des relations informelles et de l'environnement social de l'employé sur la productivité est bien prononcé, et la création d'un climat social apaisé, ainsi qu'une sensation d'appartenance chez les employés sont fortement favorisées. Cette nouvelle vision du management et de l'organisation du travail est bien différente et plus « évoluée » que l'organisation scientifique de travail, qui considérait que le salaire était la seule source de motivation. On parle désormais du courant des relations humaines. (B. Benjamine, Publication Pimido, 2014)

- **Le travail durant les deux derniers tiers du XX^{ème} siècle**

Les deux derniers tiers du XX^{ème} siècle ont connu de nombreux bouleversements dans tous les secteurs. Le travail situé au carrefour de ces derniers, est fortement impacté. Ces changements ont été amenés par plusieurs éléments, nous allons dans ce qui suit en présenter les plus importants

Le front populaire (1936), qui a mis en vigueur plusieurs critères qui ont impacté la vie des salariés, et met en évidence l'importance qu'a le travail à leurs quotidiens. Parmi ces critères on retrouve le droit au congés payés, l'augmentation des salaires, le droit syndical, la mise en place des quarante heures de travail. (Angela Portela, Repenser le bien-être au travail, 2010)

Angela Portela (2010) présente les bouleversements économiques influençant sur le travail. Les consommateurs recherchent désormais une meilleure qualité de vie ne s'intéressant plus qu'au strict nécessaire, les vacances et loisirs prennent de plus en plus de place dans leurs quotidiens. La consommation qui augmente et l'avancé technologique qui facilite la production, le transport et la communication a mondialisé l'économie. La production est plus grande et la concurrence est plus importante que jamais. Cette mondialisation a causé

entre autres une délocalisation qui présente une véritable source de stress pour les employés, qui entrent en compétition entre eux pour garder leur travail. Cela a impacté le fonctionnement des organisations notamment en termes de gestion de l'humain.

L'évolution de l'environnement interne et externe des organisations, et l'incertitude ambiante qui en résulte, ont amené les entreprises à passer du normatif au systémique. Les organisations sont désormais considérées comme des systèmes, en interaction totale avec leur environnement. L'approche systémique considère que l'organisation transforme les entrées en sorties, ces dernières sont comparées aux objectifs visés, cela permet la correction des processus en prenant en compte l'interaction des systèmes composant l'organisation entre eux, et l'existence de processus formels et informels, ainsi qu'avec l'environnement, tout en favorisant l'adaptabilité et la flexibilité. La présence de mécanismes informels a un rôle crucial à l'intégration des employés. C'est une grande évolution des types de management. (Bertalanffy, General System Theory, 1937)

1.3. Le bien-être au travail

Nous avons jusqu'à présent vu les différents concepts et théorisation du bien-être en générale dans la première section. Dans la deuxième section, nous avons abordé le développement du travail, son environnement, et son organisation, afin de mieux comprendre comment la notion du bien-être s'est introduite dans le monde du travail devenant de plus en plus importante. Nous allons à présent nous intéresser aux apports de la littérature scientifique au concept du bien-être au travail qui est assez complexe.

1.3.1. Interrelation entre le bien-être et le travail

Plusieurs études montrent que dans une journée standard, les gens passent en moyenne 7 heures à dormir, entre 8 et 10 heures à travailler, et entre 3 et 5 heures de temps libre (le reste du temps est consacré aux déplacements, à la nourriture...). Le temps consacré au travail prenant la majorité du temps que nous passons éveillés, il est difficile de dissocier le bien-être du travail. La qualité du temps que nous passons au travail peut différer par plusieurs facteurs. Et cette qualité va sûrement impacter notre qualité de vie et donc notre bien-être général, et ce dernier va en retour impacter notre bien-être au travail.

1.3.2. Le concept du bien-être au travail

Le bien-être au travail est un concept flou et complexe ne faisant pas consensus dans la littérature scientifique. Nous trouvons dans cette dernière plusieurs définitions.

Le bien-être au travail peut être défini comme un état de cohérence entre l'individu et son travail. Le travail est source de bien être quand il est cohérent avec l'éthique, les valeurs, et globalement avec la nature profonde de l'individu. L'absence de cette cohérence peut provoquer un mal être chez ce dernier. (Ménard et Brunet, authenticité et bien-être au travail, 2010)

Selon Richard, le bien-être au travail à deux dimensions : une affective liée à l'ensemble des émotions positifs, et une autre cognitive, ou l'individu prend conscience du sens qu'a le travail dans sa vie. (Richard Sennett, Together, 2012)

Selon Abord de chatillon et Richard (2015), Le bien être est un concept complexe qui comprend quatre dimensions qui sont, l'activité du travailleur, son confort, ses liens sociaux, et le sens donné à son travail.

(Abord de Chatillon E, Richard D, Du sens, de lien, de l'activité et du confort, 2015)

(Hassani, 2017) apporte à la définition du bien être un aspect subjectif et systémique. Car ce qui fait le bien-être et son appréciation différencie chez chaque individu. Et les individus travaillent en collaboration dans les organisations. La promotion du bien-être est donc une volonté globale qui traduit un engagement collectif, impliquant toutes les parties prenantes. Les visions personnelles du bien-être qui s'additionnent engendre une vision commune au sein de l'organisation. (Hassani, 2017)

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit le bien-être au travail comme étant « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'une part les aptitudes, les besoins et les attentes du travailleur, et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

2. La relation entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle

Après avoir vu les théories et concepts liés au bien-être au travail, nous allons maintenant nous intéresser à la performance, car c'est le lien entre ces deux notions qui nous intéressent dans notre étude.

2.1. La notion de performance

L'intérêt des propriétaires d'entreprises a longtemps été le profit financier, et la mesure de ce dernier était le seul instrument de mesure de la performance qui était par ce fait un concept unidimensionnel. Aujourd'hui, le fonctionnement des organisations a grandement évolué, et même si le profit financier reste l'ultime intérêt des actionnaires d'entreprises, la notion de performance est plus complexe qu'avant, car son aspect multidimensionnel est devenu une réalité incontournable, et les organisations utilisent aujourd'hui une approche systémique dans son appréciation et sa mesure. Il s'agit d'une performance globale qui regroupe différents types de performance (financière, économique, organisationnelle et sociale). La mesure de la performance globale sert à l'évaluation de la santé de l'organisation et à la prise de décisions. Nous allons présenter brièvement les différents types de performance afin de mieux comprendre leurs interactions.

- La performance financière qui représente la rentabilité de l'organisation et sa capacité à réaliser des bénéfices.
- La performance économique, elle représente la présence de l'entreprise dans le milieu concurrentiel par l'amélioration de son chiffre d'affaires et donc du niveau de vente. Elle est mesurée par les composantes de la compétitivité de l'entreprise qui sont : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix.
- La performance organisationnelle, qui désigne la capacité de l'entreprise d'élaborer et d'appliquer des processus efficaces tout en assurant la flexibilité nécessaire et dans les délais voulus.

- La performance sociale, qui représente la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources humaines de la façon la plus efficace. Elle est mesurée à l'aide d'indicateurs sociaux comme : le nombre de recrutements, le taux de turnover, le taux de démissions, le taux d'absentéisme, la rémunération moyenne...

La performance sociale nous est particulièrement importante car elle donne une grande importance au bien être des employés, les indicateurs sociaux étant des indicateurs objectifs qui peuvent résulter du niveau du bien-être au travail (le taux de démissions, le turnover, le taux d'absentéisme...) ou bien des indicateurs qui peuvent l'impacter comme la rémunération moyenne. Même si la performance sociale ne relève pas directement de l'activité économique, elle reste une performance stratégique car elle peut impacter significativement les autres types de performances. En effet, un taux d'absentéisme élevé réduit la productivité de l'entreprise abaissant ainsi la production des produits et donc le niveau de vente et réduisant la performance économique qui est liée étroitement à la performance financière. D'autre part, une bonne performance financière permet à l'entreprise d'investir dans le bien être de ces employés. Nous pouvons déduire en suivant cette logique théorique, qu'il est dans le plus grand intérêt des actionnaires et propriétaires d'une entreprise d'investir dans le bien être des employés, et que l'épanouissement financier de l'entreprise peut servir à améliorer ce bien être. Les propriétaires ainsi que les employés peuvent donc œuvrer dans des objectifs et des intérêts communs qui favorisent l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

2.2. Bien-être au travail et performance organisationnelle : une relation complexe

Dans la section précédente, nous avons pris conscience de l'interrelation qu'il y a entre les plusieurs types de performance d'une entreprise. Nous pouvons assumer que le bien-être au travail soit un facteur impactant la performance sociale de par le lien évident qu'il y a entre les deux. Nous pouvons en suivant cette logique dire que le bien être des employés permet l'amélioration de la performance de l'entreprise, et qu'en retour, une forte performance permet l'amélioration des conditions de travail qui contribuera à un meilleur niveau de bien-être. Cependant, comme nous l'avons vu dans la revue de l'étude menée par (Natalie Delobbe, Roxane De Hoe, 2012), la relation entre performance et bien-être au travail semble plus complexe que ça en a l'air. Il nous est donc important de pencher plus sur le sujet pour expliquer au mieux la relation entre les deux concepts.

La bonne santé psychologique est considérée comme nécessaire au fonctionnement des individus, un certain niveau de bien-être et de satisfaction au travail est donc nécessaire au fonctionnement des employés, et un mal être très articulé entrave certainement ce fonctionnement qui est la clé de la performance des entreprises. Elle s'avère ainsi un antécédent à la performance. Dans cette perspective, le bien-être au travail serait une médiatrice entre les exigences du travail (la performance espérée) et les compétences du travailleur d'une part, et la performance réalisée d'autre part.

Enfin, a contrario, La santé psychologique peut être un résultat d'une bonne performance. On peut donc conceptualiser la relation bien-être au travail-performance comme étant faite d'influences réciproques. (Courcy, Boudrias, Montani, Nouveaux regards sur les interrelations complexe entre le bien être et les performances au travail, 2017)

2.3. La qualité de vie au travail

2.3.1. Définition

La qualité de vie au travail est une notion que nous devons aborder dans notre étude sur le lien entre le bien-être au travail et la performance, bien que QTV et BEAT soient souvent confondues, ces deux notions sont différentes. La QTV renvoie à des éléments multiples qui agissent sur le travailleur individuellement et collectivement, et qui permettent à travers une démarche organisationnelle de concilier entre les conditions de travail et la performance. Son amélioration est un processus qui agit sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) afin de développer l'état des individus et des services. (Najafaly, Risques psychosociaux, qualité de vie au travail, maintien en emploi, 2017). L'ANI (Accord National Interprofessionnel, 2013) définit la QTV comme un ensemble d'actions qui ont pour but la conciliation entre les conditions de travail des employés et la performance globale des entreprises. Ces actions ont pour but selon L'ANI de créer des conditions qui favorisent un sentiment de bien être perçu individuellement et collectivement qui regroupe les conditions de travail, l'intérêt du travail, la culture de l'entreprise, l'ambiance, l'autonomie, l'implication, la reconnaissance, l'égalité et le droit à l'erreur.

La QTV désigne donc des conditions organisationnelles et environnementales favorisant un bon niveau de BEAT et de performance, tandis que le bien être au travail est un état d'esprit. Ce dernier est une perception des employés et est donc plus subjectif que la QTV

2.3.2. Les facteurs clés de la QVT

L'ANACT (L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) retrace six facteurs clés de la qualité de vie au travail :

- L'environnement de travail : le temps de travail, risques professionnels, équipements, lieu de travail, etc.
- Le contenu de travail : l'autonomie, le poste, la mission, etc.
- Les relations sociales et professionnelles : Les interactions, la relation entre collaborateurs, le type de management, la reconnaissance, l'égalité, etc.
- Le développement professionnel : Formation, évolution de carrière, l'amélioration des compétences, etc.
- Le partage de la création de valeurs : performance, productivité, participation, etc.
- L'équilibre professionnel et l'égalité des chances : équilibre vie professionnelle/vie privée, égalité homme/femme, la non-discrimination, etc.

