

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**École Nationale Supérieure de Management (ENSM)**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

Master en Management des ressources humaines

**L'apport du happy management sur le climat social de l'entreprise**

Cas General Electric Algérie

**Élaboré par :**

Benselama Abdelhakim

**Encadré par :**

Dr. Belaidi Ali

<b>Les membres du jury</b>	
<b>Nom/Prénom</b>	<b>Qualité</b>
Dr. TOUMI Djamila	Présidente
Dr. BELAIDI Ali	Encadrant
Dr. ADNANI Khawla	Examinatrice

## RÉSUMÉ

Le happy management est une approche contemporaine dans le secteur du management. Il vise à rendre les collaborateurs épanouis au travail, tout en favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il améliore ainsi le bien-être individuel, et peut avoir un impact positif et significatif sur le climat social d'une entreprise.

Notre recherche qualitative, moyennant des techniques de l'observation, de l'entretien et du sondage, vise à analyser les pratiques relatives au happy management dans l'entreprise « General Electric Algérie », et comprendre leurs répercussions sur le climat social. L'objectif est de promouvoir les bienfaits de ce type de management sur le marché du travail en Algérie, et de donner une visibilité aux managers ou aux décideurs sur l'importance de cet indicateur.

Toutefois, la méconnaissance des pratiques du happy management peut ne pas être préjudiciable aux entreprises, dans le cas où elles compensent le besoin d'épanouissement des collaborateurs par d'autres pratiques tels une rémunération attractive ou des espaces de coworking de qualité. Des recommandations ont été émises sur le fait que l'adoption des pratiques du happy management sont très peu coûteuses à l'entreprise et dont les bénéfices qu'on peut tirer sont considérables.

**Mots clés : happy management, climat social de l'entreprise, épanouissement et bien-être.**

## ABSTRACT

Happy management is a contemporary approach in the management sector that aims to make the employees fulfilled at work. It promotes work-life balance, improves individual well-being, and can have a significant positive impact on a company's social climate.

Our qualitative research which uses observation, interview and survey techniques, aims to analyze the practices related to happy management in the company "General Electric Algeria" and understand their repercussions on the social climate through, in order to promote the benefits of this type of management on the labor market in Algeria and to give visibility to managers or decision-makers on the importance of this indicator.

However, ignorance of happy management practices may not be detrimental to companies, if it replaces the needs of fulfillment of employees by other practices such as attractive remuneration or quality coworking space. Recommendations have been made on the fact that the adoption of

happy management practices is very inexpensive for the company and whose benefits can be derived are considerable.

**Key words: Happy management, company's social climate, fulfillment and well-being.**

### ملخص

الإدارة السعيدة هي وسيلة معاصرة في مجال التسيير وتهدف إلى جعل الموظفين راضين في العمل. حيث يعزز التوازن بين العمل والحياة، ويحسن رفاهية الفرد، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المناخ الاجتماعي للشركة. يهدف بحثنا النوعي من خلال تقنيات الملاحظة والمقابلات والمسح، إلى تحليل الممارسات المتعلقة بالإدارة السعيدة في شركة "جنرال إلكتريك الجزائر" وفهم تداعياتها على المناخ الاجتماعي، لهدف تعزيز فوائد هذا النوع من الإدارة على سوق العمل في الجزائر وإعطاء لمحة للمديرين أو صناع القرار حول أهمية هذا المؤشر. ومع ذلك، قد لا يكون الجهل بممارسات الإدارة السعيدة ضارا بالشركات، إذا استبدل احتياج الموظفين بالرفاهية بممارسات أخرى مثل رواتب جذابة أو أماكن عمل عالية الجودة. تم تقديم توصيات بشأن حقيقة أن الاعتماد على ممارسات الإدارة السعيدة غير مكلف للغاية للشركات والتي يمكن استخراج منها فوائد كبيرة.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة السعيدة، المناخ الاجتماعي للشركة، الرفاهية والرعاية.**

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes de l'école l'ENSM qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont structuré ma démarche.

Je tiens en particulier à remercier mon encadrant Dr. Belaidi, qui avant de m'encadrer, m'a transmis indirectement le goût et l'appréciation de la méthodologie scientifique, grâce à son art d'orateur et à l'étendue de son savoir, et puis de m'avoir guidé tout au long de mon stage à réaliser ce travail.

Enfin, je remercie les personnes qui travaillent à General Electric qui ont contribué à mon étude de cas et m'ont aidé à réaliser mes entretiens et mes sondages.

## SOMMAIRE

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VI</b>
<b>Listes des abréviations, sigles et acronymes.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET ASPECT METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>04</b>
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>46</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE B : SONDAGE SUR LE CLIMAT SOCIAL A GENERAL ELECTRIC.....</b>	<b>58</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 : Fiche signalétique de GE .....</b>	<b>26</b>
<b>Tableau 2 : La grille des observations sur les pratiques du happy management.....</b>	<b>30</b>
<b>Tableau 3 : Les caractéristiques des interviewés.....</b>	<b>32</b>
<b>Tableau 4 : La grille d'analyse des entretiens .....</b>	<b>32</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1 : Structure organisationnelle de GE.....</b>	<b>27</b>
<b>Figure 2: Organigramme de GE.....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 3 : Graphique représentant le pourcentage d'épanouissement des collaborateurs de GE au travail.....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 4 : Graphique représentant le pourcentage des états du climat social à GE.....</b>	<b>36</b>

## **LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

EB: Executive Band.

GE: General Electric

HM: Happy Management

LPB: Lead Professional Band.

OTHSAL: Other Salaried.

PB: Professional Band.

SEB: Senior Executive Band.

SPB: Senior Professional Band.

# **INTRODUCTION**

C'est vers le début des années 1900, que les fondements de la pensée managériale trouvent leurs racines, du temps du Taylorisme et l'administration d'Henri Fayol. À cette époque les méthodes de management se concentraient sur la productivité, et les procédures rationnelles. Par la suite l'enjeu du management devient humain avec plusieurs courants de pensées, avec Mary Parker Follet qui promeut l'idée de la responsabilisation des individus, puis vient Elton Mayo avec ses travaux sur la satisfaction au travail par des moyens non économiques, puis après, Douglas Murray McGregor sur l'écoute des attentes des salariés, et Kurt Lewin sur la dynamique de groupe.

Dans cette même continuité, Peter Drucker développe une théorie grâce à ses recherches sur le progrès des entreprises par le biais de l'innovation et du facteur humain qui s'organisent en se basant sur ses compétences.

Plus tard, d'autres théories managériales vient succéder aux anciennes comme, le management stratégique (met l'accent sur la nécessiter des entreprise à s'adapter en permanence face à l'instabilité), le management participatif (met l'accent sur l'implication et la participation des collaborateurs dans les prises de décision et la fixation des objectifs en entreprise), le management par l'Excellence (met l'accent sur la satisfaction des client à travers les démarches singulières des collaborateurs à innover dans ce sens), (Horizontal software, 2017).

Actuellement, c'est le concept du management par l'enthousiasme (ou le Happy Management), fait référence à une approche de gestion qui met l'accent sur le bien-être et le bonheur des employés dans le but d'améliorer les performances et la productivité au travail, et l'impact d'un management par l'enthousiasme sur le climat social d'une entreprise peut être significatif. D'un côté parce qu'il peut contribuer à créer une culture de travail positive et solidaire qui favorise la collaboration, l'innovation et améliore la santé mentale des employés et la satisfaction au travail. D'ailleurs lorsque les employés se sentent heureux et épanouis dans leur travail, ils sont plus susceptibles d'être engagés, productifs et fidèles à l'entreprise. Ils sont également plus susceptibles de fournir un excellent service client, ce qui peut aider à bâtir une réputation positive pour l'entreprise.

De l'autre côté, le happy management peut contribuer à réduire le stress et améliorer la santé mentale au travail, en effet, lorsque les employés se sentent soutenus et valorisés, ils sont moins susceptibles de ressentir du stress et de l'épuisement professionnel, ce qui peut entraîner de l'absentéisme et une augmentation du turnover. (Bakker & Schaufeli, 2008).

De plus, un management par l'enthousiasme peut favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui peut réduire le stress et améliorer le bien-être général. Dans

l'ensemble, il peut avoir un impact positif significatif sur le climat social d'une entreprise. En donnant la priorité au bien-être et au bonheur des employés, les entreprises peuvent créer une culture de travail positive et solidaire qui favorise le travail d'équipe, l'esprit d'initiative et la productivité, tout en améliorant le bien-être mental des employés et en réduisant le stress et l'épuisement professionnel. (Avey and al., 2008)

Partant de ce qui précède, et dans la continuité des travaux de recherche sur le happy management dans les entreprises, cette présente étude, qui se conjugue dans une démarche qualitative, tente d'étudier et de pister ce type de management dans un contexte d'entreprise multinational (cas General Electric) qui œuvre dans trois grands différents pôles d'activités (la fabrication d'équipement de production d'énergie, la fabrication de moteurs d'avion et de systèmes avioniques, et la fabrication de systèmes de diagnostic et d'imagerie médicale).

L'objectif principal de cette étude est de montrer l'importance d'adopter les pratiques basés sur le happy management dans l'amélioration du climat social en entreprise. General Electric est connue et appréciée pour son environnement interne de travail, et la valeur de notre étude s'articule sur l'étude des pratiques formel ou informel au sein de cette multinationale qui rentre dans le cadre du happy management et de voir les effets qu'elles engendrent sur les employés individuellement et collectivement.

Pour cela, la présente étude a été divisée en trois principaux chapitres. Le premier chapitre porte sur la déclinaison de la problématique et aspects méthodologiques, expose le contexte de la recherche, ainsi que les motivations et l'objectif qui ont motivé à aborder cette thématique. Le deuxième chapitre concerne la revue de littérature et le cadre conceptuel et prend en charge les définitions de concepts clés en relation avec la problématique, principalement ceux qui traite du happy management et du climat social. Puis on abordera les recherches antérieures et les principaux auteurs qui ont traité la question, et notre point vue sur le sujet. Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'analyse et discussion des résultats, et la conclusion.

**CHAPITRE 1**  
**PROBLEMATIQUE ET ASPECT**  
**METHODOLOGIQUE**

# **Chapitre 1 : Problématique et aspect méthodologique**

1.1 Préambule

1.2 Contexte et objectif de l'étude

1.3 Pertinence de l'étude

1.4 Questions de recherche

1.5 Aspects méthodologiques

1.5.1 La démarche méthodologique

1.5.2 Paradigme épistémologique

1.5.3 Choix de l'approche

1.5.4 La méthode de recherche

1.5.5 Technique de collecte des données

1.5.6 Traitement et analyse des données

1.6 Difficultés et limites de la recherche

## 1.1 Préambule

Dans ce chapitre, nous présenterons le contexte, l'objectif et la pertinence de notre étude, ainsi que les questionnements qui nous ont poussé à traiter cette thématique. Puis, nous aborderons la conceptualisation et la problématisation de l'objet principal de notre recherche. Enfin, nous terminerons avec les aspects méthodologiques à savoir la démarche méthodologique, les aspects épistémologiques et la méthode de recherche, etc.

