

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : MRH

Thème :

Bien-être au travail et performance des ressources humaines

Organisme d'accueil : Danone Djurdjura

Réalisé par :

AYAD Juba

Encadré par :

Mme. AMGHAR Malika

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nous remercions tout premier lieu Dieu, le tout Puissant, de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Parce que ce travail de mémoire a nécessité l'aide et la collaboration de plusieurs personnes, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont permis son aboutissement.

Je tiens à remercier mon encadreur Mme AMGHAR Malika pour sa présence et sa disponibilité, ainsi ces conseils et surtout pour tout le savoir quelle m'a transmis pendant les deux dernières années.

J'exprime ma gratitude à mon promoteur. Monsieur ABERBACH Hakim, cadre Hygiène et sécurité environnement, qui m'a accompagné tout au long de mon stage, qui m'a communiqué la passion du métier d'un manager et d'un responsable, qu'il soit aussi remercié pour ses conseils avisés, sa bienveillance et ses encouragements. Ainsi je tiens à remercier son collègue cadre performance, TAMADARTAZA Belaid qui m'a appris les notions de base sur la performance et le management de l'entreprise.

Un remerciement à tout le personnel de Danone Djurdjura, pour leur accueil.

Enfin je remercie ma famille, mon frère Lakhdar et mes amis Redouane et Adnan pour l'encouragement et leurs aides dans la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Il est tellement logique et naturel de dédier ce travail :

À ma mère et mon père, qui ont tant veillé à mon éducation et ma réussite, je vous remercierais jamais assez pour votre encouragement et votre sacrifice.

Juba

Liste des abréviations

% : Pourcentage

(CHO : : les Chief Happiness Officers

BET : Bien-être au travail

COR : de conservation des ressources

DDA : Danone Djurdjura Algérie

EPI : équipement de protection individuelle

Etc. : Etcetera

ISQVT : l'inventaire systématique de qualité de vie au travail

OMS : L'Organisation Mondiale de la Santé

Per : performance

QVT : Qualité de vie au travail

RH : ressources humaines

RPS : risques psychosociaux

RSE : responsabilité sociétale des entreprises

Liste des tableaux

Tableau 01 Synthèse des arguments et relations possible entre bien-être au travail et performance.-----	57
Tableau 02 : répartition des enquêtés selon le sexe -----	65
Tableau 03 : répartition des enquêteurs selon la catégorie socioprofessionnelle. -----	66
Tableau 04 : tableau récapitulatif des thèmes étudiés et le résultat après enquête.-----	74
Tableau 05 : récapitulatif des objectifs. -----	74

Liste des figures

Figure 01 : la carte de management stratégique du capital humain (1999)-----	.55
Figure 02 : la répartition de la population d'étude selon le sexe. -----	65
Figure 03 : interprétation radar des résultats des questionnaires. -----	75

Sommaire

Chapitre 1 : Le bien-être au travail	10
1-1- Histoire de vie de bien-être au travail :	10
1-2- Le concept du bien-être au travail :	11
1-2-1- Bien-être hédonique ou subjectif :	11
1-2-2- Bien-être eudémonique ou psychologique :	12
1-3- Les intervenant du bien-être au travail : -----	13
1-3-1- La Direction :-----	13
1-3-2- Le manager de proximité :-----	13
1-3-3- La Direction des Ressources Humaines : -----	13
1-4- Les facteurs du bien-être au travail : -----	14
1-4-1- Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation : -----	14
1-4-2- Les relations de travail apaisées : -----	15
1-4-3- L'environnement de travail :-----	15
1-4-4- La sécurité :-----	15
2-1- La mise en œuvre de l'approche bien-être au travail :-----	15
2-2- Les mesures à mettre en place pour le bien-être au travail : -----	16
2-2-1- Miser sur le lieu de travail : -----	16
2-2-2- Privilégier un travail collaboratif : -----	16
2-2-3- Favoriser une bonne ambiance :-----	16
2-2-4- Donner du sens au travail : -----	17
2-2-5- Être flexible : -----	17

2-3- Les dimensions du bien-être au travail :	-----17
2-3-1- Le bien-être vital :	-----17
2-3-2- Le bien-être existentiel :	-----17
2-3-3- Le bien-être social-relational :	-----17
2-3-4- Le bien-être organisationnel :	-----18
2-3-5- Le bien-être matériel :	-----18
2-4- Les clés d'une démarche de bien-être au travail :	-----18
2-4-1-Nécessité de repenser l'organisation :	-----18
2-4-2-Le nouveau rôle des managers :	----- 1
9-----	----- 9
3-Les bonnes pratiques dans une démarche de « mieux être »	-----19
3-1-Les déterminants du bien-être :	-----20
3-1-1-Les déterminants objectifs du bien-être :	-----20
A. L'âge :	-----20
B. Le sexe :	-----21
C. Le revenu et l'éducation :	-----21
D. Les relations interpersonnelles	-----21
3-1-2- Les déterminants subjectifs du bien-être :	-----22
A. Le problème du niveau d'adaptation :	-----22
B. Le sens à la vie :	-----23
C. Les buts personnels hiérarchisés :	-----24
D. Les illusions positives :	-----25
3-2- Les risques exposants lors de l'absence du bien-être au travail :	-----27

3-2-1- Les risques psychosociaux :-----	27
3-2-2- La Prévention des risques psychosociaux -----	27
3-2-3- Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : -----	28
3-2-4- Faire réaliser un diagnostic approfondi : -----	29
Conclusion :-----	30
Chapitre 2 : La performance -----	32
Section 1 : concept générale sur la performance -----	32
1-1- Définition de la performance :-----	32
1-2- Type de performance : -----	33
1-2-1- La performance organisationnelle :-----	33
1-2-2- La performance sociale-----	34
1-2-3- La performance individuelle :-----	34
1-2-4- La performance adaptative : -----	36
2-1- La relation entre l'individu et son travail : -----	37
2-2- Les traits de personnalité : -----	37
2-3- Les affects et les émotions au travail :-----	38
2-4- La motivation -----	39
D. La satisfaction -----	40
2-5- La relation d'échange perçue par l'individu : -----	43
2-6- Le comportement de citoyenneté organisationnelle : -----	45
2-7- Le contrat psychologique : -----	45
2-8- La confiance interpersonnelle :-----	46
2-9- La justice, soutien organisationnel :-----	46
Conclusion :-----	47
Chapitre 03 : LA RELATION CONTROVERSÉE ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE.	49

Section 1 : L'influence du bien-être au travail sur la performance : -----	49
1- DES CONDITIONS DE TRAVAIL À AMÉLIORER :	49
1-1-Santé et sécurité au travail : -----	49
Section 1 : La performance influence le bien être : -----	52
1. LE MODÈLE DE LAWLER ET PORTER (1967) :	53
2. LA THÈSE DE BARON (2011) :	53
<u>SECTION 3 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE :</u>	54
1. BIDIRECTIONNALITÉ OU CURVILINÉARITÉ :	54
2. LES RÉPONSES DES ENTREPRISES :	54
2.1. LES PROPOSITIONS DU RAPPORT LACHMANN ET AL. (2010) :	54
2.2. LE CAPITAL HUMAIN	55
SYNTHÈSE CHAPITRE 3 :	57
Partie 01 : -----	60
1. La pré-enquête :	60
2. Période et lieu de l'enquête :	60
A. GROUPE DANONE :	60
B. LAITERIE DJURDJURA :	61
2. SITUATION GEOGRAPHIQUE :	62
3. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE (DDA) : -----	63
A. DENOMINATION SOCIALE : -----	63
B. LE SIEGE SOCIAL : -----	63
C. FORME JURIDIQUE : -----	63
E. LA PRODUCTION ET LES DIFFERENTS PRODUITS : -----	64
3. La méthode et la technique utilisée :	64
3.1. La méthode utilisée :	64

3.2. La technique utilisée :	65
3.2.1. L'observation directe :	65
3.2.2. Questionnaires :	65
4. L'échantillonnage et les caractéristiques de notre échantillon :	65
5. Analyse des résultats :	76
5.1. Interprétation des résultats radar :	76
5.2. Observation :	77
6. Vérification des hypothèses :	78
6.1. Discussions de la première hypothèse :	78
7. Les recommandations :	80
Conclusion générale :	81
Liste bibliographique	82

Introduction générale

Introduction générale

En gestion des ressources humaines (GRH), la question du Bien-être au travail (BET) s'est posée dès le début du 20ème siècle avec le courant des Relations humaines, avec l'hypothèse qu'une amélioration du BET permet une meilleure performance (Robertson & Cooper, 2011 ; Wright & Cropanzano, 2000). Cependant la recherche peine à établir clairement le lien entre pratiques RH, BET et performance. L'une des raisons avancées est le manque de consensus sur la conceptualisation du BET (Kowalski & Loretto, 2017 ; Schulte & al, 2015). Ce concept est majoritairement défini et mesuré par des concepts proches tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle ou par opposition par le stress perçu et présente des similarités avec la Qualité de vie au travail (QVT) se traduisant sur le terrain par une interchangeabilité dans les discours publics et politiques.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2007). Pour l'OMS, la santé se définit, en effet, comme « un état de complet de bien-être physique, mental et social », et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.¹

Aussi ; le bien-être au travail a des implications au niveau de la société.

