

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management Des Ressources Humaines.

**La contribution du bien-être au travail dans l'amélioration  
de la performance globale de l'entreprise.**

**Cas : SONATRACH Filiale Activité EP**

**Elaboré par :**

Khiar Chahinez

Nasri Imene

**Membre de jury :**

Dr. Belaili Mounir

Mme. Chadri Maamer Sarah

**Encadré par :**

Dr. Larras Chafika

**Année universitaire 2020 / 2021**



## Résumé

Face à un environnement mondialisé et de plus en plus volatile, les entreprises mènent un combat quotidien pour assurer leur survie ainsi que leur pérennité. Il existe plusieurs éléments sur lesquels les entreprises doivent miser mais le principal facteur clé de succès reste les ressources humaines.

Contrairement aux autres ressources de l'entreprise, les collaborateurs ont besoin d'un climat de travail propice où règne le bien-être, ce qui peut impacter sur leur performance au quotidien. Afin d'étudier la relation entre ces deux concepts clés, nous avons mené une étude quantitative dans ce sens au niveau de la Sonatrach, et que nous avons appuyée par la technique de l'observation ainsi que des entretiens. Les résultats démontrent que ces deux paramètres sont fortement liés et que le management au niveau de ce secteur gagnerait à être repensé.

**Mots clés :** bien-être au travail, risques psychosociaux, performance globale, satisfaction, engagement, dirigeants publics.

## Abstract

Faced with a globalized and increasingly volatile environment, companies wage a daily struggle to ensure their survival as well as their sustainability. There are several elements on which companies must bet but the main key success factor remains human resources.

Unlike other company resources, employees need a work environment conducive to well-being, which can impact their daily performance. In order to study the relation between these two key concepts, we carried out a quantitative study in this direction at the Sonatrach level, and which we supported by the technique of observation as well as interviews. The results show that these two parameters are strongly linked and that management in this sector would benefit from being rethought.

**Keywords:** well-being at work, psychosocial risks, overall performance, satisfaction, commitment, public leaders.

## المخلص

في مواجهة بيئة معولمة ومتقلبة بشكل متزايد ، تخوض المؤسسات كفاحًا يوميًا لضمان بقائها واستدامتها. هناك العديد من العوامل التي يجب أن تراهن عليها المؤسسات ولكن يبقى اهم العوامل هو العامل البشري.

على عكس موارد المؤسسات الأخرى ، يحتاج الموظفون إلى بيئة عمل مواتية للرفاهية ، والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم اليومي. من أجل دراسة العلاقة بين هذين المفهومين الرئيسيين ، قمنا بإجراء دراسة كمية في هذا الاتجاه على مستوى سوناطراك ، والتي دعمناها بتقنية الملاحظة وكذلك المقابلات. تظهر النتائج أن هذين المعيارين مرتبطان بقوة وأن الإدارة في هذا القطاع ستستفيد من إعادة التفكير.

**الكلمات المفتاحية:** الرفاهية في العمل ، المخاطر النفسية والاجتماعية ، الأداء العام ، الرضا ، الالتزام ، القادة العموميون.

## Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier Allah le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage pour dépasser toutes les difficultés pour réaliser ce travail.

Un remerciement particulier et sincère à nos chers parents qui nous ont encouragés à atteindre nos objectifs en étant toujours là avec leur amour et leur soutien et effort indéfectible et précieux. Sans oublier tous les membres de nos familles.

Nous tenons également à exprimer toute nos reconnaissances à notre encadrante Dr.Chafika LARRAS pour son aide, sa disponibilité et son intérêt porté à notre travail de recherche. Ainsi que les membres de jury qui ont bien voulu accepter de lire et évaluer notre travail.

Un grand merci à nos amies de prés et de loin pour leurs encouragements et leurs soutiens durant notre formation de master à l'ENSM et lors l'élaboration de notre travail. Enfin nous remercions tous ceux qui nous ont soutenus moralement.

Un grand hommage à l'un des fondateurs de l'ENSM, monsieur SMATI Abderezek paix à son âme.

## Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>I</b>
<b>Remerciement .....</b>	<b>II</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>VII</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01: CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>3</b>
I.    La revue de la littérature .....	4
1-    Comprendre le bien-être au travail : .....	4
1.1-    Les modèles relatifs au bien-être au travail : .....	9
1.2-    La mesure du bien-être au travail : .....	13
2-    Comprendre la performance de l'entreprise : .....	15
3-    Les outils de mesure de la performance de l'entreprise : .....	18
4-    Le bien-être au travail vecteur de la performance de l'entreprise : .....	20
II.    Cadre conceptuel .....	25
1-    Le concept du bien-être au travail : .....	25
1.1-    Le bien-être au travail et notions apparentées : .....	25
1.2-    Les dimensions du bien-être au travail : .....	26
1.3-    Les risques psychosociaux : (RPS) .....	29
1.3.1- Les facteurs des risques psychosociaux : .....	30
1.3.2- Répercussions organisationnelles des risques psychosociaux : .....	31
2-    Le concept de la performance de l'entreprise : .....	32
2.1- La performance et notions apparentées : .....	32
2.2- Les dimensions de la performance globale : .....	33
3-    Le bien-être au travail levier de la performance : .....	37
3.1- La relation entre le bien-être et la performance globale : .....	37

3.1.1- L'amélioration de l'engagement des salariés :.....	37
3.1.2- L'instauration d'un fonctionnement propice à l'innovation : .....	39
3.1.3- La diminution de l'absentéisme et du turn-over : .....	39
3.2- Les clés d'une politique du bien-être au travail : .....	40
3.2.1- Le rôle du management : .....	40
3.2.2- Les clés du bien-être au travail :.....	41
<b>CHAPITRE 02 : CADRE .....</b>	<b>52</b>
<b>MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>52</b>
<b>1- Méthodologie de recherche :.....</b>	<b>53</b>
<b>2- Instruments de recherche : .....</b>	<b>54</b>
2.1-Instrument de recherche quantitative : .....	54
2.1.1- Définition du questionnaire : .....	54
2.1.2- Le questionnaire de l'étude : .....	54
2.1.3- La présentation du logiciel « Google Formulaires » :.....	54
2.1.4- Les raisons du choix du logiciel « Google Formulaires » :.....	55
2.1.5- La structure du questionnaire :.....	55
2.1.6- Les échelles de mesure :.....	56
2.1.7- Description de l'échantillon : .....	58
2.2- Instrument de recherche qualitative : .....	59
2.2.1- La recherche documentaire : .....	60
2.2.2- L'observation .....	61
2.2.3- Le guide d'entretien : .....	62
<b>3- Méthode d'analyse : .....</b>	<b>63</b>
<b>CHAPITRE 03 : CONTEXTE ORGANITIONNEL ET DISSCUSION DES RÉSULTAS.....</b>	<b>86</b>
<b>1. Contexte organisationnel et présentation des résultats de l'étude :.....</b>	<b>67</b>
1.1- Présentation générale de l'entreprise SONATRACH :.....	67

1.1.1-	<b>Présentation de SONATRACH :</b> .....	67
1.1.2-	<b>Historique de l'entreprise :</b> .....	68
1.1.3-	<b>Fiche signalétique :</b> .....	68
1.1.4-	<b>Les missions de SONTARACH :</b> .....	69
1.1.5-	<b>Les objectifs de SONATRACH :</b> .....	70
1.1.6-	<b>L'organisation de SONATRACH :</b> .....	70
1.2-	<b>Présentation de l'activité Exploration et Production (EP) :</b> .....	70
1.2.1-	Les missions principales de l'activité EP :.....	71
1.2.2-	<b>L'organigramme de l'activité EP :</b> .....	71
1.2.3-	<b>Les missions de la direction ressources humaines d'EP :</b> .....	73
1.3-	<b>La position du bien-être au travail dans SONATRACH :</b> .....	74
1.4-	<b>Présentation des résultats obtenus :</b> .....	75
1.4.1-	Analyse des résultats obtenus après l'observation :.....	75
1.4.2-	Méthode d'analyse du questionnaire :.....	76
1.5-	<b>Dépouillement des résultats selon les principaux axes de l'étude :</b> .....	77
1.5.1-	Dépouillement des résultats en rapport avec le bien-être au travail au sein de la SONATRACH :.....	77
1.5.2.	La relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise :.....	81
1.6.	Analyse des entretiens :.....	86
1.6.1.	La vision du chef de département gestion et RH :.....	86
1.6.2.	La vision d'un chef de projet :.....	88
2.	<b>Discussion des résultats :</b> .....	89
2.1.	Discussion des résultats obtenus durant notre observation :.....	89
2.2.	Discussion des résultats obtenus à travers de dépouillement des questionnaires :	90
2.2.1.	<b>Discussion des résultats obtenus en rapport avec les profils des collaborateurs administratifs et fonctionnels :</b> .....	90

2.2.2. Discussion des résultats en rapport avec le bien-être au travail au sein de la SONATRACH :.....	91
2.2.3. La relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise : .....	93
<b>2.3. Synthèse :</b> .....	<b>96</b>
<b>2.4. Résultats des entretiens :</b> .....	<b>96</b>
<b>2.5. Remarques et suggestions :</b> .....	<b>100</b>
<b>2.6. Les limites rencontrées :</b> .....	<b>102</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>ANNEXES</b> .....	<b>90</b>

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Termes utilisés dans la littérature concernant le bien-être au travail	9
02	Les principaux modèles d'évaluation du stress	11
03	Modèle SLAC	14
04	Indicateurs du bonheur au travail	16
05	Les outils de mesure de la performance globale de l'entreprise	20
06	Les 12 dimensions constitutives du bien-être au travail	27
07	Le désengagement (symptômes, coûts, causes)	39
08	Profil des répondants	56
09	Informations relatives aux interviewés	60
10	Fiche signalétique de l'entreprise	64
11	Interprétation des observations au sein de SONATRACH	71
12	Les dimensions des répondants dans les discours	92

## Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Modèle du bien-être et de santé au travail	12
2	Modèle du bien-être au travail	12
3	Les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail	13
4	La performance augmentée par le bien-être via 5 piliers	21
5	Tableau représentant la corrélation entre la performance sociale et financière	22
6	Cercle vertueux, politique sociale/résultats de l'entreprise	23
7	Modèle hypothétique du bien-être au travail	24
8	Les risques psychosociaux (causes, conséquences)	32
9	Triangle de la performance représentant les piliers de la performance	34
10	Les composantes de la performance globale	37
11	Les 5 piliers du bien-être dans l'entreprise	42
12	Organigramme de l'activité EP	67
13	Digramme circulaire représentant le travail d'équipe	73
14	Diagramme circulaire représentant la croyance en bien-être	74
15	Digramme circulaire représentant les responsables du bien-être	74
16	Digramme circulaire représentant le bonheur au travail	75
17	Digramme circulaire représentant la fierté du métier	76
18	Digramme circulaire représentant l'importance accordée au bien-être par SONATRACH	76
19	Diagramme représentant les critères de sélection	77
20	Diagramme circulaire présentant le bien-être comme source de performance	78
21	Digramme circulaire représentant l'impact du mal-être au travail	78
22	Diagramme représentant les indicateurs du bien-être au travail	79
23	Diagramme circulaire présentant la clé du bien-être au travail	80
24	Digramme circulaire représentant l'entreprise performante	81

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

Abréviations	Désignation
<b>AESST</b>	Agence européenne de la santé et sécurité au travail.
<b>ANI</b>	Accord national interprofessionnel.
<b>BIT</b>	Bureau international du travail.
<b>CHO</b>	Chief happiness officer.
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines.
<b>EP</b>	Exploration et production.
<b>ILO</b>	International labour organization.
<b>IBET</b>	Indice de bien-être au travail.
<b>IMET</b>	Indice de mal-être au travail.
<b>INRS</b>	Institut national de recherche et de sécurité.
<b>HSE</b>	Hygiène sécurité des entreprises.
<b>LRN</b>	Learning resource network.
<b>ODD</b>	Objectifs du développement durable.
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé.
<b>QVT</b>	Qualité de vie au travail.
<b>RH</b>	Ressource humaine.
<b>RPS</b>	Risques psychosociaux.
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises.
<b>TMS</b>	Troubles musculosquelettiques.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Emportées par cette nouvelle ère de mondialisation et de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les organisations Algériennes vivent dans un environnement en pleine évolution, englobant restructurations, concurrence, ou encore évolution technologique et institutionnelle. Cette complexité représente une source d'instabilité et d'incertitude ; où les entreprises sont contraintes de se remettre perpétuellement en cause, propulsées dans la spirale du changement qui devient indispensable si celles-ci désirent assurer leur pérennité et demeurer concurrentielles. Elles doivent ainsi anticiper, prévoir et s'adapter afin de rester performantes face aux difficultés imposées par l'environnement politique, professionnel, administratif et économique.

Depuis mars 2020, le monde subit une crise sanitaire majeure, par son caractère inattendu et sa portée mondiale, Covid-19 a bouleversé le monde du travail et accéléré les transformations déjà plus ou moins présentes. Cette combinaison d'une pandémie mondiale et d'une économie en pleine mutation a entraîné une insécurité au travail et un mal-être professionnel qui ont provoqué la montée des risques psychosociaux, principalement le stress au travail qui affecte la santé physique et mentale des salariés et représente une source de désengagement. Ces risques génèrent des coûts énormes pour les entreprises car ils sont à l'origine de l'absentéisme et du turnover, ainsi que d'une baisse de la productivité. Ces derniers peuvent même affecter l'image de l'entreprise, qui doit prendre en compte la composante sociale et environnementale de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et répondre aux objectifs du développement durable (ODD), pour assurer sa compétitivité et sa pérennité.

Il est alors primordial pour les entreprises de s'adapter à ce monde qui change, principalement avec l'arrivée des nouvelles générations qui sont de plus en plus attentives à leur épanouissement personnel. Aussi, les ressources humaines sont aujourd'hui placées au cœur des préoccupations et représentent le principal levier stratégique et avantage concurrentiel de toute entreprise. Ainsi, il devient nécessaire pour toutes organisations de se réinventer, que ce soit en termes de conditions de travail ou bien d'organisation et de management, et ce à travers le développement des politiques volontaristes et responsables qui répondent aux attentes des collaborateurs en quête d'épanouissement et de l'entreprise en terme de performance globale, Cela incite les managers à optimiser l'ensemble des leviers qui conduisent à une performance accrue de leurs équipes, le bien-être au travail fait partie intégrante de ces leviers. Toutefois, celui-ci est souvent négligé et se retrouve

sacrifié au profit d'autres paramètres, que ce soit dans le management des entreprises privées mais également et en particulier, celles s'inscrivant dans le domaine public.

Afin d'augmenter la prise de conscience des managers publics sur l'importance de l'instauration du bien-être au travail au sein de l'entreprise et de mettre en évidence sa contribution dans la performance de cette dernière, nous avons choisi d'étudier tout au long de ce mémoire la relation entre le bien-être au travail et la réalisation de la performance au sein de l'entreprise, une étude que nous allons mener au niveau de la « SONATRACH ». A cet effet, nous avons articulé notre recherche autour de la question principale suivante :

**« Comment le bien-être au travail contribue-t-il dans l'amélioration de la performance de l'entreprise SONTARACH Filiale Activité Exploration et Production ? »**

De cette question découlent les sous-questions mentionnées ci-après :

- **S/Q 01** : L'absence du bien-être au travail, affecte-t-il la performance des collaborateurs de l'entreprise SONATRACH ?
- **S/Q 02** : Est-ce que les conditions de vie au travail au sein de l'entreprise SONATRACH permettent de satisfaire les besoins et attentes du personnel en matière de bien-être au travail ?
- **S/Q 03** : Le taux de satisfaction des collaborateurs quant aux conditions de travail, affectent-ils leur performance ainsi que leur rendement au sein de l'entreprise ?

Afin de répondre à ces questions, nous proposons trois hypothèses de départ que nous avons formulé comme suit :

- **Hypothèse 1** : Les efforts engagés par la Sonatrach en matière de bien-être demeurent insuffisants, dans la mesure où ils ne répondent pas aux besoins et aux attentes du personnel.
- **Hypothèse 2** : Le degré général du bien-être des salariés, tant dans sa composante satisfaction au travail et bien-être psychologique que dans sa composante stress professionnel, affecte significativement leurs performances.
- **Hypothèse 3** : Le bien-être au travail peut contribuer à accroître la performance globale de l'entreprise s'il œuvre à réduire les coûts du stress professionnel (dont résulte l'absentéisme et le turn-over) et tâche à donner lieu à une meilleure productivité individuelle.

Le choix de ce thème reflète une grande importance, que ce soit par rapport à son caractère novateur, pertinent et actuel mais aussi, son abord nous a paru comme une évidence, suite à une première recherche que nous avons eu à effectuer au niveau de l'ENSM sur la « qualité de vie au travail », un thème qui nous avait passionnées à la première approche. De celui-ci a découlé la question du bien-être au travail qui constitue un outil puissant de recrutement, de motivation, de mobilisation, de préservation et de fidélisation des employés dans une entreprise à l'image de notre organisme d'accueil « SONATRACH », la plus grande et plus importante entreprise en Algérie, de par son statut, ses domaines d'intervention, son chiffre d'affaires ou son impact dans un pays dont l'économie est basée sur le pétrole. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent

De ce fait, notre objectif à travers cette étude est de déterminer la réalité du terrain quant au bien-être des collaborateurs au sein des entreprises Algériennes et de mettre l'accent sur l'impact de ce dernier sur la performance de l'entreprise. Les résultats obtenus viseront ensuite à faire prendre conscience aux managers de l'importance capitale de cet élément primordial et d'orienter davantage leur management vers leurs ressources humaines.

Ainsi, ce thème relate d'une pertinence à trois niveaux : celle relative à la recherche dans la mesure où elle vise à déterminer la relation entre le concept subjectif du bien-être et celui de la performance qui est davantage concret ; la pertinence scientifique étant donné que le terrain Algérien est pratiquement vierge en matière de recherches scientifiques sur ce thème ; et une pertinence managériale vu que les résultats serviront de base pour apporter des actions correctives concrètes au niveau de l'entreprise.

Pour mener à bien cette recherche, nous allons articuler notre travail autour de trois principaux chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à la revue de littérature et au cadre conceptuel.
- Le deuxième sera dédié au cadre méthodologique de l'étude.
- Le troisième et dernier chapitre portera sur la présentation de l'entreprise d'accueil et l'analyse des résultats obtenus, que l'on fera suivre de remarques et de suggestions. En guise de conclusion, nous aborderons la validité de nos hypothèses et nous proposerons d'autres éventuels axes de futures recherches.

# **CHAPITRE 01: CADRE THÉORIQUE**

Ce chapitre vient d'expliquer l'aspect théorique de notre étude en présentant dans un premier temps une revue de littérature, qui servira de base solide de ce que les auteurs ont disserté sur le sujet, en se focalisant dans le cadre conceptuel sur la notion théorique du bien-être et la performance d'entreprise.

## **I. La revue de la littérature**

### **1- Comprendre le bien-être au travail :**

Les débuts de l'étude du bien-être au travail se trouvent dans certains travaux scientifiques menés à partir des années 1920, par le sociologue (Elton Mayo) qui a effectué une étude à l'usine de la Western Electric, à Hawthorne où il a commencé à démontrer l'importance des facteurs humains comme la motivation et la satisfaction, sur la productivité ainsi que l'impact de la subjectivité des travailleurs sur leur travail. Dans les années 1950, le chercheur (Eric Trist) expose les limites du taylorisme et son impact sur la productivité et démontre que le bien-être au travail dépend de la capacité de l'entreprise à allier les dimensions humaine, sociale et technique du travail (Roger Aim, 2017).

Malgré des recherches approfondies sur le sujet, il est encore difficile de définir le bien-être au travail en tant que concept car les méthodes et principes utilisées varient selon les disciplines, les pays ou les cultures. C'est un concept multidimensionnel établi au fil du temps par les apports de multiples disciplines (philosophie, psychologie, santé, et plus récemment les neurosciences) (Nathalie Bernard, 2019).

D'après nos lectures, certains chercheurs qui considèrent le bien-être au travail comme une utopie préfèrent étudier la satisfaction au travail ou la qualité de vie au travail. Ainsi, « La diversité des concepts connexes utilisés de manière interchangeable par les chercheurs a rendu difficile non seulement la conceptualisation du bien-être au travail mais aussi son opérationnalisation » (Nathalie Bernard, 2019).

« Les concepts liés au bien-être au travail sont utilisés comme synonymes. En ce sens, les notions du bien-être, de qualité de vie et de bonheur sont proches » (Gosselin, 2015).

Toutefois, le consensus autour de sa définition n'est toujours pas clair « Si beaucoup de choses sont écrites sur cette question actuellement, il est plus difficile de trouver une définition scientifique cohérente et utile du bien-être au travail » (Richard, 2012).

Selon Richard, le bien-être au travail est « Un construit à deux dimensions: une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne » (Richard, 2012).

D'après les auteurs, « Le bien-être apparaît à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en cinq éléments : l'organisation du travail (autonomie dans le travail) ; GRH (employabilité) ; relation salariale (implication) ; ergonomie (confort) ; temps professionnels (équilibre vie privée – vie professionnelle) » (Buffet et al, 2013).

Selon Abord de Chatillon et Richard, le bien-être au travail se présente en quatre dimensions : sens donné au travail (l'activité est utile, on connaît sa finalité, etc.), lien social (principalement avec les collègues), activité (maîtrise, exécution) et le confort (environnement de travail et qualité de vie au travail) (Aborde de Chatillon et Richard, 2015).

Pour Mondo, le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique (Mondo, 2016).

Selon l'OMS, le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « Un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'une autre part ».

Selon l'ILO, « Le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail » (Nathalie Bernard, 2019).

Pour Thévenet, « Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale (RSE), un souci politique, un objectif, une norme ». Mais il nous rappelle aussi « Tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale.

On ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale » (Thévenet, 2017).

Ces définitions font apparaître plusieurs dimensions du bien-être au travail: celles qui relèvent d'un rapport à soi (sentiment de compétences, d'efficacité, d'autonomie, de confiance en soi), celles qui relèvent d'un rapport aux autres (ambiance de travail, relation avec ses managers, avec ses pairs, avec ses collaborateurs), celles qui relèvent d'un rapport au travail (environnement et conditions de travail, contenu du travail, sens donné au travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle).

Selon Goleman, « Les personnes pourvues d'une grande intelligence émotionnelle pouvaient se montrer socialement plus efficaces » (Goleman, 1995).

L'intelligence émotionnelle représente l'un des facteurs du bien-être au travail qui permet de mieux gérer les risques psycho-sociaux et développer la qualité de vie et les relations au travail (Pierre-Marie Burgat, 2016).

Le modèle d'intelligence émotionnelle de «Goleman» développe quatre concepts principaux :

- (1) la conscience de soi ou auto-évaluation (capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence à les utiliser pour guider nos décisions).
- (2) la maîtrise de soi ou autorégulation (capacité à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation).
- (3) la conscience sociale ou empathie (capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir).
- (4) la gestion des relations sociales (capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits).

Selon Baruch Spinoza, « Il apparaît que l'individu plus heureux aura un effet positif pour l'entreprise dans au moins cinq domaines :

- La santé (moins de burnout) ;
- La coopération et l'organisation (individus sociables donc à même de favoriser les potentialités d'une entreprise) ;

- L'engagement et la mobilisation (plus dévoués à l'entreprise, plus responsables) ;
- L'innovation et l'entreprenariat (plus créatifs). ;
- La qualité du travail » (Baruch Spinoza,2013).

Cependant, nous avons répertorié ci-dessous dans la littérature scientifique à travers les travaux de (Nathalie Bernard, 2019), les différents termes utilisés avec leurs dimensions associées:

**Tableau (01): Termes utilisés dans la littérature concernant le bien-être au travail.**

Termes utilisés dans la littérature	Dimensions du concept	Références
<b>Bien-être affectif au Travail</b>	Dépression, plaisir, ennui, enthousiasme ; Colère, bien-être au travail, placidité, anxiété ; Confort, fatigue, vigueur.	Daniels (2000)
<b>Bien-être du salarié au travail</b>	Cohérence de rôle, conditions adéquates à l'exercice de ses tâches, cohérence entre sa pratique et le sens donné à son travail.	Robert (2007)
<b>Bien-être de la personne au travail</b>	Hygiène, santé, sécurité, embellissement des locaux.	
<b>Bien-être psychologique au travail</b>	Adéquation interpersonnelle au travail ; Epanouissement au travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance perçue au travail, volonté d'engagement au travail.	Dagenais-Desmarais (2010)
<b>Bien-être au travail</b>	Mécontent, heureux, inquiet ; Content, déprimé, enthousiaste.	Warr (1990)
	Symptômes médicaux (physiques et psychologiques) ; Expériences de vie (générales et au travail).	Danna et Griffin (1999)
	Moral, détresse, satisfaction au travail.	Cotton et Hart (2003)
	Relations entre collègues, management, temps, environnement physique de travail.	Biétry et Creusier (2013)
	Sens, lien, activité , confort.	Abord de Chatillon et Richard (2015)

Source : Nathalie Bernard (2019).

Le tableau nous a permis d'identifier les différents termes utilisés dans la littérature du bien-être au travail et les dimensions liées à chacun de ces termes. Cela nous a aidé à identifier les concepts similaires du bien-être au travail tels que (la satisfaction, le bonheur, la qualité de vie). Ainsi que les effets négatifs qu'engendrent l'absence du bien-être au travail sur la santé physique (troubles musculo squelettiques), et morale (stress, l'anxiété, burn-out et différents risques psychosociaux), ce qui se répercute sur performance de l'entreprise (absentéisme, turn-over, accidents de travail, conflits...etc.).

Selon Bachelard, « Pour saisir les enjeux économiques de la santé au travail, il faut distinguer d'une part les éléments liés aux coûts de la non-santé et d'autre part la contribution potentielle du capital santé à la performance économique et sociale » (Bachelard, 2017).

Le bien-être au travail passe aussi par l'absence du stress négatif. Selon l'AESST, « Le stress serait le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail, les personnes souffrant de stress au travail augmentant chaque année ,un état de stress survient lorsqu'il y'a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (Laurent Guillet, 2012).

D'après Delobbe Nathalie, lorsqu'un certain niveau de stress est dépassé, cette surcharge conduit à une diminution de performance, à une baisse de rendement, à l'inefficacité ainsi qu'à des problèmes de santé (Delobbe Nathalie, 2009).

Le BIT a estimé que « Les coûts économiques des accidents et des maladies liés au travail représentent l'équivalent de 4 % du produit intérieur brut à l'échelle mondiale » (Bachelard, 2017).

L'impact des risques psycho-sociaux sur la performance organisationnelle a été essentiellement examiné à travers les coûts qu'occasionnent ces risques, ces coûts affectant la performance financière de l'organisation. Donc nous pouvons s'attendre à ce que le bien-être des travailleurs constitue un facteur réducteur de coûts du mal-être qui « A pour objectif de proposer des clés concrètes pour un fonctionnement optimisé favorisant l'innovation et l'engagement , accompagner les agents, les aider à évoluer dans leurs pratiques, mieux gérer leurs émotions et développer des logiques coopératives

transversales sont autant des clés pour éviter que l'urgence et les problèmes du quotidien ne s'imposent au détriment d'une logique plus solidaire » (Bachelard, 2017).