## 1.2 Contexte et objectif de l'étude

Le management par l'enthousiasme (*happy management*) est une pratique managériale, parmi d'autres, qui favorise l'amélioration du climat social. Dans cette veine, et à l'instar des multinationales, l'entreprise de General Electric (GE) semble favorable, du moins, pour adopter ce type de management grâce à sa culture et son ouverture sur des valeurs qui se soucie à la fois du progrès technique et de l'aspect humain. Soucieuse du bien-être de ses employés, l'entreprise General Electric exerce une politique managériale avec beaucoup de pratiques explicites et tacites en relation avec le happy management. En plus, elle encourage toute méthode managériale ou initiative qui va dans le sens de l'amélioration continue, en vue d'obtenir de meilleurs indicateurs liés à la performance de ses employés et l'environnement social.

Dans un premier temps, la présente recherche a pour objectif d'analyser ses pratiques relatives au happy management au sein de G.E. Dans un second temps, s'appuyant sur les résultats d'analyse, nous tenterons de comprendre les répercussions de ses dites pratiques sur le climat social expérimenté par les employés (à un niveau collectif – ou groupe du travail). Ensuite, la compréhension va tenter de saisir cet impact au niveau individuel et ses retombés sur le climat social de l'entreprise.

De cet objectif global, on peut déduire les objectifs secondaires suivants :

- Mettre en valeur les pratiques du happy management aux yeux des managers d'équipes de General Electric Algérie.
- Connaitre et identifier les pratiques du happy management explicites et tacites appliqués au sein de General Electric Algérie.
- Montrer l'utilité du happy management dans l'amélioration de l'expérience des employés au travail et du climat social en général.

### **1.3 Pertinence de l'étude**

Le management par l'enthousiasme se base sur des pratiques managériales soucieuses de la contribution effective des managers dans l'instauration d'un bon climat de travail, favorable à l'épanouissement des employés au travail. Ce type de management fait recours à des méthodes nouvelles en matière de pratiques sociales au sein de l'entreprise, comme l'installation de salle de jeux et de sieste au travail. De plus, ce thème, plutôt nouveau, est rarement pratiqué concrètement par des managers dans les entreprises Algériennes ; ceci est dû au manque de sa promotion dans le monde des entreprises.

Théoriquement parlant, ce thème aborde les concepts qui gravitent autour du happy management, abordés par de nombreuses recherches qui tentent d'explicitier son impact positif sur le climat social d'une entreprise. Nous citerons à cet effet, les travaux de : Bakker, Schaufeli et Avey (2008).

Sur le plan managérial, notre recherche met l'accent sur les pratiques du management par l'enthousiasme en tant que style managérial ainsi que son impact sur l'expérience individuelle des employés à G.E.

D'entrée de jeu, nous anticipons que le style du management par l'enthousiasme modifie l'expérience des employés en la rendant meilleure sur le plan individuel, puis collectif. Tout bien considéré, cette modification se traduit par un climat social positif dans l'entreprise.

Dans notre terrain, nous analysons les pratiques du « happy management » adoptées par G.E, et leurs impacts sur les employés. Nous souhaitons apporter une plus-value à l'entreprise à travers l'identification des pratiques relevant du happy management implicites et/ou explicites que les managers exercent aux seins de leurs équipes. Cette identification et mise en valeur des dites pratiques facilitent leur utilisation et adoption par les futurs managers pour la gestion de leurs équipes. De même, la focale est orientée vers le climat social global de l'entreprise pour donner une visibilité aux décideurs sur l'importance de cet indicateur.

### **1.4 Questions de recherche**

Le bien-être des employés est devenu une exigence que le top management (direction) tente d'instaurer en milieu de travail. Car un bon climat de travail peut garantir la performance des employés dans l'atteinte de leurs objectifs (individuels et collectifs). C'est dans cet logique

que le happy management vient faciliter l'opération en proposant des méthodes et pratiques afin d'arriver au résultat souhaité.

General Electric se soucie du bien-être de ses employés. Elle promeut la culture de bien-être, tout en offrant des espaces à ses employés, à savoir : cafétéria, salle de gym, salle de prière, salle de repos, etc. dans la même veine, elle octroie une prime dédiée à la pratique du sport ; cette prime est perçue par les employés inscrits dans un club de sport. Ceci participe indirectement à l'amélioration de leurs bien-être.

Mais, les pratiques et les méthodes mobilisées relatives au happy management sont pour la plupart implicites et ne relèvent pas d'une volonté directe provenant du top management. Or, l'entreprise a beaucoup à gagner si elle instaurait une politique relevant du happy management que les responsables d'équipes, ou managers, vont appliquer dans leurs pratiques quotidiennes. Dans cette contextualisation, nous formulons notre question de recherche principale comme suit :

Comment le happy management améliore-t-il le climat social en entreprise ?

Dans le but de faciliter le processus de la recherche, nous proposons de décliner notre questionnement à des sous-questions comme suit :

- Quelles sont les pratiques essentielles relevant du happy management ?
- Certaines pratiques du happy management, à savoir : la reconnaissance, la flexibilité, l'écoute active, l'inclusion et la diversité, la communication transparente, la responsabilité sociale, la formation et le développement, assurent-elles un bon climat social ?
- Quels sont les indicateurs négatifs du climat social que l'entreprise G.E doivent y remédier ?

## **1.5 Aspects méthodologiques**

Cette section présente la posture épistémologique, ou paradigmatique, la démarche méthodologique adoptée, ainsi que le choix de la méthode. À cet effet, nous justifierons les outils et instruments qui ont servi à la collecte des données adéquates à notre recherche.

### **1.5.1 La démarche méthodologique**

Notre démarche s'est basée sur le recueil documentaire pour collecter les informations déjà existantes relatives à notre recherche. Nous avons cerné au préalable les informations en étroite relation avec notre thématique, et dont nous aurons besoin pour notre recherche. Ensuite, une seconde recherche documentaire a été réalisée dans le terrain, au sein de l'entreprise G.E. Cette recherche concerne les informations collectées en interne et en externe à l'entreprise. Nous nous

sommes focalisés principalement sur la compréhension du concept de « happy management », et son impact sur le climat social en entreprise. Il s'agit donc d'une recherche dont le but est d'acquérir des connaissances théoriques (basées sur la revue de la littérature), et d'autres expérimentales (basées sur le terrain).

Nous avons aussi adopté la méthode de la recherche-action. Celle-ci se concentre sur la compréhension du problème, et contribue à sa résolution tout en favorisant l'usage des données qualitatives plus que quantitatives. Elle donne aussi une plus grande flexibilité et réactivité à la situation de recherche, ce qui nous permet d'avoir une évaluation rigoureuse et scientifique des résultats. Cette méthode est basée sur : la collecte, l'examen, l'analyse et la réflexion des données collectés (Liu, 1997).

### **1.5.2 Paradigme épistémologique**

D'un point de vue épistémologique, nous avons opté pour le paradigme constructiviste. Cette posture semble la mieux adaptée à notre recherche. En outre, nous considérons que notre recherche en science de gestion est plutôt comme un projet et non comme un objet. Ceci s'explique par la volonté de comprendre les comportements et les interventions des acteurs au sein de l'organisation. Notre intervention sur le terrain par le biais de l'étude de cas nous incite à collecter des informations et à les traduire en connaissances subjectives grâce à nos interactions avec les acteurs clés de notre recherche.

### **1.5.3 Choix de l'approche**

Conformément à notre posture épistémologique, notre approche s'inscrit dans une démarche inductive. Car dans notre sujet du happy management et du climat social nous ne sommes pas partis des hypothèses générales à vérifier sur le terrain, mais plutôt à partir du terrain pour tirer les informations et les connaissances avec des anticipations pratico-inductives, qui rend compte de l'expérience vécue dans la réalité organisationnelle avec toute sa complexité et sa dynamique.

### **1.5.4 La méthode de recherche**

Conséquemment à ce qui a été dit *supra*, nous avons opté pour la méthode qualitative. Ce choix nous a semblé le plus adéquat, et ce en raison la complexité de notre sujet, notamment auprès

des managers et des responsables des équipes. De plus la nature de notre thématique est difficilement quantifiable.

Pour la partie terrain, le premier défi est de collecter les informations en relations avec les pratiques du « happy management », ainsi que l'état du climat social au sein de General Electric. Ensuite, chercher à répondre sur les deux questionnements : le « pourquoi » et le « comment » de leurs relations ; ce qui nous permettra de comprendre si le « happy management » favorise, positivement, le climat social en entreprise, sinon dans quelles conditions le serait-il.

### **1.5.5 Technique de collecte des données**

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche relative aux pratiques du happy management et le climat social en entreprise, nous avons fait recours à la technique de triangulation qualitative, en mobilisant l'observation, le sondage (pour collecter les informations liées au climat social) et l'entretien semi-directif et non directif. Il est nécessaire de rappeler, que les participants aux entretiens, sont eux-mêmes intéressés ; ceci nous facilitera l'analyse des comportements et l'état psychosocial des employés dans le milieu du travail Pour une meilleure maîtrise de notre sujet, nous avons entrepris une recherche documentaire (documents académiques : ouvrages, articles, revues thèses, et des sources en ligne). De plus, nous avons eu accès à la documentation interne de l'entreprise General Electric (rapports, cahiers des charges, marchés, tableaux de bord, bases de données).

Au fur et à mesure de notre avancement, nous avons sélectionné trois départements, jugés les plus conséquents en termes de nombre (70% du nombre total d'employés), à savoir les départements de GE power, FieldCore et HealthCare, pour conduire nos entretiens. Le choix est donc d'approcher les responsables des départements suscités pour des entretiens plus profonds ; en même temps, envoyer deux sondages aux employés des trois départements, pour avoir une idée sur l'état des lieux du climat social.

#### **a. L'observation**

Durant notre stage, nos observations qui consistaient à suivre et à étudier méthodiquement les comportements des employés dans le milieu du travail, en gardant la focale sur notre objectif premier, de recueillir les données concernant les pratiques liée au happy management et d'évaluer le climat social de l'entreprise.

Pour cela nous avons utilisé une grille d'observation qui sert à récolter les informations sur les pratiques du happy management à GE.

Nous avons tenté de collecter au maximum les données relatives aux détails des comportements grâce aux échanges conversationnels accompagnés de prises de notes.

Cette technique nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension, avec des échanges occasionnels, informel et/ou formel, avec les managers et les responsables d'équipes.

En définitive, l'observation nous a, d'une part, facilité l'identification des pratiques en relation avec le happy management, avec une idée globale sur le climat social en entreprise. D'autre part, elle nous a fait découvrir les aspects inconnus de notre thématique ; ceci est plutôt dû à notre immersion dans le milieu du travail, et qui nous a, rappelant le, permis de formuler des questions pertinentes à ce sujet.

## **b. L'entretien**

La technique principale de notre recherche est : l'entretien ; car elle nous permet de collecter les informations essentielles à notre recherche. À cet effet, elle consistait à recueillir les données primaires auprès de nos participants acteurs, qui sont les managers et les responsables d'équipes. Notre choix porte sur l'entretien individuel semi-directif (pour des réponses à des questions ciblées) et non directif (pour pouvoir obtenir des réponses plus larges sur notre thématique), et ce pour mieux favoriser l'interaction dans une ambiance conversationnelle.