CHAPITR II : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE

Il est important dans notre sujet d'étude de mener une enquête empirique afin de mieux comprendre le lien réel qu'il existe entre le bien-être au travail. Après avoir présenté la revue de littérature et le cadre conceptuel, nous allons dans ce chapitre présenter une étude empirique que nous avons effectué et qui permettra de compléter nos recherches théoriques. Nous présenterons dans ce chapitre dans un premier temps l'organisme d'accueil de notre stage « la CNAS ». Ensuite, nous développerons le cadre méthodologique que nous avons adopté pour cette étude de terrain.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil – La CNAS

Nous présenterons dans cette section les attributions, l'organisation, les différentes structures, les prestations et les bénéficiaires de la Caisse Nationale des Assurance Sociales « CNAS », organisme support de notre enquête empirique.

La CNAS est un établissement public à gestion spécifique en application de l'article 49 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, et réputée commerçante dans ses relations avec les tiers

1. Attributions de la CNAS

- Gérer les prestations des assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, décès) ainsi que des accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP).
- Gérer les allocations familiales pour le compte de l'Etat.
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations.
- Le contrôle et la gestion du volet contentieux relatif à la collecte des souscriptions visant à financer des rendus
- Attribuer un numéro d'immatriculation national aux assurés sociaux et aux employeurs.
- Contribuer à promouvoir la politique de prévention des AT/MP et gérer le fonds de prévention AT/MP.
- Gérer les prestations dues aux personnes bénéficiaires des accords bilatéraux de sécurité sociale.

- Exercer le contrôle médical des bénéficiaires.
- Entreprendre des actions en vue de faire bénéficier les travailleurs et leurs ayants droit de prestations collectives, sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social.
- Gérer le fonds d'aide et de secours.
- Conclure des conventions avec les prestataires de soins.
- Assurer l'information des bénéficiaires et des employeurs.

2. Organisation de la CNAS

La CNAS est administrée par un Conseil d'Administration, elle est placée sous la tutelle du Ministre du travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, son siège est à Alger (BEN AKNOUN), elle a compétence nationale et dispose de services centraux et locaux.

3. Les structures de la CNAS

Pour remplir ses missions, la CNAS dispose de :

- Une Direction générale.
- 49 Agences de wilaya (dont 2 à Alger).
- 826 structures de paiement, dont :
 - 356 centres de paiement.
 - 401 antennes de paiement.
 - 69 correspondances locales.
- 4 cliniques spécialisées (chirurgie cardiaque infantile, orthopédie et rééducation, ORL, dentaire).
- 4 centres régionaux d'imagerie médicale.
- 35 centres de diagnostic et de soins.
- 55 officines pharmaceutiques.
- 30 crèches et jardins d'enfant.

- Une imprimerie à Constantine.
- Un centre familial à caractère social à Ben Aknoun.

4. Les bénéficiaires

- Les travailleurs salariés, quel que soit le secteur d'activité.
- Les apprentis.
- Les bénéficiaires des emplois d'attente.
- Les étudiants.
- Les stagiaires de la formation professionnelle.
- Les handicapés.
- Les moudjahiddines (anciens combattants).
- Les titulaires d'avantages de sécurité sociale (pensionnés et rentiers).
- Les bénéficiaires de l'allocation forfaitaire de solidarité (personnes malades ou âgées et inactives) Il faut ajouter les ayants droit qui sont :
 - Le conjoint.
 - Les enfants mineurs.
 - Les filles inactives non mariées.
 - Les ascendants à charge.

5. Les prestations

- Les soins de santé et les médicaments sont pris en charge à 80 % et dans certains cas à 100 % (malades chroniques notamment).
- L'indemnisation des arrêts de travail pour maladie représente 50 % du salaire pendant les 15 premiers jours. Elle est portée à 100 % du salaire au-delà du 16ème jour.
- La durée maximale de cette indemnisation est de trois ans.

- Les prestations de l'assurance maternité sont prises en charge à 100 % ; la femme travailleuse bénéficie d'un congé de maternité de 98 jours.
- Le montant minimum des pensions d'invalidité est égal à 75 % du SNMG.
- Au décès de l'assuré, il est servi un capital décès à ses ayants droit.
- Les risques professionnels donnent lieu à une couverture à 100 % pour les soins et les arrêts de travail.
- Des rentes sont versées en cas de séquelles corporelles de l'accident.
- Des rentes sont servies aux ayants droit en cas d'accident mortel

Section 2 : La démarche méthodologique

Nous présenterons dans cette section la méthodologie de recherche que nous avons adopté dans notre étude, ainsi que les outils que nous avons utilisé dans la collecte d'informations.

1. La méthodologie de recherche

Le bien-être au travail et la performance organisationnelle étant des notions assez complexes, Il est préférable de combiner étude quantitative et étude qualitative, malheureusement nous n'avons pu réaliser qu'une étude quantitative au sein de notre organisme d'accueil. L'objectif de cette étude est d'acquérir des connaissances à partir de l'analyse de l'enquête empirique en appliquant un raisonnement inductif, et en comparant les résultats avec les théorie et concepts présenté dans le chapitre précédent. Dans le cadre d'une étude quantitative nous avons distribué un questionnaire aux employés de la CNAS de Koléa. Ces employés étant de différents services et donc responsables de différentes tâches, leurs réponses nous ont permis à dessiner de grandes tendances au sujet étudié, que nous allons discuter tout en essayant de répondre à notre problématique

2. Les outils de collecte d'information

Pour que notre travail soit le plus pertinent possible, et dans la démarche quantitative pour laquelle nous avons opté, trois outils de collecte de données ont été utilisés dans notre enquête :

- L'observation
- La documentation
- Une étude quantitative (un questionnaire).

2.1. L'observation

La présence dans les lieux du stage pratique a permis une observation sur l'état générale et individuel du bien-être au sein de la CNAS. L'interaction avec les individus, l'appréciation de l'atmosphère sociale, ainsi que notre perception de l'état des travailleurs et de leur performance individuelle, permettent d'avoir une impression sur le niveau global du bien-être au travail et sur la performance. Cependant, la limite de cet outil se trouve dans le fait qu'il ne se base sur aucun indicateur de mesure objectif, il s'agit totalement de notre perception subjective. De plus, il est quasiment impossible de faire le lien entre le bien-être perçu et la performance. C'est pour cela que nous avons opté pour une étude quantitative dont les résultats seront bien plus significatifs.

2.2. La documentation

La documentation en lieu de stage a particulièrement été utile dans le choix de l'échantillon de l'étude quantitative, et dans la vérification du taux d'absentéisme et de turnover.

2.3. L'étude quantitative

2.3.1. La réalisation du questionnaire

Pour la collecte de données dans cette enquête, nous avons réalisé un questionnaire que nous avons distribué aux employés de la CNAS Koléa. Les réponses obtenues permettront de dessiner des tendances au sujet du bien-être. Les questionnaires ont été réalisés à l'aide du logiciel « Microsoft Office Word » puis ont été imprimés et distribués aux employés en forme papier. L'extraction des données à partir de l'outil « questionnaire-papier » a pris beaucoup de temps comparé à ce qu'aurait pris un questionnaire en ligne à l'aide de logiciels comme Google Forms, mais nous avons opté pour cet outil pour des raisons pragmatiques, d'un

côté, il est inconvenable de demander à un employé de répondre au moment où on lui donne le questionnaire, d'un autre coté l'employé risque d'oublier de visiter le lien électronique dédié à ce questionnaire. En revanche, un questionnaire posé sur son bureau lui permettra de lui consacrer un peu de temps quand il le pourra. La réalisation d'un tel questionnaire présente des défis, il faut tout d'abord qu'il ne soit pas trop long pour qu'il s'intègre dans une feuille A4, et il ne doit être ni trop court ni trop long pour qu'il ne soit pas désagréable aux répondants.

Le questionnaire est divisé en plusieurs parties, la première partie concerne le profil du répondant à savoir, sa fonction, son secteur d'activité, et son sexe. La deuxième et troisième concerne sa vision sur le bien-être au travail et sur son état au travail. La 4ème, la 5ème et la 6ème concerne l'aspect sociale, respectivement, les relations au travail, la communication, les conflits de valeurs. La 7ème partie concerne le niveau d'apprentissage. Et enfin, la 8ème partie concerne la perception que le répondant a de la performance de son organisation ainsi qu'au lien entre le bien-être au travail et la performance individuelle et organisationnelle.

2.3.2. Le choix de l'échantillon

Le questionnaire a été distribué dans les différents secteurs de l'organisme d'accueil (la direction de l'administration générale, le centre de calcul, la sous-direction de prestation, et la sous-direction des finance). La distinction des secteurs permettra d'associer -s'il y a lieu- certaines tendances à certaine activité. Nous avons essayé le plus possible de distribuer autant de questionnaires aux hommes qu'aux femmes, afin de faciliter les rapports.

L'ensemble des secteurs mentionnés compte 172 employés. Un total de 99 questionnaires a été distribués et 66 réponses ont été collectées.

CHAPITRE III: RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats obtenus de notre enquête quantitative, Nous discuterons ensuite la signification des résultats, et nous vérifierons si les tendances du bien être des employés de la CNAS sont influé par les facteurs perçus par les répondants. Cela permettra de comparer ce que nous avons présenté dans le cadre théorique avec la réalité de notre organisme d'accueil, et d'aider à répondre à notre problématique de recherche.

1. Résultats et discussion de l'étude quantitative

1.1. Résultats globaux

Nous commencerons par présenter de manière synthétique les résultats de l'ensemble des réponses obtenues sans distinction de service d'activité. Ensuite, Nous essayerons d'exposer les plus importantes tendances liées aux différents secteurs.

Comme expliqué dans le chapitre précédant, le questionnaire regroupe plusieurs parties. Nous présentons alors les résultats de chaque partie.

1.1.1. Le profil de l'employé

Il aurait été intéressant d'introduire plusieurs questions dans cette partie comme, l'âge, l'ancienneté, le niveau d'étude... mais dans notre cas nous n'avons mis que le sexe et le secteur d'activité pour pouvoir intégrer toutes les autres parties sans que le questionnaire ne devienne surchargé.