Est-il un état stable, ou bien une donnée très changeante qui dépend essentiellement du contexte ?

Est-il principalement individuel ou collectif ?

Le bien-être au travail a des implications au niveau individuel, notamment, sur la santé physique et morale des salariés et sur leur vie familiale. Ensuite, il a des implications au niveau de l'entreprise, car des salariés heureux au travail sont source de productivité et de performance.

Problématique :

Mon sujet a pour objectif de déterminer la relation entre bien-être et performance des ressources humaines, l'efficacité au travail, par une meilleure prise en compte des sujets de santé au sein de la vie professionnelle.

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai effectué des recherches sur ce thème.

En effet, la notion de travail renvoie aux idées de croissance, de rentabilité, de profit, ...etc.

A l'opposé, la notion de bien-être au travail renvoie à l'idée de plaisir au travail, de bonheur au travail, de sens du travail, de valorisation, etc...

De ce paradoxe, est née la question centrale de notre mémoire : « **Quesque le bien-être au travail ?**

Peut-il être défini et mesuré sur une base objective ou bien résulte-t-il de la pure subjectivité ? ».

Donc la question centrale de cette problématique réside dans les questionnements suivants :

- Quand la notion de bien-être au travail a-t-elle été abordée ?
- Le travail est-il synonyme de souffrance ou de bonheur ?
- Quel est le lien entre bien-être et performance ?

Hypothèses :

Pour la logique de cette recherche, on va supposer que :

Hypothèse01 : La Santé Mentale est un facteur très important de bien être des travailleurs.

Hypothèse02 : Le bonheur est le synonyme du bien-être.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude des notions du travail, du bien-être, et efficacité afin de tenter de comprendre, d'hier et aujourd'hui, quelle est la place de cette notion dans la vie professionnelle.

Dans notre étude théorique nous est alors apparue important de comprendre comment se mesurent ces deux notions, complétées par celle de la souffrance inhérente à notre problématique.

A partir de ces résultats et pour confronter les données théoriques à la réalité pratique, nous avons présenté une enquête de terrain que nous avons menée au sein de l'entreprise privé Danone Djurdjura, auprès d'un échantillonnage de deux types des travailleurs ; des travailleurs sur le terrain exposés aux conditions de travail, et des cadres performance de sexe différent. L'objectif de cette partie est de comparer les résultats de notre étude sur le terrain avec l'ensemble de la partie théorique que nous venons d'étudier.

Chapitre 1 : Le bien-être au travail

Chapitre 1 : Le bien-être au travail

Aujourd'hui, les entreprises font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient économiques (crise économique, pression concurrentielle, volatilité des marchés,...), sociaux (désengagement des collaborateurs, exigences renforcées des jeunes collaborateurs, faible autorité managériale, faible représentation syndicale), règlementaires (responsabilité sociétale d'entreprise, sécurité, devoir de conseil, évolutions de la réglementation du travail,...) et technologiques (robotisation, arrivée du digital, intelligence artificielle,...). Dans ce contexte déstabilisant, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation et ajuster leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateur de profit et satisfaire leurs clients. Et cette recherche de profit ne doit pas se faire aux dépens des salariés. L'actualité du procès de France Télécom dont les audiences se sont achevées le 11 juillet 2019 et le verdict attendu le 20 décembre 2019 en témoigne. Si les anciens dirigeants de France Télécom sont poursuivis pour harcèlement moral sur une quarantaine victimes dont 19 suicides entre 2008 et 2011, le réquisitoire a parlé de harcèlement managérial, moral, d'injonctions paradoxales, et de souffrance au travail face à un management requérant des collaborateurs. L'Organisation Internationale du Travail attire d'ailleurs l'attention sur « la montée des risques psychosociaux dus à la pression temporelle, à la charge de travail et au harcèlement » (European Commission, 2010). De même, l'enquête SUMER¹

Section 1 : concept de base sur le bien-être au travail :**1-3- Histoire de vie de bien-être au travail :**

Son histoire de vie, ses relations, son équilibre personnel entre la vie au travail et la vie hors travail, sa personnalité, ses représentations du bien-être en général et du bien-être au travail en particulier sont autant de variables qui échappent à l'influence du management.

Elles impactent pourtant, parfois largement, les perceptions du contexte de travail et les comportements des salariés pour s'adapter à ce contexte ou contribuer à le modifier.

Même si les forces en présence sont différentes A entre celles de l'entreprise et de son management qui génère et développe les conditions de travail dans leur contexte de compétition et de pression de l'environnement, et celles, plus isolées, de chaque salarié qui vit ses conditions

¹ Enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) : est une enquête transversale réalisée tous les 7 ans par les médecins du travail et de prévention, coordonnée par la DARES et la DGT (Direction Générale du Travail).

d'emploi et intègre ses préoccupations personnelles, ses attentes et ses besoins, celui-ci peut contribuer à faire évoluer ces conditions d'emploi.

Il y a plusieurs grands moments dans l'élaboration des paramètres du bien-être au travail :

De 1930 à 1940 : Sans pour autant parler de « *plaisir* » au travail, la question des émotions apparaît dès les premiers travaux du courant des Relations humaines, durant les années trente, sous d'autres termes. Dans la logique des sentiments, présentée par Roethlisberger et Dickson, dans l'ouvrage le plus célèbre de ce courant, la performance des employés étaient déjà reliée à des aspects que l'on qualifierait aujourd'hui d'émotionnels. A la même époque, quelques chercheurs, comme Munsterberg, ont mis aussi l'accent sur la joie au travail (1912).

De 1940 à 1960 : Au cours des années quarante et soixante, la morale devient un concept très en vogue auprès des psychologues industriels. Toutefois, Fineman souligne la signification particulière de cette notion. Elle renvoyait au degré d'attachement et au sentiment d'appartenance sociale d'une personne et son degré d'implication par rapport à la tâche collective et à l'esprit de groupe (1996).

De 1960 à 1970 : représentent les années d'apparition du concept sous la terminologie du bien-être et de satisfaction dans la vie. Les auteurs de l'époque, comme Bradburn, Cantril, Neugarten et Wilson tentèrent d'identifier les contours de la notion en se concentrant sur les aspects conceptuels.

De 1970 à 1980 : Dans cette période, concentrée autour des années 1970, les chercheurs approfondiront les relations mises à jour et concluront, par l'entremise de plusieurs recherches, que les facteurs objectifs n'ont que peu d'incidence sur le bien-être. Ces résultats amèneront plusieurs auteurs à s'éloigner des concepts de satisfaction et de bien-être. Ils s'intéresseront alors à la notion plus perceptuelle de bien-être subjectif, qui deviendra leur objet d'étude.

De 1980 à 1990 : apparaissent des travaux sur les émotions positives. C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés au plaisir au travail, à la fierté, à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications afin d'instiller un sentiment de joie au travail.²

Les années 1990 seront marquées par les interrogations sur la qualité de vie. Le concept de qualité de vie se veut plus multidisciplinaire.

² Isabelle. A, Jeun luc delaflore, Christine. F, France.M, Christel.S, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail » ,mémoire, Université paris ,2010 , P29

1-2- Le concept du bien-être au travail :

En ce qui a trait au bien-être, lorsqu'il est défini de façon générale, les auteurs traitent surtout de bien-être affectif, subjectif ou psychologique. Les thèmes de satisfaction dans la vie, de satisfaction liée à des domaines spécifiques comme le travail, d'affect positif et négatif et de vitalité sont fortement associés au bien-être. Il est donc pertinent de se demander ce qu'est exactement le bien-être en milieu de travail. Il importe de le différencier de ses concepts voisins et de détenir la nature des relations qu'il entretient avec les concepts et mesures qui lui sont adjacents. Dans la section qui suit, deux conceptions complémentaires du bien-être seront explorées : le bien-être subjectif et psychologique.