### **1.1- Les modèles relatifs au bien-être au travail :**

Nous commençons d'abord, par une présentation des modèles de mal-être ou de stress. C'est un concept qui a été bien plus étudié, les principaux modèles d'évaluation du stress sont présentés dans un tableau afin de pouvoir comparer les caractéristiques des différentes modèles.

Tableau (02): Les principaux modèles d'évaluation du stress.

Modèle transactionnel ou « coping » de (Lazarus et Folkman, 1984)	Le contrat psychologique (Argyris, 1960)	Modèle « demande - autonomie » de (Karasek, 1979)	Modèle « déséquilibre effort-récompense » De (Siegrist, 1996)
<p>Modèle part du postulat que le stress est dû à la perception d'un écart entre les exigences du travail et les ressources pour y répondre. Mais surtout, c'est d'abord le « coping » de l'individu (ses réactions face aux prédictors de stress) qui va déterminer son processus d'adaptation à long terme.</p>	<p>Introduit la notion de relations informelles et réciproques entre les salariés et leur organisation (une série d'attentes mutuelles). Les approches relatives au contrat psychologique proposent comme cause du mal-être au travail la perception par le salarié d'un écart entre son investissement au travail et les engagements implicites ou explicites de l'organisation.</p>	<p>Le stress au travail résulte des effets conjoints des exigences psychologiques de la situation de travail (quantité de travail, exigences intellectuelles, contraintes de temps) et de la latitude laissée au travailleur pour faire face à ces exigences (autonomie décisionnelle, marges de manœuvre dont il dispose, possibilité qui lui est laissée d'exprimer sa créativité et de développer son savoir-faire au travail).</p>	<p>Le stress au travail et ses conséquences sur la santé, en particulier cardiovasculaire, résultent d'un déséquilibre entre l'effort des salariés au travail et les récompenses sociales reçues. Siegrist fait remarquer que par rapport au modèle de Karasek, il transfère l'attention du contrôle (la latitude décisionnelle) vers la récompense.</p>

Source : tableau élaboré par nous-mêmes.

D'après Nathalie Bernard, « A partir de la littérature scientifique, on peut rapporter plusieurs modèles du bien-être au travail, certains modèles sont spécialement développés sur le champ de travail, d'autres sont une extension du bien-être général adapter au travail » (Nathalie Bernard, 2019).

- **Danna et Griffin (1999)** : décrivent le bien-être au travail comme « Une structure qui inclut des symptômes physiques et psycho-médicaux, des expériences de vie générales et des expériences liées au travail ». Dans cette perspective, le bonheur au travail est principalement composé de santé et de satisfaction.

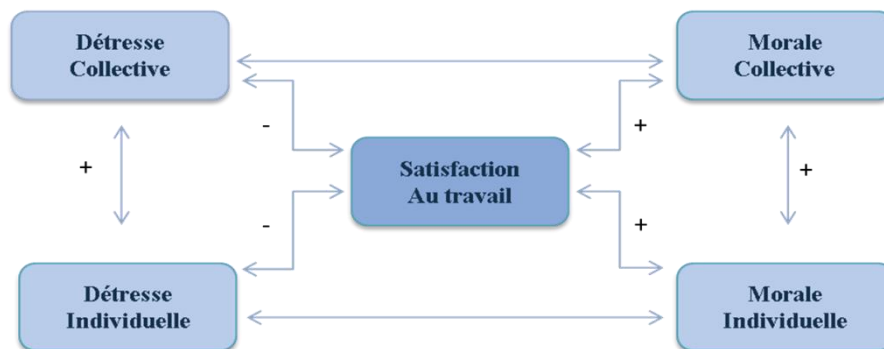
**Figure (01) : Modèle du bien-être et de santé au travail.**



Source : Danna et Griffen (1999).

- **Cotton et Hart (2003)** : pensent que le bonheur au travail est composé de la satisfaction au travail, du moral (individuel et collectif) et de la douleur (individuelle et collective).

**Figure (02): Modèle de bien-être au travail.**

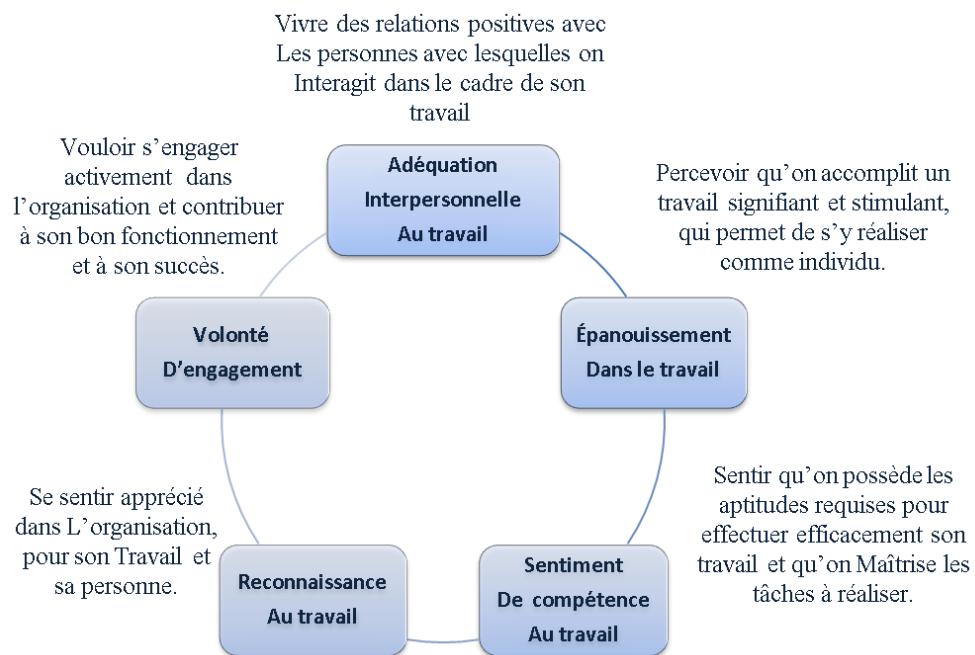


« + » indique une relation positive et « - » indique une relation négative.

Source : Cotton et Hart (2003).

- **Dagenais-Desmarais, (2010)** : a transposé le bien-être, à la sphère du travail, en plusieurs dimensions comme les relations interpersonnelles de qualité, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la perception d'être reconnu au travail et la volonté de s'engager dans son organisation. Autant de dimensions constituant les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail. (Regarder la figure n°3) :

**Figure (03): Les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail.**



Source : Dagenais-Desmarais et Privé (2010).

- **Abord de Chatillon et Richard (2015)** : ont proposé une modélisation des conditions du bien-être au travail (SLAC) autour de quatre composantes : le Sens, le Lien, l'Activité et le Confort. Le tableau n°3 resitue le modèle SLAC de la manière suivante :

**Tableau (03) : Modèle SLAC.**

<b>Le sens du travail (S) :</b>
Mon travail est porteur de sens, mon travail fait sens pour moi.
<b>Le lien social (L) :</b>
Ensemble des formes de soutien social et qualité des relations interpersonnelles (le soutien et la reconnaissance des collègues, l'inscription dans un collectif de travail, le management d'espace de travail).
<b>L'activité (A) :</b>
Capacité d'action, pouvoir d'agir, capacité à agir sur soi et sur la situation de travail.
<b>Le confort (C) :</b>
Qualité du lieu de travail, confort de l'espace de travail (configuration spatiale et agencement, matériaux, meubles, taille des fenêtres, type de vue, propreté et ambiance).

Source : Abord de Chatillon et Richard (2015).

Après avoir exposé les contours du concept de bien-être au travail avec ses deux facettes, la facette pathogénique (mal-être et stress) et la facette salutogénique (bien-être), Nous allons maintenant s'intéresse aux outils de mesure du bien-être au travail.

### **1.2- La mesure du bien-être au travail :**

Selon une étude de La fabrique Spinoza, le premier obstacle évoqué par les entreprises qui souhaitent booster le bien-être au travail est « Le manque d'outil de diagnostic » (Fabrique Spinoza, 2013).

Pour Jean-Baptiste Obéniche, « L'un des premiers points a soulevés par les entreprises envisageant de se lancer dans un plan d'action en faveur du bonheur au travail est la possibilité de mettre en place des outils de mesure permettant de faire un diagnostic initial de la situation et évaluer ensuite l'impact des actions lancées » (Jean-Baptiste Obéniche, 2018).

Dès lors, nous peuvent être surprises en découvrant la diversité et la richesse des outils et baromètres disponibles. L'étude de La (Fabrique Spinoza, 2013), a fait l'objet de mettre en évidence les spécificités de chacun des indicateurs et les circonstances dans lesquelles ils sont les plus pertinents à employer.

Les outils de mesure peuvent être classés en quatre grandes familles, certains outils adoptent un prisme de santé au travail en se centrant sur la prévention des risques et tenir

compte de l'absentéisme, d'autres font partie de la famille de l'audit social et comprennent le climat social et la pression socio-organisationnelle ; d'autres encore sont enfants de la psychologie positive et se focalisent sur le potentiel de bien-être, de bonheur, d'optimisme, d'engagement ou de performance du collaborateur. Enfin des outils qui sont le produit d'une analyse et fournit la méthode originale de compréhension du bien-être au travail (divisé par la confiance et l'effet de levier).

Vous trouvez en annexe (**voir annexe A**), le tableau synoptique des différents outils tirés de l'étude réalisé par la «Fabrique Spinoza ». Afin d'augmenter la lisibilité, sont mis en avant pour chaque outil:

- Les grands principes qui président à son fonctionnement.
- Les grands domaines pris en compte pour appréhender le bien-être des collaborateurs.
- Les spécificités propres à chaque outil de mesure.
- La démarche globale autour de l'outil.

L'étude nous a dessiné 3 grands choix possibles d'outil, selon l'objet visé par l'entreprise :

- **Valorisation externe** : une labellisation, une certification ou un prix exemples : « Great Place To Work » décerne des trophées annuels à ses clients obtenant les meilleures notes. « European Social Label » accorde un label au-delà d'une certaine note/20, « Malakoff-Médéric » décerne également un prix à ses clients les plus performants qui souhaitent concourir, et « Gallup » opère un classement des organisations ayant rempli l'enquête.
- **Diagnostic externe** : un diagnostic-transformation via un outil externe : c'est-à-dire en utilisant un prestataire extérieur ayant conçu un outil et capable d'accompagner l'organisation dans l'administration du questionnaire ou la conduite de l'analyse et les étapes suivantes.
- **Construction d'outil interne** : c'est-à-dire d'un outil qui est parfaitement adapté, et prenant en compte les spécificités de l'organisation (secteur, taille, enjeux particuliers, etc.), une telle démarche nécessite un temps plus long, et des ressources plus importantes en interne.

Quant à Hassani, il a sondé les CHO, responsable du bonheur, pour connaître leurs méthodes de mesure et leurs indicateurs utilisés pour mesurer le bonheur au travail. (Hassani, 2017).

Voici les résultats pour 259 réponses :

**Tableau (04): Indicateurs du bonheur au travail.**

Attrition / Absentéisme	<b>10%</b>
Communication / Relations	<b>39%</b>
Croissance / Objectifs	<b>11%</b>
Engagement / Participation	<b>13%</b>
Turnover / Fidélisation / Evolution	<b>18%</b>
Liberté / Autonomie	<b>1%</b>
Pas d'indicateur	<b>5%</b>
Responsabilités	<b>3%</b>

Source : Hassani, (2017).

Il est à noter que la communication et les relations sont le facteur le plus important lorsque l'on questionne les CHO sur la mesure du bonheur au travail.

## **2- Comprendre la performance de l'entreprise :**

Comme le bien-être au travail, la performance a connu des évolutions importantes qui se sont élargi au cours du temps. Les théories classiques de l'organisation (1900-1930) développées par Fayol, Weber et Taylor qui ont défini l'organisation comme une « Structure formelle reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers ». Ici, la création de valeur se fonde sur une croissance de l'activité ou une politique de dividendes en fonction des investissements (Roger Aim, 2017).

Selon Schier, la performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré uniquement par le profit, notamment en raison du poids du propriétaire dans le processus

de prise de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance ne vise que la création de valeur pour les actionnaires. L'entreprise s'est toujours contentée de mesurer la performance par un suivi des résultats financiers centré sur l'intérêt des actionnaires. Cette vision est aujourd'hui considérée comme partielle, mais elle reste suffisante lorsque l'environnement est stable et prévisible (Schier, 2007).

L'émergence de l'école des relations humaines (1920-1970) représentée par Mayo, Maslow, McGregor et Likert a mis en avant le concept dit d'organisation humanisée. Ce concept de performance sociale met en évidence le facteur humain, non seulement propice à l'atteinte des objectifs, mais le plus important est de répondre aux besoins des employés. Il suppose que la réalisation d'objectifs sociaux permet la réalisation d'objectifs économiques et financiers (Roger Aim, 2017).

Dans un contexte de concurrence évolutive et féroce, il est fortement recommandé de réduire toutes les formes de performances pour prendre les meilleures décisions, et pas seulement pour mesurer la performance financière. Il s'agit en effet d'un cycle à long terme, qui ne permet pas d'agir en temps et en heure.

Dans cette dynamique évolutive de la notion de performance de l'entreprise, nous pouvons voir qu'aujourd'hui ; que ce concept est beaucoup plus complexe. Les auteurs en sciences de gestion s'accordent à dire que le terme de performance est imprécis car il est multidimensionnel. Nous pouvons parler sur (performance financière, économique, organisationnelle, sociale, sociétale..).

Mohamed Bouamama, parle « D'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Il caractérise la performance globale comme « Une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (Mohamed Bouamama, 2016).

Par conséquent, la performance globale peut être définie comme l'équilibrage des poids des différentes performances et la prise en compte des intérêts de chaque partie prenante (clients, actionnaires, employés, fournisseurs et communautés environnantes).

D'après Mohamed Bouamama, « Une entreprise à performance globale est une entreprise :

- Qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt que sur le court terme) ;
- Qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision ;
- Qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés.
- Qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes, qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable ;
- Qui met l'innovation au cœur de sa stratégie ;
- Qui respecte son environnement ;
- Qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité ». (Mohamed Bouamama, 2016).

Dans la littérature, plusieurs notions sont utilisées pour définir le concept de performance. En fait, certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, à la capacité et à la compétitivité ; d'autres effets sur l'efficacité, la production et la productivité ; et certaines personnes l'associent à des choses telles que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. La littérature montre que les clients évaluent la performance d'une manière qualité-prix. Les finances internes de l'entreprise mettent l'accent sur la rentabilité. Les responsables des ressources humaines considèrent la performance comme le contrôle des problèmes sociaux et la maximisation de la productivité des employés. Le commercial n'est pas de cette opinion, il est persuadé qu'être performant équivaut à conquérir la confiance des clients et à gagner la complicité des fournisseurs. Le technicien a essayé de tirer le meilleur parti de sa machine (Mohamed Bouamama, 2016).

La littérature fournit également des éléments déterminants de la performance individuelle. Parmi les chercheurs nous pouvons citer :

Campbell, définit la performance individuelle au travail comme «Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Il propose un modèle multifactoriel avec huit dimensions du comportement de performance au travail : (1) compétences pour des tâches spécifiques, (2) compétences pour des tâches non spécifiques, (3) communication écrite et orale, (4) activités, (5)

Maintenir la discipline personnelle, (6) Contribuer à la performance de l'équipe et des collègues, (7) Supervision, (8) Gestion et administration (Natalie Bernard, 2019).

Pulakos et al, quant à eux, ont défini le concept de performance adaptative comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi, reliant ainsi les concepts de performance individuelle et de compétence (Pulakos et al, 2006).

### **3- Les outils de mesure de la performance de l'entreprise :**

Afin d'évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire de la mesurer à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal. Plusieurs chercheurs recommandent aux entreprises d'ajouter à la traditionnelle représentation architecturale des systèmes comptables et de contrôle de gestion une représentation qualitative qui se réalise par l'intégration d'informations opérationnelles et non financières (Zineb Issor, 2017).

Lorsque des mesures financières et non financières sont incorporées dans le même modèle de performance, les gestionnaires peuvent chercher la performance dans plusieurs domaines simultanément afin de permettre la prise de décision efficace et stratégique. En parallèle, les entreprises sont de plus en plus attentives à agir de façon responsable vis-à-vis de leurs partenaires. L'émergence du développement durable et de la performance associée à RSE (responsabilité sociétale des entreprises) devient dorénavant un défi de la mesure de la performance (Mohamed Bouamama, 2016).

De ce fait les 3 outils principaux de mesure relatifs à la performance globale de l'entreprise sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau (05): Outils de mesure de la performance globale de l'entreprise.

<p>« <b>Balanced Scorcard</b> » (BSC) (Kaplan et Norton, 1992-2001) Tableau de bord prospectif ou équilibré.</p>	<p>« <b>Triple Bottom Line</b> » (TBL) (Elkington, 1997) la ligne du bas du bilan (résultat net).</p>	<p>« <b>Global Reporting Initiative</b> » (GRI) initiative internationale lancée par une (ONG américaine en 1997).</p>
<p>Système de management de la performance qui permet d'aligner l'entreprise avec sa stratégie et contrôler la mesure de quatre axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.</p> <p><b>Exemple d'indicateurs :</b> Résultat de l'exploitation et la rentabilité financière ; La part de marché, le nombre des clients et la satisfaction des clients ; Niveau de formation et de compétence, taux d'employés ; La motivation mesurée par nombre de suggestion par salarier.</p>	<p>Défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.</p> <p><b>Les trois bottom lines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la bottom line économique (mettre en équilibre l'économique et la durabilité en y intégrant la notion de capital humain ;</li> <li>• la bottom line sociale tenant compte de la société et des collaborateurs ;</li> <li>• enfin la bottom lin environnementale.</li> </ul>	<p>Propose à cet effet une série de lignes directrices afin de rendre compte des différents degrés de performance aux plans économique, social et environnemental.</p> <p><b>Les domaines pris en compte sont :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'économie ;</li> <li>• L'environnement ;</li> <li>• Les Droits de l'Homme ;</li> <li>• Les relations sociales et conditions de travail ;</li> <li>• La responsabilité en termes de produits ;</li> <li>• La société.</li> </ul>

Source : tableau élaboré par nous-mêmes.

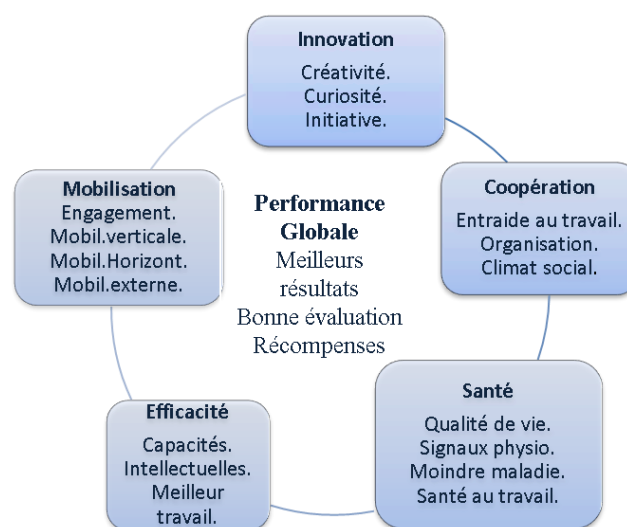
#### 4- Le Bien-être au travail vecteur de la performance de l'entreprise :

Afin de comprendre à quel point le bien-être au travail peut être un investissement rentable, nous pouvons imaginer deux voies : se demander si le bien-être au travail peut aider à réduire les coûts et se demander s'il peut permettre d'augmenter la performance. Nous souhaitons comprendre comment l'amélioration du bien-être au travail et de ses déterminants peut influencer la performance de l'entreprise.

Nous pouvons constater, que la science a progressivement accumulé un faisceau d'indices suggérant un lien fort entre bien-être au travail et performance. Ces recherches vont puiser dans la psychologie positive, l'économie, les neurosciences, la sociologie des organisations, la psychologie social. La Fabrique Spinoza, à travers son rapport « Bien-être et efficacité au travail », nous a permis d'identifier les niveaux de liaison entre le bien-être et la performance (La Fabrique Spinoza, 2013).

Le premier niveau consiste à évaluer le lien entre le bien-être et la performance individuelle le travail de Lyubomirsky, «The Benefits of frequent positive affects ».Il examine 225 analyses et indique que la performance du collaborateur épanoui est augmenter grâce à une meilleure santé, un plus fort engagement, un comportement avéré de coopération, une faculté plus développé d'innovation mais aussi une plus grande efficacité et une meilleure performance globale de l'individu (Lyubomirsky, 2005).

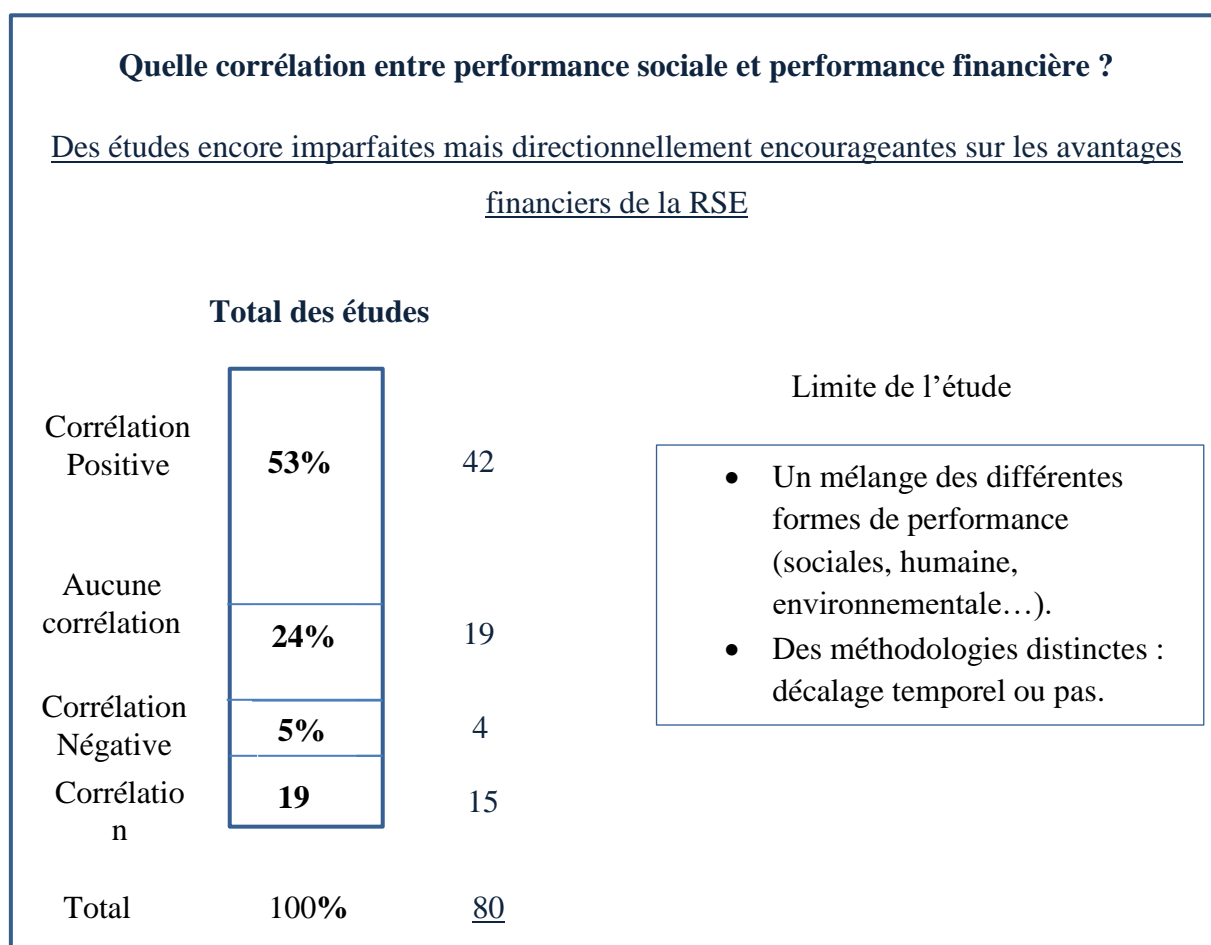
**Figure (04): La performance augmentée par le bien-être via 5 piliers.**



Source : Lyubomirsky (2005).

Le deuxième type d'indice est que les entreprises plus performantes socialement sont aussi plus performantes économiquement. Une méta-étude récapitulant 80 recherches de Margolis intitulées « People and profits » montre que seulement 5% des études établissent un lien négatif entre performance sociale et financière des organisations.

**Figure (05): Tableau représentant la corrélation entre la performance sociale et la performance financière.**



Source : Fabrique Spinoza (2013).

De plus, Zakaria Abbass a collecté dans sa revue les principaux arguments qui ont été avancés dans la littérature pour justifier l'existence d'un « Business Case » entre la performance sociale et la performance financière :

- La performance sociale contribue directement à la notoriété d'une entreprise et lui permet d'obtenir la légitimité nécessaire pour obtenir le soutien qui permet à son activité de se déployer.

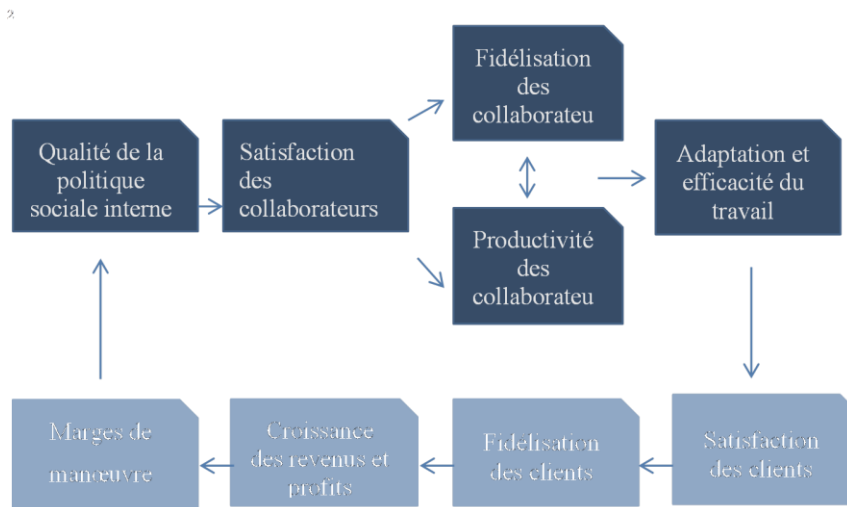
- La performance sociale envoie un signal de qualité des emplois offerts (bon traitement des employés, par exemple), qui peut augmenter fortement l'attrait d'une organisation auprès d'employés potentiels, en particulier pour les emplois les plus qualifiés.