Tableau 1: Variables de l'étude quantitative

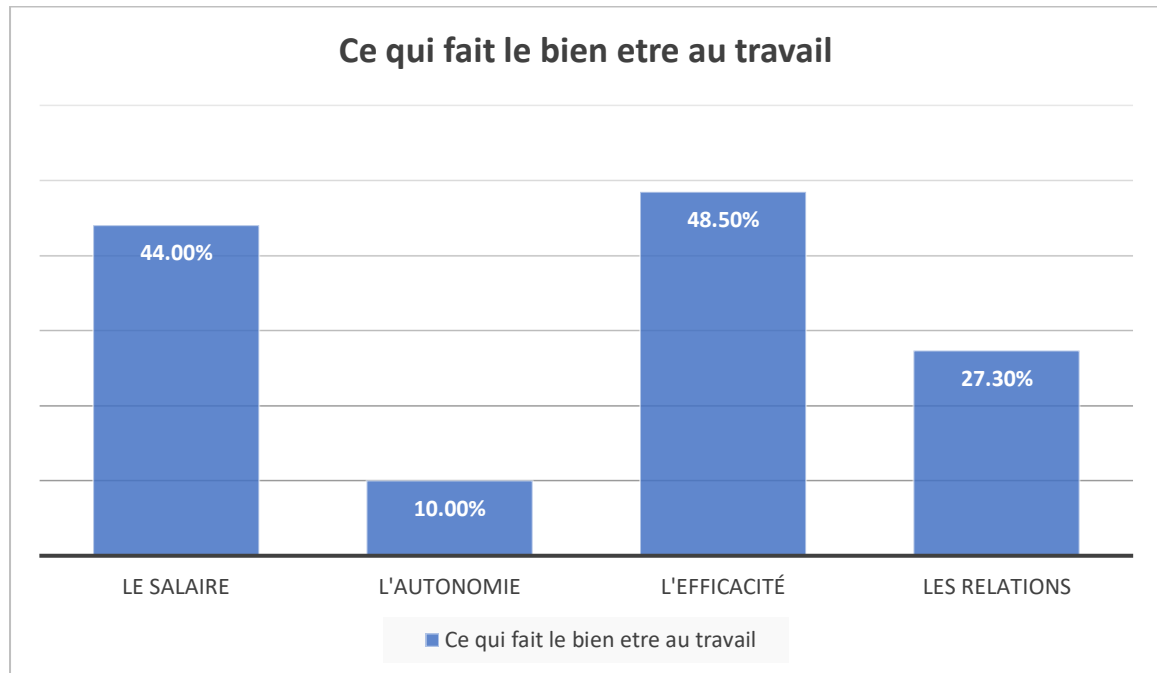
Variables	Caractéristiques	Echantillon (n=66)
Sexe	Masculin	51.5%
	Féminin	48.5%
Secteur	Direction de l'administration générale	27.2%
	Le centre de calcul	18.2%
	Sous-direction de prestation	36.4%
	Sous-direction des finances	18.2%

1.1.2. La perception du bien-être au travail

Cette partie est consacrée à la perception que l'employé a du bien-être, de ce qui fait son bien-être au travail, s'il trouve que son organisation y accorde de l'importance, et enfin s'il se sent heureux dans son travail.

- Selon vous, qu'est ce qui fait votre bien être dans votre travail ?

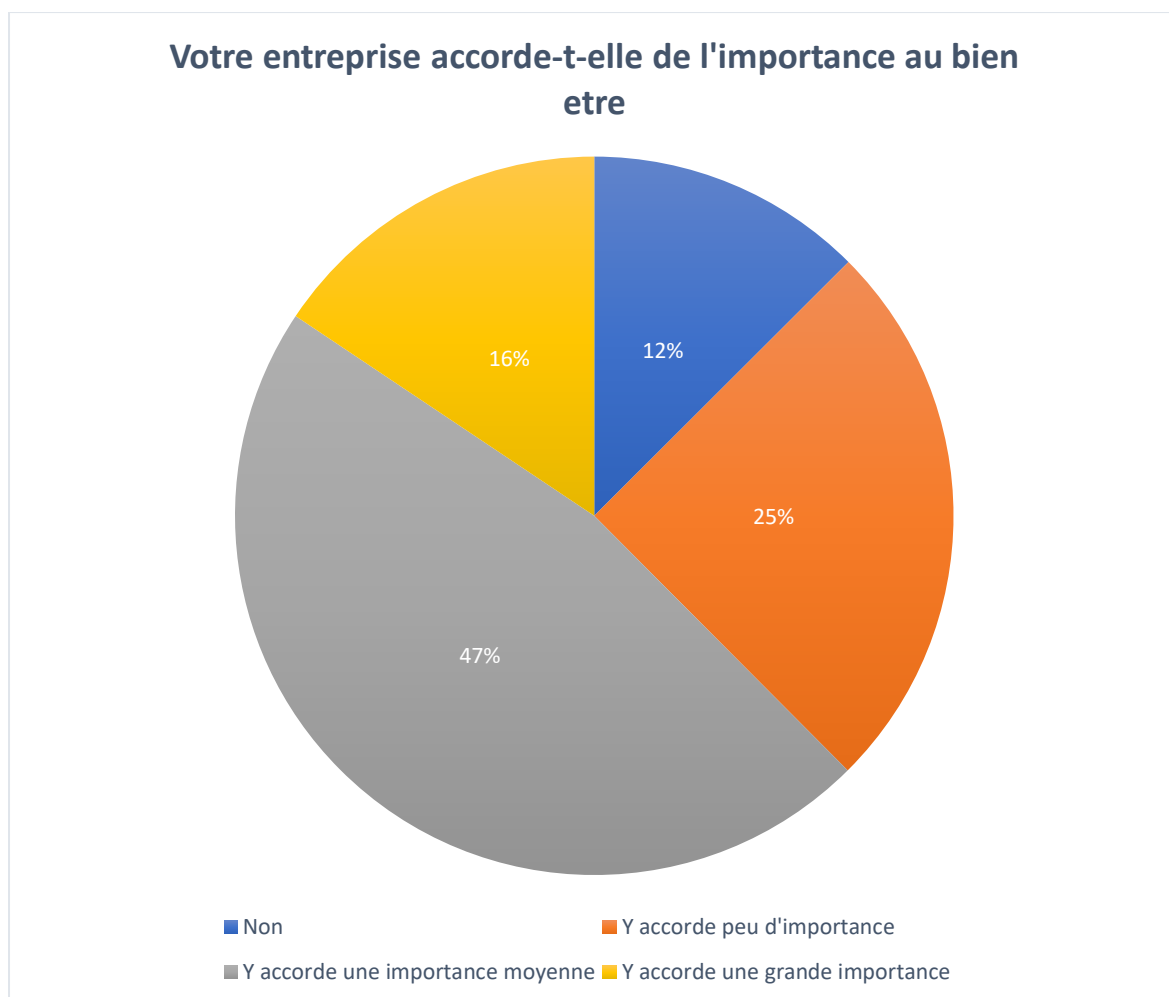
Figure 1: : Répartition des réponses à la question : « Selon vous, qu'est ce qui fait votre bien être dans votre travail ? »



Les sondés considèrent le salaire et l'efficacité au travail comme facteurs majeurs de bien-être au travail avec respectivement 44% et 48,5% des réponses. L'efficacité étant un déterminant de bien-être comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel Les relation au travail ce résultat renforce ce lien. Les relations au travail ont aussi une importance significative - 27,3%- cela renforce leur inscription comme facteur clé de la qualité de vie. Enfin il ne faut pas négliger le fait que 10% trouve leur bien être dans l'autonomie. Notons que certains sondés ont choisie plusieurs critères comme réponse et que d'autre estiment que leur bien être trouve sa source en dehors des choix proposés.

- **Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien être ?**

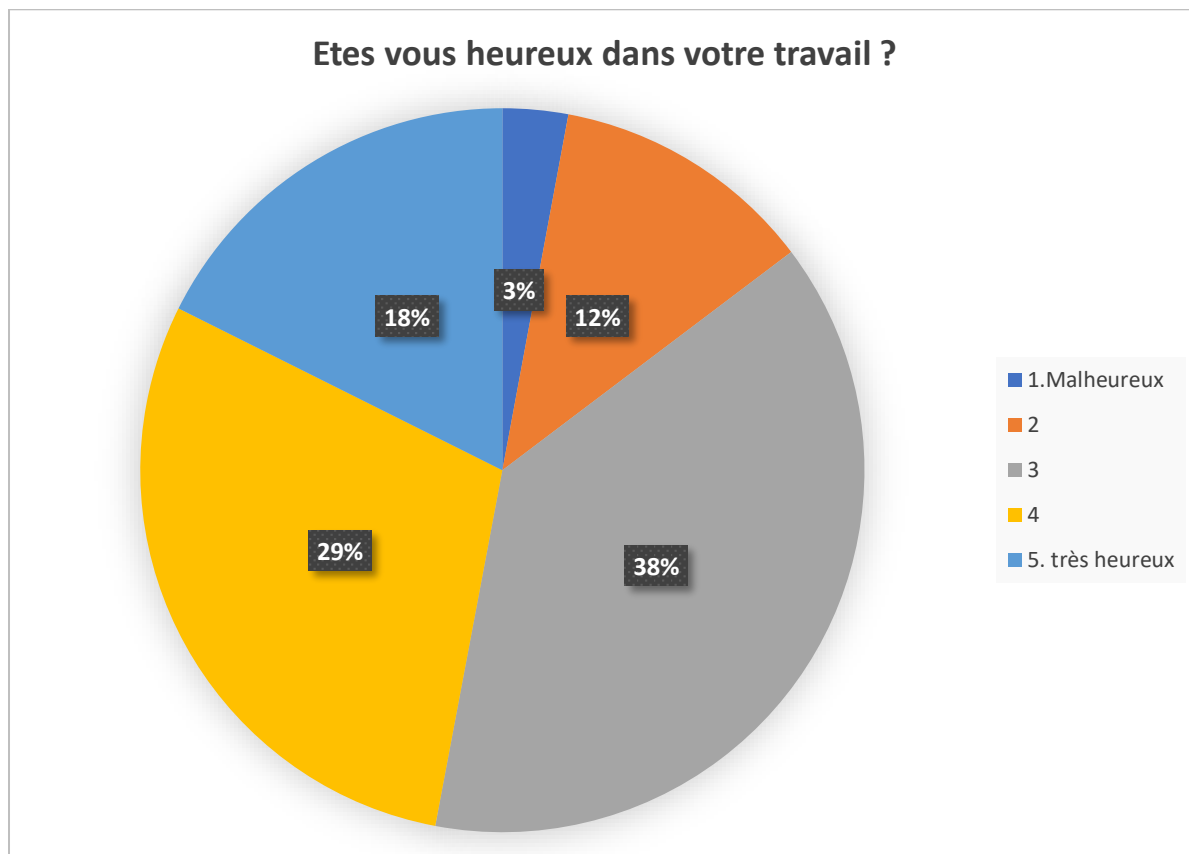
Figure 2: Répartition des réponses à la question : « votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien être ? »



On voit que presque la moitié des répondant -45%- trouvent que leur organisation accorde de l'importance à leur bien-être. Et ceux qui pensent que l'importance accordé est au-dessous de la moyenne (25% peu d'importance et 12% aucune importance) sont plus nombreux que les 16% qui trouvent que l'importance accordée est grande.

- Dans une échelle de 1 à 5, êtes-vous heureux dans votre travail ?