Par ailleurs, il n'est inutile de rappeler que l'objectif de cette technique est de collecter des données sur nos thématiques de recherche, sur le plan individuel notamment, vue la difficulté de débattre le sujet en groupe de discussion.

Pour le déroulement de l'entretien, tous les entretiens ont été effectués en face-à-face avec les managers, assisté par notre tuteur de stage.

Les entretiens ont été effectués dans les bureaux des participants concernés. La durée des entretiens varie de 20 à 45 minutes selon la disponibilité de l'interviewé.

En somme, nous avons interviewé trois managers de départements différents (département GE power, département FieldCore et département HealthCare).

## **c. Le guide d'entretien**

L'élaboration du guide d'entretien nous a facilité le processus du déroulement, et ce notamment avec les questions de balisage et les questions de relances. À cet effet, les axes des questionnements ont été élaborés et préparés selon la revue de littérature, la recherche documentaire et les observations sur terrain. Ainsi, le guide comporte onze questions, distribuées sur trois grands axes : la première porte sur les connaissances préalable des managers sur le happy management ; le deuxième aborde clairement le happy management et ses pratiques ; et enfin le troisième axe sur l'impact du happy management sur le climat social.

Pour consulter le guide d'entretien, voir annexe A, page 54.

#### **d. Le sondage**

Cet outil nous a permis de collecter les informations liées au climat social aux sein de GE. A cet effet, nous avons envoyé deux sondages (le premier pour identifier si les collaborateurs sont épanouis à GE, et le deuxième pour avoir leurs avis sur la qualité du climat social au travail) Ces sondages ont été aux collaborateurs des trois départements (département GE power, département FieldCore et département HealthCare), par le biais des managers. Grâce à la plateforme intranet, dont dispose l'entreprise ; on a envoyé un courrier électronique (E-mail) collectif pour l'ensemble des employés des trois départements.

Pour consulter les deux sondages, voir annexe b, page 58.

#### **e. L'échantillon**

Pour le choix des participants à notre recherche, la sélection suivie la logique de la convenance sur notre thématique « happy management » ; notre échantillon est composé de trois managers des trois différents départements, cités auparavant, de GE (GE power, FieldCore et HealthCare). Le manager est l'équivalent d'un chef de département, (nos trois participants ont le profil Senior). Par ailleurs, on peut trouver plusieurs types de départements, grâce aux diverses activités qu'exerce la multinationale, et chaque manager peut avoir sous sa responsabilité des sous-managers (responsable d'équipe) qui gèrent plusieurs employés à la fois.

Dès lors, et pour réaliser le sondage sur le climat social, nous l'avons adressé aux employés de trois départements de GE aussi (GE power, FieldCore et HealthCare) qui représentent 75% de l'effectif global de GE en Algérie, soit 300 employés.

### **1.5.6 Traitement et analyse des données**

Après la collecte, on a procédé au traitement des données recueillies des entretiens réalisés, pour les rendre analysable. On a commencé par l'analyse des mots, phrases, gestes, etc. Ensuite, un inventaire des informations collectés a été élaboré sous forme de transcription : pour servir à l'encodage et le classement fidèle en compte rendu.

Pour avoir des données précises sur les pratiques utilisées en entreprise et leurs impacts réels sur les employés nous recourons à la technique de l'analyse de contenu. Cette technique nous permet de saisir les significations véhiculées par nos participants dans leurs paroles et discours, afin d'interpréter leurs perceptions, et représentations, individuelles sur le happy management et sa relation avec le climat social.

Par ailleurs, le sondage est utilisé pour expliquer le conditionnement relatif au climat social ; on a récolté 265 réponses des 300 employés (soit un total de 88% de répondants).

## **1.6 Difficultés et limites de la recherche**

### **1.6.1 Difficultés**

Il va sans dire qu'aucune recherche est difficile, en revanche nous témoignons que la nôtre n'a pas rencontré, ou été épargnée, de ces dites difficultés, avec la disponibilité des sources et références, le plus souvent en Anglais. En somme, le concept de « happy management » n'a pas une seule définition, les distinctions sont selon le chercheur à un autre.

Toutefois, nous soulignons que le principal défi que nous avons rencontré est plutôt lié à la réalisation des entretiens : les organiser, les faire, mais surtout les réussir. Cette difficulté est étroitement liée avec nos trois participants (managers), faute de disponibilité.

Tout bien considéré, et bien que nous ayons fait recours au sondage, dit quantitatif, notre recherche est essentiellement qualitative. Notre souci principal était d'approfondir la relation cause-à-effet entre le happy management et le climat social.

### **1.6.2 Limites de la recherche**

**Limites temporelles :** notre recherche a été menée entre le 15 février et le 18 avril 2023. Nos interviewés étaient très peu disponibles durant cette période car ils avaient des missions à faire, ce qui a rendu la planification et l'exécution des entretiens avec eux difficiles, entraînant des retards dans notre travail.

**CHAPITRE 2**  
**REVUE DE LITTERATURE ET CADRE**  
**CONCEPTUEL**

## **Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel**

2.1 Préambule

2.2 Revue de la littérature

2.3 Cadre conceptuel

## 2.1 Préambule

Ce second chapitre aborde le cadre théorique relatif à notre problématique. Constitué en deux parties, la première s'intéresse aux recherches antérieures avec leurs principaux auteurs relatifs aux pratiques du happy management. La seconde partie propose les définitions des concepts clés de notre problématique, ainsi que le cadre conceptuel.

## 2.2 Revue de la littérature

### 2.2.1 Etudes antérieures

Le happy management est une approche qui met l'accent sur le bien-être et le bonheur des employés, dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et de créer un environnement de travail positif. Dans les paragraphes qui suivent nous étalerons les études, jugées les plus pertinentes sur le sujet :

- En 1997, l'étude réalisé par **Heskett et al. (1997)** a révélé que les entreprises ayant une satisfaction élevée des employés avaient une meilleure satisfaction de la clientèle et une meilleure performance financière.

- Sur la même lignée, l'étude menée par **Wright et Cropanzano (2000)** a révélé que la satisfaction au travail était fortement liée à une baisse du turnover et à l'absentéisme.

En 2002, **Harter, Schmidt et Hayes** révèlent, à leur tour, que les employés qui sentaient que leurs managers se souciaient de leur bien-être et reconnaissaient leurs efforts étaient plus satisfaits et engagés dans leur travail.

De même, les travaux de **Tsai et Huang (2008)** montrent que lorsque les managers se préoccupaient du bien-être des employés, ils étaient plus enclins d'adopter des comportements positifs qui soutenaient l'organisation, comme aider leurs collègues et aller au-delà des exigences du poste.

Dans la même direction, **Saks et Gruman (2014)** révèlent que lorsque les managers expriment des émotions positives et soutiennent leurs employés au travail, ces derniers étaient plus satisfaits et engagés.

- Les travaux de **Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein et Grant (2005)** ont montré que les dirigeants (leaders) préoccupés d'améliorer la culture de travail de l'entreprise, en créant un sentiment d'appartenance à la communauté et en encourageant le travail d'équipe, avaient des employés plus engagés dans leur travail et envers l'entreprise.

En résumé, nous concluons que le happy management peut :

- améliorer la satisfaction et l'engagement des employés.
- réduire le turnover et l'absentéisme.
- augmenter la satisfaction au travail et en même temps, réduire les risques (conflits) sur le plan social.
- améliorer la satisfaction de la clientèle.

Autres sources sur les pratiques du happy management :

Les pratiques courantes utilisées dans le happy management sont bien documentées par une variété de sources, qui décrivent ces pratiques :

- Dans "*Delivering Happiness*", Tony Hsieh<sup>1</sup> (2010) décrit comment sa société a construit une culture axée sur le bonheur des employés en se concentrant sur des pratiques, telles que la transparence, la collaboration, la flexibilité et la reconnaissance.
- "*The Happy Manifesto*" édité par Henry Stewart (2013) explique les principes de gestion du bonheur et les pratiques pour les mettre en œuvre, y compris la transparence, la confiance, la reconnaissance et le développement personnel.
- Richard Sheridan (2015) présente dans "*Joy, Inc.*" comment l'entreprise de développement de logiciels Menlo Innovations a créé une culture de travail joyeuse en utilisant des pratiques telles que la collaboration, la transparence, la participation des employés et la reconnaissance.
- Annie McKee (2017) dans "*How to be happy at Work*" met en lumière les avantages d'une culture du travail heureuse, et fournit des pratiques et des outils pour la créer, notamment la reconnaissance, la communication, la résolution de problèmes et la gestion du stress.
- "*The Culture Code*", de Daniel Coyle (2018), explore les cultures de haute performance dans les organisations et met en évidence des pratiques clés, telles que la communication ouverte, la sécurité psychologique et la confiance.

En définitive, ces sources soulignent l'importance de la transparence, la confiance, la reconnaissance, la flexibilité et l'inclusion pour créer une culture de travail heureuse et productive.

Tout bien pesé, il convient de noter que le happy management est un concept relativement nouveau et que les recherches et les publications sur le sujet sont encore en développement.

---

<sup>1</sup> Ancien PDG de Zappos.

## 2.3 Cadre conceptuel

### 2.3.1 Le Happy Management

Le "happy management" est une approche managériale qui cherche à favoriser la satisfaction des employés et leur bien-être, dans le but d'améliorer leur performance et leur productivité. Cette approche repose sur l'idée que des employés heureux et épanouis sont plus motivés, plus engagés et plus créatifs. (Sophie Keller, 2019).

Les pratiques de happy management peuvent inclure des mesures visant à améliorer l'environnement de travail, à encourager la communication et la collaboration entre les employés, à offrir des avantages sociaux et à favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Cette approche est de plus en plus adoptée par les entreprises, qui reconnaissent l'importance de la satisfaction des employés pour atteindre leurs objectifs commerciaux. (Rodet Philippe, 2015).

### 2.3.2 Généalogie du happy management

Le "happy management" a émergé dans les années 2000, en réponse à une demande croissante des employés pour un environnement de travail plus satisfaisant et plus équilibré. Le terme "happy management" a été popularisé par Alexander Kjerulf, auteur et consultant danois en management, qui a écrit le livre « *Happy Hour is 9 to 5* », en 2007.

Le concept de happy management est inspiré de différentes approches de gestion des ressources humaines, telles que la gestion par objectifs, la gestion participative, la théorie de l'autodétermination et la psychologie positive. Il met l'accent sur la satisfaction et le bien-être des employés, ainsi que sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Il est basé sur l'idée que des employés heureux et engagés sont plus productifs et plus susceptibles de rester dans une entreprise sur le long terme. Voici quelques éléments clés du cadre conceptuel du happy management : (Nic Marks et Jody Aked, 2014), (Jan-Emmanuel De Neve et al., 2019)

- *Reconnaissance et récompenses* : ces concepts traduisent le fait que les employés qui sont reconnus et récompensés pour leur contributions et réalisations sont plus susceptibles de se sentir heureux et engagés.
- *Communication et transparence* : Une communication claire et transparente est importante pour créer un environnement de travail positif. Une communication transparente entre tous les départements de l'entreprise et les niveaux hiérarchiques et en utilisant des technologies de télécommunication pour faciliter cela.