1-2-1- Bien-être hédonique ou subjectif :

De façon usuelle, que ce soit en milieu de travail ou en général, le bien-être est conceptualisé et mesuré selon la tradition hédonique. Il fait donc référence au principe de rechercher le plaisir et d'éviter la douleur et la souffrance. Dans les études recensées, il est couramment conceptualisé et mesuré en tant que bien-être subjectif. Selon Diener (1984), le bien-être subjectif ou hédonique est une évaluation subjective générale de la vie. Il est ainsi la sommation ou le résultat de réactions évaluatives à des stimuli rencontrés par l'individu dans diverses situations ou domaines de la vie au cours de son existence, comme le travail par exemple. Le bien-être subjectif comprend trois dimensions : la satisfaction, l'affect positif et un faible niveau d'affect négatif. Les réponses émotionnelles ou affect incluent l'humeur et les émotions et représentent des évaluations en temps réel des événements vécus. Ainsi, selon Diener et ses collaborateurs (1999), l'aspect émotif est également orienté par la cognition. C'est l'interprétation de l'expérience de l'individu qui détermine les émotions ressenties. Le jugement lié à la satisfaction représente un éventail d'évaluations cognitives de la vie de l'individu. Ces dimensions sont donc à la fois cognitives et émotionnelles. Le bien-être subjectif a l'avantage de fournir une définition et une conceptualisation claires. En outre, elle inclut une mesure validée à maintes reprises, appuyant la stabilité de sa structure. Par contre, elle néglige un aspect important du bien-être: l'aspect eudémonique.³

³ Julie Ménard, Authenticité et bien-être au travail , Etude auprès de gestionnaires, Thèse Université de Montréal, 2008 page, 11

1-2-2- Bien-être eudémonique ou psychologique :

Selon la hiérarchisation des besoins de Maslow (1968), l'être humain actualisé est celui qui parvient à satisfaire les besoins existentiels, soit les besoins orientés vers la croissance personnelle. Par contre, avant de satisfaire de tels besoins, l'individu doit, dans l'ordre, parvenir à satisfaire ses besoins physiologiques de base liés au maintien de la vie, son besoin de protection et de sécurité, son besoin d'amour et d'appartenance et son besoin d'estime de soi. Cette vision dite eudémoniste du bien-être a récemment émergée dans les écrits. L'eudémonisme stipule que les individus doivent reconnaître et vivre en fonction de leur daemon, soit leur plein potentiel, et que c'est par la réalisation de ce dernier que l'individu atteint le plus grand bien-être possible (Waterman, 1993). Le daemon représente ainsi la vertu et l'excellence (Waterman, 1993). Il apparaît que les indicateurs de bien-être subjectifs se distinguent taxonomiquement des indicateurs du bien-être psychologique ou eudémonique (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Waterman, 1993). L'approche eudémonique se concentre sur le sens et la réalisation de soi. Le bien-être est donc ici défini comme la perception d'engagement de l'individu dans les défis existentiels de la vie et du développement humain et survient lorsque l'individu donne un sens à sa vie. Il représente le degré de plein fonctionnement de l'être humain. La façon de mesurer le bien-être psychologique varie énormément dans les études recensées. Ryff (1989) le mesure par le biais de l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, la croissance personnelle, les relations positives avec les autres, la finalité ou le but dans la vie et l'acceptation de soi. En outre, il est mesuré par le sens que l'individu perçoit de sa vie (Keyes et al., 2002)⁴

Afin d'avoir une vision plus exhaustive du bien-être en milieu de travail, les recherches devraient inclure à la fois des indicateurs de bien-être subjectif et psychologique

Enfin de manière générale le bien-être au travail se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents.

idem,page,12

Le concept de bien-être est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigences vis-à-vis des salariés.

Le Bien-être au travail est l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de Travail dans lesquelles le travail est exécuté :

- La sécurité au travail ;
- La protection de la santé du travailleur ;
- La charge psychosociale occasionnée par le travail ;
- L'ergonomie ;
- L'hygiène du travail ;
- L'embellissement des lieux de travail.

1-3- Les intervenant du bien-être au travail :

Face à un environnement toujours plus difficile et turbulent, incertain et imprévisible, trois acteurs majeurs sont au premier plan : Direction, managers et services ressources humaines agissent sur les perceptions des salariés :

1-3-1- La Direction :

Qui donne le cap, le sens des efforts et assure sur la bonne tenue du navire entreprise, affirme ses convictions et ses engagements en matière d'évolution et de développement des ressources humaines. La performance doit intégrer le facteur humain, « remettre l'humain au cœur de l'entreprise ».

1-3-2- Le manager de proximité :

Qui par son écoute, son aide et ses encouragements, développe les capacités de ses équipes. Il va agir sur la perception de la contribution du collaborateur, l'objectiver par des évaluations mesurées et factuelles, par une explication claire, sans ambiguïté ni non-dit, de ses attentes vis-à-vis de ses équipes. Il est également porteur des règles du jeu de gestion des personnes en matière d'organisation du temps de travail, de possibilités de formation et d'évolution professionnelle, de systèmes de reconnaissance financière ou sociale, de renforcement des responsabilités et d'enrichissement du travail.

1-3-3- La Direction des Ressources Humaines :

Se révèle être un acteur également important comme service support aux managers et garant de la clarté des règles du jeu et de l'équité du traitement des personnes. C'est aussi cette direction qui évalue les conditions de santé et de sécurité au travail, procède aux mesures objectives et garantit les efforts d'amélioration dans la durée.

-Le salarié acteur de son bien-être : Le salarié n'est pas un acteur passif du bien-être au travail. En effet, on ne décrète pas le bien-être au travail. On peut tout au plus créer les conditions d'un mieux-vivre qui permettront à chacun d'élaborer son niveau de satisfaction suite au bilan des émotions positives rapporté au bilan des émotions négatives perçues et vécues dans son contexte professionnel à court terme et souvent cumulé à long terme.

Comme pour le processus de motivation, l'individu pèse, évalue sa contribution à l'entreprise, son implication dans son travail, le déploiement de sa compétence et de sa bonne volonté, son engagement... de façon subjective. Il rapporte cette contribution aux résultats qu'il perçoit et évalue là encore subjectivement : le salaire et aussi les conditions de travail, horaires, qualité de la relation avec son supérieur hiérarchique direct, son autonomie dans le travail, son degré de responsabilité, l'ambiance dans l'équipe, etc.

L'importance du bien-être dans l'entreprise :

Il est bien clair qu'aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de la place qu'occupent les Ressources Humaines car, elles constituent son fil conducteur vers la performance. Réussir à structurer une équipe, à fidéliser les actifs ou encore réduire le turnover des effectifs : trois éléments qui passent en grande partie par le bien être des employés.

Ainsi, le bien-être est en premier lieu un point stratégique pour l'entreprise. Aménagement de l'espace de travail pour le rendre plus confortable, favoriser les espaces et moments de détente, voire utiliser certaines applications sont des pratiques devenues courantes. Ce que gagne l'employeur dans tout ça ? Des salariés plus créatifs à hauteur de 55%, une productivité qui augmente sensiblement, un taux d'absentéisme divisé par 6 et des salariés qui se sentent bien dans l'entreprise.

Du côté des employés, le bien-être au travail est devenu un facteur important dans leur décision de s'engager sur le long terme dans l'entreprise. Le bien-être au travail rend l'employé plus créatif, plus productif et plus loyal. Enfin, ceci permet aux actifs de l'entreprise de gagner en

motivation, moins ressentir de fatigue et surtout de se sentir épanoui dans leur environnement de travail.

« Les grandes entreprises comme Google accorde beaucoup d'importance au bien-être et offrent des possibilités de se détendre sur le lieu de travail ainsi que des programmes de formation allant au-delà des normes du secteur. Les employés se sentent valorisés et ceci renforce la réputation d'employeur éclairé. », commente Ivor Twydell, de l'agence de conseil Alquemy publier le *janvier 2019*.

1-4- Les facteurs du bien-être au travail :

Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur le bien-être. Avant le salaire, un des facteurs les plus souvent cités par les salariés est l'intérêt porté au travail. Les salariés cherchent à donner un sens à leur travail et à s'épanouir professionnellement grâce à des missions stimulantes.

1-4-1- Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation :

Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation est également primordial. Pour se sentir épanouis au travail, les salariés ont besoin de savoir qu'ils sont utiles à leur entreprise, qu'ils apportent leur pierre à l'édifice. Le besoin de reconnaissance est essentiel pour encourager les salariés : il passe par le salaire, particulièrement important pour nombre d'entre eux, mais également par des encouragements verbaux.

1-4-2- Les relations de travail apaisées :

Les relations de travail apaisées sont également le gage d'une qualité de vie au travail.

Chaque salarié doit pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie tout en étant susceptible de s'appuyer sur sa hiérarchie. Un cadre de travail bien défini, des valeurs propres à l'entreprise et des managers responsables sont le gage d'un mieux-vivre au travail. Entretenir de bonnes relations avec ses collègues est également important. Pouvoir discuter autour d'un café et échanger de manière informelle fait partie de l'esprit de convivialité d'une équipe.

1-4-3- L'environnement de travail :

Lorsque l'on parle d'environnement, on fait référence à un concept très relatif.

En effet, même au sein de la communauté scientifique, selon Sauvé : « Il s'agit de l'ensemble des composantes d'un milieu, en interrelation avec un environné » l'environnement de travail

est essentiel, un espace de travail aéré et confortable, éclairage adapté et une bonne ventilation sont autant de facteurs qui permettent de lutter contre le stress au travail et d'améliorer la santé des travailleurs.