Figure 3: Répartition des réponses à la question : « êtes-vous heureux dans votre travail ? »



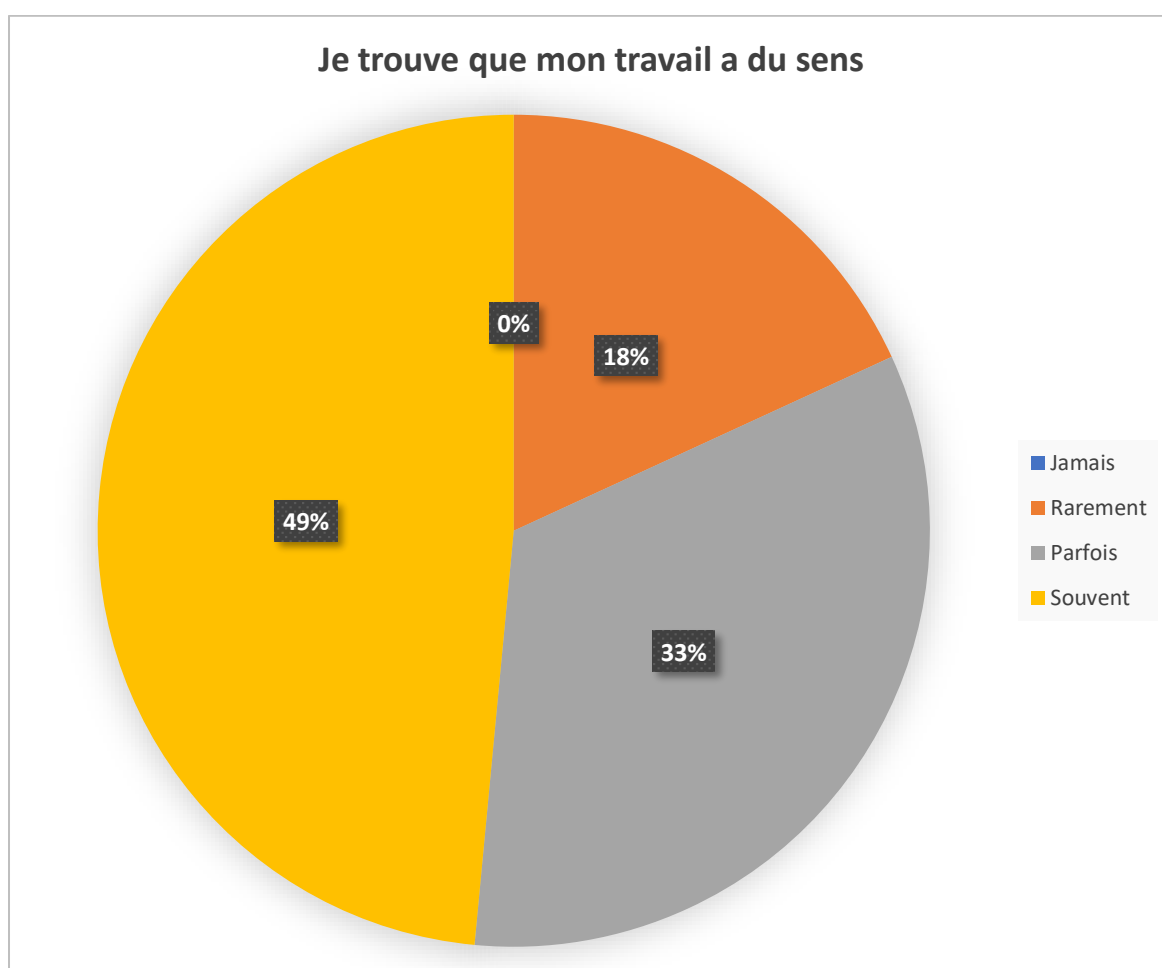
Ces résultats montrent un niveau global de bonheur au travail plutôt positif, avec 46% qui s'estiment heureux et très heureux et 38% qui s'estiment moyennement heureux. Mais il ne faut pas négliger le fait que 15% déclarent avoir un niveau de bonheur négatif, et que 3% s'estime carrément malheureux dans leur travail.

1.1.3. L'état des employés au travail

Dans cette partie du questionnaire les employés s'expriment sur leur état au travail, et l'impact de ce dernier sur leur état psychologique.

- **Je trouve que mon travail a du sens**

Figure 4: Répartition des réponses à la question : « Je trouve que mon travail a du sens »

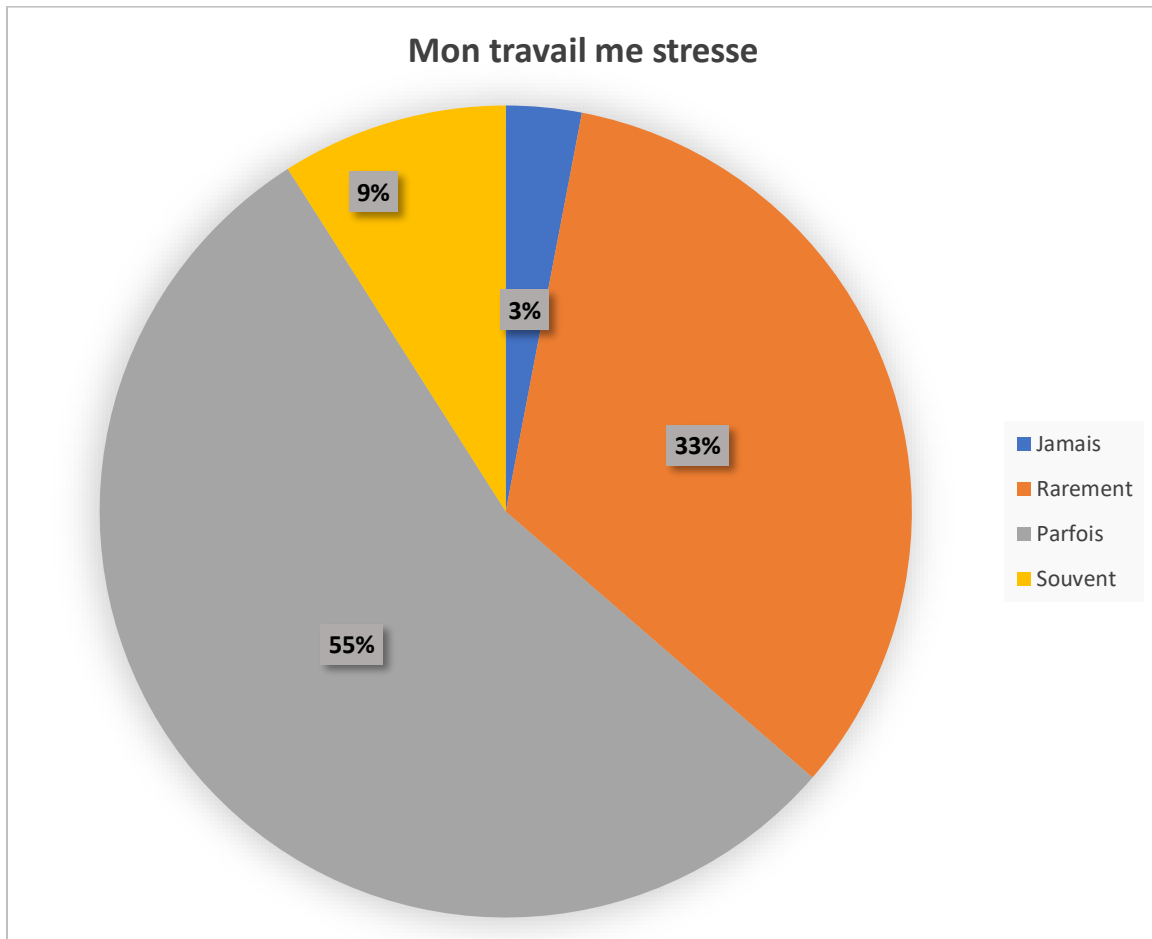


Quasiment la moitié des répondants trouvent que leur travail a souvent du sens, 33% trouvent parfois du sens à leur travail, tandis que 18% estiment que c'est rare ou leurs tâches portent un sens, ce qui est aussi remarquable ce n'est qu'aucun des questionnés ne trouve que son travail est dénué de sens. Ces résultats sont globalement plutôt positifs et

font ressortir une tendance qui peut être assimilée à la tendance du niveau de bonheur. Cela favorise la théorie que le critère « rôle » soit un facteur de bien-être au travail. Le sens au travail comme le sens à la vie est considéré comme un déterminant de bien-être.

- **Mon travail me stresse**

Figure 5: Répartition des réponses à la question : « mon travail me stresse »

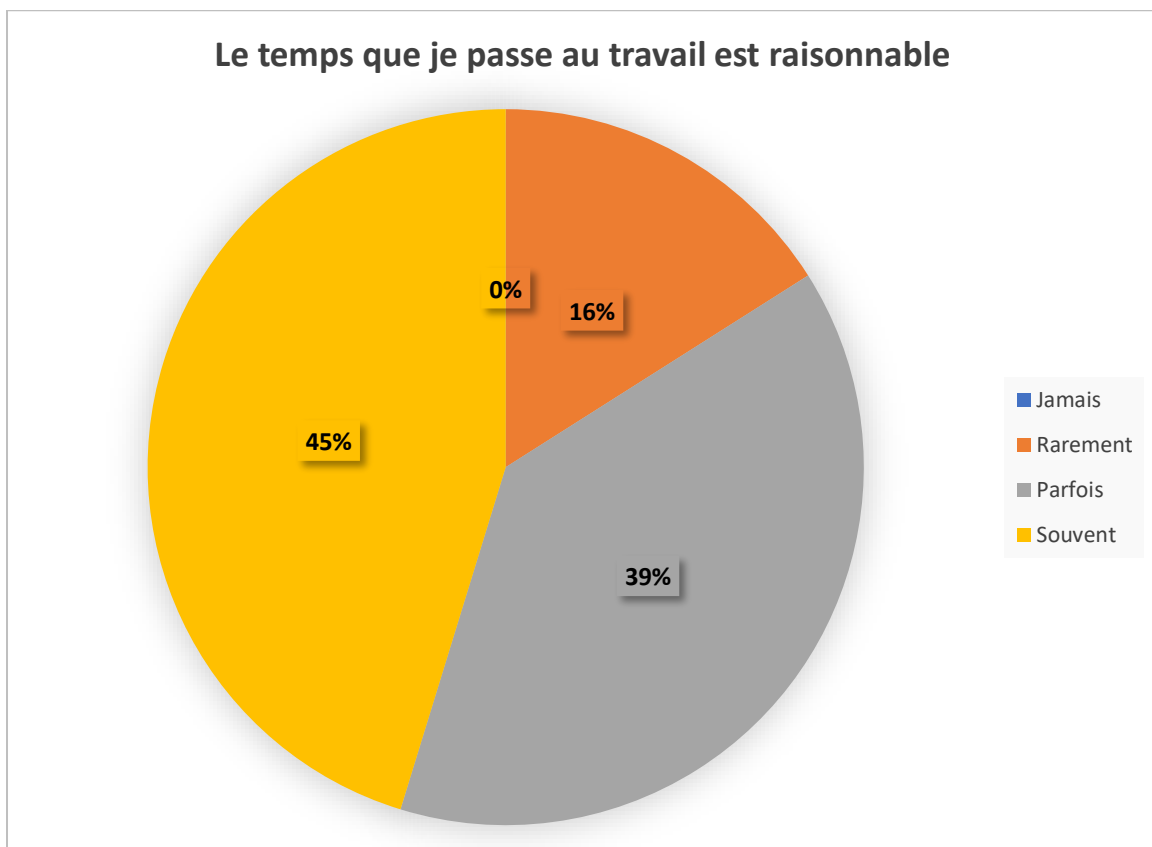


Seulement 3% déclarent ne jamais subir un stress à cause de leur travail, 33% estiment quant à eux qu'ils soient rarement victimes d'un stress. Ces résultats montrent que 36% des répondants seraient en bonne santé psychologique, du moins concernant le stress qui est un élément d'une mauvaise santé psychologique. D'un autre côté 9% des sondés se trouvent souvent en état de stress à cause de leur travail, ceci peut malheureusement être un signe de mauvaise santé psychologique. Enfin, globalement le stress ne règne pas sur l'échantillon

sondé vu qu'en plus des 36% réponses positives, on a 55% qui n'échappent pas au stress mais qui ne le subissent que parfois ce qui est naturel au travail. Le stress impacte la santé psychologique du travailleur est s'inscrit donc dans le facteur de qualité de vie au travail « le contenu du travail »