- *Flexibilité et équilibre* : des horaires de travail flexible et un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des employés (comme des jours de congé supplémentaires), sont susceptible de rendre les employés plus heureux.
- *Développement personnel et professionnel* : la possibilité de développer les compétences des employés et leur donner la possibilité de promouvoir leur carrière (comme offrir des opportunités de formation, de mentorat, etc.)
- *Collaboration et soutien* : Un environnement de travail empreint de collaboration et de soutien (en créant des équipes collaboratives et leur fournir du soutien morale et émotionnel) tend à rendre les employés plus heureux au travail.

### **2.3.3 Les pratiques du happy management**

Pour prétendre à un management dit par l'enthousiasme, tout manager ou chef d'équipe est appelé à inclure dans ces pratiques : L'écoute active, la reconnaissance, la formation et le développement, la flexibilité, la responsabilité sociale, la communication transparente (Keller Sophie, 2019).

- *La communication transparente* : les employés doivent être tenues informés des objectifs, des réalisations, de la stratégie et des défis de l'entreprise. Des modes de communication simples et efficaces doivent être mis en place pour permettre aux employés de communiquer entre eux, à tous les niveaux hiérarchiques (Ibid.).

- *L'écoute active* : les employés ont besoins de se sentir écoutés dans leur travail et les employeurs doivent être au courant des défis qu'ils font face grâce à des séances d'écoute individuelles, des enquêtes anonymes et des sondages réguliers qui vont aider les managers à comprendre leurs préoccupations (Ibid.).

- *La reconnaissance* : les employés doivent être reconnus pour leur travail et leur contribution dans l'entreprise, à travers des plans de reconnaissance, des récompenses et des évènements de célébrations (Ibid.).

- *La formation et le développement* : Les employés ont besoin d'avoir la possibilité de de progresser dans leur carrière et de se développer professionnellement grâce à des programmes de formation et de développement personnel (Ibid.).

- *La flexibilité* : Les employés doivent avoir un certain degré de flexibilité dans leur travail, comme des horaires de travail flexibles, et la possibilité de travailler à distance, etc. (Ibid.).

*L'inclusion et la diversité* : Les employés ont besoin de se sentir inclus et appréciés pour leurs différences et leurs diversités à travers des campagnes de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion (Ibid.).

*La responsabilité sociale* : pour renforcer l'engagement et le sentiment d'appartenance, les employés ont besoin d'être encouragés à participer dans des activités bénévoles ou des projets humanitaires (Ibid.).

### **2.3.4 Le Climat social**

Le climat social se définit par la perception collective qu'ont les employés de leur environnement de travail. Il est généralement mesuré à travers des enquêtes de satisfaction ou d'engagement des employés. (Peter A. Heslin et Julie M. VandeWalle, 2013)

Certains auteurs proposent des concepts clés, ou plutôt les dimensions clés, qui encadrent le climat social : les relations interpersonnelles, la communication, le leadership, l'autonomie et la participation, la rémunération et les avantages sociaux (John F. Kehoe, 2016).

- *Les relations interpersonnelles* : Des relations interpersonnelles qui sont positives entre les employés et ceux du top management (direction).

- *La communication* : une communication ouverte et transparente est un élément essentiel parce que les employés ont besoin de se sentir écoutés, informés et compris pour être satisfaits et engagés au travail (Ibid.).

- *Leadership* : Le style de leadership du top management (direction) est un facteur important pour le climat social. Les leaders inspirants, empathiques et compétents ont tendance à créer un climat social prospère (Ibid.).

- *Autonomie et participation* : un certain degré d'autonomie et de participation dans le travail est essentiel aux employés, comme encourager leur participation dans la prise de décision et leur offrir un certain niveau d'autonomie (Ibid.).

- *Rémunération et avantages sociaux* : Les salaires, les avantages sociaux et les opportunités de carrière sont des éléments clés pour la satisfaction et l'engagement des employés, comme une rémunération équitable, des avantages sociaux attractifs, etc. (Ibid.).

En somme, le climat social est un concept qui prend en compte les perceptions collectives des employés concernant leur environnement de travail. Un climat social favorable est associé à des employés plus engagés, plus satisfaits et plus productifs (Ibid.).

### **2.3.5 L'impact d'un management par l'enthousiasme sur le climat social de l'entreprise**

L'impact du happy management sur le climat social est un sujet de recherche en développement. Nous proposons, dans les paragraphes qui suivent quelques éléments clés du cadre conceptuel qui traitent de cette relation :

- *Satisfaction et engagement des employés* : Les employés qui se sentent heureux et épanouis au travail ont tendance à être plus engagés, plus productifs et moins susceptibles de quitter leur emploi. Et les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de happy management peuvent améliorer le climat social en créant un environnement de travail plus positif et en renforçant la loyauté des employés (Paula Broussard, 2019).

- *Leadership et communication* : Le management par l'enthousiasme repose souvent sur un style de leadership participatif et empathique, ainsi que sur une communication ouverte et transparente. Les entreprises qui adoptent ces pratiques peuvent favoriser une culture de confiance et de collaboration qui contribue à renforcer le climat social (Ibid.).

- *Reconnaissance et récompenses* : Le management par l'enthousiasme met souvent l'accent sur la reconnaissance et les récompenses pour le travail bien fait. Les entreprises qui offrent des récompenses attractives et qui reconnaissent les réalisations des employés peuvent renforcer leur motivation et leur engagement, contribuant ainsi à améliorer le climat social (Ibid.).

- *Développement professionnel et formation* : Les entreprises qui offrent des opportunités de développement professionnel et de formation continue peuvent favoriser la satisfaction et l'engagement des employés, contribuant ainsi à renforcer le climat social (Chris Andrews, 2018)

#### Les conséquences de l'impact du happy management sur le climat social :

Voici quelques-unes des conséquences de l'impacts potentiels du happy management sur le climat social (Bakker & Schaufeli, 2008).

- *Amélioration du moral* : lorsque les employés se sentent valorisés et soutenus, ils sont susceptibles d'avoir une satisfaction au travail et une meilleure santé morale. Des pratiques telles que la reconnaissance, les récompenses, la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle et les opportunités de croissance et de développement, peuvent y contribuer (Ibid.).

- *Travail d'équipe solidaire* : Un management par l'enthousiasme peut favoriser une culture de collaboration et de travail d'équipe. Lorsque les employés sentent que leurs contributions sont

valorisées, ils sont plus susceptibles de travailler ensemble efficacement et de se soutenir mutuellement (Ibid.).

- *Réduction des conflits* : Le management par l'enthousiasme peut aider à minimiser les conflits et les malentendus entre les employés. Lorsque les employés sont traités avec respect sont moins susceptibles de s'engager dans des interactions négatives ou d'adopter des comportements toxiques (Ibid.).

- *Plus d'innovation* : Le happy management encourage l'innovation et la créativité en permettant aux employés de partager leurs idées et de prendre des initiatives. Lorsque les employés se sentent soutenus et encouragés, ils sont plus susceptibles d'expérimenter et d'essayer de nouvelles choses (Ibid.).

## **Conclusion**

Toute réflexion faite, la revue de littérature nous a permis d'avoir une idée plus précise sur le happy management et le climat social, et comment le premier impact-il le second. En outre, elle nous a permis de déterminer les principales notions (concepts et dimensions) de notre problématique en vue d'une démarche, plus ou moins inductive qui tend vers le pragmatisme, ainsi que les outils mobilisés à cet effet.

En somme, le management par l'enthousiasme peut avoir un impact positif sur le climat social, et ceci grâce à l'amélioration de la santé mentale, le travail d'équipe, la réduction des conflits et les possibilités d'innovation, ainsi que l'augmentation de la satisfaction et l'engagement des employés,

Dès lors, le happy management peut renforcer la culture d'entreprise, tout en offrant des opportunités de développement professionnel et de formation, et mettre en œuvre ces pratiques telles que la reconnaissance, la flexibilité, l'inclusion, l'écoute active, etc. dans l'entreprise et les adapter aux besoins et aux attentes des collaborateurs.

**CHAPITRE 3**  
**ANALYSE ET DISCUSSION DES**  
**RESULTATS**

## **Chapitre 3 : Analyse et discussion des résultats**

3.1 Préambule

3.2 Contexte Organisationnel

3.3 Présentation des résultats

3.4 Analyse et discussions

3.5 Synthèse et suggestions

## **3.1 Préambule**

Ce présent chapitre expose le terrain avec les résultats et l'analyse des données de notre étude de cas menée au sein de General Electric. Ensuite, dans un second temps, nous discuterons les résultats obtenus.

## **3.2 Contexte Organisationnel**

### **3.2.1 Historique de General Electric**

« General Electric (GE) est un conglomérat américain fondé en 1892 par la fusion d'une partie de Thomson-Houston Electric Company et d'Edison General Electric Company.

La firme possède 36 filiales dans plus de 150 pays et est une valeur symbole du New York Stock Exchange. Depuis 2005, elle est jusqu'à la crise de 2008 la 2<sup>e</sup> capitalisation à Wall Street, derrière ExxonMobil, mais elle reste cependant en 2014 la septième entreprise mondiale selon le Forbes Global 2004. Son siège se situe à Fairfield au Connecticut, aux États-Unis, et se trouve depuis juin 2016 à Boston au Massachusetts.

Au 13 décembre 2021, GE se répartit en cinq branches principales : GE Power, GE Renewable Energy, GE Healthcare, GE Aviation et GE Capital.

Au 9 août 2022, General Electric se compose de quatre grands pôles d'activités :

GE Aviation (fabrication d'équipements d'infrastructures) : moteurs d'avions, locomotives, turbines à combustion, équipements pétroliers et gaziers, centrales clés en main, etc. ;

GE Healthcare (fabrication d'équipements médicaux) : systèmes d'imagerie, de navigation chirurgicale, de monitoring et de diagnostic moléculaire, etc. ;

GE Renewable Energy (spécialisée dans les énergies renouvelables) : éolien terrestre, éolien en mer, hydroélectricité, production et la distribution d'électricité et solutions renouvelables hybrides de stockage, etc. ;

GE Power (spécialisée dans le domaine de l'énergie) : turbines à gaz et turbines à vapeur, les systèmes de conversion électrique, solutions de modernisation et de service, exploitation des données, etc. » (« General Electric Wikipédia, » 2022)

### 3.2.2 Fiche signalétique de GE

Tableau 1 : Fiche signalétique de GE

<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>General Electric (Algeria)</b>
<b>Secteur</b>	<b>Energie</b>
<b>Statut juridique</b>	<b>Eurl</b>
<b>Capital social</b>	<b>77,429 M\$ (Mars 2019)</b>
<b>Siège social</b>	<b>Lot 18 &amp; 19 Micro-Zone d'activité, 16035, Hydra, Alger</b>
<b>DG</b>	<b>Nazim Skandrani</b>
<b>Date de création</b>	<b>2009</b>
<b>Activité principale</b>	<b>Fournir de gros équipements pour la production, le transport et la distribution d'électricité.</b>
<b>Effectifs</b>	<b>400</b>