- La performance sociale peut également être considérée comme un outil de gestion des ressources humaines car elle peut influencer les perceptions des employés et renforcer activement des attitudes telles que la satisfaction au travail et l'engagement au travail. Cela peut encourager les employés à adopter des comportements au-delà des rôles définis de l'organisation (par exemple, la coopération et l'assistance des employés en difficulté) et prévenir les comportements antisociaux (par exemple : le sabotage), contribuant ainsi à renforcer la performance organisationnelle (Zakaria Abbass, 2019).

Enfin le troisième indice des « Théories explicatives de l'homme » permettent d'appréhender ce lien. Ainsi, « La neuroscience montre qu'un individu en état de mal-être voit diminuer ses capacités cognitives, notamment dû à un basculement dans un état d'urgence où ce sont principalement ses cerveaux inférieurs. C'est-à-dire reptilien et limbique, qui lui sont accessibles » (Fabrique Spinoza, 2013).

Dans une étude menée par La DIRECCTE, ils ont principalement identifié trois mécanismes qui lient bien-être au travail et performance économique : accroître l'engagement des salariés, mettre en place des opérations propices à l'innovation, et réduire l'absentéisme et le turn-over (La DIRECCTE, 2014).

Christophe Everaere, propose un cercle vertueux reliant la politique sociale aux performances de l'entreprise. Il a souligné que le composant « temps » est fondamental et « Une entreprise trop soumise à une rentabilité à court terme pourra avoir du mal à s'insérer dans ce cercle vertueux » ainsi que « Fidéliser ses clients coûte 5 à 8 fois moins cher que d'en gagner des nouveaux » (Christophe Everaere, 2012).

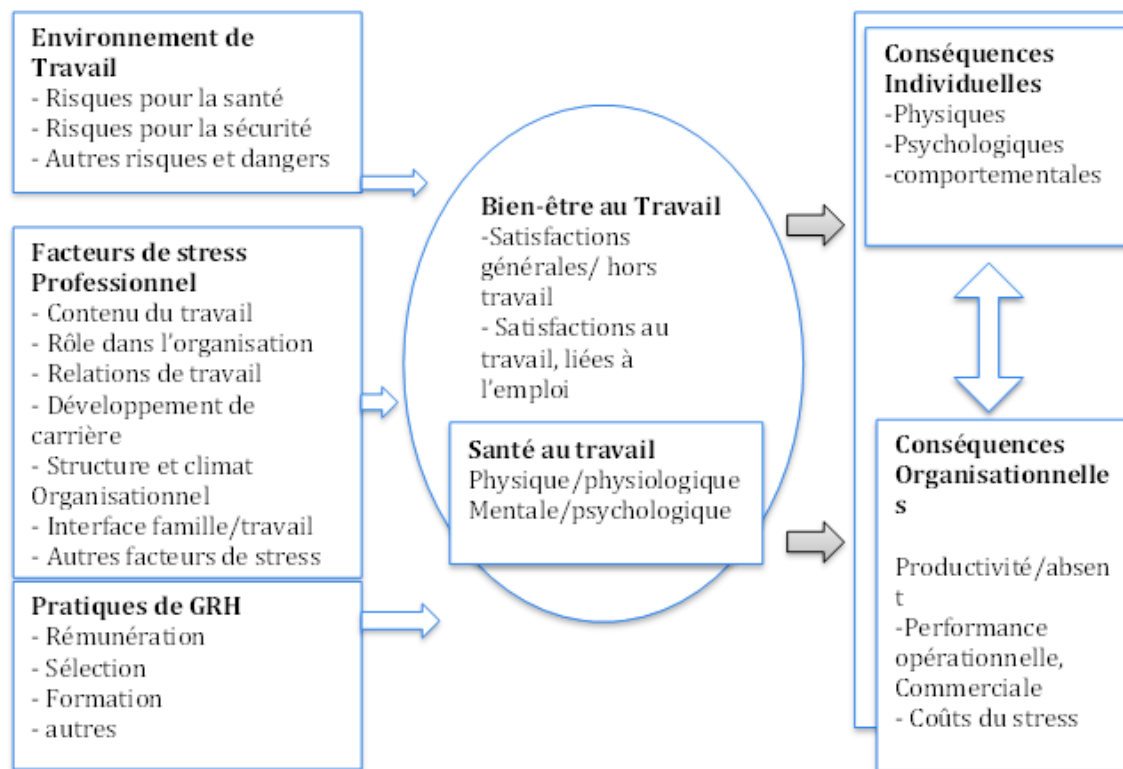
**Figure (06): Cercle vertueux, politique sociale/résultats de l'entreprise.**

Source : Christophe Everaere (2012).

Ainsi, Nathalie Bernard à travers son travail doctoral a mis en exergue que « Les facteurs permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise étaient, parmi les conditions de travail, la lutte contre l'intensité et l'insoutenabilité du travail et, parmi les pratiques des ressources humaines, le développement de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, la formation, les promotions et perspectives de carrière et, dans une moindre mesure, l'évaluation de la performance » (Nathalie Bernard, 2019).

Leclerc et al, concluent qu'une meilleure santé psychologique au travail, plus particulièrement un fort bien-être (sérénité) et une faible détresse (irritabilité-agression) dans nos relations avec autrui, permet de mieux performer dans le temps. Les résultats de leur recherche suggèrent que « la santé psychologique et la performance s'influencent mutuellement, soutenant l'idée que la direction de la causalité soit bidirectionnelle » (Leclerc et al, 2014).

Delobbe Nathalie, à travers une étude multi-niveaux elle s'est basée sur le modèle hypothétique de « Danna et Griffin, 1999 ». Dans le modèle de Danna et Griffin, le bien-être au travail a des conséquences sur la performance individuelle et la performance organisationnelle.

**Figure (06): Modèle hypothétique du bien être au travail.**

Source: Delobbe Nathalie (2011): health and well-being in the workplace.

L'étude confirme qu'il est à la fois possible et profitable pour l'entreprise de mettre en place des conditions de travail et des pratiques de gestion préservant le bien-être des salariés. «Les bénéfices majeurs que l'on peut attendre d'une politique de promotion du bien-être ont essentiellement trait à une réduction des taux objectifs d'absentéisme du personnel et à une amélioration de la satisfaction de la clientèle » (Delobbe Nathalie, 2011)

Pour les auteurs, le bien-être au travail s'agit pour les entreprises : « D'une démarche à la fois sociale et économique car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective.

Le travail et santé entretiennent même une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité ; d'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle » (Lachmann et AL, 2010).

Dans le modèle « Happy Production Worker » : la performance globale est considérée comme dépendant directement de la performance individuelle, et la performance individuelle elle-même est étroitement liée à la motivation, la participation et la satisfaction des employés. En effet, des employés heureux deviendront également des employés plus efficaces et apporteront plus de valeur ajoutée à la chaîne de valeur de l'organisation (Wright et Cropanzano, 2004).

## **II. Cadre conceptuel**

Au cours de cette partie, nous présenterons, les définitions des concepts centraux mobilisés à travers notre revue de la littérature ainsi que le modèle conceptuel retenu qui s'articule autour de la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

### **1- Le concept du bien-être au travail :**

#### **1.1- Le bien-être au travail et notions apparentées :**

Nous pouvons lire dans la littérature concernant le bien-être au travail, les notions qui y sont apparentées comme : le bonheur, la qualité de vie au travail, la satisfaction au travail qui sont utilisés de manière interchangeable ; cela indique que les réponses aux questions sur le bien-être, la satisfaction, le bonheur et la qualité de vie au travail sont souvent corrélées. Nous admettons bien évidemment des différences conceptuelles entre les notions qui sont souvent confondues car leurs frontières sont très floues avec une légère différence.

Nous avons retenu la définition du bien-être au travail de l'OMS : « Le bien-être sur le lieu de travail est défini comme un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'une autre part ».

Tout comme le bien-être au travail et la qualité de vie au travail est défini par l'ANI comme : « Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué» (Nathalie Bernard, 2019).

La notion de bonheur amène un construit quelque peu différent comme un sentiment subjectif de bien-être, il se définit comme étant « Une évaluation affective et subjective de la qualité de vie. Le bonheur est vu comme étant transitoire, susceptible de changer à court terme, il se mesure par le sentiment (heureux ou malheureux) et l'humeur (joyeux, triste et neutre) (Jordane Creusier, 2013).

Tandis que la satisfaction au travail se détermine par « L'évaluation générale des conditions de vie d'un individu. La comparaison entre les aspirations d'une personne et ses réalisations permet d'évaluer la satisfaction de vie d'un individu » (Jordane Creusier, 2013).

Nous avons choisi de considérer le bien-être comme un phénomène vécu par une personne qui semble bien dans sa peau, heureuse et qui s'adapte aux changements. Il représente une véritable source de motivation et d'engagement et a souvent un impact direct sur la performance de l'individu et de l'entreprise, son climat social ainsi que sa marque employeur. Il limite également le taux de roulement du personnel et l'absentéisme en réduisant les différents risques liés au travail (physique et psychologique).

### 1.2- Les dimensions du bien-être au travail :

L'examen de la littérature scientifique sur le sujet, nous a permis d'identifier les dimensions suivantes que nous avons choisies comme un point de départ pour appréhender le bien-être au travail au niveau de l'entreprise d'accueil :

**Tableau (06): les 12 dimensions constitutives du bien-être au travail.**

<b>Conditions de travail</b>	<b>Management</b>	<b>Organisation de travail</b>
<b>Gouvernance</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	<b>Relation à la vie privée</b>
<b>Contenu du travail</b>	<b>Relation au temps</b>	<b>Relations sociales</b>
<b>Ethique et valeurs</b>	<b>Formations et perspectives</b>	<b>Sécurité de l'emploi</b>

Source : Fabrique Spinoza (2014).

**a) Conditions de travail :**

C'est les éléments qui constituent l'environnement physique et matériel du salarié, et qui influencent, directement ou indirectement son travail comme : (la sécurité, pénibilité, environnement sonore, environnement physique, soutien d'instances médicales, poste de travail adéquat, qualité de l'environnement de travail, possibilité de concentration). La qualité de cet environnement dépend généralement de la nature du travail effectué, certains métiers étant par définition exercés dans des conditions plus difficiles.

**b) Éthique et valeurs :**

Constitue l'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestée par une entreprise, au travers de ses produits, de son comportement vis-à-vis de ses différentes parties prenantes et de sa façon d'interagir avec son environnement, exemple : (valeurs de l'organisation, éthique, responsabilité). Les valeurs de l'organisation sont spécifiques à celle-ci, alors que les critères éthiques et de responsabilité sont plus universels.

**c) Gouvernance :**

L'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et ses salariés, ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent, cette relation dont (les modes de décision et d'information et la qualité de la relation avec l'employeur). Les critères sont : (modes de décision, participation, transparence, information, accompagnement du changement, dialogue social, reconnaissance, équité, confiance, respect, écoute, proximité). Les règles de fonctionnement s'inscrivent dans une gouvernance plus globale, qui s'applique à toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, actionnaires, etc.).

**d) Management :**

L'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsables hiérarchiques (les managers) et de leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux. Dont, les compétences du management et la qualité de la relation au management. Ex de critères : (modes de décision, participation, transparence, information, accompagnement du changement, dialogue social, reconnaissance, équité, confiance, respect, écoute, proximité, etc.). Le management est le critère traditionnellement le plus examiné pour améliorer le bien-être et la performance.

**e) Relations sociales :**

L'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs. Dont, l'entraide, intégration sociale, convivialité. Ex de critères : (entraide, coopération, isolement, présence de soutiens, la cohésion, mixité, équité, respect mutuel, convivialité, présence de proches, exigence émotionnelle). Le soutien social apporté par ce collectif est déterminant dans le bien-être.

**f) Modes d'organisation du travail :**

Les processus de réalisation du travail ainsi que les pratiques organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci dont l'organisation temporelle, processus de travail, objectifs et consignes. Ex de critères : (planning de travail, organisation du travail, organisation des équipes, proximité RH, clarté des objectifs, nouvelles technologies de l'information et de communication). Nous observons un impact croissant des technologies de l'information sur le bien-être au travail, notamment avec l'apparition de la notion d'épuisement électronique.

**g) Relations à la vie privée :**

La prise en compte globale par l'employeur du salarié et attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci. Dont, l'équilibre horaire, disponibilités, prise en compte de la situation personnelle. Ex de critères : (prise en compte de la vie privée, conciliation vie privée-vie professionnelle, flexibilité horaire, charge de travail, prise en compte de la situation personnelle, des spécificités culturelles, identification à la fonction).

**h) Nature du travail :**

C'est-à-dire la nature de l'activité réalisée. Dont, le travail en lui-même, relations avec les clients, marges de manœuvre dans le travail. Ex de critères : (intérêt, utilité, absorption, impact relation client, autonomie, adaptation aux compétences).

**i) Rémunération et avantages :**

Comprend la gratification monétaire du salarié et les divers avantages qui lui sont proposés. Dont, la structuration de la rémunération et l'adéquation de la rémunération Ex. de critères : (rémunération fixe, variable, avantages en nature, services divers, évolution, adaptation, caractère juste). La gratification monétaire reflète souvent l'appréciation du

salarié quant à son salaire, notamment à l'adéquation de ce dernier au regard des efforts qu'il fournit.

**j) Formations et perspectives :**

L'expérience et le savoir acquis durant le travail proprement dit mais également par les formations, ainsi que les opportunités d'évolution offertes par l'employeur. Dont la mise en capacité pour le travail, développement individuel, perspectives d'évolution Ex. de critères : (qualité des formations, accessibilité, développement de compétences, augmentation de l'employabilité, perspectives d'évolution). Au-delà de l'accessibilité des formations, c'est surtout leur qualité qui sera déterminante pour l'accumulation de compétences utiles et valorisantes pour l'individu. Ces compétences doivent être en adéquation avec les défis auxquels les individus sont confrontés mais elles sont d'autant plus valorisées qu'elles accroissent l'employabilité, c'est-à-dire la capacité à trouver un emploi. Enfin, l'effort de formation et d'accumulation de compétences ne prend tout son sens que lorsqu'il débouche sur des perspectives d'évolution professionnelle réelles et accessibles.

**k) Sécurité de l'emploi :**

Pendant positif de l'insécurité, c'est-à-dire l'appréciation qu'il existe des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat. Dont, l'organisation, métier et poste, emploi Ex de critères : (perception de l'avenir de l'organisation, du métier, du poste, conservation de l'emploi, perception de son avenir, sécurité contractuelle). La sécurité de l'emploi est une dimension particulièrement pertinente compte tenu du contexte économique actuel.

**1.3- Les risques psychosociaux : (RPS)**

La notion des risques psychosociaux représente une source de mal-être au travail, ces pathologies augmentées de plus en plus sous l'effet des mutations du monde du travail, ils sont définis par le ministère du travail Français comme : « Recouvrant des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont par conséquent un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle «psycho-sociaux» car ils sont à l'interface de l'individu (la psycho), et de sa situation de travail comme le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients, etc.), c'est-à-dire le (social) » (Franck Brillet, 2017).

Les risques psychosociaux peuvent prendre différentes formes, principalement le stress qui provient du sentiment de ne pas répondre aux exigences ou aux attentes demandées, qui peut se manifester par (des troubles de sommeil, anxiété, troubles alimentaires, irritabilité, hypertension artérielle, voire cardiaque ou problèmes respiratoires), puis une situation de stress de longue durée représente un réel danger que l'on appelle (épuisement professionnel), ou la personne ne peut plus faire face. Enfin, les violences internes (conflit majeur, harcèlement moral ou sexuel) et les maladies musculo-squelettiques (TMS) qui regroupent un ensemble de maladies localisées dans ou autour des articulations : poignets, coudes, épaules, colonne vertébrale ou genoux (INRS, 2021).

Ces risques peuvent se combiner et interagir les uns avec les autres. Par exemple, la violence interne et les situations stressantes entre les employés peuvent créer des tensions supplémentaires avec d'autres membres de l'équipe, provoquant une pression généralisée dans l'entreprise (INRS, 2021).

### **1.3.1- Les facteurs des risques psychosociaux :**

Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail. Les travaux récents de l'INRS nous ont permis de regrouper les facteurs suivants:

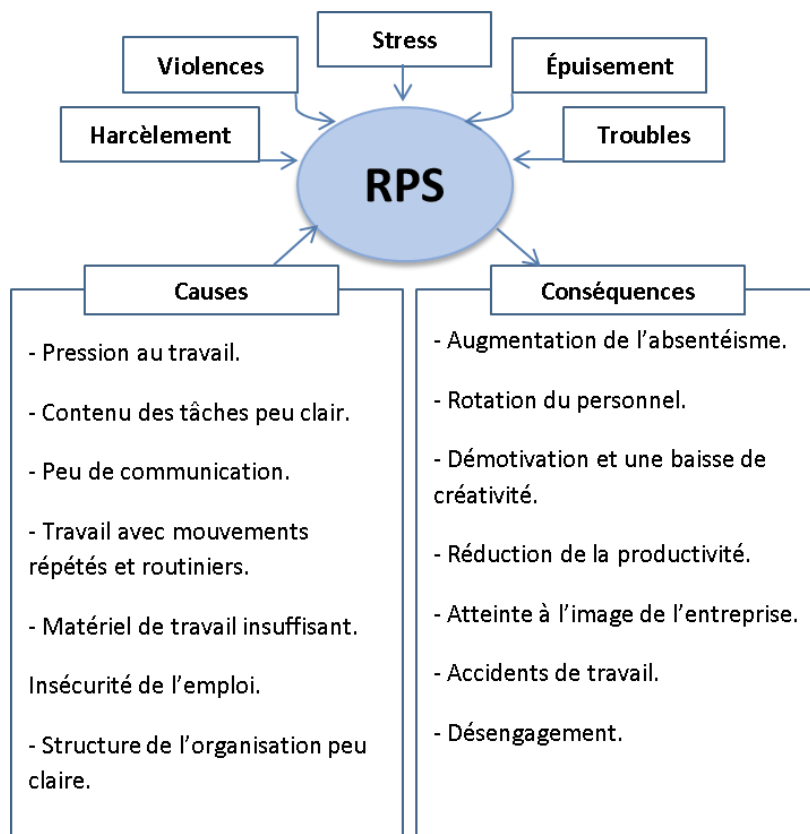
- Pression au travail élevée (être surchargé de travail) ;
- Contenu des tâches peu clair ou attentes contradictoires de la part de différents supérieurs hiérarchiques ;
- Peu de possibilités de communication entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques ;
- Travail répétitif avec mouvements répétés et routiniers ;
- Matériel de travail insuffisant ou de mauvaise qualité ;
- Horaire de travail difficilement combinable avec la vie privée ;
- Contrat temporaire, et l'insécurité de l'emploi qui en résulte ;
- Manque de communication entre différents départements ;
- Structure de l'organisation peu claire.

### 1.3.2- Répercussions organisationnelles des risques psychosociaux :

Les risques psychosociaux ont des répercussions organisationnelles et économiques qui coûtent cher à l'entreprise :

- Une augmentation de l'absentéisme et un taux élevé de rotation du personnel (difficultés pour remplacer le personnel ou recruter de nouveaux employés) ;
- Le non-respect des horaires ou des exigences de qualité ;
- Démotivation et une baisse de créativité ;
- Des problèmes de discipline ;
- La réduction de la productivité, une augmentation des rebuts ou des malfaçons.
- Des accidents de travail et des incidents ;
- Une dégradation du climat social et une mauvaise ambiance de travail ;
- L'atteinte à l'image de l'entrepris

**Figure (07): Les risques psychosociaux (causes/conséquences).**



Source : schéma élaboré par nous-mêmes.

Généralement les dirigeants publics manquent de temps et d'expertise sur la question des risques psycho-sociaux, nos entreprises publiques sont sur-managées et présentent souvent un déficit en matière de leadership, ce qui fait que l'investissement en matière de prévention sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu est faible à leurs yeux (Bachelard, 2017).

Pour autant, quand l'entreprise va mal l'enjeu économique de la non-prévention de la sécurité, santé au travail est considérable.

Afin d'augmenter cette prise de conscience, nous allons s'approfondir dans la notion de la performance qui représente le centre d'intérêt des dirigeants étant sensible à la productivité, à la rentabilité et à l'efficacité.

## **2- Le concept de la performance de l'entreprise :**

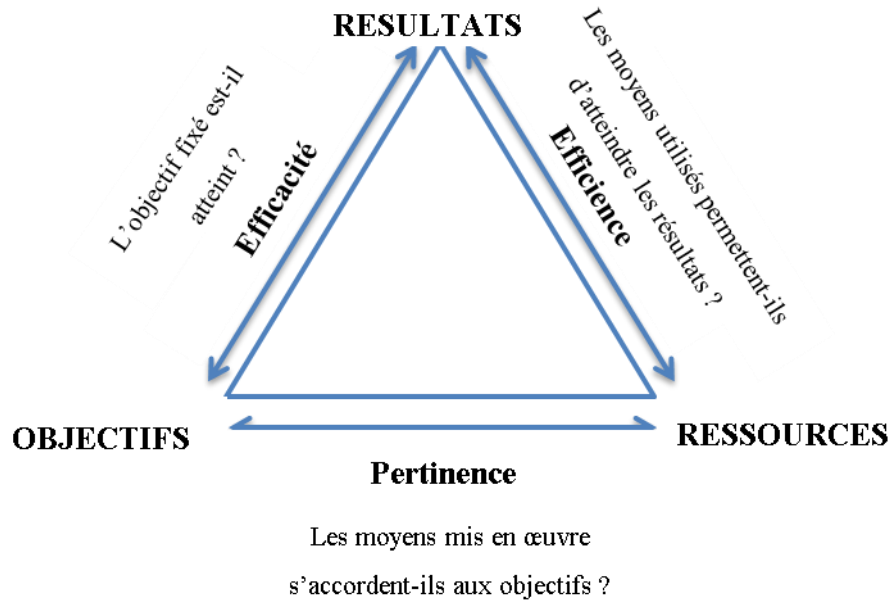
### **2.1- La performance et notions apparentées :**

Dans la littérature, plusieurs concepts peuvent être utilisés de manière interchangeable pour définir le concept de la performance. En fait, certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, à la capacité et à la compétitivité, d'autres l'assimilent à l'efficience, au rendement et à la productivité, elle est aussi associée à des termes tels que la santé, le succès ou l'excellence.

La performance est généralement comprise grâce à une combinaison de trois capacités (pertinence, efficacité et efficience). Dont, l'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, elle est ainsi la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficience est l'optimisation des moyens afin de parvenir à un résultat, elle peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que (la productivité, la rentabilité et l'économie). Enfin, la pertinence traduit l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés ; il s'agit de la représentation de la consommation de ressources d'une entreprise pour l'atteinte d'un but (Zineb Issor, 2017).

Ces notions peuvent être représentées par le modèle de Gilbert et son triangle de la performance :

**Figure (09): Triangle de performance représentant les piliers de la performance.**



Source : modèle de Gilbert, (1980).

## 2.2- Les dimensions de la performance globale :

La performance est la capacité de suivre et d'appliquer la stratégie de l'entreprise. Dont, une partie de cette stratégie consiste à obtenir des résultats financiers positifs, mais cela implique également d'atteindre d'autres objectifs, tels que l'amélioration de l'image de l'entreprise, le développement de l'innovation produite, l'amélioration processus, assurer la sécurité des employés, la protection de l'environnement naturel, etc... (Amal Hamhami, Ahmed Smahi, 2012).

Nous avons abordé la notion de la performance dans une logique globale pour dire qu'aujourd'hui pour pérenniser une entreprise, il faut appréhender la performance autant que performance globale qui inclut la performance (économique, social, et environnemental), et qui doivent être basés sur des valeurs de responsabilité et d'engagement ; afin de permettre de construire une stratégie durable et responsable qui prend en compte l'ensemble des enjeux socio-économiques et met en place une relation efficace, productive, collaborative avec l'ensemble des parties prenantes.

- **La performance économique et financière :**

Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que le retour sur investissement et les ventes, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Cet aspect économique et financier de la performance est longtemps resté la référence en matière de performance et d'évaluation des entreprises. Même si elle facilite une lecture simple de la gestion de l'entreprise, cette dimension financière seule n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (Zineb Issor, 2017).

- **La performance sociale :**

Elle représente la relation sociale ou humaine dans l'entreprise et un facteur déterminant pour le fonctionnement normal des organisations modernes. Elle se distingue des autres performances car elle n'est pas directement liée aux activités économiques. Elle évalue la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement l'humain. Concrètement elle va mesurer les actions mis en œuvre visant à améliorer les conditions de travail comme le bien-être au travail, visant à donner envie aux collaborateurs de s'investir d'avantage. La performance sociale est également stratégique car elle est directement liée à l'image que l'entreprise renvoi à son environnement (Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010).

Parmi les nombreux indicateurs sociaux qui permettent aux entreprises de se comparer dans le temps et par rapport aux autres, on peut citer :

- Le nombre de recrutements par an ;
- Le nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise ;
- Le turnover des collaborateurs. ;
- Le taux de démission annuel ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Le budget consacré à la formation ;
- La rémunération moyenne du personnel.

L'un des outils qui existe pour aider à l'évaluation et au pilotage de la performance sociale : l'IBET (Indice de Bien-Être au Travail), cet indice est conçu par le cabinet Mozart Consulting. L'enjeu est de mesurer la relation de confiance entre l'employeur et l'employé, afin de valoriser l'engagement du capital humain. Cet indice se mesure à travers les taux de mal être au travail de l'entreprise, le bien-être au travail est donc calculé :  $(IBET = 1 - \text{indice de mal-être au travail})$ . Cet indice est issu de données sociales de l'entreprise, du

rapport RSE. Les IMET sont les éléments suivants : l'absentéisme, les arrêts de travail, le taux de désengagement (Fabrique Spinoza, 2013).