- **Le temps que je passe au travail est raisonnable**

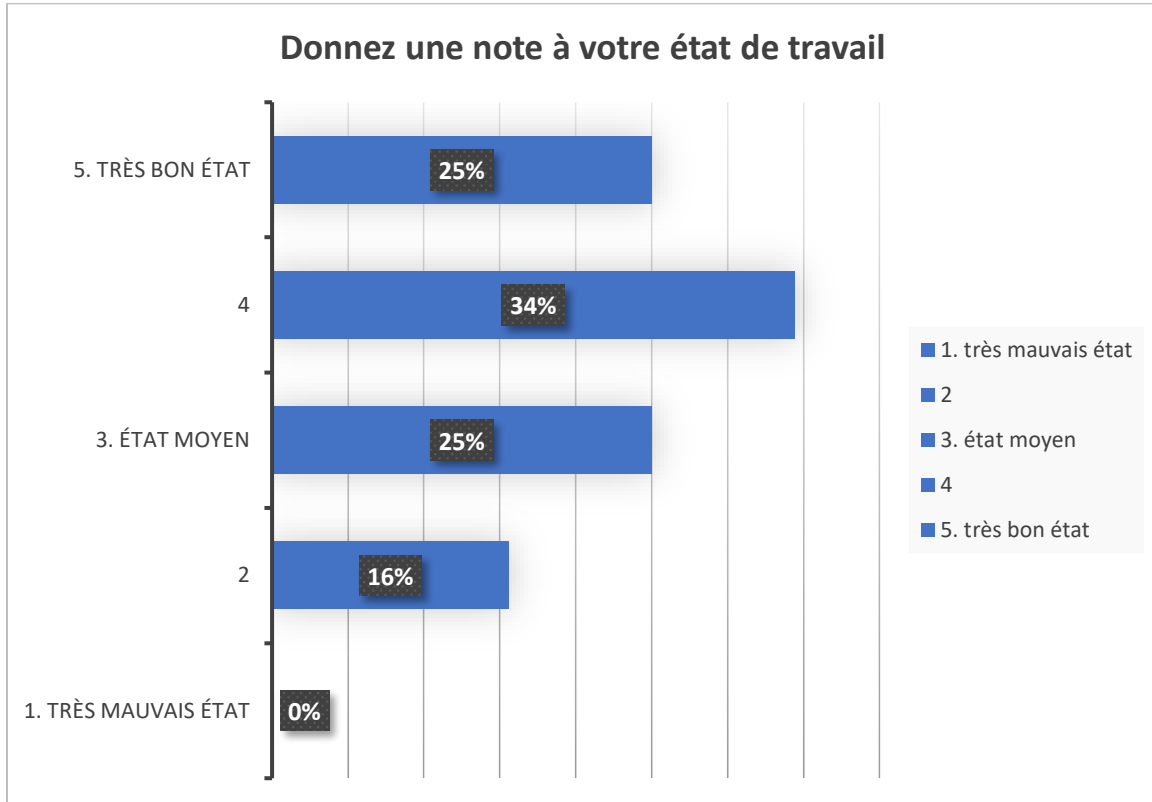
Figure 6: Répartition des réponses à la question : "le temps que je passe au travail est raisonnable"



Il faut garder à l'esprit que ces résultats ne représentent pas des éléments objectifs. En effet, le fait que 45% trouvent que le temps passé au travail est souvent raisonnable, ne veut pas forcément dire qu'ils travaillent moins que les 16% qui estiment que le temps de travail soit rarement raisonnable. Car le « raisonnable » est subjectif. Il s'agit donc de la perception de l'employé. Le temps de travail est aussi un élément du contenu du travail.

- **Donnez une note à votre état au travail**

Figure 7: Répartition des réponses à la question : "donnez une note à votre état de travail"

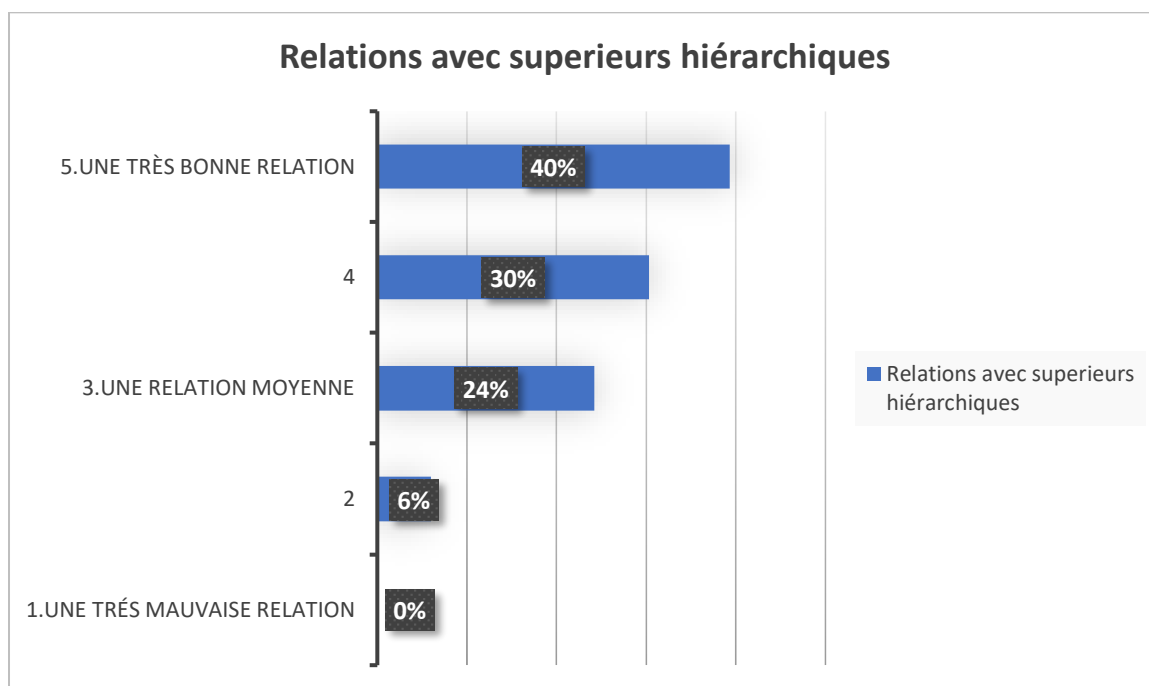


Les réponses sont assez hétérogènes, mais on constate une tendance virant plus vers un bon état de travail avec 34% en bon état et 25% en très bon état. Il faut rappeler que cela est une perception subjective de l'employé qui ne reflète pas forcément la réalité.

1.1.4. Les relations au travail

- **Donnez une note à vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques/managers**

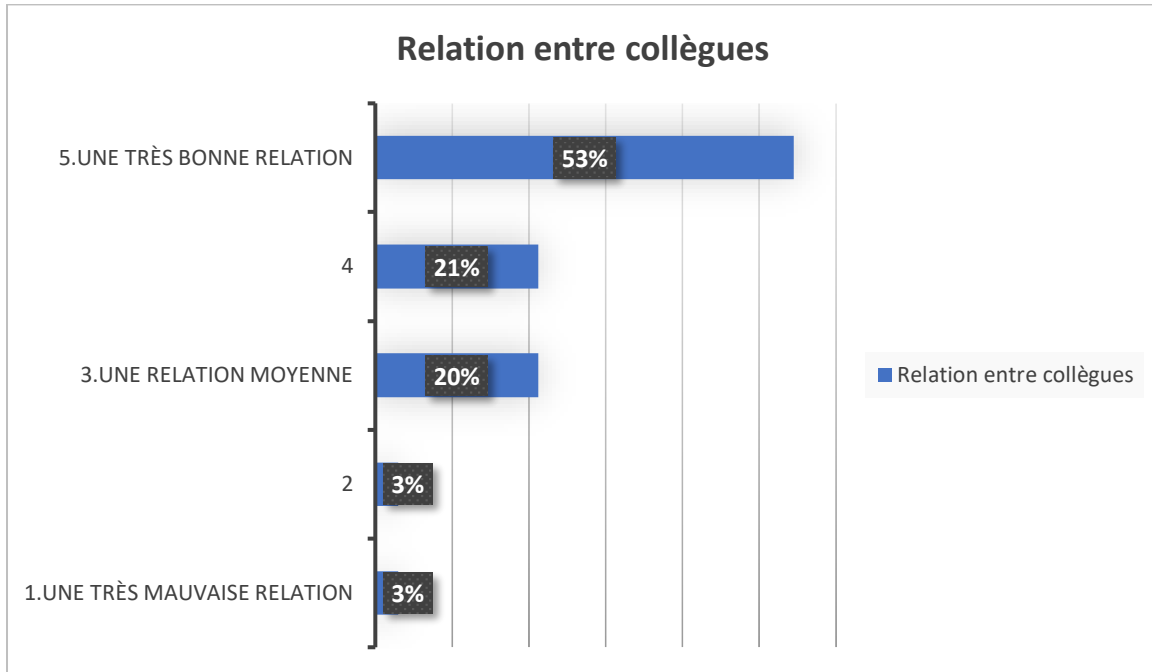
Figure 8: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à vos relations avec vos supérieurs hiérarchique »



On constate une tendance très positive quant à la relation travailleur/supérieur avec 70% qui l'estiment entre bonne et très bonne relation et seulement 2% qui l'estiment mauvaise, on peut dire que les indicateurs « support organisationnel » et « l'échange manager/membre » sont positifs dans cette organisation.

- **Donnez une note à vos relations avec vos collègues**

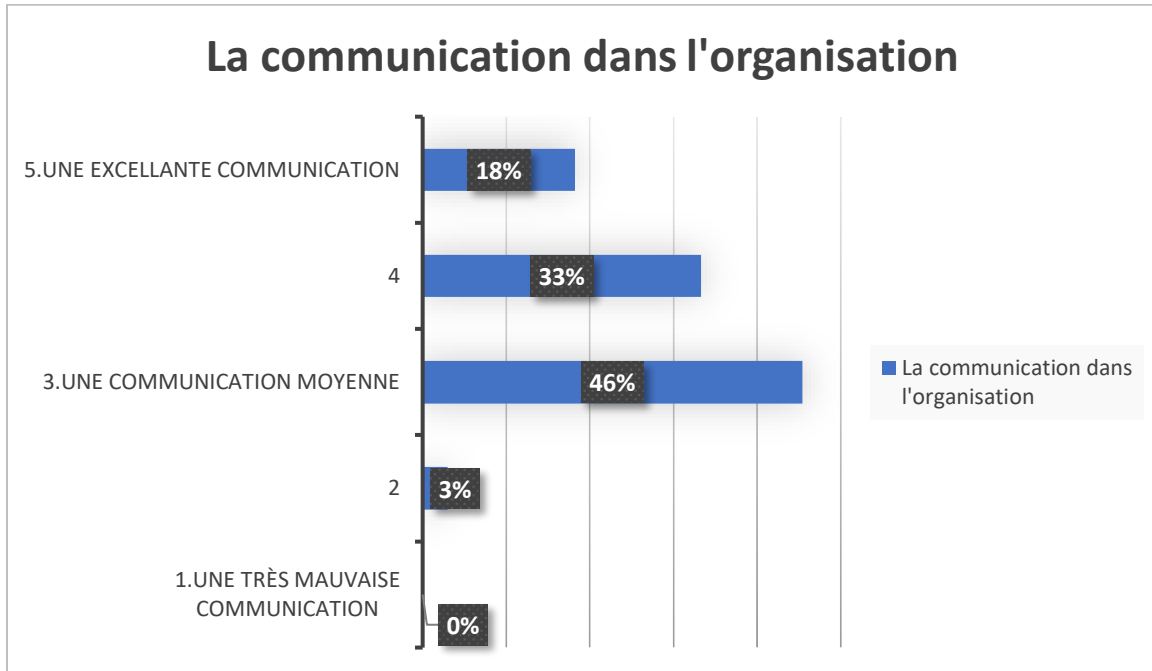
Figure 9: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à vos relations avec vos collègues »



Comme la relation travailleur/supérieur, la relation entre collègue est visiblement très positive avec 53% et 21% des réponses attestant respectivement d'une très bonne et une bonne relation entre collègues.