1-4-4- La sécurité :

Le fait d'être confiant dans son avenir professionnel et dans son entreprise est un des piliers du bien-être au travail.

La sécurité professionnelle permet une certaine stabilité qui joue un rôle dans la composante de ce bien-être au travail. Il est important que la direction communique sur ces aspects afin que les employés puissent avoir une vision claire de l'entreprise, mais aussi de leur poste et évolution.

Section 2 : La démarche du bien-être au travail :

2-1- La mise en œuvre de l'approche bien-être au travail :

- **Démarche1 :**

Elle est construite autour du questionnaire dénommé SATIN pour les moyennes et grandes entreprises. Basé sur une analyse exhaustive des facteurs de RPS, et des outils d'analyses également fournis permettent de générer de manière simple des graphiques de résultats qui serviront de base à des réunions d'échange visant à faire évoluer les conditions de travail pour un collectif, un site, une entreprise.

SATIN :

Est un outil d'investigation des conditions de travail et de la santé (santé somatique, stress, risques psychosociaux, évaluation de l'environnement de travail). Il a été conçu pour s'insérer dans le cadre d'une politique de promotion du bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux. Il permet d'effectuer un diagnostic et aide à la mise en place d'une intervention⁴.

- **Démarche2 :**

Une démarche d'intervention bien-être pour les petites entreprises (< à 50 salariés). Elle privilégie une action rapide axée sur la construction de solutions. Elle s'adresse à des intervenants (psychologue, ergonomes, ...) ayant des compétences dans la conduite d'entretiens individuels et de groupes, et dans l'animation de discussions collectives.

La première démarche qui s'appuie sur le questionnaire SATIN impose de donner des garanties sur l'anonymat, ce qui est difficile avec des effectifs faibles, c'est pourquoi elle est mieux adaptée à des entreprises de plus de 50 personnes.

Réciproquement la deuxième démarche bien-être proposée est plus adaptée pour les entreprises de moins de 50 salariés, effectif au-delà duquel une approche qualitative est plus difficile à conduire.⁵

2-2- Les mesures à mettre en place pour le bien-être au travail :

2-2-1- Miser sur le lieu de travail :

L'environnement participe au bien-être. C'est pourquoi il est primordial d'aménager un espace propice au confort d'une part, à la stimulation d'autre part. Concrètement, cela passe non seulement par l'aménagement des lieux – fauteuils de bureau ergonomiques, notamment – mais aussi par la décoration d'intérieur – plantes vertes, couleurs douces, meubles en bois brut... L'éclairage et la ventilation sont également des éléments importants pour se sentir bien au travail.

2-2-2- Privilégier un travail collaboratif :

Consulter et impliquer les salariés en amont dans les projets permet de mettre en valeur les soft skills de chacun. L'employé se sent valorisé, et plus intéressé à la mission. En aval, l'employeur a tout intérêt à faire preuve de reconnaissance. A noter : la consultation des salariés est également l'occasion de maximiser les avis et les idées, pour mener au mieux un projet.

2-2-3- Favoriser une bonne ambiance :

Le bien-être passe également par une bonne entente entre les collègues. Des événements d'entreprise, de type team building, contribuent à souder les équipes et à insuffler un esprit corporatif. Meilleurs sont les rapports entre collègues, plus l'ambiance est conviviale : le salarié est content de se rendre au travail.

2-2-4- Donner du sens au travail :

Les salariés – les Milléniaux dans une plus large mesure – ont besoin que leur travail ait un sens. Impliquer l'entreprise dans une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises),

⁵ INRS, Evaluation des risques professionnels Aide au repérage des risques dans les PME-PMI, Brochure, page 16

par exemple, est un engagement fort. Toute la ressource humaine de l'entreprise a l'impression, à juste titre, de participer à une cause à plus grande échelle que les seuls intérêts de la société.

2-2-5- Être flexible :

Accorder – imposer ? – des pauses pour s'aérer, inciter au télétravail pour réduire la contrainte des transports, imposer la déconnexion hors temps de travail... l'employeur peut être à l'initiative de nombreuses mesures visant à contraindre le salarié à assouplir sa manière de travailler. Pour *in fine* s'offrir plus de bien-être. Certaines entreprises vont encore plus loin : des salles de sport à disposition dans les locaux, une cantine healthy et bio, des babyfoots dans les salles de repos... Attention néanmoins à bien respecter l'équilibre travail/épanouissement personnel. Le bien-être au travail doit mener – si naturellement soit-il – à plus de performance, et non l'inverse. Dans ce contexte, le rôle du (happy) managé est primordial pour établir la stratégie et la mettre en œuvre.⁶

2-3- Les dimensions du bien-être au travail :

2-3-1- Le bien-être vital :

Le bien-être c'est avant tout d'être en bonne santé. Cette conception du bien-être considérée à son niveau le plus élémentaire nous paraît indispensable d'autant plus qu'elle est soutenue par l'Organisation Mondiale de la Santé qui indique dans son préambule de la Constitution que « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

2-3-2- Le bien-être existentiel :

Cette dimension centrale renvoie à ce que Maslow nommait le besoin de réalisation ou d'accomplissement c'est-à-dire les diverses aspirations personnelles et professionnelles vers lesquels tendent les individus à savoir l'épanouissement professionnel, la recherche d'un équilibre de vie et de sens dans le travail. (MASLOW, A.H, 2008 P40).

2-3-3- Le bien-être social-relationnel :

C'est-à-dire le « bien vivre ensemble », la qualité des relations interpersonnelles entre collègues, la reconnaissance du manager sur le travail des salariés, etc. Cette dimension inclut

⁶ <https://a7ressources.com/bien-etre-au-travail-definition-et-leviers-daction>, consulté le 12/04/2022 à 10 :27

aussi le soutien et le partage social avec les moments de réunion pour annoncer des bonnes ou des mauvaises nouvelles.

2-3-4- Le bien-être organisationnel :

Il recouvre la situation de l'entreprise sur son marché, mais également la situation de l'individu dans sa carrière avec des outils qui lui permettent de savoir où il en est : fiche de poste, entretien d'évaluation, ses missions, ses horaires... La jeune génération est d'ailleurs organisation très pyramidale.

2-3-5- Le bien-être matériel :

La dimension « matérielle » recouvre le bien-être dans ses aspects utilitaires, pragmatiques et ergonomiques à travers la notion de confort.

Le confort physique (ergonomie du poste, confort d'ambiance, absence de pénibilité...) mais aussi, le confort psychologique en termes de charge mentale, de confort d'interaction avec son poste de travail et/ou avec le produit de son travail ou encore ce que Helander nomme l'hedonomics, c'est-à-dire le sentiment de plaisir que suscite l'esthétique de son environnement de travail (décoration, architecture des lieux, design...).⁷

2-4- Les clés d'une démarche de bien-être au travail :

Comme nous avons pu le voir dans les parties précédentes, le bien-être au travail est un concept directement lié à la performance globale de l'entreprise. Nous nous intéresserons ici aux conditions nécessaires à mettre en place pour développer le bien-être en entreprise, c'est-à-dire les comportements à adopter aussi bien du côté du collaborateur que de l'entreprise qui sont propices au « mieux-être » au travail. Pour cela nous commencerons par étudier la nécessité de repenser l'organisation dans sa globalité pour s'adapter à ce monde qui change. Ensuite nous analyserons le rôle de chacun dans l'instauration d'une politique de bien être visant à augmenter la performance car oui, chacun a un rôle clé à jouer pour que cela puisse fonctionner. Passant de la direction au cadre intermédiaire, du collectif à l'individuel, chacun à son niveau peut être acteur d'une démarche de mieux être en entreprise et donc de performance améliorée.

⁷ BAROMETRE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL DES FRANÇAIS Etat des lieux 2010, page 10

2-4-1-Nécessité de repenser l'organisation :

Repenser l'organisation c'est penser l'avenir, c'est une vision long terme qui demande du temps. Il faut penser de manière nouvelle, tester des modes de fonctionnement différent. Il n'y a pas de recette miracle mais de grandes tendances sur lesquelles s'appuyer avec notamment une démocratisation du pouvoir et le partage du savoir. Mais les conditions d'émergence de ces nouvelles pratiques ne doivent pas reprendre les « vieilles » recettes managériales actuelles. Confrontées à de nouveaux enjeux posés en particulier par les conséquences de la « numérisation », les entreprises doivent repenser à la fois leurs modèles organisationnels et managériaux.