- **La performance sociétale :**

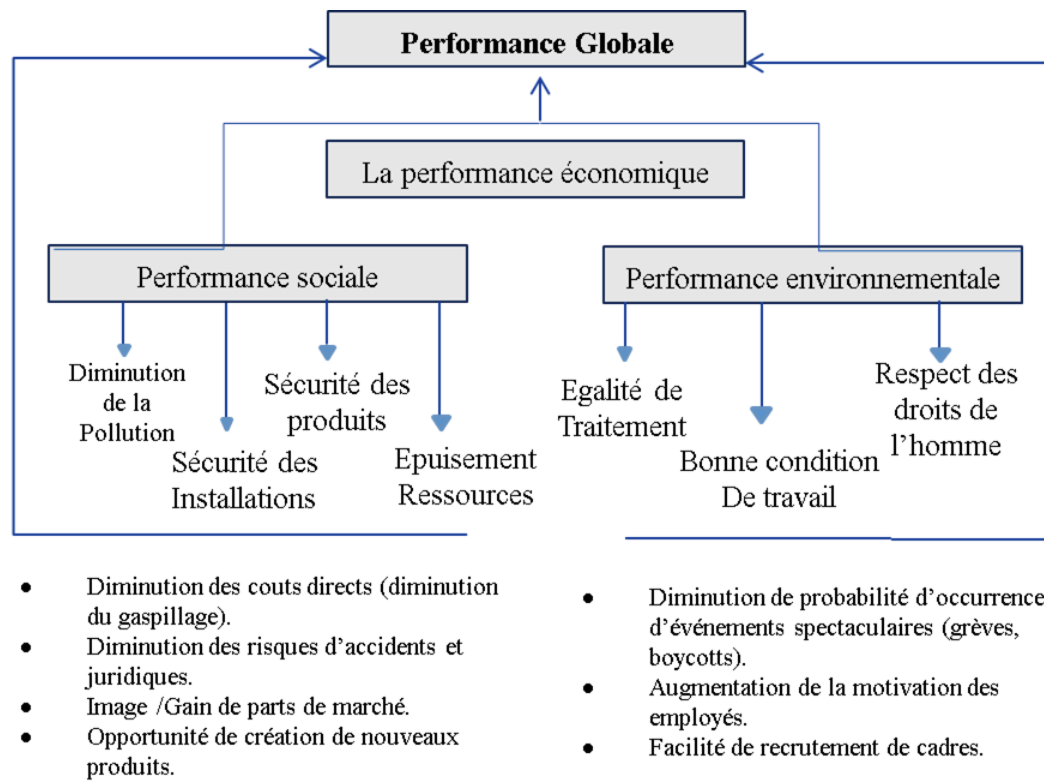
Il s'agit d'une performance « Vis-à-vis des parties prenantes. », impliquant la participation de l'entreprise à la société et sa capacité à satisfaire les parties prenantes. Considérant les impacts positifs et négatifs et les actions de l'entreprise dans des aspects connexes à l'ensemble de la société. Elle peut être définie comme une mesure du niveau de mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette responsabilité est généralement considérée comme l'application par l'entreprise des principes du développement durable (Berland, 2014).

Selon le secteur d'activité et le profil de l'entreprise, les objectifs prioritaires d'amélioration des performances sociales peuvent varier :

- Amélioration des résultats économiques (productivité, compétitivité).
- Amélioration de la réputation d'entreprise (image de marque externe, marque employeur).
- Amélioration organisationnelle (travail d'équipe, rapports hiérarchiques).
- Amélioration du niveau de compétence des collaborateurs (bilans, formation).

- **La performance environnementale :**

Elle concerne « La conception, la production et la distribution des produits, les préoccupations, les réflexions et les pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution, la protection des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, la gestion des déchets, la gestion de la pollution locale ou encore la gestion des impacts environnementaux du transport » (Amal Hamhami, Ahmed Smahi, 2012).

**Figure (8): Les composantes de la performance globale.**

Source : Angèle Renaud et Nicolas Berland, (2010).

Comme nous avons pu le voir, appréhender la performance d'une manière globale est devenue une nécessité ; afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise et sa pérennité car la performance financière seule ne suffit plus pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise qui doit prendre en compte le volet social et environnemental de la RSE et répondre aux objectifs du développement durable. Face à cette nécessité, la réalité de la souffrance (mal-être) professionnel, physique et psychologique augmente d'une façon accrue et a pour conséquence le désengagement et la démotivation qui représente des coûts énormes pour les entreprises et peuvent nuire son image envers les parties prenantes.

Afin de répondre à ses enjeux, il est nécessaire de penser de manière nouvelle et développer des politiques volontariste et responsable qui permettent de concilier rentabilité et éthique, ou le bien-être des collaborateurs et les attentes de l'entreprise en matière de performance sociale et donc globale.

### **3- Le bien-être au travail levier de la performance :**

#### **3.1- La relation entre le bien-être et la performance globale :**

A travers cette étude, nous avons identifié principalement trois mécanismes qui relient le bien-être au travail à la performance globale :

- L'amélioration de l'engagement des salariés.
- L'instauration d'un fonctionnement propice à l'innovation.
- La diminution de l'absentéisme et du turn-over.

##### **3.1.1- L'amélioration de l'engagement des salariés :**

La création d'un environnement de « bien-être » fondée sur le dialogue, l'écoute, le respect et l'honnêteté sur les lieux de travail permet de fidéliser les collaborateurs qui à leurs tours défendent l'entreprise comme un bien commun. Ils leur donnent aussi plus de possibilités de faire du bon travail, ainsi offrir beaucoup d'autonomie et de souplesse notamment dans les horaires et l'organisation, en retour ceci s'investissent et ils n'hésitent pas à faire un effort quand il y en a besoin, cela va créer un sentiment d'appartenance où les salariés s'expriment avec le pronom de l'engagement "nous".

Le fonctionnement de l'entreprise repose non seulement sur le respect des consignes et des directives, mais aussi sur la capacité d'initiative de chacun face à des aléas, qui auront un impact sur la qualité des services rendus aux clients, et donc affecteront l'image de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur. D'où l'importance de créer un environnement propice au développement des employés et leur épanouissement car le plaisir et le sens sont des boosters de motivation essentiels qui ont un impact sur la performance.

Hubert Landier, a analysé les enjeux fondamentaux de l'engagement dans l'étude « Promise Employés : qualité du management et performance de l'entreprise ». Cette étude nous semble utile car elle lit le tout potentiel de performance de l'entreprise (Hubert Landier, 2012).

L'auteur à travers son étude a fait ressortir les symptômes, les couts et les causes du désengagement qui seront résumé dans le tableau suivant :

**Tableau (07): Le désengagement (Symptômes, Cout et Causes).**

Le Désengagement	
<b>Symptômes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'efficacité personnelle et collective (retards par rapport aux délais, mauvaise qualité, gaspillage,...) ;</li> <li>• Le manque de proactivité (capacité d'initiative), et parfois dans le domaine des services un comportement peu accueillant vis-à-vis des clients.</li> <li>• Le développement du turn-over ;</li> <li>• La progression de l'absentéisme.</li> </ul>
<b>Coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le remplacement d'un collaborateur suppose différentes étapes qui peuvent être chiffrées: recrutement (prospection, entretiens), intégration et formation du nouvel arrivant ;</li> <li>• L'absentéisme génère un coût lié à la désorganisation qu'il suppose, aux retards dans l'exécution du travail, au remplacement éventuel par un intérimaire ;</li> <li>• Le coût lié à la négligence dans le travail (retards, erreurs, malfaçons), plus difficile à évaluer, peut être estimé à quelques dizaines de points par rapport aux coûts d'exploitation ;</li> <li>• La détérioration de l'image vis-à-vis des clients: impact sur la fidélisation, qui peut être un facteur de la plus haute importance selon le secteur d'activité.</li> </ul>
<b>Causes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations avec les collègues de travail : Une ambiance dégradée peut conduire à un turn-over excessif, manque de coopération entre les membres d'une même équipe ;</li> <li>• Relations avec l'encadrement de proximité : respect des chefs à l'égard du personnel, leur disponibilité, leur capacité à animer l'équipe et transmettre l'information et à prendre en compte les suggestions d'amélioration ;</li> <li>• Défauts de qualité du management : centralisation excessive et abus des procédures, insuffisance d'autonomie, décalage de perception entre dirigeants et salariés ;</li> <li>• Dissolution des équipes et développement de la solitude au travail.</li> <li>• Absence de reconnaissance du travail et des efforts accomplis.</li> </ul>

Source : inspiré d'Hubert Landier (2012).

Hubert Landier, conclut « Afin de rétablir sa dynamique interne et de contribuer au mieux au développement humain de ses salariés, l'entreprise doit donc s'efforcer de lutter contre ces différentes sources de désengagement. Il lui faut restaurer le sens du travail bien fait,

promouvoir la prise de responsabilité des salariés à tous les niveaux de son organisation, développer leur sentiment d'appartenance, renforcer les différentes formes de dialogue social. Cela passe à la fois par un engagement des dirigeants, par la mise en œuvre d'une politique valorisant le travail et par un management de proximité donnant toute sa place à la dimension humaine de l'entreprise » (Hubert Landier, 2012).

### **3.1.2- L'instauration d'un fonctionnement propice à l'innovation :**

Le lien entre le bien-être au travail et l'innovation constitue aujourd'hui un vrai enjeu en termes de performance, les entreprises et les dirigeants sont persuadés que le sens l'épanouissement des hommes a d'efficacité et de créativité et qu'il existe un enchaînement logique entre (épanouissement, créativité et innovation). L'être humain a un certain nombre de besoins en terme de sens et de reconnaissance que si l'entreprise est attentive à ces derniers, elle permet aux salariés d'avoir l'esprit plus libre ce qui est une source d'énergie et de créativité (DIRECCT, 2014).

Les leviers pour rendre le bien-être au travail comme source d'innovation et de créativité qui se traduit en termes de performance de l'entreprise :

- Prendre en considération les suggestions des salariés.
- Accorder le droit à l'erreur qui sera considéré comme un outil de progrès.
- Transformer les obstacles en emporte unités.
- Reconnaître et promouvoir les auteurs de bonnes idées.

D'après une étude du BIT: « Une entreprise qui met en place bien-être au travail est 3,5 fois plus créative et 12,5 fois plus rentable qu'une entreprise qui ne s'est pas dotée d'un tel plan. La créativité est un formidable moteur pour vos équipes projet et un levier de productivité incroyable ».

### **3.1.3- La diminution de l'absentéisme et du turn-over :**

Bien que la corrélation entre le bien-être au travail et la performance économique ne soit pas toujours facile à quantifier, le mal-être se traduit de manière très tangible dans les résultats de l'entreprise : absentéisme, turn-over, accidents de travail, retards de production, défauts qualité, RPS, TMS. C'est un coût très important que l'entreprise puisse éviter. Par exemple, si l'on se réfère aux dernières recherches de "Alma Consulting", chaque point d'absence représente 0,3% de la masse salariale (DIRECCT, 2014).

L'objectif est de déterminer les raisons profondes qui amènent les salariés à s'absenter afin de mettre en place des plans d'action globaux qui s'attaquent aux sources des dysfonctionnements. Cependant, selon l'étude sur les arrêts de travail publiée par REHALTO, les raisons de l'absentéisme des salariés sont la charge de travail (60%), l'environnement physique de travail (42%). Toujours une mauvaise relation avec la hiérarchie (40 %) et un manque de reconnaissance (40 %). Le développement du bien-être au travail à travers l'amélioration de la communication et l'organisation interne avec un management bienveillant vas permettre de diminué les taux d'absentéisme et du turnover et gagné en performance.

### **3.2- Les clés d'une politique du bien-être au travail :**

#### **3.2.1- Le rôle du management :**

La mise en place d'une politique du bien-être au travail qui prend en compte l'épanouissement des salariés qui relève généralement d'un choix du dirigeant, soit pour gérer une situation difficile (absentéisme, turnover, ambiance dégradée) ou en général. Cette approche est associée à une vision à long terme de l'entreprise qui relève d'une prise de conscience plus large, en cohérence avec les notions de « Développement durable et de Responsabilité sociétale des entreprises » (Nathalie Bernard, 2019).

Tout d'abord, il est important de souligner le rôle essentiel du top management, car ce sont eux qui ont réellement les moyens d'insuffler une démarche de bien-être au travail à tous les niveaux. Car s'ils ne sont pas convaincus, le risque d'échec est majeur. Le rôle du top management est d'incarner une vision et de la partager avec tous les employés, ainsi que de sensibiliser les managers à la gestion des questions de santé et de bien-être au travail, qui reste un domaine peu familier pour beaucoup d'entre eux. Ensemble, ils doivent constamment encourager l'expérimentation afin d'innover sur cette question du bien-être en tenant compte de la réalité du terrain (Fabrique Spinoza, 2014).

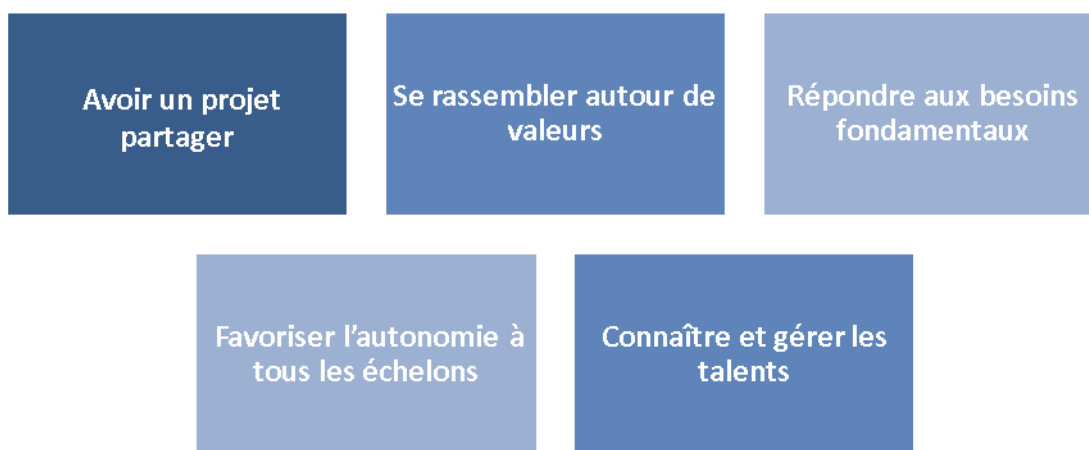
Les managers ou cadre intermédiaires ont un rôle clé à jouer puisqu'ils constituent les principaux relais de la stratégie de l'entreprise : ils sont les gestionnaires situés hiérarchiquement en dessous de la direction et au-dessus des employés. La santé des salariés est donc en premier lieu l'affaire de ces chefs d'équipe. Directement lié aux employés et à leur performance, ils sont le cœur même du management en entreprise Ils doivent réussir à proposer des défis et à apporter du sens au travail ce qui provoque chez leurs subordonnées une sorte d'implication pour accomplir la mission de l'organisation.

Leur rôle est donc central pour instaurer du bien-être en entreprise, ils doivent à la fois contenter la direction et rendre les salariés plus autonomes notamment par la régulation. L'autonomie suppose un a priori de confiance en partant du postulat que l'humain est loyal et compétent ce qui pour certain manager est difficile à admettre. Il est important que chaque équipe détermine son propre mode d'action toujours dans le respect de la vision de la direction. Les dirigeants fixent un cadre à respecter mais ne doit pas s'occuper de la manière d'y parvenir. L'autonomie d'une équipe n'est réelle que si ces membres contrôlent eux-mêmes leur travail, sans personne au-dessus. Chaque individu doit être responsabilisé et doit prendre les décisions qui leur incombent (Olivier Bachelard, 2017).

### 3.2.2- Les clés du bien-être au travail :

Le rapport « Bien-être au travail et performance de l'entreprise » réalisé par la (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). ; Ainsi que les propositions du rapport (Lehmann et al, 2010). Nous ont permis de recensé les principaux pistes pour améliorer le bien-être au travail et créer de meilleures conditions qui mèneront l'organisation à augmenter sa performance. Nous avons voulu nous concentrer sur les leviers centrés sur l'individu, et sur l'humain à travers 5 piliers du bien-être en entreprise, dont chaque pilier est plus ou moins complémentaire des autres.

**Figure (9): Les 5 piliers du bien-être dans l'entreprise.**



Source : inspiré de DIRECCTE, (2014).

➤ **Avoir un projet pour l'entreprise et le partager :**

Le principal moteur du succès est que le manager a une vision stratégique claire pour son entreprise. Cette vision stratégique est conçue pour être largement partagée avec les employés, ce qui favorise l'auto-évaluation des objectifs. Communiquer publiquement en interne la vie et la situation de l'entreprise donne du sens à chacun dans son travail quotidien, ce qui améliore encore son engagement et son efficacité.

Le succès de ce mode de fonctionnement suppose toutefois d'être parvenu à créer un contexte favorable (équité, création d'un environnement qui permette de se développer et de s'auto diriger). De tels projets ne s'improvisent pas autour de discussions informelles lors de réunions hebdomadaires. Si nous voulons réussir à long terme en mobilisant notre équipe autour d'un projet porteur, nous devons procéder de manière structurée par étapes, en commençant par le diagnostic du bien-être au travail au sein de l'entreprise, puis organiser un séminaire de réflexion dédié et mettre en œuvre les premières actions convenues lors de la réflexion d'ensemble. C'est pourquoi l'entreprise ne se conçoit pas comme la somme de compétences individuelles, mais comme une unité solidaire évoluant vers un objectif commun, ce qui est très important.

➤ **Se rassembler autour de valeurs communes :**

La culture d'entreprise participe à la construction de l'image que le salarié a de son entreprise et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, corps et esprit, donc des références, qui peuvent provoquer le sens du bien-être au travail.

La culture est construite de valeurs, des normes, des manières de penser, des systèmes interprétatifs, des systèmes de croyances, de représentations et de connaissances, sont tous des catégories renvoyant à une activité mentale. Parmi ces catégories, les représentations sociales et le symbolisme (des rituels, des mythes, des histoires, des légendes) peuvent être soulignés comme étant à la base du processus de création du sens. C'est à travers la création de ces systèmes de sens, de représentations et de symboles plus ou moins cohérents que l'interaction et l'action sociale prennent forme. Autrement dit, les messages et les symboles rattachés à une culture se transmettent à l'individu par des moyens formels et informels qui poussent l'individu à bâtir dans son propre psychisme une image, une idée de ce qui est l'entreprise

Le mécanisme d'intégration s'opère en effet par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Le grand avantage de ce mécanisme est que le projet individuel se confond avec le projet de l'entreprise. Pour réussir et maximiser son utilité, l'individu doit tout mettre en œuvre pour servir son entreprise. L'identification se manifeste donc par un profond attachement à l'entreprise et par un sentiment de valorisation personnel, cette identification constitue un facteur de motivation (Tabet Aoul Wassila, Zerrouki Mohammed Amine, 2015)

➤ **Répondre aux besoins fondamentaux :**

En créant un environnement propice à la prise en compte des besoins de chacun, donc nous pouvons gagner à la fois en bien-être, en fluidité, en créativité, en améliorant le climat social ; ce qui permet au final un accroissement de la performance. Notons que la difficulté ne consiste pas à comprendre ce mécanisme vertueux, mais bien à l'intégrer dans la pratique managériale. Ces besoins (outre des conditions matérielles de travail et de rétribution satisfaisantes évidemment) sont : notamment le sens, la reconnaissance, l'équité et l'équilibre avec la vie privée. Nous reviendrons plus en détail sur certains d'entre eux :

- **Le sens :**

La question du sens est un des tous premiers piliers du bien-être au travail, chacun doit savoir en quoi il est utile et pouvoir situer l'action qu'il mène dans le contexte plus large au sein duquel elle s'inscrit. Le sentiment d'être utile aux autres, d'œuvrer pour le bien commun, d'être un acteur de progrès, voire de léguer un héritage aux générations futures est une grande source d'épanouissement et d'engagement. Cette aspiration à des activités qui ont du sens se fait de plus en plus pressante de la part de la nouvelle génération. Il est donc vital que nos entreprises prennent conscience de l'enjeu que cela représente en termes de motivation de leurs salariés et donc de performance.

- **La reconnaissance :**

La reconnaissance est une composante fondamentale du bien-être au travail, et ne concerne pas seulement le salaire ou le statut. Elle prend également une forme plus diffuse concernant la personne elle-même. Elle constitue un besoin primordial pour le développement de l'estime de soi. C'est cette dernière qui nourrit la motivation et les signes d'appréciation donnés par l'entreprise ne porteront leurs fruits que s'ils contribuent à la renforcer. Pour cela, ils doivent être correctement décodés par le salarié et donnés avec authenticité par le manager.

La reconnaissance au travail se fonde sur les valeurs de respect et d'appréciation des femmes et des hommes au travail, aussi bien pour leur investissement personnel et leurs résultats que pour leurs compétences ou de leur droit de parole et d'influence sur les décisions. Elle peut se traduire par les actions suivantes :

- Engager tous les collaborateurs dans la recherche de l'innovation.
- Reconnaître les idées exceptionnelles, mais plus encore ceux qui les ont eues ;
- Développer des groupes de résolution de problèmes .
- Décentraliser la prise de décision.
- Consulter le personnel avant toute prise de décision : « A vous la parole ».
- Encourager les délégations.
- Laisser prendre des initiatives à chaque collaborateur.
- Donner de la latitude décisionnelle à chacun.
- Reconnaître les efforts de chacun, même si les résultats ne suivent pas toujours ;
- Favoriser les moments de convivialité.
- Privilégier le bien-être et éradiquer la souffrance au travail.

- **L'équité :**

Parmi les principaux ingrédients du bien-être au travail révélés par un rapport réalisé par le cabinet Robert Half, les personnes interrogées placent en priorité le fait d'« être traité équitablement et avec respect ». L'équité correspond à l'idée d'une égalité « juste » qui inclut le mérite individuel, l'effort ou les compétences propres, l'investissement (Robert Half, 2017).

Au sein d'une entreprise, considérer équitablement tous les collaborateurs est essentiel pour maintenir non seulement un bon climat de travail, mais également pour favoriser l'engagement et la motivation de chaque collaborateur.

- **L'équilibre avec la vie privée :**

La conciliation entre les obligations professionnelles et la vie privée tend à s'intensifier au cours de ces dernières années. Il résulterait, d'une part, d'un manque de temps exprimé par les individus devant concilier les deux sphères, à savoir professionnelle et privée et, d'autre part, des transformations survenues dans la composition des familles, de la main-d'œuvre ainsi que dans l'organisation du travail.

D'après l'étude « Le recrutement et la recherche d'emploi en 2019 » publiée par Régions Job, la distance entre le domicile et le lieu professionnel arrive en tête des critères de sélection pour postuler à une offre d'emploi devant la rémunération pour 46% des sondés, tandis que la flexibilité des horaires arrive en tête du « package idéal » de recrutement pour 52% des candidats interrogés.

➤ **Favoriser l'autonomie à tous les échelons :**

L'autonomie a un impact considérable sur l'engagement affectif des collaborateurs, mais aussi sur la performance, la créativité, l'innovation et l'agilité. D'après une enquête du cabinet LRN ; favoriser l'autonomie multiplie par cinq les innovations, par neuf la satisfaction client est divisée par trois.

Favoriser l'autonomie c'est donner aux collaborateurs un certain contrôle sur leur façon de s'organiser et de gérer leur quotidien pour remplir leur mission et atteindre leurs objectifs, c'est-à-dire les responsabiliser, en leur permettant de prendre des initiatives, et des décisions. Laisser aux collaborateurs cette liberté de demande, bien sûr d'adopter certaines valeurs, notamment un climat de confiance réciproque et un droit à l'erreur. Il est également très important que l'information soit largement diffusée dans l'entreprise afin que chacun connaisse bien le contexte général dans lequel son travail ou sa tâche s'inscrit, de façon à prendre les décisions ou les initiatives les plus opportunes possibles. C'est dans ces conditions que la fluidité de la production sera optimisée, et que des innovations pourront émerger.

➤ **Connaître et gérer les talents :**

Une bonne gestion des ressources humaines commence par identifier les compétences et les motivations de chaque individu afin de satisfaire au mieux les besoins de l'entreprise. En pratique, la mise en place d'une gestion des talents au sein d'une entreprise permettra :

- D'identifier les talents internes à leur organisation qui sont susceptibles d'évoluer et de gagner en compétences pour faire progresser l'entreprise.
- Déterminer les talents externes dont elles auront besoin pour combler un manque de compétences et de connaissances au sein de leur organisation.
- Conserver l'ensemble de leurs talents, de leurs savoir-faire et savoir-être au sein de leur organisation et ainsi éviter la fuite de leurs ressources humaines, intellectuelles vers la concurrence.

La gestion des talents doit également permettre de faire correspondre efficacement les talents avec le bon environnement et au bon moment pour faire émerger d'autres talents. Elle devient alors un outil qui permet aux talents de s'épanouir dans leur environnement de travail, mais aussi un outil qui permet de canaliser tout le potentiel, avec le bon accompagnement.

Une politique de gestion des talents efficaces entraînera forcément un regain de motivation des salariés, diminuant naturellement les absences de ces derniers, tout en leur permettant d'être plus efficaces sur la même durée de temps. En plus de l'augmentation de la performance des salariés, la gestion des talents, lorsqu'elle est correctement menée et suivie, aura non seulement pour effet d'améliorer la correspondance entre les compétences des employés et les besoins de l'entreprise, contribuant ainsi à l'amélioration des résultats. Mais elle sera également à l'origine de ce que l'on nomme « l'intelligence collective » de l'entreprise. Cette dernière permettra à l'entreprise d'être innovante et de sans cesse se réinventer pour éviter de se faire rattraper, et même, dépasser par ses concurrents.

Parmi les avantages managériaux apportés par la gestion des talents on peut citer :

- L'amélioration du bien-être au travail.
- La diminution des conflits internes et des conflits sociaux.
- La flexibilité des ressources et des compétences (transversalité des missions et des postes) .
- La création d'un programme de salarié ambassadeur.
- Le développement d'une image de marque employeur qui permettra d'attirer de nouveaux talents à elle.

### **Conclusion :**

L'étude théorique nous a permis de voir à quel point le bien-être au travail était source de performance pour l'entreprise. Dans notre société où le capital humain est trop souvent délaissé au profit du capital économique, Au travers de nos lectures, nous avons tenté de mettre en avant l'importance de l'humain qui est au cœur de l'entreprise et le bien être des collaborateurs qui est un formidable levier de performance. Le constat est simple mais pourtant encore bien trop d'entreprise n'arrivent pas à prendre le recul nécessaire sur l'importance de telles politiques. Comme nous avons pu l'étudier, une démarche de bien-être au travail réussie permettra en plus de diminuer l'absentéisme, le turn-over le bien-être va améliorer l'engagement l'innovation, ce qui impactera directement la performance de l'entreprise.

Pour développer une démarche de bien être en entreprise, il est nécessaire d'avoir une vision longue terme. De ce fait, l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens financiers, matériels et organisationnels dans le but d'améliorer le quotidien de chaque collaborateur. Elle doit réussir à créer une synergie entre l'ensemble des individus d'une organisation. Nous avons pu voir que le management joue un rôle clé dans cette démarche. Chaque acteur à son échelle doit pouvoir agir et être proactif.

Nous allons maintenant pouvoir confronter cette vision très théorique de la notion de bien-être à la réalité terrain.

**CHAPITRE 02 :**  
**CADRE**  
**MÉTHODOLOGIQUE**

Dans ce deuxième chapitre, nous allons mettre l'accent sur la méthodologie de recherche qui nous permettra de mener à bien notre étude. Celle-ci constituera notre repaire et nous permettra d'établir un plan d'action, tout en bénéficiant d'un tableau de bord pour nous situer dans le cadre de notre étude.

Dans ce même sens, nous allons répartir notre chapitre en deux sections représentant les méthodes de recherches choisies, à savoir : la méthode quantitative dans un premier temps, renforcée par la méthode qualitative. Dans chaque section, nous définirons la méthode, les outils relatifs privilégiés, ses caractéristiques de l'échantillon ainsi que les résultats obtenus.

### **1- Méthodologie de recherche :**

L'objectif principal de cette recherche consiste à faire ressortir comment le bien-être au travail contribue à la performance de l'entreprise dans la finalité d'augmenter la prise de conscience des dirigeants sur l'importance de l'amélioration de ce dernier, pour cela nous avons opté pour une approche quantitative expérimentale comme méthodologie de terrain qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche de posture épistémologique positiviste de type hypothético-déductive.