1.1.5. La communication au travail

- **Donnez une note à la communication au sein de votre organisation**

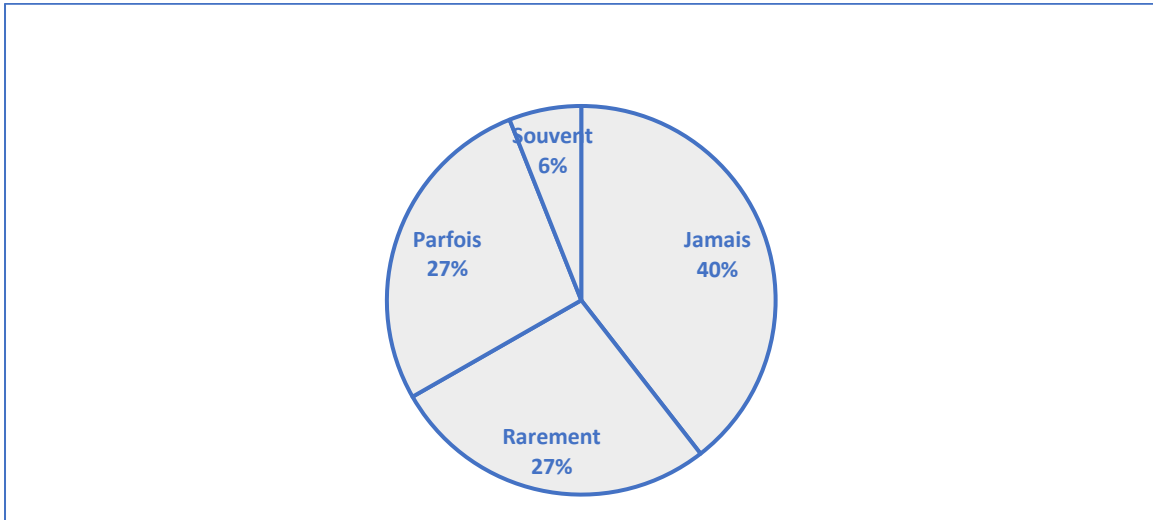


Presque la moitié des sondés trouve que la qualité de communication dans l'organisation est moyenne, et l'autre moitié la considère entre bonne et très bonne. Seulement 3% la jugent mauvaise.

1.1.6. Les conflits de valeurs

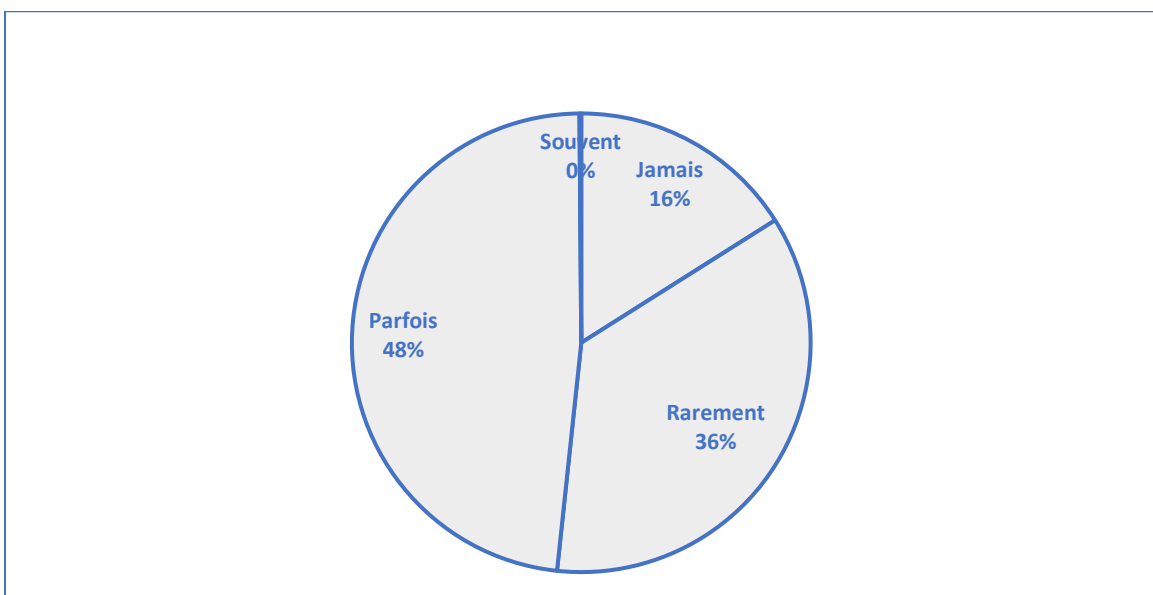
- **Je fais des choses que je désapprouve**

Figure 10: Répartition des réponses à la question : « Je fais des choses que je désapprouve »



Les réponses sont assez hétérogènes, 40% attestent ne jamais faire des tâches qu'ils désapprouvent, tandis que 6% affirment qu'ils font souvent des choses qu'ils préfèrent ne pas faire. Cela peut révéler des conflits de valeurs mais pas forcément, car la cause de la désapprobation n'est pas forcément liée aux valeurs de l'individu, et peut être d'une nature purement technique.

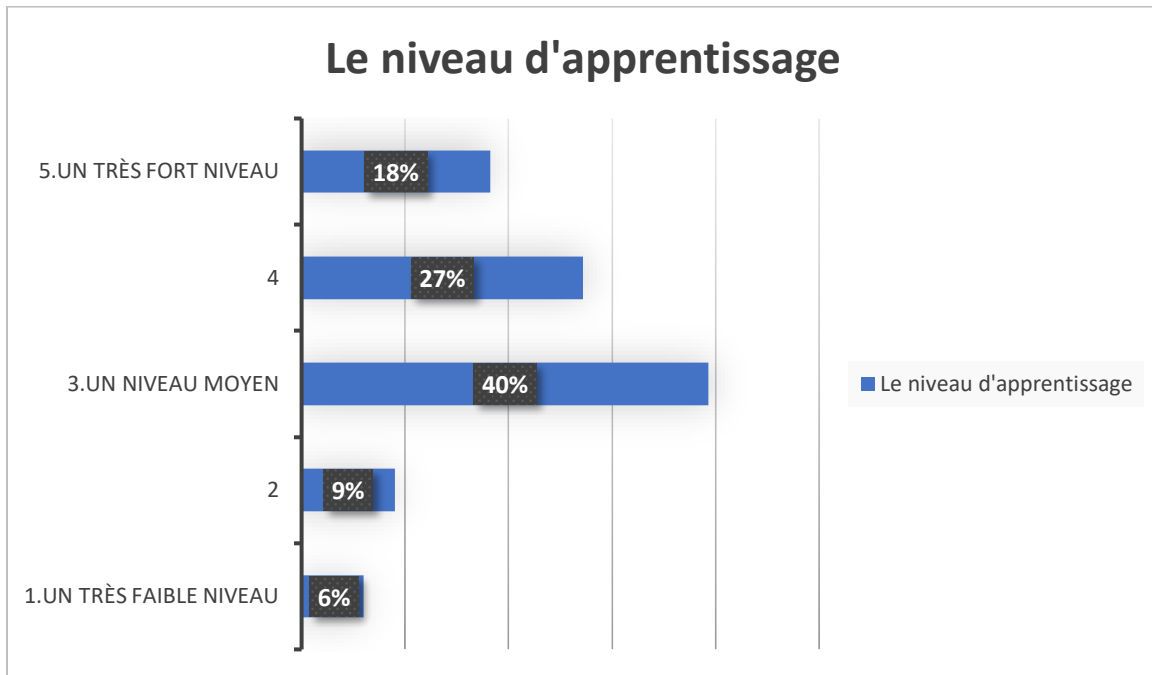
- **J'évite de donner mon avis**



1.1.7. L'apprentissage au travail

- **Donnez une note au niveau de votre apprentissage dans votre travail**

Figure 11: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à votre niveau d'apprentissage dans votre travail »

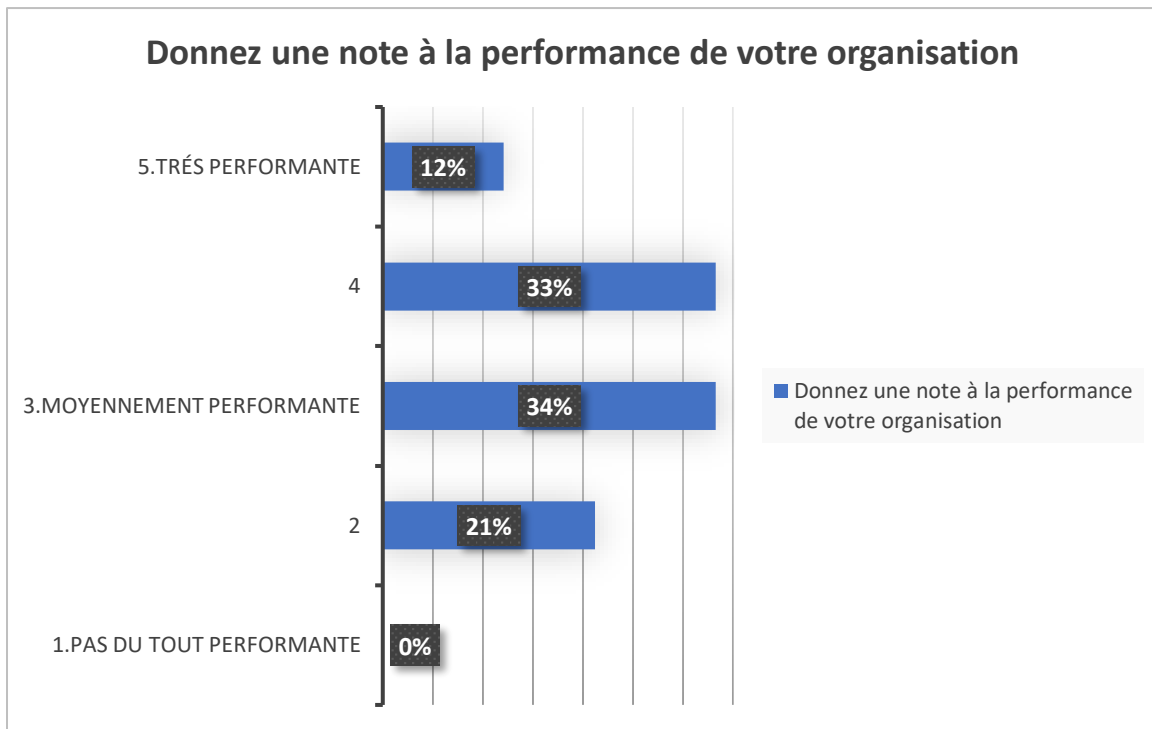


45% expérimentent un bon et très bon niveau d'apprentissage, une grande partie soit 40% trouvent quant à eux que leurs niveaux d'apprentissage est moyen. Un groupe plus petit mais pas pour autant négligeable soit n'apprennent pas ou apprennent peu dans le cadre de leur travail. Rappelons que le développement professionnel est théoriquement un facteur de qualité de vie au travail.