2-4-2-Le nouveau rôle des managers :

- **Le rôle de la direction :** Le rôle du top-management est d'incarner une vision et de la faire partager par tous les collaborateurs. Une politique de bien-être sera d'autant plus efficace si elle est induite par le haut. Sensibiliser les dirigeants à gérer les questions de santé et de bien-être au travail constitue un préalable car l'impulsion du « sommet » est un facteur décisif pour définir un cap dans un domaine encore peu familier à de nombreux managers.
- **Le rôle du middle management :** Les managers de proximité ou cadre intermédiaires ont également un rôle clé à jouer puisqu'ils constituent les principaux relais de la stratégie de l'entreprise : ils sont les gestionnaires situés hiérarchiquement en dessous de la direction et au-dessus des employés. La santé des salariés est donc en premier lieu l'affaire de ces chefs d'équipe.
- **Le manager régulateur :** F.Silva, dans son cours sur les nouvelles pratiques managériales remet en question le rôle du manager actuel : les tâches administratives et les tâches de contrôle représentent entre 40 et 60% de l'activité du manager. L'expérience montre qu'en déléguant la décision à l'acteur, on peut passer de 7 à 2-3 niveaux hiérarchiques, générant ainsi de l'agilité, du mieux-être au travail et des économies substantielles. L'équation est assez facile, le gain de productivité est rapidement obtenu si on arrive à éliminer ces tâches inutiles mais beaucoup de managers ont du mal à lâcher ce rôle.
- **Le rôle des Chiefs Happiness Officer :** Les deux dernières décennies ont vu apparaître un nouveau métier : les Chief Happiness Officers (CHO), également appelés les «

Responsables du bonheur », ce métier, à mi-chemin entre les ressources humaines et le développement personnel, a pour but d'accompagner les entreprises et leurs salariés dans leurs objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail et du bien-être des salariés. Il trouve ses origines aux États-Unis, et plus précisément dans la Silicon Valley. Considérant le bonheur des collaborateurs comme un véritable levier d'efficacité et de croissance, un CHO a notamment pour objectif d'accompagner les acteurs d'une entreprise à adapter leur rythme de travail ou à réduire le stress des équipes face à des modes de communication de plus en plus complexes et omniprésents. Il peut faciliter le lien entre la direction, le middle management et les employés. Véritables acteurs centraux dans certaine entreprise, ils prennent à coeur l'implication des employés et leur bien-être, essayant de créer un lien entre l'entreprise et ses employés.

3-Les bonnes pratiques dans une démarche de « mieux être » : Dans cette partie il va être question d'énumérer des pistes de développement du mieux-être. Il est évident qu'il existe une multitude de vecteurs différents d'une entreprise à l'autre et d'un humain à l'autre. Comme nous l'avons vu, une démarche de bien-être doit s'adapter à beaucoup de paramètres comme :

- Avoir un projet commun
- Se rassembler autour de valeurs
- Répondre aux besoins fondamentaux
- Favoriser l'autonomie
- Être à l'écoute et développer les interactions
- Connaitre et gérer les talents
- Le rôle de chacun et la possibilité d'évoluer

Section 3 : Les déterminants du bien-être.

3-1- Les déterminants du bien-être :

Nous allons maintenant faire un portrait des déterminants du bien-être. Nous avons identifié deux grands segments de déterminants :

- L'un représentant les facteurs objectifs du bien-être qui se décrivent par des circonstances ou des faits ;
- L'autre, représentant les facteurs subjectifs qui impliquent des critères selon lesquels les circonstances sont évaluées. Il s'agit des attentes, des espoirs, des aspirations, des normes, des expériences antérieures et de ce que les autres semblent avoir.

3-1-1- Les déterminants objectifs du bien-être :

Les variables socio-biographiques sont considérées comme des indicateurs objectifs. Les facteurs socio-biographiques démontrent généralement un lien faible avec le bien-être. Au mieux peut-on estimer qu'ils expliquent collectivement environ 10 % de la variance. On leur reconnaît néanmoins un rôle dans l'influence indirecte des déterminants subjectifs, ce qui leur donne une importance relative dans le contexte de bien-être⁸.

Parmi les variables socio-biographiques les plus importantes, nous retrouvons l'âge, le sexe, le salaire, la scolarisation et le statut civil. D'autres indicateurs se trouvent également dans la littérature, mais dans une proportion moindre : la structure familiale, l'origine ethnique, le statut d'emploi, le niveau de santé.

Nous allons ci-dessous, dresser un tableau d'ensemble des caractéristiques de chacune de ces variables principales en fonction de son action sur le bien-être individuel.

A. L'âge :

L'âge présente une relation linéaire avec le bien-être : plus nous vieillissons et plus nous nous sentons bien. Bien que certains auteurs prétendent qu'il existe un fléchissement de la relation dans les âges avancés, les récentes études sur le sujet démentent cette affirmation en soutenant que le bien-être s'améliore, ou à tout le moins se maintient, tout au long de l'existence. Diner note également que le « terreau émotionnel » varie considérablement dans le temps, amenant des sources de bien-être différentes. Cependant, malgré des variations parfois substantielles de la composition du bien-être, ce dernier maintient, toute la vie durant, un niveau fort comparable d'une époque à l'autre.

⁸ M. Argyle (1997). L'effet des variables environnementales sur le bonheur. *Revue Québécoise de Psychologie*, page 98.

B. Le sexe :

Le sexe amène peu de différences entre le bien-être des hommes et celui des femmes⁹. Bien qu'il y ait une grande similarité du bien-être moyen entre les genres, l'articulation de ce dernier est cependant différente. Ainsi, les femmes vivraient une plus grande instabilité émotionnelle, vivant ainsi un nombre d'affects négatifs et d'affects positifs plus important que les hommes. Ces derniers, vivraient des amplitudes émotionnelles de moindre importance que chez les femmes, étant ainsi moins souvent très découragés ou très enthousiasmés. Mais malgré ces particularités, les niveaux de bien-être sont moyennement identiques¹⁰.

C. Le revenu et l'éducation :

Le revenu et l'éducation entretiennent un lien étroitement similaire avec le bien-être¹¹. Ces deux indicateurs influencent positivement le bien-être, mais d'une manière limitée, avec une corrélation moyenne de 0,16. Il faut néanmoins considérer les effets potentiellement indirects de ces variables. En effet, les attentes, les objectifs ainsi que la capacité d'adaptation à l'environnement sont des dimensions affectées par le revenu et l'éducation, dimensions démontrant une influence plus probante sur le niveau de bien-être.

D. Les relations interpersonnelles :

Alors que les facteurs objectifs sont faiblement associés au bonheur, la qualité de nos relations interpersonnelles a, par contre, un impact considérable sur le fait d'être bien ou pas. Les personnes seules sont, de façon constante, moins heureuses que celles qui sont imbriquées dans un réseau de relations interpersonnelles¹².

Dans l'article publié par C. Finkenauer et R. F. Baumeister, plusieurs résultats allant dans ce sens sont cités :

- Scherer et ses collaborateurs : « ont réalisé des études interculturelles (2000 sujets dans dix pays sur trois continents) sur la tristesse, la colère, la peur et la joie. Ils ont demandé

⁹M. Shields et M. Wooden (2004), Marriage, Children and Subjective Well-being, Paper presented at the Eighth Australian Institute of Family Studies Conference – “Step Forward for Families: Research, Practice and Policy”. Melbourne Exhibition Centre, page 12

¹⁰ M. M. Adams (1999), Marital Status and Happiness, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

¹¹ A. C. Michalos (2007), Education, Happiness and Wellbeing, University of Northern British Columbia, Paper written for the International Conference on : Is happiness measurable and what do those measures mean for public policy?, at Rome, 2-3, 2007

¹² D.G. Myers et E. Diener (1997), La poursuite scientifique du bonheur. Revue Québécoise de Psychologie. Page 18.

aux sujets de décrire une situation ou un événement qui avait suscité chez eux chacune des quatre émotions. Les expériences de joie étaient, de façon constante, décrites en termes d'interactions interpersonnelles. Scherer conclut que l'affiliation contribue puissamment au bonheur. »

- Campbell et son collaborateur : « les personnes qui ont des relations sociales rapportent un niveau plus élevé de satisfaction de vie que celles qui n'en ont pas. »
- Cutrona : « celles qui font partie d'un réseau social positif et bien organisé sont moins enclines à la dépression. »
- Baumeister : « celles qui font partie d'un réseau social positif et bien organisé sont moins enclines au suicide. »¹³

3-1-2- Les déterminants subjectifs du bien-être :

Nous avons vu que les facteurs objectifs exercent une petite influence sur le bien-être. Nous allons voir ci-dessous que les facteurs subjectifs sont, quant à eux, beaucoup plus influant sur le bien-être.

Plusieurs résultats empiriques, s'appuyant sur divers concepts, attestent de cette idée.