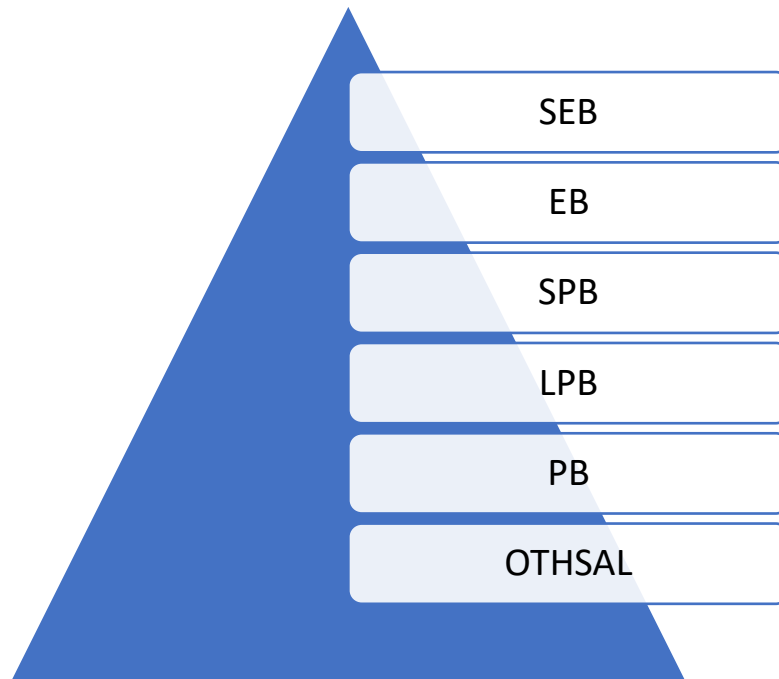
Source : élaboré par moi-même sur la base des documents de l'entreprise

### 3.2.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de General Electric est organisée en structure hiérarchique par position comme présentée ci-dessous :

Chaque position est rattachée à une position supérieure en termes de prise de décision.

*Figure 1 : Structure organisationnelle de GE*



SEB: Senior Executive Band.

EB: Executive Band.

SPB: Senior Professional Band.

LPB: Lead Professional Band.

PB: Professional Band.

OTHSAL: Other Salaried.

**Source : élaboré par moi-même sur la base des documents de l'entreprise**

### **Points forts :**

- Structure adaptée aux changements rapides dans un environnement instable.
- Conduit à la satisfaction du client car la responsabilité du produit et les points de contact sont clairs.
- Implique une coordination élevée entre les fonctions.
- Permet aux unités de s'adapter aux différences de produits, de régions et de clients (marchés hétérogènes).
- Le type de structure est adapté pour les grandes organisations avec plusieurs produits.
- La prise de décision est décentralisée.

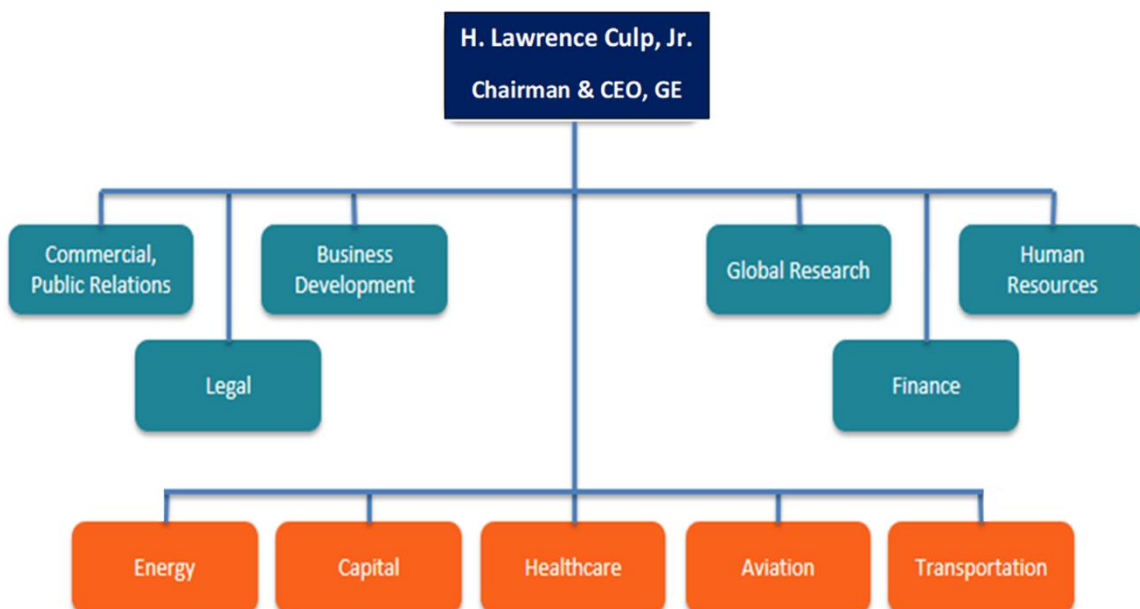
## **Faiblesses :**

- Élimine les économies d'échelle dans les départements fonctionnels en divisant les fonctions et en allouant les budgets.
- Conduit à une mauvaise coordination entre les gammes de produits.
- Élimine les compétences approfondies et la spécialisation technique.
- Rend difficile l'intégration et la normalisation entre les gammes de produits.

### **3.2.4 Organigramme de G.E :**

Après avoir mené notre enquête qualitative et à travers les outils que nous avons utilisé (observation, entretiens, recherche documentaire), on a pu rencontrer les acteurs clés de General Electric (Managers), et identifier les pratiques en relation avec le happy management et le climat social dont les employés sont imprégnés. La rencontre avec les managers de différents départements nous a permis de constituer une idée précise sur notre sujet que nous allons exposer ci-dessous :

*Figure 2: Organigramme de GE*



**Source : élaboré par moi-même sur la base des documents de l'entreprise**

- Commercial, public relations : Ce département focalise son attention sur l'expertise, la connaissance produite et le service après-vente. Sa mission est d'élargir son portefeuille clients grâce à des professionnels de la vente et de la prospection, de même que développer les ventes et agrandir son réseau de partenaire.

L'équipe commercial se compose de 21 collaborateurs, sous la direction d'un seul manager,

- Legal : Ce département assure la conformité légale et juridique dans l'entreprise ; il est responsable du maintien de celle-ci dans le cadre de la loi et des réglementations en vigueur Algérienne. Il est relié à tous les autres départements de l'entreprise pour assurer la veille réglementaire et le conseil en termes de pratiques utilisés par ces derniers. Il est composé de deux juristes et une avocate.

- Business development : sert à promouvoir aux mieux les produits et les services de l'entreprise.

- Human resources : Ce département prend en charge toutes les opérations en relation avec le recrutement, la gestion administrative des dossiers du personnel (contrat de travail, congés payés, maladie, etc.) et la satisfaction de leurs demandes (attestation de travail, ordre de mission, fiche de paie, etc.), la formation et la promotion, la rémunération et l'aspect social (CNAS et CNR).

- Global research: Ce département prend en charge le volet recherche et développement, il collecte des informations sur les tendances en matières d'emploi et analyse les effets de la mondialisation, il œuvre à être à jour au sujet des technologies et des innovations qui structure le cœur de métier de l'entreprise, il évalue les politiques macro et microéconomique de l'entreprise, il fait des recherches au sujet des inégalités, la sécurité social et la qualité de l'emploi.

- Finance : Le rôle de ce département est la supervision de la comptabilité, le suivi des coûts et des workflows, la création de rapports sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires, et la prise de décisions en fonction des données économiques.

L'organigramme de General Electric fait apparaitre six fonctions stratégiques, qui se déclinent sur cinq domaines d'activités différents :

- Energy : spécialisées dans les services et les solutions de financement dans la recherche, l'exploitation et la mise en œuvre des ressources naturelles telles que le vent, l'énergie solaire, le gaz, le pétrole et l'eau et la production de turbines à gaz et turbines à vapeur, et l'installation des systèmes de conversion électrique avec solutions de modernisation et de service et d'exploitation des données, etc.),

- Capital : spécialisées dans les prestations de services financiers destinées aux entreprises (affacturation, crédit-bail, gestion de flottes automobiles, financement d'équipements industriels, etc.) et aux particuliers (crédit à la consommation, crédit automobile, crédit immobilier, etc.)
- Healthcare : Spécialisé dans la fabrication d'équipements médicaux (systèmes d'imagerie, de navigation chirurgicale, de monitoring et de diagnostic moléculaire, etc.).
- Aviation : Spécialisé dans la fabrication d'équipements d'infrastructures (moteurs d'avions, locomotives, turbines à combustion, équipements pétroliers et gaziers, centrales clés en main, etc.)
- Transportation : Spécialisé dans les services de transport (locomotives, fret et passagers, signalisation, solutions de communication et infrastructures pour le marché ferroviaire, maintenance et services pour le marché ferroviaire, moteurs marins, etc.).

### 3.3 Présentation des résultats

#### 3.3.1 Grille des observations sur les pratiques du happy management :

Sur la base des pratiques du happy management qu'on a tiré de la revue de la littérature, que nous nous sommes guidés pour faire nos observations.

*Tableau 2 : La grille des observations sur les pratiques du happy management*

Pratiques du happy management à GE	Observations
<i>La reconnaissance</i>	L'entreprise offre aux collaborateurs qui arrivent à atteindre leurs objectifs un pourcentage trimestrielle du chiffre d'affaires obtenu par l'entreprise. Des avantages en nature (comme des voyages touristiques ou spiritueux, des téléphones portables, etc.) et des cérémonies de célébration sont organisés à la fin de chaque exercice comptable.
<i>La flexibilité</i>	A GE les collaborateurs sont autonomes dans leur manière de travailler (heure flexible, possibilité de travaillé à distance)
<i>L'inclusion et la diversité</i>	Pour chaque nouveau collaborateur (et cela sans distinction d'origine, de religion et de genre) qui intègre l'entreprise, on lui fait un « onboarding » pour lui permettre de s'adapter et s'intégrer rapidement et une formation d'une semaine pour

	assimiler les codes de conduite, les pratiques social et les valeurs de l'entreprise. Créé des espaces de rencontres conviviaux à l'intérieur de l'entreprise ; cafétéria et salle de sport, pour crée du lien entre les collaborateurs.
<i>La formation et le développement</i>	Les collaborateurs reçoivent continuellement des formations à l'étranger pour actualiser leurs compétences selon les exigences de leur mission respective. Chaque collaborateur reçois deux à trois formations en présentiel par an et des dizaines de formations en ligne.
<i>La communication transparente</i>	La transparence est presque sur toutes les transactions entre collaborateurs et managers. L'entreprise est dotée d'un réseau intranet qui permet d'afficher toutes les informations au membre de l'entreprise et de permettre une visibilité à tous, par exemple sur l'exploit des équipes, sur les nouveaux entrants/sortants, sur les problématiques que rencontrent les équipes et sur les états d'avancement des objectifs.

*Source : élaboré par moi-même sur la base des documents de l'entreprise*

### **3.3.2 La grille d'analyse des entretiens :**

L'analyse des résultats des entretiens a été faite sur la base de l'analyse sémantique avec laquelle on va analyser le contenu des entretiens et qui va s'intéresser uniquement aux idées clés qui traitent notre sujet. On a uniquement mis en valeur les passages qui ont un apport ou une signification avec les thématiques de nos entretiens pour identifier les mots clés et faire la grille d'analyse.