1.1.8. Le bien-être au travail au service de la performance

- **Donnez une note à la performance de votre organisation**

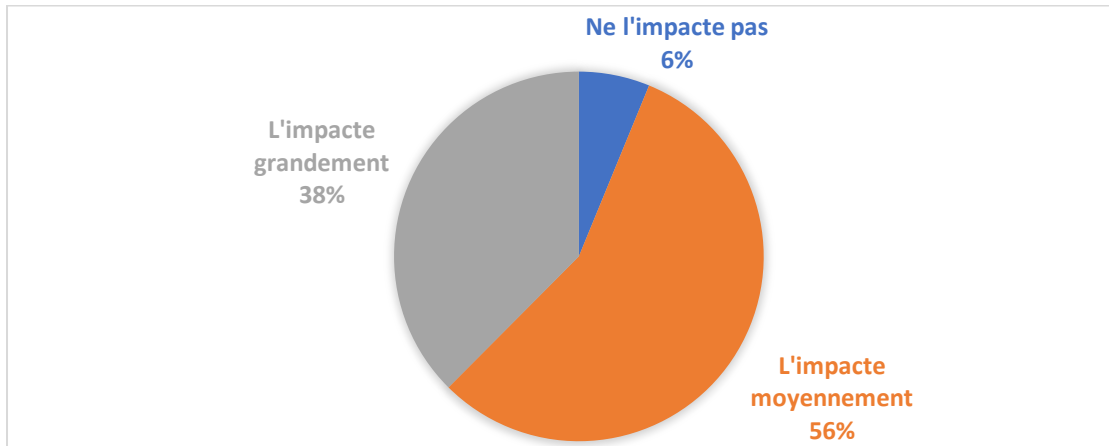
Figure 12: Répartition des réponses à la question : « Donnez une note à la performance de votre organisation »



Les réponses sont hétérogènes mais une majorité atteste d'une bonne performance de l'organisation, tandis que 21% la trouvent peu performante

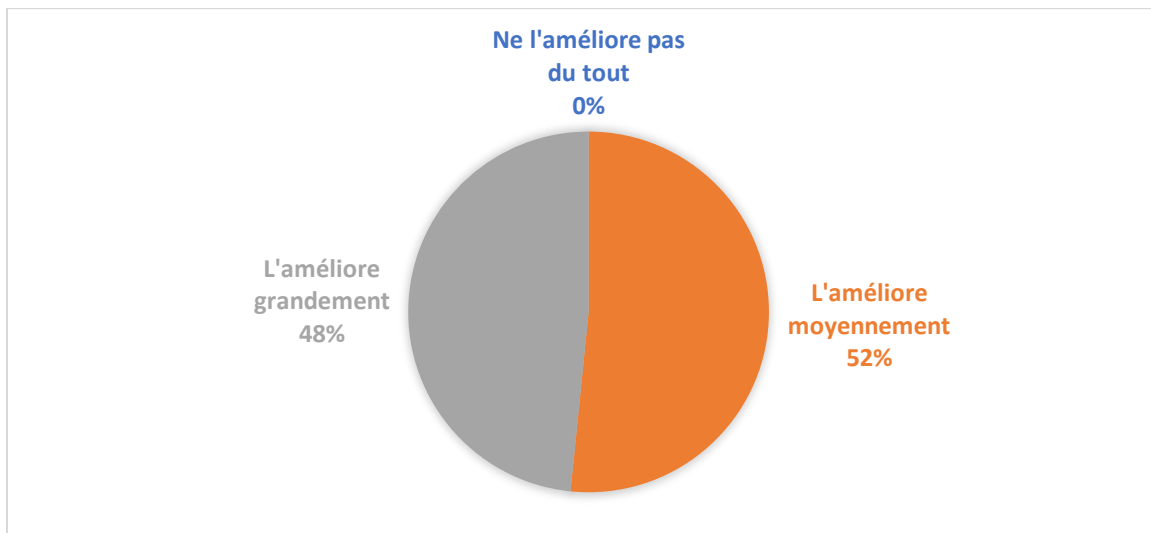
- **Votre niveau de bien être impacte-t-il votre efficacité ?**

Figure 13: Répartition des réponses à la question : « Votre état de bien être impacte-t-il votre efficacité ? »



La majorité des sondés s'apercevoir d'un lien entre leur état de bien être et leur efficacité dans leur travail. Tandis qu'une minorité atteste qu'il y a aucun lien entre les deux

- **Selon vous, le bien-être au travail améliore-t-il la performance des organisations ?**



Etonnamment, même si certain ne trouve pas de lien entre leur bien être et leur efficacité, tous les sondés semble d'accord sur le fait que le bien être au travail améliore la performance des organisations. Une explication possible serait qu'ils soient bien conscients

des notions du bien être collectif et la performance organisationnelle, et que même si leur bien être personnel n'impacte pas leur performance individuelle, ils pensent que généralement le bien-être au travail impacta la performance des organisations.

1.2. Constats particuliers des résultats

Nous avons dans ce qui a précédé présenter les résultats des réponses de tous les éléments de l'échantillon, mais l'observation ne doit pas s'arrêter là, par ce que la population étudiée regroupe plusieurs secteurs comme nous l'avons mentionné, et il est intéressant de voir s'il y a des tendances qu'on peut associer à certains services. Nous allons dans ce qui suit mettre en exergue les tendances les plus importantes que nous avons pu constater.

- La sous-direction des prestations présente l'état de stress le moins bénéfique, 83,3% des répondants attestent que parfois ou souvent leur travail est source de stress pour eux, c'est très élevé comparé à la DAG par exemple avec un taux de 33%. Par ailleurs, la SDP constate un niveau global d'apprentissage assez élevé avec 67% qui estiment avoir un bon et très bon niveau. Les relations au travail est un autre point fort pour ce secteur avec 66,7% qui attestent d'une excellente relation avec leurs collègues. Les relations au travail sont globalement positives dans notre étude, mais ce qui capte l'attention chez la SDP c'est la différence entre la relation entre collègues d'un côté, et la relation travailleur/supérieur d'un autre. Cette dernière est assez seigne mais significativement inférieure à la relation entre collègues. Cette différence est particulièrement constatée dans ce secteur.
- 60% des répondants appartenant à La sous-direction est finances déclarent qu'ils font parfois des choses qu'ils désapprouvent, suivi par le centre de calcul avec un taux de 50%, faisant de ces deux secteurs les plus susceptibles d'être en conflits de valeurs. En revanche, les réponses du centre de calcul concernant les relations au travail sont très positives avec 66,7% qui estiment avoir de très bonnes relations avec leurs collègues.

1.3. La discussion des résultats

Les résultats de notre enquête quantitative montrent que le niveau de bien être au sein de la CNAS Koléa est globalement positif, les réponses des employés sur leur niveau de bonheur et leurs perceptions sur leur état global au travail sont plus favorable à un bien être qu'à un mal être, cela se traduit notamment par une majorité qui trouvent du sens à leur travail, un temps de travail globalement perçu raisonnable, ainsi que leurs perceptions agréables du cadre dans lequel ils travaillent. Les réponses sur le stress au travail sont en revanche moins prometteurs que les autres réponses sur l'état au travail, toute fois, il parait que cela est dans la nature du travail, et le fait que 54,5% trouvent que leur travail est « parfois » stressant, n'est pas très alarmant, parce qu'une majorité qui n'expérimente jamais ou que rarement le stress au travail serait très utopique. Cela étant dit, il est à constater que 9% de l'échantillons affirment que leur travail est « souvent » source de stress, et en accordant cela au fait que 15,6% se sentent malheureux voir très malheureux (3,1%), on peut dire qu'une partie importante des employés serait en mauvaise santé psychologique. Ce qui est particulièrement interpellant dans les résultats, c'est qu'un très grand nombre des répondant (40,6%) soient indécis quant à leur niveau de bonheurs au travail, ils ne savent pas s'ils se sentent heureux ou malheureux et donnent une note moyenne à ce niveau, on retrouve ce phénomène dans la plupart des autres questions traduisant d'autre indicateurs de bien-être. Cette catégorie peut basculer vers le bien être comme elle peut basculer vers le mal-être. C'est donc sur cette catégorie la que des actions de bien être peuvent être les plus efficaces en basculant cette catégorie imposante vers le bien être.

L'enquête montre que plusieurs indicateurs de bien être au travaille perçus par les répondants s'emble avoir une corrélation positive avec leurs perceptions du niveau de leurs bonheur au travail et de leur état au travail, qui sont deux éléments qui rentrent dans le champ lexical du bien-être au travail. On peut constater que plusieurs indicateurs sont en interaction. En effet, la bonne relation entre les collaborateurs et la bonne communication favorisent le sentiment de bonheur des répondants, la faible existence perçue des conflits de valeurs quant à elle favorise la bonne communication dans l'organisation. Les réponses concernant le sens au travail et l'agréabilité du cadre de travail suggère une satisfaction globale au travail plutôt bonne. Le niveau de stress qui n'est globalement pas alarmant -

même si parfois inquiétant- ajouté aux autres indicateurs mesurés reflète une santé psychologique globale assez saine. Ces constats positifs sur le bonheur, l'état au travail, la satisfaction, et la santé psychologique, suggère un état de bien-être globalement positif au sein la CNAS Koléa. Les bonnes relations sociales perçues, et le faible taux de conflits de valeurs d'un côté, et les nombreux répondant qui vivent sur le plan individuel dans un état de bien-être et de satisfaction au travail d'un autre côté, renforcent la théorie sur le lien entre le bien-être individuel et le bien être collectifs.

Ces résultats s'accordent généralement avec notre observation sur le terrain, notamment par rapport à l'atmosphère sociale très agréable que nous avons aperçu. Les collaborateurs donnent l'impression qu'ils sont des amis, et nos interactions avec la plupart d'entre eux été amicale ce qui peut refléter leurs états de bien-être. Même si nous n'avons malheureusement pas pu organiser des entretiens a proprement parler, Nous avons posé des question sur le bien être à plusieurs personnes de différents postes, et globalement ils trouvent que le secret de l'état du bien-être de leurs collègues se trouve principalement dans la rémunération qui est particulièrement élevée (comparé aux mêmes postes dans d'autres entreprises), l'atmosphère sociale agréable ce qui favorise un sentiment de justice sociale, et dans les relations sociales. Le chef de service nous a dit que les employés se sentent généralement privilégiés par leur poste à la CNAS, il s'agit la d'un sentiment d'appartenance favorisant la satisfaction au travail.

Cette étude montre que les employés de la sous-direction des prestations sont les plus susceptible à subir un stress au travail, Nous avons d'ailleurs pu observer des employés de ce secteur qui montrent des signes de stress et de panique sous une pression élevée de travail . Nous avons évoqué cette constatation auprès du chef de service du personnel de la DAG, et selon lui il y a deux raisons à cela, la première est que le travail dans ce secteur peut être particulièrement chargé, la deuxième serait le fait qu'ils sont en contact avec le grand publique. La première raison peut s'expliquée par la piste proposée par (Natalie Delobbe, Roxane De Hoe, 2012) dans leur étude (présentée dans la revue de littérature), selon

laquelle la relation entre la productivité et le bien être au travail serait curvilinéaire. Dans notre cas une très grande productivité attendue et donc une surcharge de travail qui dépasse un certain seuil cause le stress aux employés de la SDP impactant ainsi leur bien-être. En ce qui concerne l'interaction avec le grand publique et par extension avec les clients de l'entreprise, l'insatisfaction du client peut provenir de plusieurs raisons, cette insatisfaction peut se traduire par un comportement négatif avec le travailleur impactant ainsi le comportement de ce dernier qui va par ce comportement causé l'insatisfaction d'autres clients et un cercle vicieux ce crée entre les deux parties qui peut créer un stress permanent chez le travailleur.

Un grand nombre des répondant (45,4%) estime que la performance de leur entreprise et soit bonne soit très bonne. 48,4% trouvent que le bien-être au travail améliore grandement la performance. Vu l'état globale du bonheur et de satisfaction au travail, ces résultats soutiennent l'existence d'une corrélation positive entre BEAT et performance. Il est toutefois très difficile de confirmer le lien entre le bien être au travail et la performance organisationnelle car les réponses obtenues du questionnaire sont subjectives, et il est difficile de mesurer des indicateurs de performance et de les associer à des facteurs de bien être de façon objective. C'est pour cela que nous nous somme basé sur la documentation pour faire ressortir deux indicateurs objectifs qui impactent directement la performance, il s'agit du taux d'absentéisme et du turnover, le taux d'absentéisme en 2020 et assez faible 3,1% favorisant un bon état au travail, le taux de turnover était en 2020 de 13,4% mais l'interprétation de ce taux recommande la prise en compte de plusieurs facteurs.