Le concept des standards : Argyle et Martin en donnent une explication en suggérant que « la comparaison que les gens font ne porte pas sur l'argent qu'ils voudraient par rapport à l'argent qu'ils ont, mais plutôt sur le fait qu'ils voudraient plus d'argent que les autres. Lorsque tout le monde gagne un peu plus, la comparaison que l'individu fait avec ses concitoyens reste la même de sorte que le niveau de bonheur demeure inchangé. »¹⁴

La théorie des traits : « dit que certaines personnes sont heureuses de façon chronique et le demeurent en dépit de ce qui leur arrive, tandis que d'autres sont misérables années après année, » en dépit d'une amélioration des conditions de vie. Finkenauer et Baumeister donnent cet exemple dans leur article : « en Amérique du Nord, le niveau de vie et le revenu per capita se sont améliorés considérablement au cours des décades du milieu du siècle alors que le bonheur déclaré est demeuré inchangé. »

¹³ C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997), L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implication pour la thérapie. Revue québécoise de psychologie, vol. 18, page 64

¹⁴ M. Argyle et M. Martin (1991), Subjective Well-Being, an interdisciplinary perspective, Édition Fritz Strack 47

Il semble donc que l'évaluation subjective importe plus que les conditions externes en matière de bien-être. Le revenu de quelqu'un est donc faiblement associé à son bien-être, mais la satisfaction relative au revenu, elle, est reliée plus étroitement au bien-être global.

A. Le problème du niveau d'adaptation :

La capacité d'adaptation des individus freine l'augmentation du bonheur à long terme. Selon la théorie du niveau d'adaptation, « les gens s'habituent au statu quo et réagissent seulement au changement. Lorsque les conditions s'améliorent considérablement, les gens sont heureux pour un moment, mais, après un certain temps, la nouveauté et le plaisir se dissipent ; les gens tiennent les nouvelles conditions pour acquises et le bonheur revient à son niveau habituel. »

Brickman, Coates et Janoff-Bulman (1978) ont mené une expérience visant à tester cette théorie. Auprès de trois groupes de sujets :

- Des personnes qui ont gagné au moins un demi-million à la loterie un an avant l'expérience ;
- Des personnes frappées de paralysie à la suite d'un accident un an avant l'expérience ;
- Un groupe contrôle.

Les résultats obtenus sont concluants et vont dans le sens de l'hypothèse du niveau d'adaptation : les gagnants étaient fort heureux lors de l'événement, mais, un an plus tard, il n'y avait plus de différence significative entre leur niveau de bonheur et celui des deux autres groupes. En conclusion, il semblerait que les nouveaux plaisirs s'affadissent dans la mémoire des gens. Ainsi, selon les auteurs de l'expérience, les gagnants à la loterie rapportaient moins de plaisir que les sujets des deux autres groupes en ce qui concerne les petites joies de la vie quotidienne comme parler à un ami, recevoir un compliment et entendre une bonne plaisanterie.

Les auteurs amènent cette triste conclusion : « les effets du niveau d'adaptation se produisent plus rapidement lorsque les circonstances s'améliorent que lorsqu'elles se dégradent. En d'autres mots, la joie de la bonne fortune s'affadit plus vite que la détresse causée par la malchance. »

B. Le sens à la vie :

Le fait de percevoir que la vie a un sens contribue beaucoup au bien-être. Baumeister indique que le sens à la vie comprend quatre besoins. La personne qui peut les satisfaire trouvera que

sa vie a du sens, mais si elle n'y arrive pas par rapport à l'un ou l'autre de ces besoins, elle aura une perception de non-sens.

Premier besoin : « celui d'un projet de vie ou d'une ouverture vers le futur puisque les événements présents tirent leur sens des possibilités qui peuvent en résulter dans l'avenir. » L'existence de buts personnels de même que l'impression de les réaliser et de se réaliser font donc partie de l'idée de projet.

Deuxième besoin : « avoir un ensemble de valeurs qui fournissent une base aux actions de l'individu. » Pour différencier ce qui est bon de ce qui est mauvais, la présence de valeurs, choisies ou acceptées est importante. Elle permet d'interpréter ces actions comme bonnes ou mauvaises.

Troisième besoin : « se caractérise par le sentiment d'efficacité personnelle. En effet, les gens désirent avoir un certain contrôle sur les événements, particulièrement sur les événements qui les concernent. » Pour se sentir efficace, les gens souhaitent que leurs actions aient un impact significatif sur les gens autour d'eux ou sur le monde en général.

Quatrième besoin : « identifié par le sens de la valeur personnelle. Les gens veulent des critères leur permettant de s'évaluer et de se percevoir positivement. » Concrètement, le besoin d'estime de soi prend le plus souvent la forme d'une comparaison avantageuse avec autrui. Le but étant de se sentir meilleur que d'autres. La comparaison peut être individuelle, en considérant ses réalisations et ses talents, ou elle peut être collective.

Baumeister conclut que le bonheur et le sens à la vie ne sont pas identiques et que le sens à la vie est préalable au bonheur : « Il est possible d'avoir une vie pleine de sens tout en étant malheureux, mais il est peu probable que quelqu'un ait une vie heureuse s'il ne perçoit aucun sens à sa vie. » Ainsi, si l'un des quatre besoins liés au sens à la vie n'est pas satisfait, l'individu sera malheureux et déprimé. À l'inverse, répondre à ses besoins lui procurera un haut niveau de bonheur.

C. Les buts personnels hiérarchisés :

Avoir de grands projets alimentés par des buts, favorise le bien-être. La théorie du niveau d'adaptation apporte une spécification supplémentaire qui concerne la nature même des buts¹⁵. C'est ce que nous allons étudier.

Elle dit qu'il vaut mieux se donner une série de buts à court terme qui servent d'étapes intermédiaires avant l'atteindre d'un but ultime. Il n'est donc pas suffisant d'avoir un seul grand but à long terme. Pour Scherer, « Les buts à court terme sont vitaux pour le bonheur parce qu'il est possible de les atteindre plus facilement et plus rapidement, ces expériences de succès étant de puissants antécédents du bonheur. »¹⁶

La théorie du niveau d'adaptation affirme également que les gens ont des buts quelque peu supérieurs à la norme. Certains de ces buts favorisent le bonheur, d'autres non. En reprenant l'article d'Emmons qui en fait référence, Finkenauer et Baumeister en font l'inventaire dans leur article :

- « Ceux qui se fixent des objectifs trop élevés vivent de l'anxiété et peuvent même avoir des pensées suicidaires. » ;
- « Ceux qui ont plusieurs buts sont plus heureux que ceux qui n'en ont pas. » ;
- « Le conflit entre les buts ou l'ambivalence à propos de ses propres buts réduisent la satisfaction de vie. » ;
- « Les gens qui ont seulement un but important à long terme sans buts à court terme plus faciles à gérer ont plus tendance à se décourager et à échouer. » ;
- « L'existence d'un grand projet bien défini et hiérarchisé réduit la souffrance, rend les situations adverses plus tolérables et favorise le bien-être physique et psychologique. »

Nous pouvons conclure que les buts personnels sont bien faisant tant qu'ils sont organisés en une hiérarchie qui implique à la fois un but ultime et des buts intermédiaires. Les buts subordonnés servent de moyens pour l'atteinte des buts de plus grande envergure et à plus long terme.

¹⁵ R.A. Emmons (1997), La contribution des buts personnels au bonheur et au sens à la vie, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 18, n° 2, 1997 page 45

¹⁶ K.R. Scherer, H.G. Wallbott, D. Matsumoto et T. Kudoh (1988). Emotional experiences in cultural context page 34

D. Les illusions positives :

Selon plusieurs chercheurs, le haut niveau de bien-être que rapporte la plupart des enquêtes provient d'un facteur subjectif puissant : une perception biaisée de la réalité. Ce n'est pas parce que les gens ont atteint leurs buts et leurs aspirations qu'ils sont heureux, mais parce qu'ils exagèrent leurs succès et leurs chances et qu'ils minimisent leurs échecs et leurs malchances. Ceci contribue à expliquer pourquoi la majorité des gens semblent plus heureux que ne le laissent supposer les circonstances objectives.

Taylor et Brown amènent des résultats qui démontrent que certaines illusions contribuent à l'adaptation et au bien-être. Ils ont défini l'illusion positive comme : « un patron général et persistant d'erreurs, de biais et de perceptions sélectives dont l'usage systématique permet aux gens de maintenir une vision favorable de la vie. »

Ils ont indiqué que les gens normaux et bien adaptés recourent à trois types d'illusions :

- Ils ont une conception positive exagérée d'eux-mêmes ;
- Ils exagèrent le contrôle qu'ils exercent sur leur vie et sur le résultat de leurs actions ;
- Ils entretiennent un optimisme irréaliste lorsqu'ils projettent ce qui leur arrivera dans le futur et lorsqu'ils estiment la probabilité d'occurrence des bons et des mauvais événements.

Nous allons les détailler ci-dessous.