Notre analyse a été divisé sur quatre axes principaux à savoir la présentation générale de la thématique, l'état des lieux du happy management, l'identification des pratiques du happy management et enfin l'identification de l'impact du happy management sur le climat social.

Tableau 3 : Les caractéristiques des interviewés

Les interviewés	Le poste occupé	Le nombre d'effectifs	Département	Expérience dans le poste (années)
Homme	Senior Project Manager	78	Healthcare	14
Homme	Senior Field Manager	133	FieldCore	14
Homme	Senior Sales Director	82	GE Power	19

Source : élaboré par moi-même sur la base des documents de l'entreprise

Ce tableau comporte les caractéristiques des trois managers qu'on a interviewé, le genre, le poste occupés, le nombre d'effectifs (d'employés) sous leurs responsabilités, ainsi que le nombre d'années d'expériences qu'ils ont à leur actif.

Tableau 4 : La grille d'analyse des entretiens

Axes	Thèmes	Idées clés et mots récurrents
État de lieu du happy management	Définition du happy management	« Je pense que c'est comme le management solidaire, on se souci surtout du bien-être de ses collègues », « On essaye de rendre ses employés plus heureux », « un type de management qui se base sur la partie humaine et sociale de l'entreprise ».
	Perceptions sur le happy management	« Management qui permet un équilibre vie professionnel et vie personnel », « ça aide les collaborateurs à se sentir plus heureux au travail », « Avantages sociaux », « rémunérations et primes », « Formation et développement de carrière ».

	Le management actuel et la satisfaction des collaborateurs.	« Management classique », « Management basé sur l'autonomie, la flexibilité et la performance », « On a un bon retour d'expérience des équipes », « Mon style de management apporte bien ces fruits », « les collaborateurs ne sont jamais plaints ».
<b>Identification des pratiques du happy management</b>	Identification des pratiques du happy management	« L'écoute active », « la reconnaissance », « la formation et le développement », « la flexibilité », « la responsabilité sociale », « la communication transparente ».
	Les pratiques du happy management sur les équipes.	« La reconnaissance », « la formation et le développement », « la flexibilité », « la responsabilité sociale », « la communication transparente ».
	Exemples concrets des pratiques du happy management utilisées.	« La reconnaissance : primes de performance, primes de bonne conduite », « la formation et le développement : voyage de formation », « la flexibilité : autonomie dans la réalisation des projets et horaire de travail flexible », « la responsabilité sociale : bénévolat, action d'aide aux démunis », « la communication transparente : interface de communication visible en temps réel ».
<b>Identification de l'impact du happy management sur le climat social</b>	Perception sur l'enthousiasme des collaborateurs	« Le manager n'est pas là pour rendre ses collaborateurs heureux mais performant », « la joie au travail n'est pas vraiment essentiel, mais le respect et l'esprit d'équipe sont plus important », « le bonheur dépend de beaucoup de chose, on ne peut pas réduire le bien-être des collaborateurs à une question de management ».
	Pratiques du happy management et	« Ce qui motive mes équipes c'est l'augmentation de salaire, et les missions à

	épanouissement des collaborateurs	l'étranger », « le happy management est intéressant mais pas suffisant », « le happy management peut aider à l'épanouissement des collaborateurs ».
	Impact du happy management sur le climat social	« Le climat social c'est l'affaire de tous », « globalement oui », « je ne suis pas convaincu », « le climat social est assuré surtout par de bonnes conditions de travail et de relations entre les collaborateurs ».

*Source : élaboré par moi-même sur la base des documents de l'entreprise*

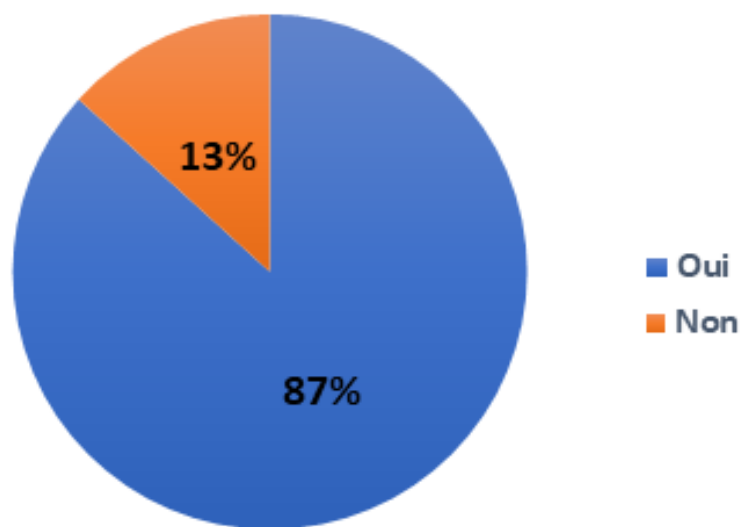
### 3.3.2 Résultat des sondages

Sur les 300 employés qu'on leur a envoyé les sondages, 265 employés nous ont parvenu leurs réponses, soit 88% de l'effectif total.

#### Résultat du sondage n°1 :

*Figure 3 : Graphique représentant le pourcentage d'épanouissement des collaborateurs de GE au travail*

**Êtes-vous épanouis dans votre lieu de travail ?**



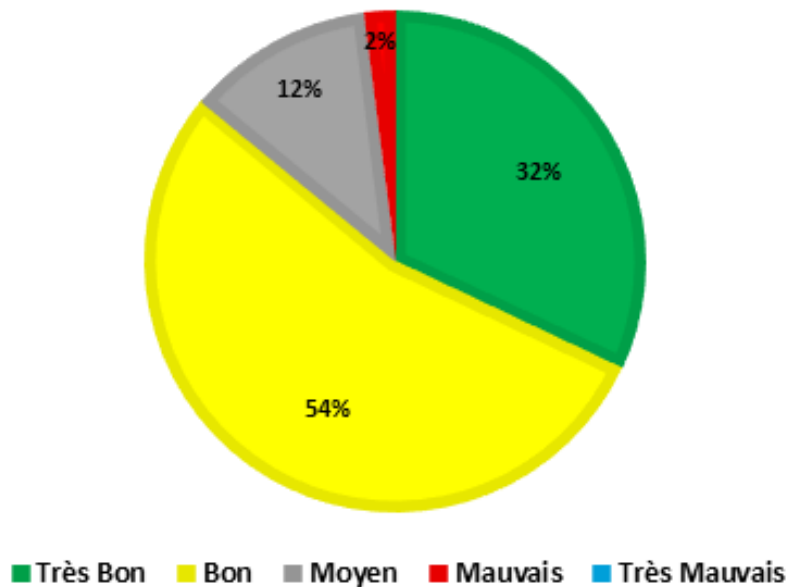
*Source : élaboré par moi-même sur la base des résultats du sondage*

Dans ce graphique concernant l'épanouissement des collaborateurs de GE au travail, 87% ont répondu qu'ils ont épanouis. On peut comprendre par-là que les conditions de travail et les pratiques managériales actuels appliqués par les managers sont satisfaisantes.

## Résultat du sondage n°2 :

Figure 4 : Graphique représentant le pourcentage des états du climat social à GE

Quel est selon vous l'état du climat social dans votre entreprise ?



Source : élaboré par moi-même sur la base des résultats du sondage

Concernant les résultats du deuxième sondage sur la perception des employés sur le climat social, 54% d'eux le trouvent « bon », 32% « très bon », 12% « moyen » et « 2% » mauvais. On peut comprendre que derrière ces avis, il y a GE un bon environnement de travail où les employés sont satisfaits des conditions de travail et des pratiques managériales.

En conclusion des deux sondages, on peut dire que la grande majorité des employés (87%) sont satisfaits dans leur travail. Leur épanouissement coïncide bien avec les avis que ses employés ont émis sur le climat social, 86% (soit 259 personnes) d'eux le trouvent (entre bon et très bon), 12% sont neutres, et uniquement 2% (soit 6 personnes) pensent qu'il est mauvais.

Ceci renvoi à l'idée que les pratiques managériales actuels des managers à GE qui sont basé sur l'autonomie, le respect, la flexibilité, la reconnaissance, apportent des résultats très satisfaisants en termes d'épanouissements individuels et sur le plan du climat social.

On peut dire aussi, que puisque la flexibilité et la reconnaissance sont des pratiques qui relèvent du happy management, ces pratiques ont entraîné des répercussions sur le climat social.

### 3.4 Analyse et discussions

Par rapport à la définition du happy management, les trois interviewés avaient une idée vague sur le happy management, ils ne pouvaient pas définir exactement le concept mais chacun d'eux avait des notions un peu proches, parmi elles, on trouve le management positif, le management solidaire, le management collaboratif, et le management social. Toutes ces définitions ont un rapport avec le happy management parce qu'il est à la fois positif, se veut collaboratif et solidaire et qui a une portée sociale, cependant le happy management est unique comme méthode car il ajoute « l'enthousiasme » des collaborateurs comme élément managérial et comme une exigence à atteindre.

Cependant, les perceptions des interviewés sur le happy management étaient très pertinentes par rapport à la finalité et aux objectifs de ce type de management. On trouve des phrases telles que ; « le management permet un équilibre vie professionnel et vie personnel » ; « le happy management aide les collaborateurs à se sentir plus heureux au travail ».

Aussi les interviewés ont relié la notion de happy management à des avantages sociaux, à des rémunérations attractives et des conditions physiques de travail confortables, ce qui n'est pas le cas.

Par rapport aux méthodes et style de management actuels des managers, les témoignages révèlent des résultats satisfaisants car les pratiques qu'ils utilisent, se basent principalement sur l'autonomie des collaborateurs dans le travail, avec la possibilité de travailler sur les projets de manière flexible, en termes d'horaire de travail et de procédure, mais avec une exigence à la performance quant aux résultats à atteindre.

Les interviewés trouvent leurs méthodes et pratiques managériales actuelles satisfaisantes, car ils arrivent à atteindre leurs objectifs, et ont un bon retour d'expérience des équipes.

Concernant l'identification des pratiques du happy management, on a trouvé qu'elles ne sont pas étrangères aux interviewés, ce sont des pratiques qu'ils considèrent universelles (connues par tous) pour un bon management des équipes.