Selon Gaspard Claude : « L'étude quantitative est une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. L'objectif est souvent d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement » (Gaspard Claude, 2020).

Le choix de ce paradigme est imposé par la nature de notre problématique dans le souci d'apporter des éléments nécessaires pour répondre à notre question de recherche et aboutit à atteindre les vérités quelle poursuit par la validation des hypothèses préalablement émises. C'est donc, dans un raisonnement de type hypothético-déductif qui est le fondement de l'approche positiviste qu'on se rapporte à mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique.

Pour notre étude, nous avons choisi l'enquête par questionnaire qui nous paraît la plus appropriée à notre approche méthodologique quantitative.

Il est à noter que notre étude a été renforcée par l'observation et des entretiens semi directifs. Ce dernier a été mené auprès des managers en vue d'obtenir des informations plus représentatives et avoir une bonne estimation sur le sujet de notre recherche.

## **2- Instruments de recherche :**

### **2.1-Instrument de recherche quantitative :**

L'instrument que nous avons utilisé dans la partie quantitative de l'étude est le questionnaire. Nous allons présenter ci-dessous ces principales caractéristiques.

#### **2.1.1- Définition du questionnaire :**

Le questionnaire est un outil d'investigation utilisé par le chercheur pour la collection des informations. ANGERS M. présente le questionnaire comme « Technique directe pour interroger les individus » (ANGRES ,1999).

JAVEAU C. ajoute une autre précision en disant : «Le questionnaire est un document sur lequel sont notés les réponses sur les réactions d'un sujet déterminé » (JAVEAU, 2002).

En somme, le questionnaire est une technique de recherche qui sert à recueillir des informations des personnes par le biais d'un formulaire, qui contient un nombre de questions.

#### **2.1.2- Le questionnaire de l'étude :**

Les données de cette étude ont été recueillies à travers une enquête par questionnaire (**voir annexe B**). Après avoir parcouru différents outils de sondage, nous avons finalement choisi d'utiliser le « Google Formulaires » pour réaliser cette enquête.

#### **2.1.3- La présentation du logiciel « Google Formulaires » :**

Traduit de l'anglais-Google Forms, Google Formulaires est un logiciel d'administration d'enquêtes inclus dans la suite Web gratuite de Google Docs Editors proposée par Google. Le service comprend également Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Drawings, Google Sites et Google Keep. Google Forms n'est disponible qu'en tant qu'application Web.

Autrement dit, Google Forms est un outil en ligne gratuit qui ne nécessite donc aucune installation. En outre, il est très utile pour réaliser un sondage, une étude de marché, une enquête de satisfaction ou toutes autres enquêtes de type quantitatif.

#### 2.1.4- Les raisons du choix du logiciel « Google Formulaires » :

Nous avons opté pour l'utilisation de Google Forms dans la mesure où ce logiciel présente plusieurs avantages dont principalement :

- Faire une analyse statistique ou une étude de marché, comme susmentionné ;
- Obtenir des réponses rapides.
- Collecter, analyser et traiter, dans un court délai, une quantité d'informations importantes.
- Accéder à un outil de sondage gratuit et simple d'utilisation.
- Il peut être utilisé sur tout type d'appareil (PC, tablette, smartphone) ;
- Il permet de définir une date d'activation et d'expiration pour chacun de vos formulaires.
- Il n'est pas nécessaire de l'installer pour pouvoir l'utiliser. Il suffit d'avoir un compte Google et un navigateur Web.
- Les réponses sont recueillies automatiquement et organisées clairement dans une feuille de calcul sur Google Sheets, qui est un outil de feuille de calcul accessible en ligne, ayant des fonctionnalités similaires à Microsoft Excel.

#### 2.1.5- La structure du questionnaire :

La structure générale du questionnaire est assez classique et découpée en trois axes que nous tâcherons de présenter dans ce qui suit.

Le premier axe de l'étude regroupe des questions qui portent principalement sur l'introduction qui présente l'étude ainsi que son objectif. Cette démarche vise à atteindre un double objectif, à savoir :

- Respecter la démarche méthodologique de l'étude ;
- Introduire le sujet ;
- Expliquer le cadre de l'étude et son objectif à la population de l'étude, représentant notre échantillon, constitué de collaborateurs de SONATRACH.

Le deuxième axe inclut des questions visant à collecter des « données personnelles et fonctionnelles » : il contient la fiche signalétique ainsi que des informations fonctionnelles du répondant, telles que : la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté dans l'entreprise...etc.

Dans ce même sens, nous avons également posé des questions concernant le profil des répondants, afin de discerner les grandes tendances entre les générations et les genres qui peuvent influencer leurs perceptions et leurs attentes envers l'organisation en termes de bien-être au travail.

Le troisième axe comporte deux principales parties, dans la première partie, nous allons nous intéresser au bien-être et performance de l'entreprise et ce, à travers un ensemble de six questions ; celles-ci visent à apporter des réponses sur la représentation du bien-être au travail pour les employés de l'entreprise SONATRACH, ainsi que leur perception du bien-être au sein de l'entreprise.

La deuxième partie s'intéresse à la relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise.

L'objectif est ainsi de chercher à apporter des réponses permettant de vérifier les hypothèses et les conclusions tirées de l'étude théorique, à travers un ensemble de huit questions.

Le double enjeu avec ce type de questionnaire est qu'il ne doit pas être trop long pour rester attractif, ni trop court pour pouvoir traiter l'ensemble du sujet.

#### **2.1.6- Les échelles de mesure :**

Pour préparer nos questions, nous avons eu recours aux méthodes suivantes :

##### **✚ Le questionnaire de Karasek (Karasek, 1979) :**

Le modèle de Karasek porte sur la demande psychologique et la latitude décisionnelle comme instrument d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail. Il distingue la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social.

Le modèle de Karasek permet de faire un lien entre le vécu du travail et les risques que ce travail fait courir à la santé. Il s'appuie sur un questionnaire qui permet d'évaluer pour chaque salarié l'intensité de la demande psychologique à laquelle il est soumis, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail.

La demande psychologique est évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé tels qu'ils sont ressentis par les salariés. La latitude décisionnelle renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser

sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences. Le soutien social décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

Le modèle de Karasek permet de situer les salariés sur un graphique défini selon deux axes : la demande psychologique en ordonnée et la latitude décisionnelle en abscisse.

Ce graphique est partagé par des axes correspondant à la valeur médiane de chaque score. À droite (ou à « l'Est ») du graphique, se trouvent les salariés dont le score de demande psychologique est supérieur à la médiane, en bas (au « Sud ») ceux dont le score de latitude décisionnelle est inférieur à la médiane.

Le cadran où le risque d'avoir des répercussions négatives sur la santé est le plus fort est situé « en bas à droite » (ou au « Sud-est »), car les salariés qui s'y trouvent ont à la fois une demande psychologique relativement élevée et une latitude décisionnelle relativement faible. C'est ce que le modèle de Karasek appelle la situation de « job strain », ou de tension au travail. Les situations à risques pour la santé sont celles où les exigences du travail sont importantes, la demande psychologique forte, et où les ressources disponibles dans le travail pour y faire face sont insuffisantes, la latitude décisionnelle faible. Le risque est encore aggravé si le salarié bénéficie d'un faible soutien social. Les pathologies liées aux risques psychosociaux sont essentiellement des troubles cardio-vasculaires, psychiques et musculo-squelettiques.

Les autres cadrans sont ceux des salariés dits « actifs » (forte demande psychologique et forte latitude décisionnelle), « passifs » (faible demande et faible latitude), et « détendus » (faible demande et forte latitude) .

#### **L'échelle de mesure IBET (Dagenais-Desmarais, 2012) :**

L'échelle de mesure IBET (Dagenais-Desmarais, 2012) signifie Indice du bien-Etre au travail. Elle permet le diagnostic de la santé psychologique positive au travail.

L'IBET est le premier système de mesure du bien-être au travail. Outil de reporting social, il permet d'évaluer le risque socio-organisationnel au sein de l'entreprise ou son potentiel de survaleur sociale. L'IBET distingue les plans d'actions d'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle.

Ainsi, l'IBET peut être considéré comme un indicateur puissant de dialogue social et de communication. Il permet aux parties prenantes des organisations du travail (direction, management, élus) de définir ce qui est constatable, mesurable, et d'établir une cartographie statistique et sectorielle de l'engagement, révélateur de performance sociale.

#### **L'étude de la DIRECCTE (2014) :**

Cette étude de la DIRECCTE, nous a permis d'élaborer les questions qui permettent de relier le bien-être et la performance de l'entreprise (La DIRECCTE, 2014).

#### **2.1.7- Description de l'échantillon :**

L'échantillon est composé spécifiquement de collaborateurs de l'entreprise SONATRACH auxquels nous avons distribué les questionnaires. Ainsi, il est important de commencer par une brève présentation de notre organisme d'accueil, avant de passer aux détails relatifs à notre échantillon de l'étude.

La diffusion du questionnaire s'est faite en interne, avec pour objectif d'avoir des retours sur le plus grand nombre d'employés du département RH, incluant toutes les catégories socioprofessionnelles. Notre démarche nous a ainsi permis de collecter 55 réponses dans un intervalle d'un mois, à savoir du 02 Août au 02 Septembre 2021.

En ce qui concerne la représentativité, les résultats collectés parviennent de profils hétérogènes, ce qui nous permettra d'avoir des résultats balayant un ensemble de catégorie et pouvant être extrapolé.

Le profil détaillé de l'échantillon est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau (08): Profil des répondants.**

<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>	Femme	<b>29</b>	<b>52,7 %</b>
	Homme	<b>26</b>	<b>47,3 %</b>
<b>Age</b>	Moins de 25 ans	<b>5</b>	<b>9,4 %</b>
	25 à 35 ans	<b>15</b>	<b>28,3 %</b>
	36 à 45 ans	<b>17</b>	<b>32,1 %</b>
	46 à 55 ans	<b>14</b>	<b>26,4 %</b>
	Plus de 56 ans	<b>2</b>	<b>3,8 %</b>
<b>Niveau d'instruction</b>	Moyen	<b>2</b>	<b>4 %</b>
	Secondaire	<b>4</b>	<b>8 %</b>
	Universitaire	<b>44</b>	<b>88 %</b>
<b>Catégorie Sociaux-professionnelle</b>	Cadre supérieur	<b>10</b>	<b>20 %</b>
	Cadre	<b>21</b>	<b>42 %</b>
	maitrise	<b>17</b>	<b>34 %</b>
	exécution	<b>2</b>	<b>4 %</b>
<b>Ancienneté</b>	Moins d'un an	<b>1</b>	<b>1,8 %</b>
	un à trois ans	<b>10</b>	<b>18,2 %</b>
	quatre à huit ans	<b>10</b>	<b>18,2 %</b>
	neufs ans à quinze ans	<b>16</b>	<b>29,1 %</b>
	Plus de quinze ans	<b>18</b>	<b>32,7 %</b>

Source : tableau élaboré par nous-mêmes.

## **2.2- Instrument de recherche qualitative :**

La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre

comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question. Cette technique sert beaucoup au pré-test des concepts.

La recherche qualitative est fondée sur des entrevues semi-structurées ou même non structurées dans le cadre desquelles le modérateur ou l'intervieweur travaille avec un guide de discussion ou un guide d'entrevue élaboré selon le sujet et la cible de l'étude.

Comparativement aux techniques d'investigation sur la base de sondage, la recherche qualitative n'a pas recours à un questionnaire fermé. Le chercheur dispose d'une certaine latitude pour adapter le guide de discussion ou le guide d'entrevue selon les réponses et les expériences individuelles des participants. Le chercheur peut ainsi éliminer des secteurs de questions qui ne génèrent pas beaucoup d'informations utiles et ajouter ceux qui sont plus prometteurs.

La recherche qualitative se caractérise par une approche qui vise à décrire et à analyser la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. Par conséquent, elle insiste sur la connaissance complète ou « holistique » du contexte social dans lequel est réalisée la recherche. La vie sociale est vue comme une série d'événements liés entre eux, devant être entièrement décrits, afin de refléter la réalité de la vie de tous les jours. La recherche qualitative repose sur une stratégie de recherche souple et interactive.

Dans le cadre de la mise en place de notre recherche qualitative, nous avons fait appel aux trois instruments suivants :

### **2.2.1- La recherche documentaire :**

La recherche documentaire consiste en l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche. Dans un contexte de surabondance d'informations (infobésité) et de diversité de ses supports, les processus de recherche documentaire et de validation de l'information requièrent la mise en application d'une méthodologie efficace.

La recherche documentaire a permis d'éveiller notre curiosité, suite à la consultation de différents ouvrages en relation avec notre thématique de recherche, que ce soit des livres, des articles scientifiques ou des thèses et des travaux de recherches.

Les principales sources que nous avons consultées étaient au niveau des bibliothèques des écoles (ENSM, ESC, EHEC) ou bien des plateformes scientifiques et des sites web.

Aussi, plusieurs documents nous ont été communiqués par notre encadrante et d'autres par nos promoteurs et interlocuteurs au niveau de la SONATRACH.

### **2.2.2- L'observation**

L'observation est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Elle permet de recueillir des données verbales et surtout non verbales.

Cette technique propose à l'enquêteur de se focaliser sur le comportement d'une personne, plutôt que sur ses déclarations. Vous observez simplement ce que les gens font et ce qu'ils disent, sans intervenir.

La technique de l'observation permet d'expliquer un phénomène à travers la description de comportements, de situations et de faits. Pour y parvenir scientifiquement, la description de l'observation doit être fidèle à la situation réelle et il est important de faire des rapports systématiques.

L'observation n'est pas réservée a priori au sociologue : d'autres professionnels (journalistes, documentaristes, médecins) observent, prennent des notes. L'observation n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de donnée.

Cela ne signifie pas que les observations sont faciles et informelles. L'observation ne devient une méthode de recherche que si vous la combinez avec le reportage, la description, l'analyse et l'interprétation.

L'observation représente le point de départ qui nous a permis de répondre à nos questionnements, une méthode facile et discrète qui permet de collecter des données d'une façon libre, sans intervenir.

L'observation a été faite durant nos visites à l'entreprise Sonatrach. Elle a constitué notre base pour évaluer les dimensions constitutives du bien-être au travail déjà passé en revue dont les conditions de travail, le management, l'organisation de travail, les relations sociales, l'éthique et les valeurs.

### 2.2.3- Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien est l'outil qui sert de support à l'étudiant ou au chercheur. Ce document liste les thèmes ou les questions à aborder et permet parfois de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien. Le guide d'entretien liste :

- Les thèmes à aborder pour un entretien non directif.
- Plusieurs questions qu'il est possible de poser pour un entretien semi-directif. Le guide prévoit parfois des questions de substitution, complémentaires ou de clarification lorsque la réponse n'est pas satisfaisante.
- Les questions sous forme d'un questionnaire pour un entretien direct.

Le guide d'entretien semi-directif que nous avons élaboré (**voir annexe C**) constitue un repaire sur lequel nous nous sommes basés pour conduire nos entretiens avec nos interlocuteurs.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui permet d'orienter en partie le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable.

Les entretiens œuvrent à enrichir nos résultats quantitatifs, étant donné qu'ils apportent une précision bien plus grande, tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour s'exprimer spontanément.

Notre guide d'entretien est constitué de trois parties :

- Une introduction réservée à la présentation du travail de recherche et de son thème, explication de ce que l'entretien doit apporter à ce travail ;
- La présentation de l'interviewé (nom, prénom, sexe, âge et profession, ancienneté) ;
- Enfin, la liste de questions à poser répertoriées selon les axes précédemment présentés et qui se présentent comme suit :
  - Qu'est-ce qu'une bonne entreprise selon vous ?
  - Qu'est-ce qu'un bon employé ?
  - En quelque mot, que représente le bien-être en entreprise ? Quelle importance est-il lui donne ?
  - Selon-vous, qu'apporte une démarche de bien-être à l'entreprise ?

- Quelles sont selon vous les freins associés au développement d'une démarche de bien-être dans l'entreprise
- Et enfin pour vous, le bien-être et la performance de l'entreprise sont-ils reliés ? Si oui, de quelle manière ?

Le choix des interviewées est fait dans besoin de compléter l'étude quantitative. Les managers et les responsables étant directement liés aux employés et à leur performance, nous avons jugé important de les interroger sur le sujet du bien-être au travail et la performance; afin de comprendre comment ces derniers intègrent-ils ce levier dans leurs différents métiers et quelle importance lui donnent-ils.

Par la suite, nous avons tâché de tester la prise en considération de l'impact d'une politique de bien-être sur l'efficacité et la performance de l'entreprise.

**Tableau (09): Informations relatives aux interviewés.**

<b>L'interviewé</b>	<b>Poste occupé</b>	<b>Catégorie sociaux-professionnelle</b>	<b>La date</b>	<b>Duré d'entretien</b>	<b>Expérience professionnelle</b>
<b>01</b>	Chef de projet	Cadre dirigeant	15-07-2021	1 heure	16 ans
<b>02</b>	Chef département RH et gestion	Cadre	01-09-2021	2 heures	12 ans

Source : élaborée par nous-mêmes.

### **3- Méthode d'analyse :**

Après l'administration du questionnaire et la collecte des données, nous avons procédé à l'analyse des résultats ou nous avons effectué un traitement du questionnaire à l'aide de l'analyse descriptive. Nous avons développé chaque item, ses résultats et son interprétation afin de donner une image globale de notre recherche, ce que nous aborderons en détails dans le chapitre qui suit.

En ce qui concerne les guides d'entretien, nous avons analysé attentivement les propos des managers de la SONATRACH afin de comparer les informations collectées des deux

études. Aussi, nous avons tâché de prendre en considération les dits et déceler les non-dits, en usant de l'intelligence émotionnelle pour déterminer le sens caché de chaque déclaration.

**Conclusion :**

Le deuxième chapitre a eu pour objectif de présenter la méthodologie de recherche dans sa globalité, tout en abordant l'ensemble des principaux aspects relatifs à notre étude.

Les éléments présentés constituent la base sur laquelle nous nous sommes appuyées afin de parvenir à présenter les résultats dans le chapitre qui suit.

**CHAPITRE 03 : CONTEXTE  
ORGANITIONNEL ET DISCUSSION  
DES RESULTATS**

Après avoir présenté les principaux axes de notre méthodologie de recherche, nous allons entamer le cœur et noyau de notre travail, à savoir : notre cas pratique.

Dans le présent chapitre, nous allons nous pencher sur l'étude empirique et qui va être répartie en deux principales sections: la première sera consacrée au contexte organisationnel à travers la présentation de notre organisme d'accueil SONATRACH ainsi que des résultats recueillis et le second portera sur l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

## **1. Contexte organisationnel et présentation des résultats de l'étude :**

Avant de passer à la présentation des résultats de notre étude, il est important de présenter plus en détails l'entreprise où nous avons effectué notre stage de trois mois afin de mener à bien notre recherche.

### **1.1- Présentation générale de l'entreprise SONATRACH :**

Le contexte organisationnel est un élément important à appréhender dans toutes recherches empirique. Pour se faire, il est important de procéder à la présentation des éléments clés de l'entreprise SONATRACH et qui sont représentés par les points suivants :

#### **1.1.1- Présentation de SONATRACH :**

SONATRACH est la compagnie Algérienne de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

Elle a pour mission fondamentale, la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en termes de créations de richesses, de réalisation de gain et de profits, elle va s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

### 1.1.2- Historique de l'entreprise :

Afin d'assurer le contrôle et la gestion du secteur naissant des hydrocarbures, dans les années 1950, une direction de l'énergie et des carburants a été mise en place en Algérie. Des indicateurs significatifs d'une évolution peu probable du secteur des hydrocarbures ont été constatés.

Pour l'Algérie, qui sortait de la guerre, une telle situation ne pouvait nullement convenir à sa stratégie de développement. Pour cela, l'état Algérien se dota d'un instrument permettant la mise en œuvre d'une politique énergétique en créant le 31/12/1963 par décret n° 63/491 la société nationale pour transport et la canalisation d'hydrocarbures. Cette société a changé de statut le 22/07/1966 décret n°66/292 pour devenir « SONATRACH ».

SONATRACH est un acteur majeur au service de la satisfaction de la demande domestique en énergie, première compagnie d'hydrocarbures en Afrique, SONATRACH est aussi un important fournisseur d'énergie dans le monde. Elle prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre des projets en effort propre à elle, ou en partenariat et assure la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures, créer des richesses et œuvrer au développement économique et social du pays, tels sont les défis et missions de SONATRACH.

### 1.1.3- Fiche signalétique :

La fiche signalétique de la SONATRACH se présente comme suit :

**Tableau (10) : Fiche signalétique de l'entreprise SONATRACH.**

<b>Logo de l'entreprise</b>	
<b>Nom de l'entreprise</b>	SONATRACH
<b>Forme juridique</b>	Société par action (SPA)

<b>Création</b>	31 décembre 1963
<b>Siège social</b>	Djenane El Malik, Hydra 16035 Alger, Algérie
<b>Direction</b>	HAKKAR Toufik (PDG)
<b>Produits</b>	Pétrole, gaz naturel, GNL, GPL.
<b>Filiales</b>	NAFTAL, ENTP, ENAFOR, ENGTP, ENAC, SIPEX
<b>Effective</b>	Plus de 200 000 employés
<b>Site web</b>	<a href="http://www.sonatrach.com">www.sonatrach.com</a>

Source : document interne de l'entreprise.

#### **1.1.4- Les missions de SONTARACH :**

Les principales missions de la Sonatrach s'articulent autour des points ci-après :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de changement des hydrocarbures.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- La commercialisation des hydrocarbures.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

- La prise et la détention de tous portefeuilles d'action, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.

#### **1.1.5- Les objectifs de SONATRACH :**

Les objectifs de la Sonatrach s'étendent sur plusieurs périphériques :

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et à long terme.
- La rénovation des techniques dans la gestion des ressources humaines.
- L'exportation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux.
- Actuellement, l'un des objectifs de SONATRACH est de développer ses activités et de les porter au-delà des frontières ; en s'affirmant en tant que groupe pétrolier international.

#### **1.1.6- L'organisation de SONATRACH :**

SONATRACH est organisée autour de ses métiers dans les activités où se crée la richesse et en assurant à ses activités un appui et des expériences à travers les fonctions centrales du groupe. Le schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach s'articule autour des structures suivantes :

- La direction générale.
- Les structures opérationnelles.
- Les structures fonctionnelles.

#### **1.2- Présentation de l'activité Exploration et Production (EP) :**

L'activité EP est l'une des activités principales de la chaîne de valeur de la SONATRACH, qui a pour objectifs d'augmenter le niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale croissante en hydrocarbures, ainsi que pour pérenniser nos marchés à l'international et les développer davantage.

Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissante, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre. Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux.

A titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, et de plus en plus profondément, en utilisant des technologies sophistiquées.

### **1.2.1- Les missions principales de l'activité EP :**

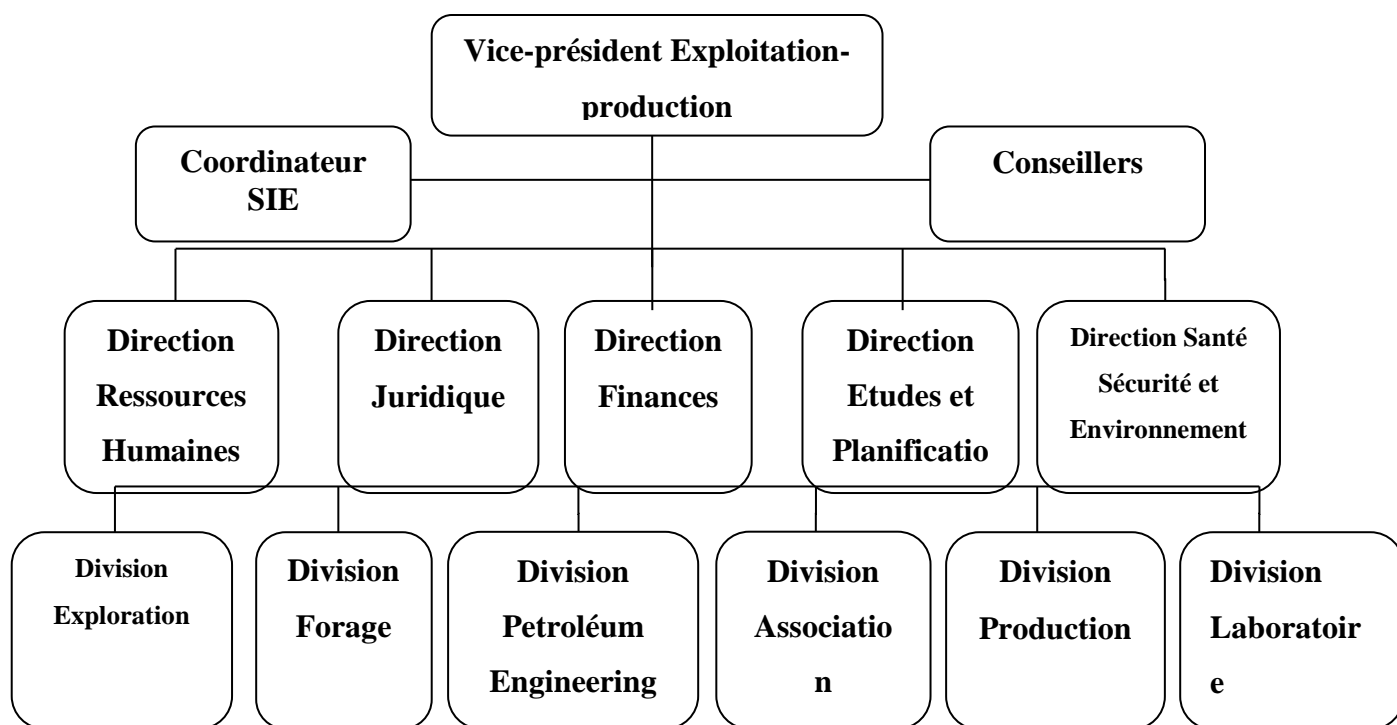
Les principales missions de l'activité EP sont :

- L'élaboration et l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation et l'amont pétrolier et gazier en effort propre et en association, à l'exception des ressources non-conventionnelles et de l'exploration offshore.
- La conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des hydrocarbures.
- Le développement et l'exploitation des gisements pour la valorisation optimale des ressources d'hydrocarbures.

### **1.2.2- L'organigramme de l'activité EP :**

L'organisation de l'activité EP peut être schématisée par l'organigramme ci-dessous :

**FIGURE (12) : Organigramme de l'activité EP.**



Source : document interne de l'entreprise.

L'activité d'exploration et production est organisée autour des structures opérationnelles et fonctionnelles suivantes :

- **Direction générale :**
  - Coordinateur SIE.
  - Les conseillers.
- **Les structures opérationnelles :**
  - La division Exploration.
  - La division Forage.
  - La division Pétroleum Engineering et Développement.
  - La division Association.
  - La division Production.
  - La division Laboratoire.
- **Les structures fonctionnelles :**
  - La direction Ressources Humaines.