La perception positive de soi est un important déterminant du bonheur. Argyle indique :

- « Les gens qui se sentent bien à propos d'eux-mêmes, qui se donnent de la valeur, qui se croient compétents et aimés vivent des émotions positives et sont satisfaits de leur vie » ;
- « Par contre, ceux qui ont une faible estime d'eux-mêmes, qui ont l'impression d'être sans valeur et qui ont des doutes à propos de leurs compétences sont malheureux et déprimés. »

Deux grands moyens sont répertoriés pour favoriser une perception positive de soi :

- L'auto gratification : « une tendance à penser et à agir qui permet de se sentir bien à propos de soi-même. » Elle implique plusieurs stratégies qui visent toutes à exagérer les aspects favorables de soi :
- Utiliser plus d'adjectifs positifs que négatifs pour se décrire ;

- Juger son comportement comme plus désirable que celui des autres ;
- Se souvenir de ses performances comme étant meilleures qu'elles ne l'étaient ;
- Entretenir des croyances plus positives à l'endroit de ses relations qu'à l'égard de celles des autres.
- L'autoprotection : « garder une conception favorable de soi en ignorant ou en discréditant l'information négative à propos de soi. » Les stratégies consistent, par exemple :
 - À prendre crédit pour les succès et à nier sa responsabilité pour les échecs ;
 - À se comparer à d'autres moins chanceux ;
 - À oublier ou minimiser ses erreurs passées.

Argyle (1991) indique qu'il y a des limites à la perception favorable de soi : les perceptions trop réalistes et trop magnifiées de soi sont nuisibles. Il suffit d'avoir un jugement modérément exagéré de ses qualités pour se sentir bien.

Le sentiment d'avoir le contrôle de sa vie et la maîtrise des résultats de ses actions sont également associés au bien-être. Selon Diener, même une petite zone de choix ou de contrôle peut faire une différence. Rodin et Langer¹⁷ ont fait une expérience dans une maison de retraite. L'expérience consistait à donner une plante aux résidents. Pour la moitié de l'échantillon, on leur a demandé de s'occuper de leur plante. Pour l'autre moitié, il n'avait rien à faire. Les résultats indiquent que ceux qui avaient la responsabilité de la plante ont été beaucoup plus actifs, plus heureux, faisant preuve d'un taux de mortalité plus bas que ceux qui n'avaient pas de contrôle sur la plante.

D'autres recherches indiquent qu'il n'est pas nécessaire d'exercer un contrôle réel pour profiter de ces bénéfices. L'illusion du contrôle suffit. Croire faussement en la possibilité de fuir une situation stressante permet de ressentir moins d'inconfort que de vivre la même situation en croyant qu'il est impossible d'y échapper.

¹⁷ J. Rodin et E. Langer (1977), Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology*, page 35

L'optimisme irréaliste se définit comme : « la tendance à croire que des événements positifs futurs sont plus susceptibles de nous arriver qu'aux autres, tandis que des événements négatifs sont moins susceptibles de nous arriver. »¹⁸

En effet, de manière générale, les gens se sentent relativement intouchables face aux infortunes comme le fait d'être victime d'un crime, d'être gravement malades ou d'avoir un accident d'automobile. De la même manière, les personnes s'imaginent qu'il y a moins de chance que ces malchances arrivent à elle qu'aux autres. Par contre, elles croient que les bonnes choses ont plus de chances de lui arriver.

La notion de bien-être étant une notion subjective, abstraite, ses déterminants peuvent sembler difficiles à identifier. S'agissant de la performance, notion qui renvoie à des idées économiques, les choses semblent plus faciles, plus concrètes.

Nous allons à présent identifier les déterminants de la performance individuelle.

3-2- Les risques exposants lors de l'absence du bien-être au travail :

3-2-1- Les risques psychosociaux :

Ils sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes. Ces risques peuvent interagir entre eux : ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise.

Ils ont également des spécificités (en termes de facteurs de risque, de réglementation...) qu'il convient de prendre en compte dans un objectif de prévention.

Ces RPS correspondent à des situations de travail où sont présents : Du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ; Des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ; Des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...). Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

¹⁸ N.D. Weinstein (1980), Unrealistic optimism about future life events. Journal of Personality and Social Psychology, page 39

Signes des RPS : le salarié fait toujours face aux RPS qui le rend :

- Nerveux, irritables, angoissé, agressif et triste.
- Être moins efficace, avoir des troubles de mémoire.
- Avoir des soucis de santé : maux de tête des douleurs musculaires et articulaires et des insomnies.
- Ressentir le besoin de consommer des produits ou des médicaments pour tenir le coup (café, tabac, alcool, drogue...).

3-2-2- La Prévention des risques psychosociaux

Les RPS nécessite la mise en place des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, marges de manœuvre suffisantes, participation des salariés aux décisions les concernant...

- Démarche de prévention collective des risques psychosociaux :

La démarche de prévention collective des RPS peut suivre des méthodologies différentes, selon la taille de l'entreprise (et donc ses ressources), selon qu'elle se situe en amont, dans une démarche d'évaluation a priori des risques, selon au contraire qu'elle souhaite agir suite à un événement grave, selon la qualité du dialogue social, selon qu'elle aborde l'ensemble des risques psychosociaux ou au contraire une problématique particulière comme par exemple le harcèlement moral ou les violences externes. Néanmoins, quelques soient ces méthodologies de prévention collective, elles ont des points communs qui conditionnent le bon déroulement de la démarche :

- L'engagement de la direction à mener une démarche complète (incluant le plan d'actions).
- L'existence préalable d'une culture de santé et sécurité au travail dans l'entreprise.
- La participation des salariés, de l'encadrement et une information régulière auprès de ceux-ci.
- Le respect des personnes et notamment la protection de leur parole.
- La mise en place d'un groupe de travail (groupe projet dédié) dont la taille, les contours, les missions et la dénomination varieront selon l'effectif de l'entreprise et la

méthodologie particulière engagée. Toutefois, il doit à minima inclure un ou des salariés volontaires, représentatifs de l'ensemble des salariés concernés, un ou des représentants du personnel, l'employeur ou un représentant de la direction et le service de santé au travail. La constitution de ce groupe se fait en concertation avec les élus du personnel.

Dans les situations dégradées, avec un retentissement avéré sur la santé des salariés, des mesures préalables de soutien aux salariés en souffrance doivent être mises en œuvre.

3-2-3- Évaluer les facteurs de risques psychosociaux :

Il s'agit d'identifier et d'évaluer les facteurs de risques psychosociaux dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques professionnels qui incombe à l'employeur. Elle comporte un certain nombre d'étapes.

- La première étape consiste à préparer la démarche : impliquer les acteurs ayant participé à l'évaluation des autres risques professionnels, collecter des données et des indicateurs sur les RPS, définir le périmètre des unités de travail les plus appropriées.
- La seconde étape porte sur l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux proprement dite : inventorier les facteurs de RPS dans les unités de travail, analyser les conditions d'exposition des salariés à ces facteurs de risques, transcrire cette évaluation dans le document unique d'évaluation des risques professionnels.
- La troisième étape correspond à la définition du plan d'actions : proposer des actions d'amélioration, prioriser et planifier ces actions, reporter ces actions de prévention dans le document unique d'évaluation des risques professionnels, définir les moyens nécessaires à la réalisation du plan d'actions. L'étape suivante est la mise en œuvre du plan d'actions.
- La dernière étape, qui permet de boucler de façon itérative avec la première, est la réévaluation des facteurs de risques psychosociaux : suivre l'évolution des indicateurs pris en compte lors de la 1ère étape, réévaluer les facteurs de risques et l'exposition des salariés, actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels, réexaminer le plan d'action précédent. L'évaluation et le réajustement du plan d'actions peuvent tenir compte des résultats (avec des mesures avant/après) mais également des moyens mis en œuvre (en notant les écarts entre les prévisions et la réalité) et des événements intercurrents qui peuvent impacter le déroulement de la démarche ou les résultats.

Une démarche de prévention collective (ou globale) doit permettre d'évaluer précisément le niveau de risques, d'en identifier les sources et de mettre en place un plan d'actions. Une telle démarche permet une prévention efficace et durable.

Exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux

- ✓ Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés
- ✓ Organiser le travail pour le rendre stimulant
- ✓ Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun
- ✓ Donner la possibilité aux salariés de participer aux actions de changements qui affecteront leur travail
- ✓ Améliorer la communication sur la stratégie de l'entreprise et réduire les incertitudes
- ✓ Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise

En cas de risques de violences externes, de harcèlement ou de burnout, des mesures complémentaires sont à adopter (par exemple, aménagement des locaux pour lutter contre le risque d'agression, définition d'un cadre de prise en charge des violences internes...).

3-2-4- Faire réaliser un diagnostic approfondi :

Il peut arriver que selon la complexité, la gravité des situations présentes dans l'entreprise ou en raison d'un dialogue social dégradé, il soit difficile pour l'entreprise d'agir seule pour repérer les facteurs de risque et les groupes de salariés les plus exposés. Dans ce cas de figure, il peut être utile pour elle de recourir à des ressources externes (organismes publics de prévention, services de santé au travail, cabinets conseils). Ces ressources l'aideront à analyser finement les sources des difficultés rencontrées par les salariés en lien avec le travail. Différentes méthodes et outils de diagnostic peuvent être utilisés : observation de l'activité et des conditions de travail, entretiens individuels ou de groupe, questionnaires...