Parmi les pratiques du happy management, les managers ont reconnu avoir l'habitude d'utiliser certaines pratiques du happy management avec leurs collaborateurs qui sont : la reconnaissance, la formation et le développement, la flexibilité, la responsabilité sociale et la communication transparente. Voici quelques exemples pour chaque pratique :

- la reconnaissance, chaque manager offre des primes de performance dans le cas où un collaborateur a atteint les objectifs fixés au départ (cette prime prend la forme d'un pourcentage du C.A réalisé dans le projet), et pour les primes de bonne conduite, les collaborateurs reçoivent des avantages en argent ou en nature, par le biais de leur manager respectif, pour des actions qui rentrent dans les relations de travail ou de HSE (hygiène, sécurité, environnement). Dernièrement, on a assisté durant le stage à la *reconnaissance* (Prime) d'un collaborateur qui a réorganisé l'open-space du travail de manière à créer plus harmonie et d'ordre.
- la formation et le développement, chaque collaborateur nouvellement recruté part en voyage de formation soit au États Unis d'Amérique soit en France pour mettre ces compétences à niveau avec les exigences du poste dont il a été recruté pour. En plus les collaborateurs de n'importe quel niveau hiérarchique reçoivent des promotions de poste et des formations de mise à niveau pour le développement de leur carrière.
- la flexibilité, c'est dans la culture de l'entreprise G.E de promouvoir l'autonomie de ses collaborateurs dans la réalisation des projets, en plus de leur offrir la possibilité de travailler à distance et des horaires de travail flexible.
- la responsabilité sociale, des actions de bénévolat et des actions d'aides aux démunis sont encouragés au sein de l'entreprise. L'entreprise est soucieuse de l'environnement écologique où elle est installée (on se soucie d'entretenir les plantes et les arbres qui sont aux alentours).
- la communication transparente, l'entreprise dispose d'une interface de communication visible en temps réel, où les managers communiquent et partagent les informations avec leurs collaborateurs.

Toutes ces pratiques relevant du happy management ont eu des effets satisfaisants sur les collaborateurs d'après les résultats de nos sondages, et on peut dire donc qu'ils ont eu un impact sur l'épanouissement des collaborateurs ainsi que sur le climat social.

À l'exception de l'écoute active, les interviewés n'ont pas démontré un intérêt pour cette pratique, à cause de la structure hiérarchique de l'entreprise, car chaque manager (Senior) gère des sous-managers (Junior) qui eux même gère des équipes différentes. Toutefois les interactions des managers avec leurs collaborateurs est faites à travers des rapports et des bilans écrits pour garder la traçabilité des opérations et des résultats atteints par les collaborateurs.

Les avis et perceptions des managers sur l'importance de l'enthousiasme au travail ont été neutres, car ils pensent que l'objectif du manager est de rendre ses collaborateurs plus compétents et performants, et l'enthousiasme ou la joie sont souhaitables mais secondaires et rentrent rarement dans les objectifs qu'on fixe à atteindre. Et selon eux, des collaborateurs

heureux au travail n'est pas une priorité car des collaborateurs respectueux, autonomes, performants et intègres sont plus importants pour le fonctionnement global de l'entreprise. Ces avis sont hâtifs, à notre sens, car les managers appliquent déjà les pratiques du happy management mais sans qu'ils réalisent la contribution qu'elles apportent à l'organisation.

Puisque, les résultats des sondages ont montré que la grande majorité des collaborateurs (87%) sont épanouis au travail et trouvent le climat social entre bon et très bon (86%), ça veut dire que les pratiques adoptés par les managers apportent des résultats favorables à l'épanouissement des collaborateurs. Cependant, on ignore exactement si ce sont les pratiques du happy management qui sont responsable pour la grande partie de cet épanouissement ou les autres pratiques tels la rémunération, les congés supplémentaires, les avantages sociaux, ou les conditions physique de travail, etc.

Par rapport à la relation entre les pratiques du happy management et l'épanouissement des collaborateurs, les interviewés sont plutôt neutre de cette corrélation, car pour eux, pour assurer l'épanouissement des collaborateurs, d'autres variables comme une bonne santé financière et une bonne image de marque de l'entreprise, des objectifs clairs et atteignables, du soutien moral lorsqu'on fait face à des difficultés, sont les éléments les plus indispensables pour l'épanouissement des collaborateurs.

On trouve des témoignages dans ce sens comme : « Ce qui motive mes équipes c'est l'augmentation de salaire, et les missions à l'étranger ».

Ce témoignage est pour nous un peu exagéré, car il ne va pas au fond des choses. Un bon salaire est motivant parce que le collaborateur a des besoins d'ordre financier mais ça ne suffit pas puisqu'il a également des besoins de natures affectives (émotionnelles), etc.

Enfin, est-ce que le happy management améliore le climat social ?

Les interviewés n'ont pas donné de réponses motivées sur la question, alors que d'après nous, la réponse est oui, car les managers appliquent bel et bien certaines pratiques du happy management sur leurs collaborateurs mais sans ne s'en rendre pas compte de leur impact.

Ils considèrent que le climat social est une responsabilité partagée entre eux et les collaborateurs, car des collaborateurs qui ont des comportements toxiques au travail (comme le harcèlement verbal) peuvent réduire la qualité du climat social. Aussi, améliorer le climat social n'est pas une affaire de management uniquement, elle exige d'après les interviewés des relations saines avec les supérieurs hiérarchiques mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes. Aussi selon un des interviewés, le climat social est le produit de la culture d'entreprise,

c'est elle qui s'en charge de ce volet, en créant les valeurs sur lesquels les employés vont s'identifier, s'unir et évoluer ensemble.

De plus la santé économique de l'entreprise et les avantages en argent et en nature qu'elle offre à ses collaborateurs (une grille salariale attractive, des conditions de travail confortable, des politiques sociales avantageuses (ticket restaurant, soins médicaux et dentaire, etc.) force leur joie et les rend épanouis dans un certain sens, ajoutant à cela des moyens et des infrastructures adéquats qui améliore les conditions physiques du travail, assurant la sécurité en premier lieu et le confort des collaborateurs en second lieu.

### 3.5 Synthèse et suggestions

Comme nous l'avons vu dans l'analyse et la discussion des résultats, Malgré une certaine méconnaissance du concept de happy management, les participants (managers) appliquent déjà certaines pratiques du happy management sur leurs équipes (tels que la reconnaissance, la responsabilité sociale, la communication transparente, la formation, la flexibilité et l'inclusion et la diversité) mais n'ont pas conscience des bienfaits de ces pratiques.

Les avis des participants sur l'impact du happy management sur le climat social sont sceptiques, pour eux, d'autres variables (indicateurs) rentrent dans cette relation et qui peuvent impacter le climat social négativement s'ils arrivent à manquer, à savoir : une culture d'entreprise qui promeut les valeurs du respect, de l'intégrité et de l'excellence, une bonne santé financière et une bonne image de marque de l'entreprise, une grille salariale attractive et des avantages sociaux (ticket restaurant, soins médicaux et dentaire, etc.), et du soutien de la part des managers lorsque leurs collaborateurs font face à des difficultés. De plus, les actions qui relèvent du happy management peuvent avoir différents impacts selon les départements de l'entreprise (marketing, production, finance, logistique, etc.). Chaque Manager peut appliquer sur ses équipes, un style de leadership propre à lui.

En sommes, on peut dire d'après les résultats de notre recherche que, puisque les sondages sur le climat social ont été positifs, les pratiques managériales actuelles des managers sont satisfaisantes auprès des collaborateurs, et donc finalement le happy management contribue à améliorer le climat social.

Même si les pratiques des managers de GE apportent des résultats satisfaisants, cela ne les empêche pas d'améliorer davantage leurs méthodes. On peut par exemple réfléchir dans le sens de satisfaire les collaborateurs à moindre coût, et d'arriver par-là aux mêmes résultats, car lorsqu'on se base sur des grilles salariales attractives, l'entreprise aura à dépenser beaucoup en termes de masse salariale et sans forcément arriver à contenter leurs employés. Certes, la rémunération est un levier de motivation mais il n'a pas la même vocation du respect, de la reconnaissance ou de l'autonomie au travail qui touchent le bien-être des employés directement. De plus, si les salaires sont perçus comme inéquitables, ils peuvent avoir un impact négatif sur le plan collectif. La rémunération concerne l'individu et ce qui unit les employés ce sont des valeurs et des bonnes pratiques adopter par tous, de là on revient sur l'importance des pratiques du happy management qui proposent finalement que des valeurs à adopter.

On peut retenir, que toutes les pratiques du happy management doivent s'adapter à la culture de l'entreprise et sur la population d'employés qui y sont intégrés, car certaines pratiques du happy management sont suffisante pour satisfaire globalement les employés. Aussi, ce n'est pas uniquement l'affaire des managers pour améliorer le bien-être de leurs collaborateurs. Ces derniers ont aussi leurs parts, ils sont responsables aussi pour apporter du bien-être à leurs niveaux (horizontalement), avec leurs collègues respectifs, par leurs attitudes et comportements.

Aussi, il faut mettre des actions pour promouvoir l'enthousiasme des collaborateurs et faire de la prévention en termes de bien-être pour diminuer les risques psycho-sociaux et éviter à la longue un déséquilibre entre les exigences de performance et le bien-être social dans l'entreprise, et si on perd ce dernier, ça se répercute directement sur le premier

Enfin pour les managers de GE et les chefs d'entreprise qui souhaitent bénéficier des avantages du happy management sur le climat social de leur entreprise, les suggestions suivantes peuvent leurs être utiles :

- Adopter une démarche de happy management au niveau stratégique top-down pour généraliser les pratiques du happy management sur tous les niveaux hiérarchiques.
- Penser aux retombés économiques des investissements sur le bien-être des employés sur le long terme (par exemple, organiser des sorties en nature ou des randonnées, des team-buildings, etc.)
- Dédier une journée par an pour célébrer le bien-être des travailleurs et mettre en lumière les pratiques du happy management dans le but de les promouvoir comme valeur d'entreprise.

# **CONCLUSION**

Le happy management représente une solution adéquate pour améliorer l'enthousiasme des collaborateurs au travail, il met l'accent sur le bien-être et le bonheur des employés comme moyen d'améliorer les performances et la productivité au travail. Ce modèle de management peut contribuer à créer une culture de travail positive et solidaire qui favorise la collaboration, l'innovation et la créativité.

Notre recherche tente de comprendre comment le happy management améliore-t-il le climat social en entreprise et de vérifier dans le terrain leurs pratiques managériales et leurs impacts sur le bien-être des employés.

Notre cas pratique a été réalisé au sein de la multinational General Electric, à travers une recherche empirique mobilisant la technique de triangulation qualitative (observations, entretiens et sondages) pour collecter les informations liées happy management et au climat social.

Les entretiens qu'on a réalisé avec les managers et les sondages qu'on a récolté auprès des employés, nous ont révélé des informations plutôt positives sur notre question de recherche.

Le happy management améliore le climat social grâce à l'application des pratiques qu'ils renferment, mais on pense qu'il ne peut pas à lui seul arrivé à ce résultat si d'autre variables viennent à manquer, comme une rémunération attractive, des relations saines au travail, une bonne santé financière de l'entreprise, etc. De même les managers de General Electric ne se concentrent pas uniquement sur l'aspect managériale mais aussi, sur les avantages en argent et en nature, des conditions de travail confortables, qui apportent un certain confort et une satisfaction aux employés. Les employés sont contents qu'on les traite avec respect et reconnaissance et ils le sont aussi lorsque leur entreprise est leader sur le marché (le cas pour General Electric), leur contentement vient du fait de servir la cause de l'entreprise lorsque celle-ci les implique, les encadre et fait d'eux les acteurs de son succès

Souvent les employeurs utilisent certaines pratiques du happy management (comme la reconnaissance, la responsabilité sociale, ou la communication transparente, etc.) mais sans se rendre compte de leurs impacts sur les collaborateurs, or cette prise de conscience de ces pratiques qui sont souvent implicite, serait dans l'avantages des Managers ou responsables d'équipes pour les maintenir et les transformer en valeurs d'entreprise.