- La direction Juridique.
- La direction Finance.
- La direction Etudes et Planification.
- La direction Santé Sécurité et Environnement.

### **1.2.3- Les missions de la direction ressources humaines d'EP :**

La direction des ressources humaines a pour missions essentielles :

- La contribution à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et des politiques de la société en matière de gestion et de développement des ressources humaines.
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation et de gestion de carrières répondants aux besoins spécifiques de l'activité EP conformément à la stratégie de la société en la matière.
- L'élaboration et la mise en œuvre des règles, des procédures et des systèmes visant l'application des politiques de gestion, de développement et de valorisation notamment en matière de formation, de stimulation et de management de la performance des ressources humaines au sein l'activité EP .
- La réalisation des actions de recrutement du personnel cadre et maîtrise pour l'ensemble des structures de l'activité EP.
- La gestion administrative du personnel, l'exploitation et le suivi des dossiers de missions, ainsi que l'ordonnancement des frais de personnel. Cette mission concerne les cadres supérieurs ainsi que l'ensemble du personnel relevant des structures fonctionnelles.
- L'élaboration et la mise en place du système d'informations des ressources humaines spécifiques à l'activité EP.
- L'orientation, la coordination et la consolidation des plans annuels et moyens termes des ressources humaines de l'activité EP ainsi que le contrôle de leur mise en œuvre.
- La mise en œuvre au sein de l'activité EP su système de rémunération et la contribution à son adaptation et à sa son actualisation au sein de la société.
- L'élaboration et la mise en place des schémas d'organisation des structures de l'activité ainsi que l'évaluation périodique des organisations, en vue de l'optimisation de leur fonctionnement.

- L'élaboration des règles et procédures réglementaires internes régissant, notamment la gestion des ressources humaines et les conditions de vie et de travail au sein des structures de l'activité EP.
- L'élaboration et la mise en œuvre de règles et procédures visant la prévention et le règlement des préoccupations socioprofessionnelles des collectifs assurant ainsi une « veille sociale » au niveau de l'activité d'EP.
- L'initiation et la conduite d'opérations d'évaluation, de contrôle et de mise en conformité de la gestion des ressources humaines au régies et aux procédures en vigueur au sein de la société en vue de leur uniformisation et l'optimisation de la gestion.

### 1.3- La position du bien-être au travail dans SONATRACH :

Pendant notre période de stage au sein la SONATRACH, nous avons pu additionner certaines actions qui ont un impact direct ou indirect dans le positionnement de notre sujet. Nous remarquons que ces éléments sont insuffisants ; qu'il est nécessaire d'améliorer d'autres actions.

L'entreprise déploie des actions pour le bien-être des salariés qui sont :

- **La stabilité** : SONATRACH offre un contrat CDI à tous ses employés.
- **La rémunération** : SONATRACH offre une rémunération suivant la grille de salaire, elle a rémunérées son personnel pendant toute la période du Covid.
- **Les formations** : SONATRACH offre l'opportunité de former son personnel surtout pour les ingénieurs qui sont le cœur du métier : des ingénieurs de forage de production et les ingénieurs de génie civil. Elle offre aussi des formations du développement personnel en ligne pendant toute la période du Covid.
- **La promotion** : pour motiver ses employés SONATRACH offre la possibles d'évoluer dans les différents les échelons c'est un moyen de fidélisation.
- **La couverture sociale** : SONATRACH a aussi une direction sociale qui offre des activités socioprofessionnelle : sport, des centres de soin, des conventions avec les cliniques privées.
- **Des conditions convenables** : chaque employé un des outils de travail : bureau, frigo, climatisation.

Les caractéristiques que nous venons de présenter nous permettent de nous familiariser avec l'environnement de travail de l'entreprise. Cela nous aidera à identifier certains paramètres relatifs à notre étude et nous mettra sur la voie des réponses que nous convoitons dans le cadre de notre recherche.

#### **1.4- Présentation des résultats obtenus :**

Une fois les questionnaires récupérés et les entretiens finalisés, nous avons recueillis l'ensemble des informations obtenues à travers les différents instruments méthodologiques qualitatifs et quantitatifs. Nous allons, lors de cette section, présenter ces résultats avant de les analyser et de procéder à la discussion dans la deuxième et dernière section.

##### **1.4.1- Analyse des résultats obtenus après l'observation :**

À travers une observation libre après chaque visite au niveau de l'entreprise, des constats ont été faits, nous permettant d'appréhender le bien-être au travail au niveau de l'entreprise « SONATRACH » et d'avoir une vue globale de ce dernier, afin de comprendre ainsi les difficultés rencontrées par les employés en situations de travail.

Notre observation a été basée sur les dimensions observables du bien-être au travail déjà passé en revue. Dans le tableau qui suit, nous allons synthétiser les résultats de notre observation selon chacune des dimensions :

**Tableau (12) : Interprétation des observations au sein SONATRACH.**

<b>Dimension</b>	<b>Observation</b>
<b>Condition de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipement convenable matérielle (ergonomique, informatique).</li> <li>• Haute mesure de sécurité (poster de sensibilisation, médecine de travail, tests gratuit, télé travail...)</li> <li>• Espace co-working.</li> <li>• Très bonne restauration.</li> <li>• Manque de décoration conviviale.</li> <li>• Absence de sale de repos.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Management</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les employés ont une certaine peur de leurs supérieurs hiérarchiques.</li> <li>• L'ambiance de travail ennuyeuse, manque d'interaction avec les manager.</li> <li>• Les responsables sont directif, stricte et souvent plus âgées.</li> <li>• Manque d'autonomie</li> <li>• Les équipes attendent que les décisions soient prises pour eux.</li> <li>• dynamique passive</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Relations sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs employées semblent démotivées dans leur travail.</li> <li>• Retard, absentéisme, parfois des Conflits.</li> <li>• Une ambiance moyenne avec peu d'interactions.</li> <li>• Pression au travail élevée pour certain employée</li> </ul>

Source : tableau élaboré par nous-mêmes.

#### **1.4.2- Méthode d'analyse du questionnaire :**

Dans cette partie, nous tâcherons de synthétiser les résultats obtenus à travers notre enquête quantitative. Ces résultats nous ont permis de faire ressortir certaines tendances très intéressantes.

Dans cette analyse, nous allons tenter de mettre en avant les résultats les plus significatifs, autrement dit, les plus représentatifs de l'avis des interrogés. La difficulté de traiter ces données réside dans la possibilité d'interpréter les chiffres de plusieurs manières. Pour cela, nous allons analyser ces mêmes résultats d'une manière objective, où nous développerons chaque item en essayant d'apporter un éclairage à ces réponses.

## 1.5- Dépouillement des résultats selon les principaux axes de l'étude :

Dans cette partie, nous tâcherons de synthétiser les résultats obtenus à travers notre enquête quantitative. Ces résultats nous permettront de faire ressortir les premières grandes lignes des réponses escomptées.

### 1.5.1- Dépouillement des résultats en rapport avec le bien-être au travail au sein de la SONATRACH :

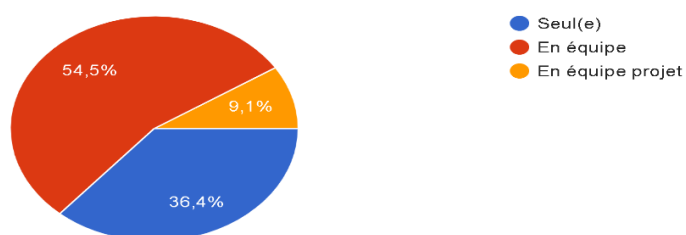
Afin de déterminer si le bien-être est un concept présent dans l'environnement de travail des collaborateurs de la SONATRACH, nous avons posé plusieurs questions qui tournent autour des critères d'étude suivant :

- **Le mode de travail :**

Nous constatons que plus de la moitié des personnes interrogées travaillent en équipe, c'est donc la méthode de travail privilégiée par la SONATRACH. Le travail individuel vient en second lieu, avant celui de l'équipe projet qui se pose en troisième position, comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure (13) : Diagramme circulaire représentant le travail d'équipe.**

travaillez-vous majoritairement :  
55 réponses



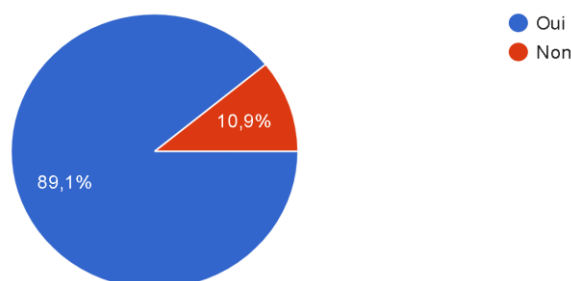
Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **L'existence du bien-être au travail :**

Selon les statistiques démontrées dans le schéma ci-dessous, près de 90% des collaborateurs pensent que le bien-être au travail peut bel et bien exister, ce qui annonce des réponses plus approfondies pour les questions suivantes.

**Figure (14) : Diagramme circulaire représentant la croyance en bien-être au travail.**

Selon vous le bien-être peut-il exister au sein du travail :  
55 réponses



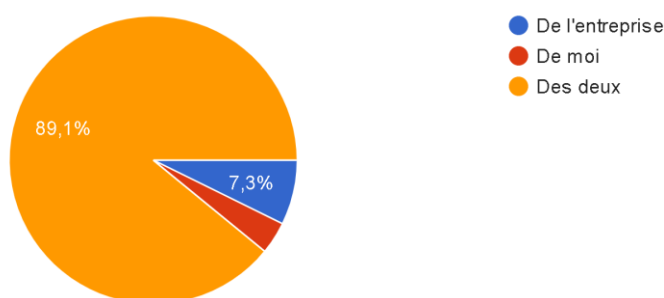
Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **Le responsable du bien-être au travail :**

La quasi-totalité des employés, soit plus de 89%, s'accordent à dire que le bien-être au travail est de la responsabilité des managers et collaborateurs qui doivent y veiller et conjuguer leurs efforts pour le réaliser. Pour le reste des employés de notre échantillon, seule l'entreprise en est responsable.

**Figure (15) : Diagramme circulaire représentant le (les) responsables du bien-être.**

le bien-être au travail doit venir de vous ou de l'entreprise  
55 réponses



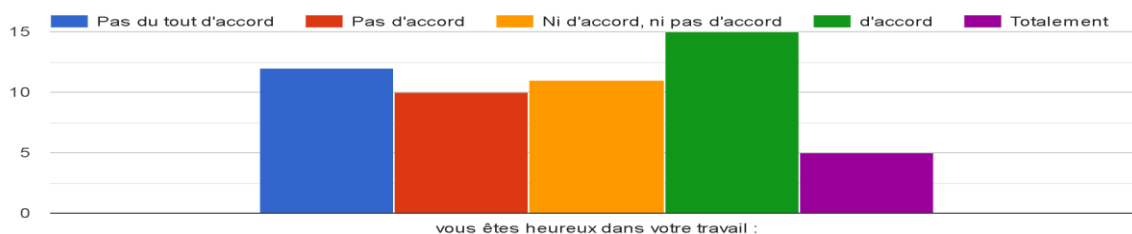
Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **La notion de bonheur dans l'environnement de travail :**

Lorsque nous avons demandé aux collaborateurs s'ils étaient heureux au travail, les résultats ont été quelque peu mitigés mais 40% de notre population ont indiqué ne pas être heureux au travail. Pour le reste, les avis sont partagés équitablement à 20% entre indécis, heureux et totalement malheureux, ce que nous veillerons à analyser dans la section qui suivra.

**Figure (16) : Diagramme représentant le bonheur au travail.**

Sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Totalement), dites dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante



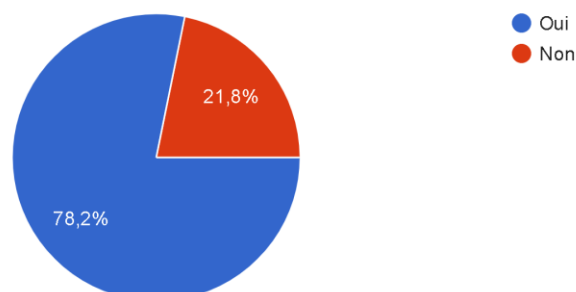
Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **La notion de fierté du métier exercé :**

Une majorité de 76,2% de la population questionnée affirme être fière du métier qu'elle exerce et qui lui convient grandement. Toutefois, plus de 20% de la population restante ne partage pas cet avis et n'exprime pas réellement de fierté proprement dite quant à leur métier actuel.

**Figure (17) : Diagramme circulaire représentant la fierté du métier.**

Etes-vous fier(e) du métier que vous exercer :  
55 réponses



Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

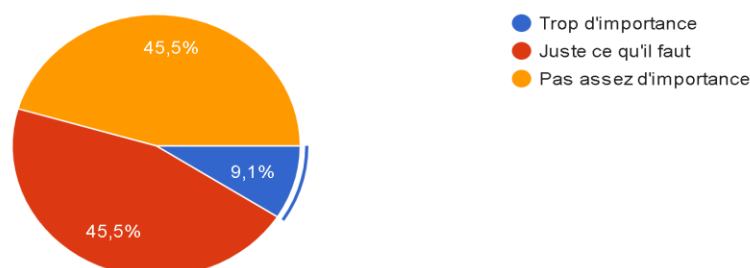
- **L'importance accordée au bien-être des collaborateurs au travail :**

A la question : « SONATRACH accorde-t-elle de l'importance au bien-être de ses collaborateurs ? », les collaborateurs sont d'accord sur le fait que l'entreprise leur accorde de l'importance mais le désaccord réside dans le degré de cette importance.

Par rapport à cet aspect, les avis sont partagés entre 45,5% qui estiment qu'on leur accorde une grande importance et la même proportion qui dénonce disant que celle-ci n'est pas suffisante. Quant au 9,1% restants, on accorde le strict minimum.

**Figure (18) : Diagramme circulaire représentant l'importance accordée au bien-être par SONATRACH.**

Selon vous, SONATRACH accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être :  
55 réponses



Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

### 1.5.2. La relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise :

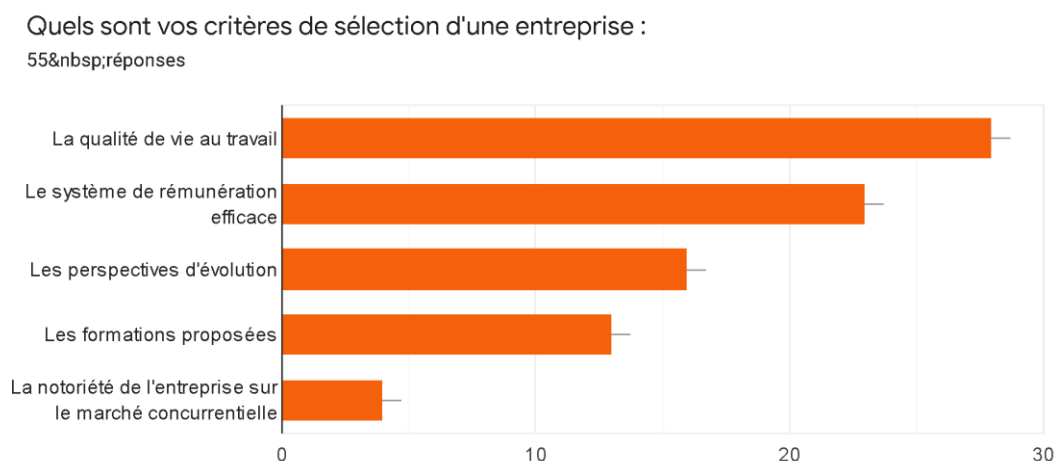
La deuxième partie des questions porte sur la corrélation entre les deux aspects clés de notre étude à savoir : la relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise.

Les principaux critères étudiés à cet effet s'articulent autour des points suivants :

- **Les critères de sélection d'une entreprise par les collaborateurs :**

Pour les collaborateurs, le critère le plus important lors de la signature de leurs contrats en entreprise est la qualité de vie au travail, sujet de notre étude. Le système de rémunération vient en deuxième position, suivi des perspectives d'évolution. Les formations proposées ainsi que la notoriété de l'entreprise se classent en dernier.

**Figure (19) : Diagramme représentant les critères de sélection d'une entreprise.**



Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

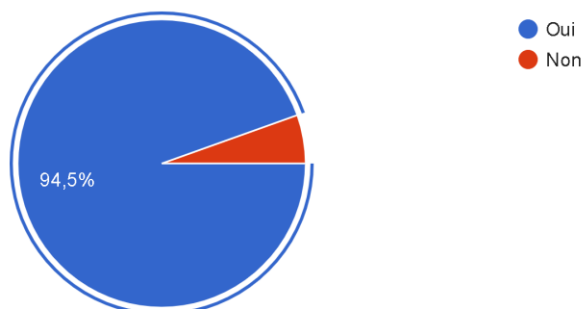
- **Le bien-être comme source de performance :**

Quand nous avons demandé aux collaborateurs si le bien-être pouvait être une source de performance, la majorité écrasante de 94,5% a affirmé que cela était le cas et que la performance était bel et bien influencée par le degré de bien-être au travail, ce qui donne davantage de plausibilité à notre étude.

**Figure (20) : Diagramme circulaire représentant le bien-être comme source de performance.**

Selon vous, le bien-être du salarié est source de performance pour l'entreprise :

55 réponses



Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

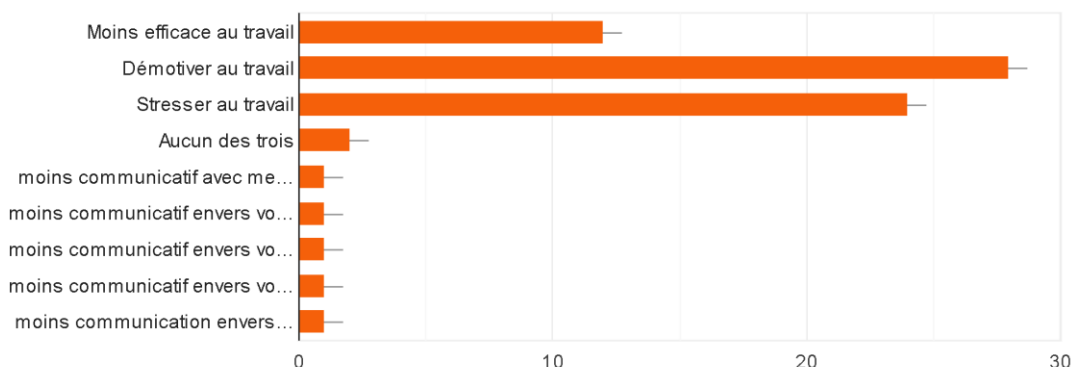
- **L'impact du mal-être sur le travail :**

L'ensemble des collaborateurs s'accordent à dire qu'ils ne se sentent pas bien au travail. De manière plus précise, explicite et concrète, plus de 90% disent être démotivé et stressés en même temps. 50% de ce même échantillon se sentent moins efficaces et une minorité évoque le problème de manque de communication.

**Figure (21) : Diagramme représentant l'impact du mal-être sur le travail.**

Si vous ne vous sentez pas bien dans votre entreprise, vous êtes :

55 réponses

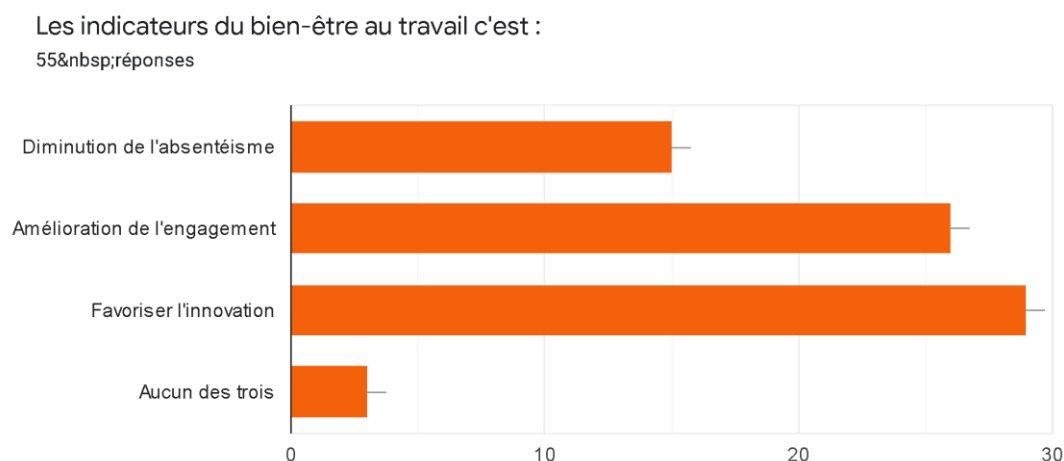


Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **Les indicateurs du bien-être au travail :**

La plupart s'accorde à dire que le bien-être contribue à améliorer l'engagement, favorise l'innovation et diminue l'absentéisme. Cela confirme nos hypothèses et notre étude théorique qui définit les 3 facteurs déjà cité comme des résultats du bien-être avec lesquelles il participe à l'amélioration de la performance.

**Figure (22) : Diagramme représentant les indicateurs du bien-être au travail.**



Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **Les clés du bien-être au travail :**

Pour les collaborateurs les plus interrogés, 34.5% déclarent qu'une bonne évolution de carrière professionnelle est la principale clé du bien-être au travail. Proportionnellement, 21.8%, 18.2% et 14,5% affirment que les clés sont respectivement les valeurs communes, la gestion des talents et l'écoute sélective.

**Figure (23) : Diagramme circulaire représentant la clé du bien-être au travail.**

Et si vous n'aviez qu'un seul critère à choisir, la clé du bien-être serait :  
55 réponses



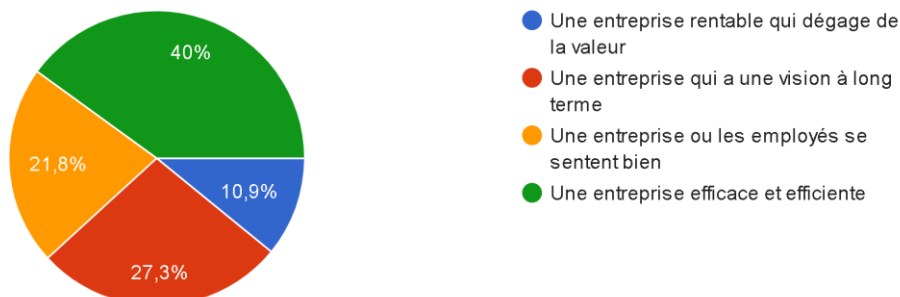
Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **La notion de performance en entreprise :**

Cette deuxième section s'intéresse à leur perception de la performance. Nous avons essayé à travers notre questionnaire de comprendre : comment ils concevaient la performance de l'entreprise. Les réponses sont très intéressantes car très hétérogènes avec presque 3 visions différentes. (40%) des interrogés considèrent l'efficacité et l'efficience comme indice de performance alors que pour (27,3%) c'est la vision long terme et durable. Enfin, les derniers (21,8%) considèrent que c'est une entreprise où les employés se sentent bien.

**FIGURE (24) : Diagramme circulaire représentant l'entreprise performante.**

Selon vous, qu'est qu'une entreprise performante :  
55 réponses



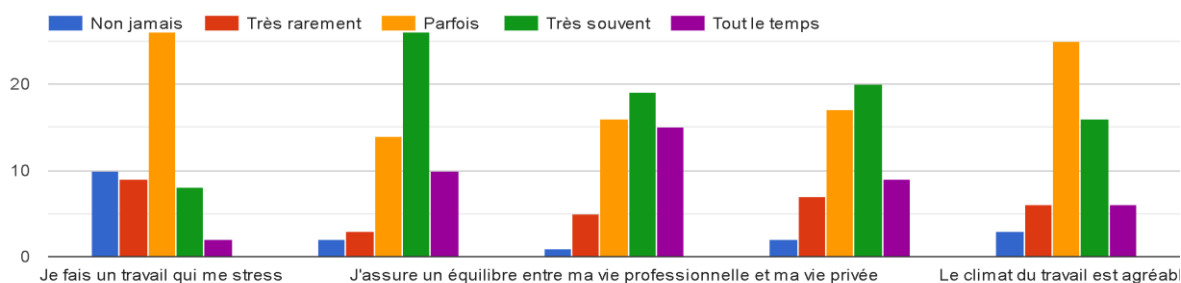
Source : réponse du questionnaire via Google Forms.

- **L'état global au travail :**

Près d'une personne sur deux dit ressentir du stress au travail et jusqu'à 1/3 ne trouve pas de sens ou du moins peu dans ce qu'ils font. Ces chiffres peuvent être alarmants pourtant lorsqu'on leur demande de noter leur état au travail, la moyenne générale est de 3 ce qui est plutôt moyen. Concernant la frontière entre vie privée et vie professionnelle, les réponses sont assez hétérogènes mais on peut noter qu'il y a quand même 18% des répondants qui disent que leur vie professionnelle déborde très souvent sur leur vie personnelle et 36% le mentionne de temps en temps. Le temps passé au travail et globalement, le retour sur le climat de travail a confirmé nos résultats d'observation avec 25 sur 55 qu'ils ont jugés parfois agréable et 9 répondants par très rarement.

**FIGURE (25) : Diagramme représentant l'état global au travail.**

Enfin, au sujet de votre travail que diriez-vous sur votre état global au travail :



Source : réponse du questionnaire Google Forms.

## 1.6. Analyse des entretiens :

Les deux entretiens organisés avec des responsables de la SONATRACH ont été riche en informations. Ils nous ont permis d'apporter plus de réponses à notre problématique et compléter notre étude quantitative.

Nous allons présenter, dans ce qui suit, les principales informations notées auprès de chacun de ces deux responsables :

### 1.6.1. La vision du chef de département gestion et RH :

Notre premier entretien a eu lieu avec la Chef de département gestion et RH. Celui-ci s'est révélé particulièrement intéressant et pertinent pour diverses raisons.

La première raison consiste en le fait que la dirigeante soit titulaire d'un master en psychologie des organisations. Celui lui permet ainsi d'avoir une vision plus profonde de l'aspect subjectif et comportemental, dont la vision intéressée et approfondie quant au bien-être au travail.

La deuxième raison est en rapport avec les douze années d'expérience de cette même responsable au sein de la Sonatrach, où elle a bénéficié de plusieurs formations à l'étranger. Ces paramètres ont non-seulement apporté à notre responsable plus d'expertise mais également, lui donnent assez de connaissance, de recul et de vécu pour connaître et maîtriser les caractéristiques de l'environnement de travail de l'entreprise.

Concernant les compétences et qualités dont doit se munir le manager aujourd'hui, notre interlocutrice nous explique que, selon elle, un bon manager, est celui qui conduit son équipe vers un résultat attendu, afin d'atteindre l'objectif commun en responsabilisant chacun de ses collaborateurs. Il définit les méthodes et les priorités mais il doit également réussir à se mettre dans la peau de ses subordonnés, comprendre comment vit et fonctionne l'employé. Il doit absolument être le relais entre son équipe et le top management, il a aussi comme mission de parvenir à donner de la bonne énergie à son équipe. Ainsi, il est tenu de faire preuve d'intelligence émotionnelle, être disponible et savoir gérer les conflits.