CONCLUSION

Pour comprendre avant de pouvoir expliquer le plus d'éléments possibles lié au bien-être au travail qui est un sujet qui nous tenait à cœur de par son aspect psychologique, Nous avons choisi de mener cette étude au sein de la caisse nationale des assurances sociales dont les opportunités de travail sont grandement demandées au sein du peuple algérien, nous avons jugé intéressant d'étudier le bien-être des individus qui travaillent effectivement dans cette organisation, tout en étudiant son lien avec la performance pour démontrer l'intérêt générale que les entreprises ont dans l'adoption d'une démarche de bien-être au travail.

Dans le cadre d'une enquête empirique, nous avons opté pour une démarche quantitative, par le biais d'un questionnaire que nous avons distribué à l'échantillon de l'étude. Les réponses obtenues de cette enquête ainsi que la documentation et l'observation sur le terrain de stage, représentent les outils principaux de la collecte de données dont la discussion nous a permis de formuler des réponses à nos questions de recherche :

- D'après les réponses du questionnaire et l'observation des comportements des employés, nous pouvons dire que les travailleurs de la CNAS Koléa vivent globalement dans un bon état de bonheur et de satisfaction, les facteurs principaux responsables de ce bien-être perçu sont : les relations sociales et professionnelles, le contenu du travail et la fierté des travailleurs, la rémunération, les conflits de valeurs qui sont peu présents et le partage et la création de valeurs.
- Les réponses accordent entre le bien-être au travail et la performance perçue par les travailleurs, cela suggère une réponse positive à notre question sur l'impact du BEAT sur la performance, mais ne la confirme pas pour autant, des indicateurs de mesure plus objectifs qui sont le taux d'absentéisme et du turnover ont été utilisés et leurs résultats renforcent cette réponse. La réponse à notre deuxième question de recherche est donc positive dans le cas de la CNAS Koléa et sans prendre en compte des facteurs externes potentiels. Cette généralisation est donc impossible.

L'étude a fait ressortir un élément très intéressant qui peut s'inscrire comme un facteur latent du stress au travail, qui est la nature du poste de travail, en effet la charge de travail et la nature des interactions avec les clients peuvent impacter le niveau de stress de l'employé et impacter ainsi sa productivité, l'autonomie qui est un facteur important du BEAT a une importance qui peut différer d'un poste à un autre. Les facteurs que nous venons de mentionner existent bien évidemment dans la

littérature scientifique. Mais l'idée de la prise en compte de la nature du poste de travail dans la mesure et l'élaboration d'une approche de BEAT n'est pas abordée dans les documents et travaux que nous avons pu consulter.

Les implications managériales

Le bien être peut-être comme nous l'avons vu dans les étude présentes dans la revue de la littérature et dans les résultats de notre étude terrain un levier de la performance organisationnelle. Pour cette raison il peut s'avérer très bénéfique pour une entreprise d'investir dans le bien-être de ses employés, en installant une démarche qualité de vie en se concentrant sur le climat sociale et organisationnelle (introduire l'esprit d'équipe, de participation et d'entre aide, faciliter la communication, renforcer les liens travailleur/supérieur en encourageant la reconnaissance et l'accompagnement...), et sur le sens au travail et la fierté d'appartenance (bien déterminer les rôles de chacun, favoriser l'autonomie, sensibiliser les employés au rôle et à la valeur de la mission de l'entreprise pour suscité chez eux un sentiment de fierté d'appartenance...). D'après le constat que nous avons fait sur le niveau de stress relativement élevé chez les employés de la SDP, et d'après l'apport de l'étude mené par (Natalie Delobbe, Roxane De Hoe, 2012) Nous proposons les recommandations suivantes pour lutter contre le stress des employés :

- Il faut tout d'abord bien déterminer le seuil de productivité après lequel les risques psychosociaux se prononcent par le stress, pour qu'en suite faire en sorte que les travailleurs ne dépassent pas ce seuil d'activité (en recrutant plus de personnel par exemple dans le cas où la productivité d'une entreprise est assez grande pour que ce seuil soit dépassé chez ses employés).
- Adapter les actions de bien être aux différents postes ou différents secteurs d'activité, (si un secteur connaît une grande charge de travail on peut appliquer la première proposition, si un secteur favorise la créativité on favorise l'autonomie et la participation ...).
- Préconiser une bonne relation entre les employés et les clients en améliorant l'accueil, et en donnant à l'entreprise une image de confiance et de bienveillance dans le publique d'un côté, et en sensibilisant les employés sur les bénéfices d'une relation saine avec les clients pour la pérennité de leur bien-être.

Les limites de l'étude

Première limite que nous regrettons et le peu de temps passé en stage, cela a grandement limité l'étendue de l'étude quantitative, et nous n'avons malheureusement pas pu organiser des entretiens qui nous aurait permis d'enrichir notre étude en renforçant les réponses quantitatives par des réponses plus pensées et plus autonomes dans le cadre d'une enquête qualitative.

Une deuxième limite réside dans l'échantillon diminué de l'étude et dans le fait que l'étude a été menée sur une seule entreprise. Cette limite entrave la pertinence des résultats et empêche leur généralisation sur les autres entreprises qui peuvent répondre à d'autres conditions environnementales et organisationnelles.

Une autre limite consiste en l'aspect subjectif des réponses obtenues du questionnaire, qui ne représente pas la réalité du niveau du BEAT ni de la performance, mais seulement la perception des répondants.

Enfin la dernière limite se trouve dans notre incapacité d'effectuer une étude à deux temps, le premier avant application des démarches de BEAT, et un deuxième après. Cela permettrait d'apprécier le changement de la performance en l'associant au changement du niveau du BEAT, ainsi les facteurs inconnus qui impactent la performance seront grandement limités, et les résultats seront en conséquence plus pertinents et significatifs. Dans ce cas nous aurions pu affirmer l'existence ou non d'une corrélation entre le BEAT et la performance.

Recommandations de recherche

La question du bien-être au travail est très importante, son application en entreprise et sa mondialisation peut nous porter à un monde meilleur, et nous en tant que étudiants ou chercheurs, il est de notre devoir de sensibiliser tous les acteurs du monde de travail à ce sujet et à son importance. Et en conclusion de notre travail, nous encourageons tous les chercheurs qui se lancent sur ce thème tout en présentant quelques recommandations que nous espérons utiles :

- Il serait préférable d'élargir dans la mesure du possible le champ du terrain de l'étude afin qu'il couvre plusieurs entreprises œuvrant dans différents environnements et dans différents domaines d'activité, pour pouvoir introduire des facteurs

environnementaux et des facteurs liés à l'activité de l'entreprise dans l'appréciation du BEAT et de la performance.

- La deuxième recommandation est difficile à appliquer mais peut augmenter significativement la pertinence des résultats concernant l'impact du BEAT sur la performance. Il s'agit de mener une étude avant et après application des actions de QTV afin de mesurer l'importance de cet impact indépendamment des facteurs externes au thème.

BIBLIOGRAPHIE

Pierre Gouirand, (2012) Aristippe de Cyrène : le philosophe du plaisir, 134.

Diener, Emmons, R.A, Larsen, R.J, & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 71-75.

Louis Guermit. (2001). *L'enseignement de Platon*, 44.

Gamble, A., & Gärling, T. (2012). The relationships between life satisfaction, happiness, and current mood. *Journal of happiness studies : An interdisciplinary forum on subjective well-being*, 41-43.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.

Sander, D. (2014). *Traité de psychologie des émotions*, 280-281.

Gable SL, Haidt J. (2005). What (and Why) is Positive Psychology ? *Review of General Psychology*, 103-110.

B. Roques ; P. Aeberhard ; M. J. Besson ; J. Cami ; J. P. Lepine ; L. Stinus ; P. Beauverie ; M. Biour ; B. Giros ; R. Maldonado ; M. Valeur. (1998). Problèmes posés par la dangerosité des "drogues" : rapport du Professeur Bernard Roques au secrétaire d'Etat à la Santé

M A Bozarth, R A Wise. (1981). Intracranial self-administration of morphine into the ventral tegmental area in rats.

Daniel Goleman. (1998). *Working with emotional intelligence*.

Jean-Marie Pelt, Théodore Monod, Marcel Mazoyer, Jacques Girardon. (2002). *La plus belle histoire des plantes - Les racines de notre vie*.

Brasseul, J. (2013). *Petite histoire des faits économiques et sociaux : Des origines à nos jours*, 85-87.

Dominique Méda. (2010). *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?* 37.

Dominique Steiler, John Sadowsky, Loïck Roche. (2010). *Le Slow management - Eloge du bien-être au travail*, 52.

Angela Portela. (2010). *Repenser le bien-être au travail*, 32-34.

J. Ménard, L. Brunet. (2010). *Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail*.

Maravelias.C, Richard SENNETT. (2012). *Together : The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, 344-349.

Abord de Chatillon E, Richard D. (2015). *Du sens, de lien, de l'activité et du confort : proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C*.

Delobbe Nathalie, De Hoe Roxane. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge*.

Courcy, F., Boudrias, J.-S., Montani, F. (2017). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail.

M. Najafaly. (2017). Risques psychosociaux, qualité de vie au travail, maintien en emploi : la santé au travail en rénovation dans la fonction publique, 74-79.

ANNEXES

ANNEXE A : Questionnaire fournis aux employés de la CNAS KOLEA

Informations sur l'employé

• **Fonction :**

• **Secteur :**

Direction de l'administration générale

Le centre de calcul

Sous-direction de prestation

Sous-direction de l'administration générale

Sous-direction des finances

• **Sexe :**

Homme.

Femme.

Vision globale sur le bien-être au travail.

• **Selon vous, qu'est ce qui fait votre bien être ?**

Le salaire. L'autonomie. Votre efficacité dans votre travail. Les relations au travail.

Autre :

• **Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien être ?**

Non. Y accorde peu d'importance. Y accorde une importance moyenne. Y accorde une grande importance.

• **Dans une échelle de 1 à 5, êtes-vous heureux dans votre travail ?**

1, 2. 3. 4. 5.

L'état des employés au travail

- **Je trouve que mon travail à du sens**

Jamais. Rarement. Parfois. Souvent. Tout le temps.

- **Mon travail me stresse**

Jamais. Rarement. Parfois. Souvent. Tout le temps.

- **Le temps que je passe au travail est raisonnable**

Jamais. Rarement. Parfois. Souvent. Tout le temps.

- **Le cadre dans lequel je travail est agréable**

Jamais. Rarement. Parfois. Souvent. Tout le temps.

- **Donnez une note sur votre état de travail**

1, 2. 3. 4. 5.

Les relations au travail

- **Donnez une note à votre relation avec vos supérieurs /managers**

1, 2. 3. 4. 5.

- **Donnez une note à votre relation avec vos collègues**

1, 2. 3. 4. 5.

La communication au travail

- **Donnez une note à la communication au sein de votre organisation**

1, 2. 3. 4. 5.

Les conflits de valeurs

- **Je fais des choses que je désapprouve**

Jamais. Rarement. Parfois. Souvent. Tout le temps.

- **J'évite de donner mon avis**

Jamais. Rarement. Parfois. Souvent. Tout le temps.

L'apprentissage au travail

- **Donnez une note au niveau de votre apprentissage dans votre organisation**

1, 2. 3. 4. 5.

Le bien être au service de la Performance

- **Donnez une note à la performance de votre organisation**

1, 2. 3. 4. 5.

- **Est-ce que votre état de bien être impacte votre efficacité dans vos taches ?**

N'impacte pas. Impacte moyennement. Impacte grandement.

- **Le bien être des employés améliore la performance des organisations ?**

Pas du tout. L'améliore moyennement. L'améliore grandement.