On peut conclure que les pratiques du happy management qui sont la reconnaissance, la flexibilité et la formation sont susceptibles d'apporter du bien-être aux collaborateurs et d'améliorer le climat social au travail.

Notre recherche a rencontré des limites, la première, concerne le fait qu'on ne peut pas dire exactement comment les pratiques du happy management améliorent le climat social, puisque

ce dernier dépend de beaucoup d'autres facteurs qu'on ne peut pas isolés, comme les conditions physiques de travail, la réputation de l'entreprise et sa santé financière, etc. La seconde, concernent l'idée que le concept de happy management est développé à partir de la vision des managers, et non pas celles du collaborateur, c'est-à-dire on ne demande pas directement « que veut le collaborateur pour être heureux ? » or ce sujet doit se construire dans les deux sens, entre les managers et les employés, pour s'entendre précisément sur les besoins à satisfaire, et gagner enfin en temps et argents.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Andrews, Chris. (2018). **"The Impact of Happiness at Work on Talent Attraction and Retention: Survey of the Literature"**. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). **Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model**. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). **Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors**. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). **Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations**. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Benjamin Schneider, Karen M. Barbera et David E. Bowen (2017). **"Organizational Climate and Culture"**.
- Cameron, K. (2012). **Positive leadership: Strategies for extraordinary performance**. Berrett-Koehler Publishers.
- Georgellis, Yannis., Nikolaou, Ioannis., Halbesleben, Jan. (2017). **"Happy at Work, Happy at Home: The Effect of Work-Life Balance and Job Satisfaction on Happiness in European Workers"**, *Journal of Happiness Studies*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis**. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). **Putting the service-profit chain to work**. *Harvard Business Review*, 75(2), 164-174.
- Horizontal Software. (2017). **L'évolution du management dans une société ultra-connectée**. <https://www.horizontalsoftware.com/l-evolution-du-management-dans-une-societe-ultra-connectee>. Consulté le 25/01/2023
- Jan-Emmanuel De Neve, George Ward, Femke De Keulenaer et Michael I. Norton. (2019). **"The happy-productive worker thesis revisited"**. *Journal of Happiness Studies*.
- Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine et Michael J. Wesson. (2019). **"Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace"**.
- John F. Kehoe (2016). **"Creating a Positive Workplace Climate"**.

- Judge, Timothy., Klinger, Ryan. (2014). "**Happy Workplaces: A Critical Review**". Journal of Organizational Behavior.
- Keller Sophie. (2019). "**Happy management: Comment la happiness au travail peut booster votre entreprise**". Éditions Eyrolles.
- Kim S. Cameron et Gretchen M. Spreitzer. (2012). "**The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**".
- Liu, M (1997). **Fondements et pratiques de la recherche-action**. Éditions l'Harmattan, coll. Paris. p.351
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford University Press
- Monneuse Denis. (2018). "**Management de la qualité de vie au travail : vers un nouveau modèle de performance globale**". Éditions EMS.
- Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom et Mark F. Peterson. (2010). "**The Handbook of Organizational Culture and Climate**".
- Nic Marks et Jody Aked. (2014). "**Happiness at work: A review**". New Economics Foundation.
- Paula, Broussard. (2019). "**Creating a Happy Workplace: A Practical Guide to Building a Positive and Productive Workplace Culture**".
- Peter A. Heslin et Julie M. VandeWalle. (2013). "**The impact of perceived organizational climate on employee engagement**". Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Rodet Philippe. (2015). "**Le management bienveillant : de la bienveillance à l'excellence**". Éditions Dunod.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). **What do we really know about employee engagement?** Human Resource Development Quarterly, 25(2), 155-182.
- Spector, P. E. (2011). **Industrial and organizational psychology: research and practice**. John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). **A socially embedded model of thriving at work**. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Seppala, Emma., Cameron, Kim. (2015). "**Linking Happy-Productive Employees and High-Performing Organizations**". Journal of Organizational Behavior.

- Tsai, Y., & Huang, Y. (2008). **Relationship between positive affectivity and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange.** *Social Behavior and Personality*, 36(2), 119-132.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). **Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance.** *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS .....	III
SOMMAIRE .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES .....	VI
Listes des abréviations, sigles et acronymes .....	VII
INTRODUCTION.....	01
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET ASPECT METHODOLOGIQUE.....	04
1.1 Préambule.....	06
1.2 Contexte et objectif de l'étude .....	06
1.3 Pertinence de l'étude .....	07
1.4 Questions de recherche.....	07
1.5 Aspects méthodologiques.....	08
1.5.1 La démarche méthodologique .....	08
1.5.2 Paradigme épistémologique.....	09
1.5.3 Choix de l'approche.....	09
1.5.4 La méthode de recherche .....	09
1.5.5 Technique de collecte des données.....	10
a. L'observation .....	10
b. L'entretien.....	11
c. Le guide d'entretien .....	11
d. Le sondage .....	12
e. L'échantillon .....	12
1.5.6 Traitement et analyse des données .....	12
1.6 Difficultés et limites de la recherche.....	13

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	14
2.1 Préambule .....	16
2.2 Revue de la littérature.....	16
2.2.1 Etudes antérieurs.....	16
2.3 Cadre conceptuel .....	18
2.3.1 Le Happy Management .....	18
2.3.2 Généalogie du happy management.....	18
2.3.3 Les pratiques du happy management.....	19
2.3.4 Le Climat social.....	20
2.3.5 L'impact d'un management par l'enthousiasme sur le climat social de l'entreprise ....	21
Conclusion .....	22
CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	23
3.1 Préambule .....	25
3.2 Contexte Organisationnel .....	25
3.2.1 Historique de General Electric .....	25
3.2.2 Fiche signalétique de GE .....	26
3.2.3 Structure organisationnelle .....	26
3.2.4 Organigramme de G.E : .....	28
3.3 Présentation des résultats .....	30
3.3.1 Grille des observations sur les pratiques du happy management : .....	30
3.3.2 La grille d'analyse des entretiens : .....	31
3.3.2 Résultat des sondages .....	35
3.4 Analyse et discussions.....	37
3.5 Synthèse et suggestions .....	41
CONCLUSION .....	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	46
TABLE DES MATIERES .....	53

ANNEXES .....	56
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN.....	57
ANNEXE B : SONDAGE SUR LE CLIMAT SOCIAL A GENERAL ELECTRIC .....	58

# **ANNEXES**

## **ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN**

Ce guide d'entretien est destiné à la préparation pratique de notre mémoire de fin d'étude. Il s'adresse aux managers de l'entreprise General Electric, et a pour objectif de questionner pour comprendre l'impact du happy management sur le climat social en entreprise.

La durée de l'entretien est entre quarante-cinq minutes à une heure de temps.

Toute information collectée est tenue confidentielle et anonyme pour qu'il puisse servir à des fins uniquement académiques.

## **a. Accord de consentement**

### **Interviewer**

Dans le cadre d'un travail pédagogique visant à étudier L'impact du happy management sur le climat social en entreprise.

Je soussigné(e) Mme/M. ...., certifie avoir parfaitement pris connaissance du contenu de l'entrevue à laquelle je participe.

J'atteste avoir été informé des points suivants :

- L'entrevue sera enregistrée ;
- Les réponses que je fournirai seront traitées dans la plus stricte confidentialité, mon identité ne sera jamais mentionnée dans les rapports de cette étude.

Fait à .....

Le ..... /..... /.....

Signature

### **Intervieweur**

Je soussigné M. BENSELAMA Abdelhakim, Intervieweur, certifie avoir communiqué à Mme/M. ...., toutes les informations utiles sur les objectifs et les modalités de cette étude. Je m'engage à garder la confidentialité de l'enregistrement audio, limité l'utilisation qu'à titre de l'enquête et à l'effacé après 3 mois de la date de l'enregistrement.

Je m'engage à faire respecter les termes de ce formulaire de consentement, afin de mener cette étude dans les meilleures conditions, conciliant le respect des droits et libertés individuelles et les exigences d'un travail pédagogiques.

Fait à .....

Le ..... /..... /.....

Signature

## **b. Guide d'entretien**

### **Introduction**

Bonjour Mme/M,

Je suis Benselama Abdelhakim, étudiant en Master 2 Management des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management, et stagiaire en Ressource humaine au sein de General Electric.

Je voulais d'abord vous remercier de m'avoir accordé cet entretien avec vous. Il se fera dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet du happy management. Dans un premier temps, nous allons essayer de comprendre le happy management et ses pratiques puis d'analyser les pratiques de management que vous appliquez sur vos équipes et puis dans un deuxième temps nous allons vous transmettre les résultats du sondage sur le climat social perçu par vos équipes et les recommandations sur quelques pratiques du happy management à adopter.

### **Conditions de déroulement de l'entretien :**

J'aimerais avant de commencer préciser un point ; cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, et les informations resteront anonymes et entièrement confidentielles.

Je commencerais par vous poser quelques questions, vous avez la liberté de répondre spontanément et me dire tout ce qui vous vient à l'esprit. Aussi, J'aimerais savoir si je peux enregistrer notre conversation pour faciliter mon recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

#### **1. Présentation générale**

- a. Pouvez-vous nous présenter votre position à GE et vos responsabilités en tant que manager ?
- b. Combien avez-vous de collaborateurs sous votre responsabilité ?

#### **2. État de lieu du happy management**

- a. Avez-vous déjà entendu parler du happy management ?
- b. Quelles sont vos perceptions sur ce type de management ?
- c. Vos employés sont-ils satisfaits de votre style actuel de management ?

#### **3. Identification des pratiques du happy management**

- a. Quelles sont de ces pratiques que vous connaissez déjà ? L'écoute active, la reconnaissance, la formation et le développement, la flexibilité, la responsabilité sociale, la communication transparente.
- b. Parmi les pratiques citées ci-dessus, qu'elles sont celles que vous adoptez avec vos équipes ?
- c. Pouvez-vous nous donner un exemple concret pour chacune de ces pratiques que vous utilisez ?

#### **4. Identification de l'impact du happy management sur le climat social**

- a. Pensez-vous qu'il est utile de rendre ses collaborateurs plus heureux au travail ?
- b. Pensez-vous que vos équipes seront-elles plus épanouies si vous adopter les pratiques du happy management ?
- c. Selon vous comment le happy management améliore-t-il le climat social en entreprise ?

#### **5. Clôture de l'entretien**

Je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé Mme/M, ça été un réel plaisir.

**ANNEXE B : SONDAGE SUR LE CLIMAT  
SOCIAL A GENERAL ELECTRIC**

Nous avons réalisé deux sondages et nous les avons envoyés sur les boites emails professionnelles des employés des trois départements qui concerne notre recherche (département GE power, département FieldCore et département HealthCare), soit 300 employés (75% de l'effectif total), par le biais de la plateforme intranet dont dispose l'entreprise, Cela nous a permis de collecter les informations liées au climat social aux sein de GE.

**Sondage n°1 :**

Êtes-vous épanouis dans votre lieu de travail ? (Oui/non)

**Sondage n°2 :**

Quel est selon vous l'état du climat social dans votre entreprise ?

(Très mauvais, mauvais, moyen, bon, très bon)