De l'autre côté, et concernant le profil que doit avoir l'employé, elle affirme qu'un bon employé doit avoir une vision globale et approfondie de son travail ainsi que de son évolution de carrière. On attend de lui qu'il soit responsable, proactif et qu'il prenne des initiatives. Il doit être capable de bien communiquer avec les autres, de développer la capacité à partager ses idées et ses expériences, mais aussi, entretenir sa motivation et son esprit orienté action et objectifs.

Concernant le bien-être au travail, la même responsable déclare que le bien-être au travail c'est : « D'être heureux d'arriver au bureau et de commencer une nouvelle journée dans sa vie professionnelle, réussir à s'épanouir notamment grâce à des horaires flexibles pour assurer l'équilibre entre vie privée et professionnelle, bénéficier des conditions matérielles convenables et développer des relations conviviales avec les collègues ».

Elle a également insisté sur la mise en place d'une politique de bien-être au travail qui doit être inscrite dans la stratégie définie par la direction : « Une fois qu'elle est définie, notre rôle est d'assurer le pilotage opérationnel du management du bien-être au travail ».

Fonder une politique managériale de bien-être au travail nécessite de repenser les modes de fonctionnement et d'organisation. Elle déclare que : « Cela demande des coûts énormes que les dirigeants évitent en vue de la situation actuelle ».

Malgré la complexité, la chef de département essaie d'avoir une relation basée sur la confiance et le feedback avec ses collaborateurs. Elle aborde ensuite les freins associés au bien-être au travail qu'elle trouve aujourd'hui plus difficile à cause de l'avènement d'internet et du téléphone qui empêchent de retrouver ce « cloisonnement » entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Sa charge de travail n'a jamais été un fardeau, cela fonctionne bien à partir du moment où il y a de l'intérêt et du sens au travail accompli.

Quand nous avons demandé à la responsable si une politique de bien-être pourrait améliorer la performance de l'entreprise, elle explique cela reste pour elle une évidence mais la grande difficulté réside dans la mise en place d'une telle démarche est le manque de temps pour ce genre de démarches. Elle ajoute dans ce même sens : « Dans des entreprises comme celle où je travaille, plus il y a de salariés et plus c'est compliqué d'avoir des visions et des perspectives, nous sommes tellement sollicités par la recherche d'efficience que la question du bien-être au travail ne saute pas aux yeux comme une priorité actuelle ».

Aussi et selon la même responsable, la relation entre le bien-être au travail et la performance est évidente. Un employé heureux est un employé qui travaille avec plus de plaisir et donc cela induit plus d'efficacité. S'il arrive à s'identifier à l'entreprise et à se sentir intégré, il fera appel à sa force de proposition et sera beaucoup plus impliqué, ce qui augmentera la performance de l'entreprise.

En concluant cette interview, elle a insisté sur l'importance de la communication interne et le leadership, ainsi que sur la reconnaissance qui constitue un levier fondamental pour l'engagement des collaborateurs.

### **1.6.2. La vision d'un chef de projet :**

Notre second entretien s'est tenu avec un Chef de Projet de la Sonatrach qui exerce dans le métier depuis 16 ans. Il se considère comme un animateur d'équipe autour d'un projet commun. Il veille à ce que le projet aboutisse dans les délais, tout en respectant le budget réservé.

Selon lui, la bonne entreprise est une entreprise que l'on choisit et qui va permettre d'aligner ses valeurs personnelles avec les valeurs professionnelles. Il ajoute aussi que confiance est également un bon outil de management.

D'après notre interlocuteur, un manager doit réussir à créer un environnement propice au travail, où les personnes se sentent à l'aise pour exercer leur métier. Il précise que le manager moderne doit aussi intégrer dans son management le droit à l'erreur, qui permet d'animer les collaborateurs et les rendre plus innovant.

S'agissant du profil du bon employé, le Chef de Projet explique que celui-ci doit être performant et apte à réaliser ses objectifs, arrivant même à les dépasser. Au-delà de ses missions, il est toujours à la recherche d'améliorer ses pratiques professionnelles et réalise

ses tâches avec rigueur et dans les délais. Il déclare qu'en tant que Chef de Projet : « J'insiste sur le travail d'équipe, la confiance, les valeurs et le respect ».

Pour lui, la performance vient du bien-être individuel et collectif mêlé au projet d'entreprise. Il affirme qu'« Il faut trouver des zones communes entre l'entreprise, l'employé et le manager, c'est cela qui rendra le projet viable et durable ».

Pour les freins associés au développement d'une démarche de bien-être, il déclare : « Le problème est plus profond que vous l'imaginez, c'est tout un système qui doit être revisité ». Pour ce même responsable, le manque d'experts dans ce domaine et le manque de textes de loi qui ne doivent pas se limiter à la prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles, mais tous les risques auxquels le salarié peut être exposé dans son travail.

Concernant la relation entre les deux concepts clés de notre étude, le Chef de Projet interrogé reste persuadé que le bien-être et la performance sont étroitement liés car un employé malade, stressé ou démotivé ne peut pas réaliser ses tâches quotidiennes. Cela impacte sur sa productivité et diminue son implication au travail.

## **2. Discussion des résultats :**

Dans cette deuxième section, nous allons tâcher d'apporter une analyse plus approfondie des informations collectées et présentées précédemment. Nous allons nous baser sur les données recueillies, ainsi que sur les éléments mis en avant durant notre recherche bibliographique complétés par nos acquis académique, pour procéder à la discussion de nos différents résultats.

### **2.1. Discussion des résultats obtenus durant notre observation :**

De par nos trois mois de stage, nous avons constaté que certains efforts sont faits pour répondre aux besoins relatifs au bien-être au travail. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, l'installation d'un open-space afin de rendre le climat de travail plus conviviale, la circulation de l'information plus fluide et la communication plus efficace.

Toutefois, l'instauration du bien-être va bien au-delà de certains aménagements ou d'apports physiques. Les collaborateurs ont davantage besoin d'échange et de motivation. D'autres procédures et efforts du point de vue managérial seraient plus attendus et impactant. Nous pouvons citer à titre d'exemple : la pratique de l'écoute sélective, le

management de proximité, la communication interne, des entretiens annuels portant sur la détermination des besoins et attentes des collaborateurs.

## 2.2. Discussion des résultats obtenus à travers de dépouillement des questionnaires :

Nous allons discuter des résultats obtenus suite au dépouillement des questionnaires et présentés selon les trois principaux axes de l'étude, à savoir :

### 2.2.1. Discussion des résultats obtenus en rapport avec les profils des collaborateurs administratifs et fonctionnels :

**Tableau (08) : Les profils des répondants.**

<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>	Femme	<b>29</b>	<b>52,7 %</b>
	Homme	<b>26</b>	<b>47,3 %</b>
<b>Age</b>	Moins de 25 ans	<b>5</b>	<b>9,4 %</b>
	25 à 35 ans	<b>15</b>	<b>28,3 %</b>
	36 à 45 ans	<b>17</b>	<b>32,1 %</b>
	46 à 55 ans	<b>14</b>	<b>26,4 %</b>
	Plus de 56 ans	<b>2</b>	<b>3,8 %</b>
<b>Niveau d'instruction</b>	Moyen	<b>2</b>	<b>4 %</b>
	Secondaire	<b>4</b>	<b>8 %</b>
	Universitaire	<b>44</b>	<b>88 %</b>
<b>Catégorie Sociaux-professionnelle</b>	Cadre supérieur	<b>10</b>	<b>20 %</b>
	Cadre	<b>21</b>	<b>42 %</b>
	maitrise	<b>17</b>	<b>34 %</b>
	exécution	<b>2</b>	<b>4 %</b>
<b>Ancienneté</b>	Moins d'un an	<b>1</b>	<b>1,8 %</b>
	un à trois ans	<b>10</b>	<b>18,2 %</b>
	quatre à huit ans	<b>10</b>	<b>18,2 %</b>
	neufs ans à quinze ans	<b>16</b>	<b>29,1 %</b>
	Plus de quinze ans	<b>18</b>	<b>32,7 %</b>

Source : tableau élaborée par nous-mêmes.

La première remarque que nous réitérons est relative au fait que l'échantillon choisi soit hétérogène, que ce soit par rapport au sexe ou à l'âge des répondants, ce qui lui permet

d'être représentatif. Le recrutement favorise aussi bien les hommes que les femmes, autant les profils juniors, expérimentés ou experts.

Aussi, la population interrogée est principalement représentée par des cadres ayant, dans leur grande majorité, un niveau universitaire et une grande expérience en entreprise. Cela est avantageux pour notre étude, étant donné qu'ils disposent d'assez de recul et de background pour avoir une vision approfondie et analytique en matière de performance et de bien-être au travail.

Le dernier constat que nous avons fait se rapporte à l'ancienneté au niveau de l'entreprise, dans la mesure où l'ancienneté des répondants varie entre 10 et 18 ans. Le fait que ces derniers restent autant au niveau de l'entreprise démontre qu'ils disposent d'un certain bien-être qui joue un rôle important pour les fidéliser.

### **2.2.2. Discussion des résultats en rapport avec le bien-être au travail au sein de la SONATRACH :**

Dans cette partie, nous allons procéder à la discussion des résultats présentés concernant le premier axe de notre étude empirique : le bien-être au travail au sein de la SONATRACH, Cette discussion va porter sur les mêmes critères que précédemment et qui sont :

- **Le mode de travail :**

Selon les résultats déjà présentés, 54,5% de la population de notre échantillon travaillent en équipe, tandis que 36,4% le font seuls. Généralement, ce sont les profils séniors qui occupent des postes supérieurs, cela renvoi ainsi à un type de management assez hiérarchisé et directif où seul le niveau d'expérience est mis en avant au détriment d'autres paramètres, tels que : l'innovation, l'esprit de prise d'initiative ou encore la motivation et l'atteinte d'objectifs.

Toutefois, le travail d'équipe représente un indice du bien-être au travail qui traduit la santé de l'entreprise, il est devenu incontournable surtout avec la montée des risques psychosociaux.

La question nous permet de savoir s'il existe assez de bien-être social créant un climat de convivialité entre les membres afin d'arriver à communiquer, collaborer, partager des buts communs et surtout bâtir des relations de travail basées sur la confiance.

Cependant et en se référant à nos observations, nous constatons que les équipes sont fonctionnelles, elles ont besoin d'encadrement et de directives claires pour fonctionner.

- **L'existence du bien-être au travail :**

La grande majorité de la population interrogée est persuadée que le bien-être au travail est source d'épanouissement. Cela peut conforter nos idées de départ sur l'impact de ce paramètre sur la performance.

Nous constatons également que les conditions psychologiques au travail sont tout aussi importantes, aux yeux des collaborateurs, que les avantages physiques.

- **La responsabilité du bien-être au travail :**

Malgré certaines divergences apparentes lors du dépouillement et de l'analyse, nous avons été surpris par une réalité en relation avec la responsabilité du bien-être au travail. Certaines études, à l'image de celles émises par l'Organisation Scientifique du Travail ou certains auteurs de l'Ecole des Relations Humaines, explique que l'employé est passif et cherche souvent à être motivés, encouragés et conduits par les autres.

Quel que soit le courant, ses concepts ou sa perception quant à cet aspect, le collaborateur rejette souvent la faute sur ses managers et certains chercheurs insistent sur la prise d'initiative des managers pour instaurer un climat de bien-être au travail.

Mais à notre grande surprise, les réponses des collaborateurs contredisent cela et sont d'accord que pour avoir un climat de bien-être, collaborateurs et managers doivent allier leurs forces car ils en sont tous deux responsables, ce qui montre la volonté et la maturité des répondant.

- **La notion de bonheur au travail :**

Faisant preuve de maturité et travaillant dans un environnement qui ne favorise pas réellement les attentes sociales et comportementales, les collaborateurs de notre échantillon ne sont pas réellement heureux ni épanouis dans leur travail. Cela n'est pas réellement lié au salaire, tel qu'il est souvent répandu au niveau des entreprises, mais aux conditions liées au bien-être au travail tel que le manque d'écoute ou de communication.

Ainsi, augmenter les salaires n'est pas le seul élément de motivation des collaborateurs. L'entreprise en général et les managers en particulier gagneraient à concentrer leurs efforts

sur l'amélioration du style de management et se pencher davantage sur les conditions de bien-être des collaborateurs.

- **La fierté du métier exercé :**

La majorité des interviewés sont fiers des métiers qu'ils exercent. Cela est dû au fait que notre population est composée majoritairement de cadres qui exercent dans un domaine pour lequel ils ont été formés et qu'ils maîtrisent, ce qui leur permet d'atteindre leurs objectifs, d'évoluer dans leurs carrières respectives et d'endosser des postes de responsabilités.

Ces éléments permettent à ces derniers de ressentir de la fierté vis-à-vis de leurs métiers, dans la mesure où ils se sentent utiles et compétents.

La minorité n'étant pas satisfaite est représentée par des collaborateurs se sentant marginalisés ou souffrant de manque de considération, dans la mesure où ils estiment mériter un meilleur poste ou qu'ils en occupent un qui ne correspond pas à leur spécialité.

- **L'importance accordée au bien-être des collaborateurs au travail :**

Concernant l'importance accordée aux équipes, les réponses ont été opposées, voire contradictoires, avec 45,5% estimant se voir accorder beaucoup d'importance et la même proportion ayant répondu pas assez.

En analysant bien les résultats, nous pouvons dire que l'importance accordée aux travailleurs dépend de leurs statuts. Autrement dit, la prise de considération est focalisée sur les cadres ayant des postes de grandes responsabilités ou travaillant dans les domaines les plus stratégiques de l'entreprise, tandis que les autres bénéficient de moins d'attention, ce qui crée ce mal-être au travail.

### **2.2.3. La relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise :**

Dans le deuxième axe de notre recherche, nous nous sommes intéressés à la relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise. Nous avons présenté les résultats quant à ce point et que nous allons décortiquer et expliciter davantage selon les paramètres suivants :

- **Les critères de sélection d'une entreprise par les collaborateurs :**

Les réponses obtenues en rapport avec cette question viennent conforter nos précédents résultats. En effet, le paramètre le plus important qui favorise le recrutement et la fidélisation des collaborateurs est le bien-être au travail.

Ces derniers ont davantage besoin de considération, d'orientation, de motivation et d'évolution et cela va au-delà du salaire qui, contrairement à la vision mécaniste, n'est plus la principale motivation des équipes.

- **Le bien-être comme source de performance :**

Un collaborateur satisfait est un collaborateur performant. La satisfaction des conditions de travail, dont principalement le bien-être, engendre la motivation qui est le moteur pour que chaque membre de l'entreprise se surpasse, avance et conjugue intérêt personnel et collectif.

Avoir un environnement de travail où règne un management basé sur le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir partager augmente considérablement la performance de l'entreprise.

- **L'impact du mal-être au travail :**

Même si le mal-être au travail peut paraître un paramètre abstrait, il existe certains éléments qui le font ressortir et aider à mettre sur la voie.

Le premier est la démotivation qui peut être étroitement liée au fait de ne pas être satisfait de son métier ou du manque de communication. Cet élément est très primordial, voire le plus important. D'ailleurs, les premières théories de la vision organique se sont focalisées sur la motivation, à l'image de l'expérience de Mayo et de la pyramide de Maslow.

Ensuite, le stress au travail est un élément nocif qui peut engendrer le burn-out et également se traduire par les retards, l'absentéisme et arriver même à la démission, on risque de perdre des talents.

Aussi, le manque de communication est l'une des raisons qui accentue le mal-être au travail. Elle peut engendrer la résistance des collaborateurs et entraîner des conflits qui mettront en péril les projets de l'entreprise et les carrières de ses collaborateurs.

- **Les indicateurs du bien-être au travail :**

La plupart s'accorde à dire que le bien-être contribue à améliorer l'engagement, favorise l'innovation et diminue l'absentéisme. Cela confirme nos hypothèses et notre étude théorique qui définit les 3 facteurs déjà cités comme des résultats du bien-être avec lesquelles il participe à l'amélioration de la performance.

- **Les clés du bien-être au travail :**

La principale clé du bien-être au travail réside en le fait de converger les intérêts de l'entreprise avec ceux des collaborateurs. Un collaborateur a pour ultime motivation de se sentir évoluer et de construire une carrière.

Le principe du couple contribution / rétribution est important si l'entreprise veut assurer le bien-être et augmenter les performances de ses équipes. Ainsi, si le collaborateur s'implique sans compter les heures ni les efforts mais qu'il ne se sent pas impliqué ou récompensé, un profond sentiment de mal-être logique se manifeste, surtout si ces comportements durent le temps.

- **La notion de performance en entreprise :**

En nous basant sur les résultats obtenus ainsi que sur nos recherches bibliographiques, nous constatons que le bien-être influe fortement sur la performance. Être écouté, motivé et impliqué augmente la performance.

Accompagner ses collaborateurs à évoluer dans leurs carrières respectives englobe tous ces paramètres, ce qui peut passer à titre d'exemple par la communication et la formation, que ce soit celle des managers ou des équipes.

- **L'état global au travail :**

S'agissant de l'état global du travail, les répondants disent ne pas toujours trouver de sens à leurs tâches mais ce qui les dérange grandement, c'est que souvent leur vie professionnelle empiète sur leur vie personnelle, ce qui augmente leur stress quotidien.

Ces réponses confortent les précédentes et de ce fait, l'entreprise doit encore une fois apporter des actions correctives et revoir l'équilibre du couple contributions / rétribution, afin que les secondes soient à la hauteur des premières.

### **2.3. Synthèse :**

Les résultats obtenus à travers l'enquête quantitative nous ont permis de traduire les chiffres par des interprétations logiques afin de confirmer les résultats de nos observations. Dans un premier lieu les retours sur l'état globale du travail au sein de l'entreprise ainsi que la relation entre le bien-être et sa relation avec la performance, l'impact du mal-être sur leur performance leurs innovations et leurs engagements, nous a permis de confirmer nos résultat théorique. Malheureusement d'après les résultats obtenus nous pouvons déduire que le bien-être au travail au sein de l'entreprise SONATRACH n'est pas assez pris en compte, la majorité des salariés semble insatisfait de leur état global au travail.

Afin d'apporter plus de réponse à nos questionnements et savoir les principales causes qui conduisent à une moindre considération du bien-être au travail au niveau des entreprises publiques Algériennes, nous avons choisi de mener deux entretiens avec deux responsables au sein de l'entreprise.

### **2.4. Résultats des entretiens :**

L'analyse thématique des entretiens nous a permis de déterminer les différentes dimensions contenues dans les discours produits par les répondants. Le propos est ici d'obtenir une caractérisation du bien-être au travail et de la performance comme la perçoivent les personnes interrogées Pour cela, l'analyse thématique permet de déterminer les différentes dimensions contenues dans les discours produits par les répondants.

Nous avons procédé, dans ce qui a précédé, à la présentation et l'analyse des propos tenus par chaque manager avec lequel nous nous sommes entretenus. Dans cette partie, nous avons tenté de nous approfondir davantage dans ces points de vue à travers le tableau récapitulatif et comparatif des réponses des deux managers de la Sonatrach interviewés.

**Tableau (12) : Les dimensions des répondants dans les discours.**

	<b>Interviewé (A)</b>	<b>Interviewer (B)</b>
<b>Un bon manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Management des équipes ;</li> <li>-Atteinte des résultats fixés</li> <li>-définition des méthodes et des priorités ;</li> <li>-Comprendre comment vit et fonctionne le collaborateur.</li> <li>-Assurer le rôle de relais ;</li> <li>-Motivation, intelligence émotionnelle, disponibilité, gestion de conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Créer un environnement propice au travail d'équipe, instauré climat de confiance, intégrer dans son management le droit à l'erreur.</li> </ul>
<b>Entreprise performante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réalise ses objectifs sur tous les plans avec efficacité ;</li> <li>- Efficacité de l'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une entreprise qui atteint ses objectifs qui surmonte les challenges en respecte les droits de l'homme.</li> </ul>
<b>Le bien-être au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etre heureux, épanoui, avoir plaisir, horaires flexibles, l'équilibre à la vie privé, condition matérielles convenable et des relations conviviales avec les collègues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organisation et communication claire et fluide, reconnaissance et considération, Confiance et respect.</li> </ul>
<b>Relation entre bien-être et performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le bien-être améliore la performance individuelle et collective à travers (la motivation, engagement)</li> <li>-Participe dans la performance de l'entreprise et la prospérité de la société en générale à travers la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le bien-être maintien la performance, booste l'innovation des équipes, diminue les accidents de travail et les maladies professionnels.</li> </ul>

	diminution des tensions.	
<b>Les causes du non prise en compte du bien-être</b>	<p>-Le grand nombre des collaborateurs (compliqué d'avoir des visions et des perspectives, tellement sollicité pas la recherche d'efficience que la question du bien-être au travail ne soit pas en tête priorité actuelles ;</p> <p>-Une politique du bien-être dépend des décideurs et du budget (repenser les modes de fonctionnement et d'organisation n'est pas chose aisée).</p>	<p>-Tout un système qui doit être revisité, manque d'expert dans ce domaine manque de texte de loi qui touche tous les risques auxquels le collaborateur peut être exposer dans son travail.</p>

Source : tableau élaboré par nous-mêmes.

Les réponses apportées par nos répondants montrent bien que les conditions de bien-être au travail sont avant tout composites. Il convient de fonctionner avec une organisation et une communication claire et fluide, des conditions matérielles confortables, un cadre temporel adapté et des perspectives et projets.

À ces éléments structurels, il convient d'ajouter des éléments qui peuvent créer les conditions de ce bien-être. Ainsi, l'ambiance de travail, la reconnaissance, la considération, et la confiance et le respect apparaissent comme incontournables. Le bien-être au travail, c'est aussi s'épanouir avoir de l'envie, du plaisir et de la satisfaction, il serait donc le fruit d'un contexte organisationnel et relationnel.

En partant de la distinction entre performance économique, sociale et environnementale, les résultats proposés ne manquent pas de surprendre. Ainsi, les éléments financiers et économiques sont prégnants et ne laissent que peu de place pour autre chose. Alors, même que les personnes interrogées travaillent dans des métiers du social. La performance semble donc avant tout un résultat économique qui est obtenu par la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs organisationnels et managériaux.

Dans les discours des interrogés, le lien semble plutôt évident et naturel, ils montrent que ces deux concepts sont intimement liés ou interdépendants, le bien-être étant créateurs d'engagement, favorisant l'innovation permet clairement d'améliorer la performance et la maintenir autant que réducteurs des coûts liés à la non santé.

Par rapport aux causes relatives à la prise en compte du bien-être au sein l'entreprise publique, les explications fournis montrent que celui-ci ne représente pas en priorité actuelle des décideurs qui sont tellement occupés par la recherche d'efficacité.

En revanche, et en raison de la crise économique engendrée principalement par les circonstances sanitaires provoqués par la pandémie de la Covid-19, améliorer le bien-être des collaborateurs ne représente pas une priorité car recevoir leurs salaires dans les délais est déjà une réussite selon eux, principalement dans le cas de notre pays où les entreprises publiques portent la plus grande responsabilité pour assurer la croissance économique et concurrentielle, ce qui comme chacun le sait est très tendu.

Bien qu'ils soient conscients de la réalité du terrain où le bien-être, bien qu'il influe grandement sur la performance, ne soit pas priorisé, certains efforts sont entrepris de la part des managers mais aucune politique claire ou prioritaire n'est encore pensée ou encore moins entreprise.

Afin d'allier bien-être et performance, il existe deux facteurs clés de succès sur lesquels l'entreprise devrait miser, que ce soit pour les managers ou leurs équipes :

- **La formation** : la formation a un double objectif qui allie l'amélioration du bien-être ainsi que celle de la performance. : elle permet au collaborateur, non-seulement de se sentir considéré et devenir ainsi motivé, ce qui améliore son bien-être au travail mais également, elle lui permet d'améliorer ses compétences et de bénéficier de nouveaux acquis qui amélioreront sa performance, et celle de l'entreprise si cela devient une politique globale touchant à tous les collaborateurs.

Aussi, les managers doivent également faire partie de ces plans de formation et suivre des cursus qui leur permettront d'acquérir des compétences relationnelles et comportementales, afin d'instaurer un climat de bien-être au travail et améliorer ainsi la performance au niveau de l'entreprise.

- **La communication** : la communication est une partie primordial de l'un des quatre savoir de l'entreprise : le savoir-partager. Il est ainsi important que l'entreprise partage les informations essentielles ainsi que les intentions et les nouveautés avec ses collaborateurs. Plusieurs supports de communication interne peuvent être utilisés et l'utilisation de formation dans ce sens ou le recrutement d'un collaborateur pour assurer cette mission serait bénéfique pour l'entreprise.

## 2.5. Remarques et suggestions :

En nous basant sur les outils de recherches utilisées, nous avons pu recueillir les informations essentielles à notre recherche, que nous avons par la suite analysées et synthétiser.

En guise de complément et d'apport scientifique, nous allons citer quelques remarques notées par nos soins, auxquelles nous proposerons respectivement les suggestions adéquates, afin que l'entreprise puisse œuvrer à une amélioration quant aux conditions du bien-être au travail et son impact sur la performance.

Les principales remarques et suggestions sur lesquelles nous souhaiterions mettre l'accent sont présentées dans les points ci-dessous :

- **Miser davantage sur la formation :**

La formation doit être considérée bien au-delà d'un simple processus administratif, comme cela est le cas aujourd'hui. Des plans de formation spécifiques et basés sur la collecte des réels besoins des collaborateurs doivent être établis et déployés tout en assurant le suivi.

Les formations ne doivent pas se limiter sur l'aspect technique mais porter également sur le volet comportemental. Les dirigeants de l'entreprise doivent développer un management à visage humain pour protéger leur subordonnés et les motivées.

Aussi, le team-building doit être considéré comme l'un des principaux axes de la formation, visant à améliorer l'esprit d'équipe, d'échange et d'amélioration de l'environnement de travail. Le stress étant le deuxième élément responsable du mal-être des collaborateurs, le team-building ainsi que des formation sur la gestion du stress sont à recommander.

- **Une communication interne efficace :**

La communication interne utilisée au niveau des entreprises est souvent l'un des principaux obstacles au bien-être au travail. La communication interne devrait avoir pour vocation la diffusion d'information et la préservation d'une bonne organisation relationnelle entre collaborateurs et managers mais aussi, permettre de maintenir un bon niveau de motivation, Elle constitue un outil formidable de prévention du stress professionnel.

L'écoute active doit également être utilisée par les managers afin de déceler les non-dits et de réagir pour répondre aux attentes et préoccupation des équipes, tout comme l'organisation de réunions périodiques.

Un responsable de communication interne doit être recruté pour prendre en charge cette mission de façon stratégique et opérationnelle, et ce à travers le mailing, l'affichage, des questionnaires, l'organisation de plénières, annonce des promotions et recrutements, journal d'activité de l'entreprise, ...

- **Un règlement interne :**

L'entreprise SONATRACH doit également contribuer à l'amélioration du bien-être au travail, en fournissant un cadre légale pour fixer des objectifs aux managers et leurs

équipes, qu'ils soient techniques ou éthiques et comportementaux, ce qui procure des moyens logistiques, financiers, humains, pour préserver la santé mentale des travailleurs.

- **Une People Review :**

Les clés du bien-être au travail développées dans le cadre conceptuelle permettent d'agir sur toutes les dimensions du bien-être qui ne se limitent pas seulement aux conditions matérielles. Nous avons exposé certains leviers qui permettent de faire converger les intérêts de l'entreprise avec celui des collaborateurs, ce qui passe par la préparation de plans de carrières pour les talents les plus engagés et performants, en utilisant, à titre d'exemple : une People Review.

## **2.6. Les limites rencontrées :**

Nous avons eu l'opportunité de passer trois mois au sein de la plus grande entreprise d'Algérie, à savoir : SONATRACH. Cela nous a permis de faire nos premiers pas dans le monde du travail et de concrétiser plusieurs acquis théorique, en passant de l'univers académique et théorique à celui de la pratique.

Même si cette expérience a été riche et bénéfique, certaines limites et obstacles ont été rencontrés :

- Des difficultés à recueillir certaines informations, nécessaires pour notre étude, au niveau de l'entreprise pour des raisons de confidentialité, tels que le taux d'absentéisme, le turn-over, les plans de formation et de communication..., qui semblent utiles pour appréhender le mal-être au travail.
- Managers et collaborateurs étant très sollicités, il nous a fallu multiplier les efforts pour pouvoir disposer de créneaux horaires afin de réaliser les entretiens et collecter un maximum de retours possibles à notre questionnaire.
- Il n'a pas été évident d'organiser et de mettre à plat les différentes réflexions sur ce sujet, dans la mesure où il demeure très vaste et compliqué à traiter car une grande part relève d'un ressenti subjectif qui peut varier d'une personne à une autre, d'une culture à une autre et ses expressions peuvent se traduire de diverses manières différentes.
- Il a également été difficile de se contenter d'une centaine de pages et des quelques mois que nous avons pour travailler sur cette étude, principalement dans les

conditions imposées par la situation de crise sanitaire qui a grandement retardé l'avancement de notre recherche.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Face à l'importance capitale de la ressource humaine au sein des entreprises d'aujourd'hui, il devient primordial de repenser l'importance des collaborateurs au sein de ces dernières. Il ne s'agit plus de se conformer à la vision mécaniste de l'employé qui ne représente qu'une simple pièce du rouage à la simple quête d'un salaire, mais de considérer l'humain comme un être à part entière avec des besoins adaptés et spécifique, dont le bien-être au travail qui peut avoir un fort impact sur la performance de toute organisation.

Au cours du présent travail de recherche effectué au sein de l'entreprise SONATRACH, et dont la problématique porte sur le bien-être au travail et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, nous avons tenu à déterminer le lien entre ces deux concepts clés de notre étude sur la réalité du terrain de l'entreprise publique algérienne. A cet effet, nous avons adopté une approche quantitative, renforcée par l'observation et des entretiens qui s'inscrivent dans une approche qualitative, ce qui nous a conduit à aboutir à un ensemble de résultats que nous allons exposer.

En premier lieu, il s'agissait de vérifier si l'entreprise SONATRACH déploie des efforts suffisants dans la promotion du bien-être au travail. Les résultats de l'étude renvoient à ce que les efforts déployés par l'entreprise restent insuffisants, ce qui confirme notre première hypothèse de départ. Les collaborateurs semblent insatisfaits de leur état globale au travail, malgré un début de prise de conscience constaté par les managers qui estiment qu'ils devraient se pencher davantage sur le sujet qui n'est pas la principale priorité à l'état actuel. En Algérie, le concept de bien-être au travail est alors une idée nouvelle pour les managers publics qui gagneraient à le repenser dans sa globalité.

Aussi, la législation sociale actuelle en Algérie n'incite pas les entreprises à se lancer dans des expériences en matière de bien-être ou de recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée. Il appartient à l'employeur de prendre la mesure nécessaire pour assurer une meilleure prise en charge de ses salariés. En conséquence, les entreprises devront s'adapter afin d'assurer leurs pérennités. Elles seront contraintes de réduire l'écart existant entre leurs discours et leurs actions.

Concernant notre deuxième et troisième hypothèse, nous avons conclu que le bien-être influe sur la performance et que la conciliation de ces deux critères passe, non seulement par l'aménagement de conditions matérielles et de structures de l'organisation, mais aussi,

et de manière plus simple, par la prise en compte du collaborateur en tant que personne. L'objectif étant de repositionner l'homme au centre de l'entreprise afin qu'elle le considère comme sa ressource principale.

La représentation des acteurs de l'entreprise relative au lien entre « bien-être au travail » et « performance globale » révèle des facteurs avec lesquels le bien-être au travail permet d'améliorer la performance de l'entreprise, tels que l'amélioration, l'engagement, la mobilisation des sources nouvelles d'innovation, l'écoute active, la formation, la communication, la diminution de l'absentéisme et le turn-over, qui sont autant de mécanismes expliquant ce lien de cause à effet. Le bien-être au travail et la performance des entreprises ne sont pas nécessairement liées par un lien de causalité, mais peuvent être une dualité complémentaire avec une interdépendance entre les deux concepts.

La promotion d'une politique de bien-être au travail doit ainsi s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise et parvenir de la bonne volonté des décideurs afin qu'elle soit efficace et apporte des résultats considérables. Améliorer le bien-être de ses collaborateurs nécessite une véritable transformation pour l'entreprise, passant par un changement de mentalités et la mise en place de nouvelles pratiques et de nouveaux comportements qui impliquent toutes les parties prenantes. Comme tout projet de changement, les communications et la formation sont les clés qui permettent d'adopter des nouvelles pratiques d'une manière efficace.

En conclusion, la prise en compte intégrée de la problématique du bien-être au travail, de la qualité de vie dans l'entreprise est, selon nos recherches, une source de performance dont ne peuvent plus se passer les entreprises dans un conte. D'autres éventuelles futures études seraient bénéfiques et complémentaires, à l'image de l'impact de la formation sur la motivation des collaborateurs et le développement de leurs compétences, le management de proximité comme facteur de réussite et de fidélisation des collaborateurs, le rôle de la communication interne dans le développement de la culture d'entreprise.

# **BIBLIOGRAPHIE**

**Livres :**

- Bachelard. O (2017). Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant, Paris, France, Presses de l'École des Hautes Études en Santé Publique p14-16.
- Franck Brillet, Isabelle Sauviat, Emilie Soufflet. Les risques psychosociaux et qualité de vie au travail. Paris, France, Dunod édition, p 95-220.
- Jordane Creusier (2013). Bien-être au travail facteur de performance. Paris, France , 1ère édition, p 10-45.
- Laurent Guillet (2012). Le stress, 1ère édition. Paris, France, édition De Boeck Supérieur p 100.
- Pierre-Marie Burgat (2016). Manager avec l'intelligence émotionnelle, 1ère édition, Paris, France, Illustrated édition, p 90.
- Roger Aim (2012). L'essentiel de la théorie des organisations, 9ème édition, Paris, France, Gualino édition, p 11-30.

**Revue scientifique :**

- Abord de Chatillon (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)- Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. Article de revue française de gestion, p 71.
- Amal Hamhami, Ahmed Smahi (2012). Le management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises, les cahiers du MCAS, P 4-18.
- Bachelard. O (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives, article de l'École nationale supérieure de Sécurité sociale, p 120-160.
- Baruch Spinoza (2013). Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique. Article 2ème édition p 25.
- Berland (2014). Le contrôle de gestion, presse de l'Université de France, p 90-128.
- C.BOUKOUS A, J.CALVET et DUMONT P.: L'enquête sociolinguistique, L'harmattan, 1999, p. 15
- Buffet et al (2013). Model of well-being at work: creating a positive work environment. Luxembourg City, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

- Bureau International du Travail (BIT). Rapport sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux Etats-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni.
- Campbell. A (1999). The quality of American life: perceptions, evaluations, and satisfactions. Russell Sage Foundation p53.
- Coton et Hart (2003). Model of occupational well-being and performance: A review of organisational health research. Australian Psychologist, p 118-127.
- Danna, K, Griffin, R. W (1999). Model of health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of management, 25(3), 357.
- Delobbe Nathalie (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche. Article de Louvain School de management, stratégie et organisation, p 90-105.
- DAGENAIS-DESMARAIS et C.PRIVE, « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? », revue de Gestion, 35(3), S/L, 2010, p 69.
- Fabrique Spinoza (2013). Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail p 20-23.
- Gaspard. C (2020). L'étude de cas dans un travail de recherche.
- Goleman. D (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam. Surveying the influence of transformational leadership on empowerment, p 509.
- Gosselin. E (2015).Contribution à une synthèse des connaissances sur la satisfaction dans la vie : regard psychologique sur une réalité plurielle. Article de revue de l'Université de Moncton. Canada, p 15.
- Hassani Nadia (2017). Chief happiness officers : les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail p 20-49.
- Hubert Landier (2012). Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise. Article de l'Institut de l'entreprise p 55.
- Institut National de la Recherche et Sécurité (INRS). Rapport sur les risques psychosociaux facteurs et répercussions organisationnelles.
- C. JAVEAU, L'enquête par questionnaire: Manuel à l'usage du praticien collection Amazon, 2002 p. 29
- Jean-Baptiste Obéniche (2018). Mesurer le bonheur au travail p 1-6.
- Lachmann et al (2010). Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Rapport fait à la demande du Premier ministre.

- La DIRECTE (2014) .Bien-être au travail et performance économique. Rhône-Alpes, p 9.
- Leclerc et al (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels. *Le travail humain*, P 351-372.
- Lyubomirsky. S (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of general psychology*, p111-131.
- Ministère du Travail Français, « Les facteurs psychosociaux au travail : Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 », *Revue Première Synthèses Informations*, édition DARES, Mai 2008 / N° 22.1 , Paris, 2008, p 1.
- Mohammed Bouamama (2016). Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, p35-50.
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Rapport sur le bien-être au travail.
- Pulakos et al (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In *understanding adaptability: a prerequisite for effective performance within complex environments*. Emerald Group Publishing Limited, p41-71.
- Robert Half (2017). Etudes de rémunérations, p 20-40.
- Schier. Y (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion* n°223
- Thévenet. M (2017). Le travail, le marteau, les trous noirs et le crâne. *Revue Internationale de Psychosociologie*, n°39 p 27-36.
- Wright et Cropanzano (2004). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, n°1, p 111.
- Zakaria Abbass (2019). Responsabilité Sociale et Performance Financière des Entreprises : Une Revue des Modèles Explicatifs du Lien PSE-PF, P 90-102
- Zineb Issor (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, n°17, p 93-103.

**Mémoires et thèses :**

- Christophe Everaere (2012). Une organisation performante : l'éclairage du diagnostic organisationnel. Mémoire de l'université de Paris , France .
- Dagenais-Desmarais (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal.
- Delobbe Nathalie (2011). Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Synthèse de l'Université catholique de Louvain, Bruxelles.
- Isabelle Achte (2010). Comment concilier la performance et le bien-être au travail. Mémoire MBA RH de l'université Management et Organisation and Desicions , Paris.
- Nathalie Bernard (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise une analyse par les paradoxes, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion. École Doctorale des Sciences de Gestion de Université Grenoble Alpes, Saint-Martin-d'Hères, France.
- Richard.D (2012). Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Savoie, France
- Tabet Aoul Wassila, Zerrouki Mohammed Amine (2015). Transfert de technologie : facteur de développement économique. Thèse pour l'obtention du doctorat, Université de Tlemecen, Alger.

**Congrès :**

- Angèle Renaud, Nicolas Berland (2010). Mesure de la performance globale des entreprises. Communication dans un congrès en sciences de l'homme, gestion et management. Centre de recherche en gestion, France.

**Sites web :**

- **Cairn.Infos :**

<https://www.google.com/search?channel=nrow5&client=firefox-b-d&q=caim.infos>

Consulté le 19 /09 /2021 à 12 :02

- **Research Gates :**

<https://www.researchgate.net> consulté le 19/09/2021 à 13 : 02

- **Scholarvox :**

<https://www.scholarvox.com> consulté le 20/09/2021 à 21 : 22

- [https://www.google.com/search?q=google+form+d%C3%A9finition&sxsrf=AOae\\_mvIQntAkB5KHknbYqzyhE7Fykugg%3A1632987581309&ei=vWIVYciyEpCaUpn1jpAH&oq=google+formulaire+d%C3%A9fi&gs\\_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYA DIGCAAQFhAeOgUIABCABEoECEEYAFcQRljkUmCYY2gAcAJ4AIABlgKIAaIFkgEFMC4zLjGYAQCgAQHAAQE&sclient=gws-wiz](https://www.google.com/search?q=google+form+d%C3%A9finition&sxsrf=AOae_mvIQntAkB5KHknbYqzyhE7Fykugg%3A1632987581309&ei=vWIVYciyEpCaUpn1jpAH&oq=google+formulaire+d%C3%A9fi&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYA DIGCAAQFhAeOgUIABCABEoECEEYAFcQRljkUmCYY2gAcAJ4AIABlgKIAaIFkgEFMC4zLjGYAQCgAQHAAQE&sclient=gws-wiz), consulté le 23/09/2021 à 08 :44.

# **ANNEXES**

**Annexe A :** Tableau synoptique des différents outils tirés de l'étude réalisé par la « Fabrique Spinoza ».

Les outils inspirés de la Santé au travail		Les outils inspirés de la Science du bien-être		Les outils empiriques		Les outils inspirés de l'audit social						
Organisme	Malakoff Médéric	Mozart Consulting	Gallup	Martin-Krumm + Nikolaids Tsaldaris	Erasmus Happiness Economics Rsrch Cr	Rebetter&Co	Great Place to Work Institute	European Social Label Institute	Openjob	mar-lab	Synergie	
Nom abrégé	MMS	iBET	EngageMent survey + Well-being finder	Baromètre du Bien-Être au Travail	The Happiness Indicator	Rebet	GPTW	ESL	OTI	BSC	Sociodig	
Nom complet	Mesure Management Santé	Indice du Bien-Être au Travail	Engagement survey + Well-being finder	Baromètre du Bien-Être au Travail	The Happiness Indicator	Bien-Être et Qualité au travail	Great Places to work	European Social Label	Openjob	Baromètre du climat social	Sociodig	
Centr / Label / Triplette	OUI		OUI				OUI	OUI				
Approche de l'individu	Prise en compte globale		Prise en compte globale	Prise en compte globale	Prise en compte globale							
Objectif / Sujetif	Objectif	Objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	2/3 subjectif + 1/3 objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	
Domaines pris en compte	Risques prof (Risques au travail, Risques organisationnels) + Sphère individuelle (Etat de santé, Hygiène de vie, Contexte social) et résultantes (Absentéisme, Engagement, Empowerment de l'employeur, Lien à l'employeur)	Accidents, départs non volontaires, désengagement, turnover, départs volontaires, maladie (+ complément RSE + indice complémentaire MQVT : dimensions supplémentaires de la Qualité de Vie au Travail)	Employee Engagmt survey (Besoins essentiels au travail, contribution individuelle, équipe, développement) + Well-being finder (bien-être financier, social, communautaire et physique)	Identification du profil du collaborateur en bien-être, motivation, émotions, relation au monde... --> 5 indices : de satisfaction, de climat motivationnel, de santé organisationnelle, d'aptitude au bonheur, de perception de la réalité	Bien-être lors des différentes activités au travail et en dehors du travail, ainsi que bien-être global	Culture & valeurs, relations managé - mgr, gouvernance & com., orga. & moyen-ressources, perspectives et développement, relations travail & coopération, rôle "manager", formation, nature & conditions de travail, relation avec l'ext, support social, transformation,	Le bien-être au travail peut être évalué via les pratiques de l'entreprise (démarche empirique) et leur perception par les employés. La notion de confiance employeur-employé est centrale.	La cohésion sociale, les relations avec le manager de proximité, le comportement de la direction, les relations de travail, la perception avenir, et les conditions de travail.	le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, l'innovation, la citoyenneté.	Climat social + 7 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux de Golac, sens du travail, gouvernance sociale, qualité managériale, moral au travail, implication collective, valeur travail	Climat social (cohésion sociale, relations avec encadrement, comportement direction, relations collectives de travail, avenir et environnement de l'organisation) + Stressurs organisationnels de Golac	
Grand(s) principe(s)	L'environnement global de l'individu influe fortement sur sa santé au travail. Celle-ci est appréhendée via les risques qui présentent sur elle.	Le potentiel économique dormant des entreprises peut être évalué à l'aide des statistiques des ressources humaines (absentéisme, rotation, etc.)	Science du sondeur sur la formulation des questions, pluridisciplinarité (psychologie, management, sociologie) dans conception, et analyse du questionnaire	Le bien-être au travail résulte en partie importante du profil de l'individu (motivationnel, personnalité, etc.), sur lequel une action est possible.	La mesure du bien-être au travail n'a de sens que si elle est comparée puis étalonnée au regard de son bien-être global ou dans d'autres activités. Seule l'interrogation en temps réel permet la mesure exacte du bien-être vécu.	Les facteurs peuvent être identifiés comme influant ou pas sur le bien-être et/ou le mal-être selon leur niveau et ainsi répartis en 4 grandes catégories : moteurs, bases, améliorateurs, secondaires.	Confiance (crédibilité, respect, équité), fierté, convivialité et processus de management	Les seuls interlocuteurs crédibles pour juger du climat social, ce qui peut être réalisé via un nombre limité de questions (12) et donc rapidement.	La liberté du salarié est le pilier de la mesure du bien-être au travail : l'écoute du salarié est clé, doit se faire en temps réel, via une plateforme appropriée et inclure des contenus qualitatifs (verbatim) pour une vision complète	Climat social et stresseurs sont les clés du bien-être / mal-être au travail : certains de ses déterminants sont puissants et structurés chez l'individu (comme la "valeur travail") : les représentations surdéterminent le vécu.	Un bon climat social et la prévention des "stresseurs" socio-organisationnels sont les principaux facteurs de bien-être au travail : seuls les salariés chez l'individu (comme la "valeur travail") : les questions représentatives surdéterminent le vécu.	Commentaires libres des salariés à la fin de chaque question, 3 types de résultats (valeurs, écarts-types, importance des entités), 2 enquêtes aménagées et fusionnables en fonction des besoins
Spécificité	L'outil est mis à disposition gratuitement pour les clients "Prévoyance" de Malakoff : le rapport est généré automatiquement par l'outil, un prix peut être remis aux clients	Evaluation française du marque à gagner : pas de mesure subjective	La possibilité de conjuguer différents outils et la mise à profit de grands échantillons comparatifs internationaux, ainsi qu'une expérience de 30 ans sur ces outils	La psychologie positive comme fondement : le salarié doit prendre conscience de ses forces, de ses talents, il faut identifier les facteurs de bien-être propres à chacun --> que des formations sont ensuite possibles.	Le questionnaire est court mais rempli fréquemment, chaque jour ou chaque semaine.	Une hiérarchisation forte des leviers, et une focalisation forte dans l'analyse sur les salariés aux extrêmes en termes de bien-être et de mal-être	Un classement des meilleures organisations est établi : La note résulte pour 1/3 d'une évaluation des pratiques de management par les experts de GPTW	Simple, rapide et peu coûteux	Il faut repérer à travers une plateforme de communication web les zones où l'insatisfaction au travail est forte pour y remédier. La satisfaction au travail se résout par un dialogue social direct et fréquent entre l'entreprise et le salarié	Un grand nombre d'outils possibles à disposition. Un des modules d'analyse sur la "Valeur Travail" est qualitatif et s'appuie uniquement sur des verbatims.		
Démarche globale	Enquête simple et rapport automatisé. Le baromètre s'inscrit dans une démarche plus globale de sensibilisation amont et de mise en œuvre de solutions en aval (collectif, individuel, social, conciliation vies)	Cadrage, audit, diagnostic, plan d'action, accompagnement, utilisation d'outils complémentaires si besoin : MQVT, diagnostic, RSE, diagnostic sécurité, etc.	Choix d'outil(s), enquête, analyse, feuille de route, amélioration de la feuille de route via des dialogues par équipe : Enrichissement possible par le recours à l'outil Well-being finder	Post questionnaire, analyses statistiques des données en 5 modules croisés ensuite avec données objectives. Puis, formations sur mesure (ou conférence) pour développer le capital humain et donc bien-être et engagement.	3 temps : Cadrer, Ecouter (audit), Créer. La dernière phase passe par des temps physiques en petits groupes et des temps online en grands groupes pour co-dresser le plan d'action. Le bien-être est le substrat du dialogue social.	Cadrage, enquête subjective, audit des processus, résultats de l'enquête, préconisations, note finale en fin d'année. Partage de cannières de bonnes pratiques sur le bien-être annuelles entre les clients.	L'outil est suffisamment simple pour être administré sans cadrage amont, et livre ses résultats sans accompagnement en aval	Soumission d'un questionnaire et verbatim des salariés qui donnent lieu à des baromètres. Plan d'actions pour améliorer les résultats à partir des 12 champs d'investigation.	3 étapes : cadrer baromètre), mesurer, agir (définir un plan d'action) : Le baromètre de climat social est souvent composé de 2 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux + l'implication collective au travail	3 temps : préparation de l'audit (cadrage, choix de l'outil, adaptation du référentiel et du questionnaire), dépouillement, analyse		

## Annexe B : Questionnaire



Madame, Monsieur Bonjour

Dans le cadre de l'obtention du diplôme Master 2 en management des ressources humaines nous souhaitons mener une recherche sur la dépendance entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise.

Pour rassembler des informations concernant cette étude, nous avons préparé un questionnaire qui comprend deux principaux axes, le premier aborde la connaissance du bien-être dans l'entreprise SONATRACH, et le deuxième axe évoque l'interdépendance du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise SONATRACH.

Ce questionnaire est anonyme et aucun jugement ne sera porté sur la nature des réponses.

Un grand merci d'avoir pris le temps d'y répondre.

NASRI Imene , KHIAR Chahinez

Etudiantes en Master management des ressources Humaines à l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM)-Koléa-

### **Partie 1 : Données personnelles et fonctionnel**

**Q1 : Vous êtes ?**

- a) Un homme
- b) une Femme

**Q2 : Vous avez :**

- a) Moins de 25 ans
- b) Entre 25 et 35 ans

- c) Entre 36 et 45 ans
- d) Entre 46 et 55 ans
- e) Plus de 56 ans

**Q 3 : Niveau d'instruction :**

- a) Moyen
- b) Secondaire
- c) Universitaire

**Q 4 : Catégorie socio-professionnelle :**

- a) Cadre dirigeant
- b) Cadre supérieur
- c) Cadre
- d) maîtrise
- e) exécution

**Q5 : Dans combien d'entreprise avez-vous travaillé :**

.....

**Q6 : L'ancienneté dans l'entreprise (nombre d'années de service)**

- a) Moins d'un an
- b) de un à trois ans
- c) de quatre à huit ans
- d) de neuf ans à quinze ans
- e) Plus de quinze ans

**Partie 2 : Questions sur le bien-être au travail liée à la performance d'entreprise**  
**SONATRACH**

**Le premier axe : Connaitre le bien-être au travail dans l'entreprise\_SONATRACH**

**Q1 : Travaillez-vous majoritairement :**

- a) Seul
- b) En équipe
- c) En équipe projet

**Q2 : Selon vous le bien-être peut-il exister au sein du travail :**

- a) Oui
- b) Non

**Q3 : Le bien-être au travail doit venir de vous ou de l'entreprise :**

- a) De moi
- b) De l'entreprise
- c) Des deux

**Q4 : Sur une échelle de 1 à 5 êtes-vous heureux dans votre travail :**

Pas du tout O O O O O Totalement

**Q5 : Etes-vous fier(e) du métier que vous exercez :**

- a) Oui
- b) Non

**Q6 : Selon vous, SONATRACH accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être :**

- a) Trop d'importance
- b) Juste ce qu'il faut
- c) pas assez d'importance

**Deuxième axe : La relation du bien-être au travail avec la performance de l'entreprise SONATRACH**

**Q1 : Si vous ne vous sentez pas bien dans votre entreprise, vous êtes :**

- a) Moins efficace au travail
- a) Démotiver au travail
- b) Stresser au travail
- c) Moins communicatif envers vos collègues

**Q2 : Les indicateurs de mesure du bien-être au travail c'est :**

- a) Diminution de l'absentéisme
- b) Amélioration de l'engagement
- c) Favoriser l'innovation
- d) Aucun des trois

**Q 3 : Et si vous n'aviez qu'un seul critère à choisir, la clé du bien-être serait :**

- a) L'écoute des salariés
- b) S'entendre sur un seul projet
- c) Avoir des valeurs communes
- d) Accepter les critiques constructifs
- e) Une bonne évolution de la carrière professionnelle des salariés
- f) La gestion des talents

**Q4 : Selon vous, qu'est qu'une entreprise performante :**

- a) Une entreprise rentable qui dégage de la valeur
- b) Une entreprise qui a une vision à long terme
- c) Une entreprise où les employés se sentent bien
- d) Une entreprise efficace et efficiente

**Q5 : Quels sont vos critères de sélection d'une entreprise :**

- a) La qualité de vie au travail
- b) Le système de rémunération efficace
- c) Les perspectives d'évolution
- d) Les formations proposées
- e) La notoriété de l'entreprise sur le marché concurrentielle

**Q6 : Selon vous, le bien-être du salarié est la source de performance de l'entreprise :**

- a) Oui
- b) Non

Selon vous, votre motivation a un impact sur votre performance :

- a) Oui
- b) Non

**Q7 : Comment définir votre auto-évaluation au travail :**

	<b>Non jamais</b>	<b>Très rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Très souvent</b>	<b>Tout le temps</b>
<b>Je fais un travail qui me stress</b>					
<b>Je fais un</b>					

<b>travail qui a du sens</b>					
<b>J'assure un équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée</b>					
<b>Le temps que je passe au travail me semble raisonnable</b>					
<b>Le climat du travail est agréable</b>					

**Q8 : Sur une échelle de 1 à 5, Faites une évaluation globale sur votre état au travail :**

Médiocre      Très satisfaisante

**Annexe C : Guide d'entretien**

**Entreprise SONATRACH : activité EP**

**Département : service RH**

**Fonction interviewé 1 : Responsable gestion et RH**

**Fonction interviewé 2 : Chef de projet**

**Questions :**

**Réponses :**

Qu'est-ce qu'une bonne entreprise selon vous ?

Qu'est-ce qu'un bon employé ?

En quelques mots, que représente le bien-être en entreprise ? Quelle importance est-il lui donné ?

Selon-vous, qu'apporte une démarche de bien-être à l'entreprise ?

Quelles sont les freins associés au développement d'une démarche du bien-être dans l'entreprise ?

Enfin, pour vous le bien-être au travail et la performance sont-ils liés ? Si oui, de quelle manière ?