Une fois le diagnostic réalisé (avec l'implication du groupe projet), celui-ci fait l'objet d'une restitution aux différents acteurs de l'entreprise. C'est une étape délicate : elle peut révéler des dysfonctionnements qui font l'objet de déni, faire apparaître des écarts importants entre les hypothèses de départ et les résultats, etc. Les ressources externes pourront formuler des pistes d'action à prendre en charge par l'entreprise.

Le recours à des compétences externes doit néanmoins rester ponctuel et limité à des circonstances particulières.

Le bien-être est en effet, une situation de gagnant-gagnant pour l'employeur et l'employé. Pour les salariés, éprouver un sentiment de bien-être au travail est sans aucun doute positif. Il en est de même pour les organisations : le fait d'avoir des collaborateurs avec un degré élevé de bien-être apporte de nombreux bénéfices dont une performance accrue, un absentéisme réduit, des frais médicaux moindres ne sont que peu d'exemples.

Conclusion :

Le concept du bien-être au travail est l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Ce concept est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail, caractérisé par une recherche d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigences vis-à-vis des salaires.

Chapitre 2 : La performance

Chapitre 2 : La performance**Section 1 : concept générale sur la performance****-ÉVOLUTION DU CONCEPT DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Différentes écoles de pensées relatives à l'organisation se sont intéressées au concept de performance organisationnelle :

- Les théories classiques de l'organisation (1900-1930) développées par Fayol, Weber et Taylor qui ont défini l'organisation comme une « structure formelle reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers ». Ici, la création de valeur se fonde sur une croissance de l'activité ou une politique de dividendes en fonction des investissements.

- L'école des relations humaines (1920-1970) dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert qui ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette conception sociale de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel. Elle postule que l'atteinte des objectifs sociaux permet l'atteinte des objectifs économiques et financiers.

- L'école de la pensée systémique de l'organisation (1930-1970) voit le jour grâce aux travaux de Von Bertalanffy. Ici, l'organisation est définie comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue la capacité de l'organisation et la performance est évaluée grâce au processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.

- D'autres auteurs ont tenté plus récemment de définir la performance de l'entreprise à travers plusieurs dimensions. La notion de performance est à « *la fondation et au fondement de l'activité de gestion* »

1-1- Définition de la performance :

La performance implique des notions de capacités humaines et de charge de travail. Elle évoque des aptitudes, des attitudes et des connaissances (Gawron, 2000). On y trouve en outre l'idée de réussite dans le travail. Être performant signifie d'abord et avant tout satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.

En contexte d'entreprise, il est d'usage de privilégier la notion de performance, spécialement dans une perspective d'amélioration continue. La solution réside certes au-delà des mots. Au

fond, c'est plutôt une pratique évaluative désuète, et dans une certaine mesure maladroite, qu'il faut repenser (Moulinier, 1998). Quant aux qualificatifs utilisés, ils sont normalement en relation avec la culture d'entreprise qui les fait naître et se développer.¹⁹

L'idée de performance devrait être présente dans l'ensemble des créneaux de l'organisation. La notion de culture de performance est complexe, car la performance peut être réduite si la volonté de la développer s'actualise maladroitement. Il importe que l'établissement d'une culture de performance ne se réalise pas au détriment des besoins humains.²⁰

1-2- Type de performance :

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

Morin et Ali identifient quatre grands courants de pensée :²¹

- L'approche économique qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements ;
- L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers ;
- L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation ;
- L'approche politique : renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

¹⁹ Jean-Claude Bernatchez, L'appréciation des performances au travail De l'individu à l'équipe, 2003, page 7
2 idem, page, 24

²¹ E. Morin., A. Savoie, G. Beaudin, L'efficacité de l'Organisation, 1994, page 62

Notre réflexion s'inscrit en prolongement de l'approche sociale puisque nous allons nous intéresser aux personnes et aux relations qu'elles entretiennent avec leur travail et/ou avec les autres collaborateurs de l'entreprise.

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance en suivant les résultats financiers. Cette vision, que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente.

Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est hautement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière.

1-2-1- La performance organisationnelle :

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

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

1-2-2- La performance sociale

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

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

A ce titre, une démarche d'audit de performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque social (ceux qui diminuent la performance sociale) à partir d'un référentiel validé scientifiquement, le référentiel des « irritants sociaux ». Ainsi, l'audit de performance sociale permet d'analyser, au travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- L'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue et comment il fait sens (ou parfois non-sens) : on parle alors de climat social, d'ambiance de travail ou encore de « travailler-ensemble », comme constituante de lien social au sein de l'organisation.

1-2-3- La performance individuelle :

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui mesurent bien (on parle alors de validité) les bonnes choses (parle alors de pertinence). Car si les mesures de la performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

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

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

Campbell (1990)²² définit la performance individuelle au travail comme « Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs »

Plus récemment, selon Motowildo (2003)⁷¹ : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Ainsi, « La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc. »²³

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

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

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

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

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

En effet, en n'évaluant que les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels qui le favorisent ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail, par exemple, la disponibilité et la qualité des équipements et des ressources, les décisions hors de contrôle de la personne, ou encore le contexte du marché.

²² B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel Les déterminants psychologiques de la performance au travail, 2006 page 33

²³ Idem, page 33

Cette posture admet l'idée selon laquelle une personne peut être jugée performante bien qu'elle ne soit pas parvenue à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent complètement (Charles-Pauvers et al., 2007).²⁴

- Différents types de performance individuelle :

Ce modèle de Campbell a servi de base à de nombreux travaux qui ont ensuite proposé de distinguer deux types de performance :

- La performance dans la tâche (ou rôle), peut être très variable d'un emploi à l'autre et de surcroît, peut être « mouvante », c'est-à-dire que les responsabilités des salariés sont souvent variées et redéfinies au cours des différentes missions qui leur sont assignées. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer ;
- La performance contextuelle (ou extra-rôle) correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination.
- La performance citoyenne interpersonnelle : Ce sont les comportements d'altruisme qui visent à aider les autres individus de l'organisation et à adopter des comportements qui leur sont bénéfiques. Par exemple, les informer des événements pouvant les intéresser ou participer aux réunions et aux activités de groupe. Ces actions facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, c'est à dire, l'intégration du groupe ou de l'équipe. Ici, la performance individuelle induit la performance collective.
- La performance citoyenne organisationnelle : Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté du salarié à son organisation comme par exemple de soutenir les objectifs, d'avoir une attitude positive envers l'organisation, de ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, de rester dans l'organisation malgré des conditions

²⁴ Idem, page 34

difficiles. Elle inclut également les comportements qui visent la conformité aux règles et procédures de l'organisation.

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

1-2-4- La performance adaptative :

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de Pulakos 76 sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

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

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

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

Section 2 : Les déterminants de la performance individuelle :

Chaque propriété comportementale de la performance que nous avons décrite plus haut grâce au modèle de Campbell, peut renvoyer à un déterminant psychologique ou à une compétence individuelle.

Campbell a décrit les types de comportements qui induisaient de la performance : la capacité à maîtriser des tâches (compétences dans les tâches), à communiquer (communication écrite et orale), à s'engager et à rester motivé (efforts dans l'activité), l'auto discipline (maintien d'une discipline personnelle), soutenir et aider des collègues (contribution à la performance de l'équipe), savoir influencer (supervision) et allouer des ressources, organiser et contrôler (management).

Nous allons voir maintenant que plusieurs déterminants psychologiques peuvent agir sur chacun de ces comportements pour tendre vers plus de performance.

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel (2006) ont classé ces déterminants en deux catégories qui relèvent d'une part de la relation qu'entretient l'individu avec son travail et son organisation, et d'autre part de la relation d'échange perçue par l'individu entre lui et autrui.

2-1- La relation entre l'individu et son travail :

Nous allons détailler dans cette première partie cinq déterminants de la performance individuelle qui renvoient au lien entre l'individu et son travail. Nous verrons comment les traits de personnalité, affects, émotions au travail, motivation, satisfaction et implication peuvent influencer la performance individuelle.

Nous verrons ensuite dans une deuxième partie comment d'autres déterminants renvoient au lien d'un individu avec les autres personnes de l'organisation. Nous verrons alors comment les comportements de citoyenneté organisationnelle, du contrat psychologique, de la confiance interpersonnelle, de la justice, du soutien organisationnel et de l'échange leader-membre peuvent également influencer sur la performance individuelle.

2-2- Les traits de personnalité :

Le modèle à cinq facteurs (Five Factor Model), plus connu sous le nom de "big five", hérité des travaux de Tupes et Christal dans les années 1960, est devenu une référence et permet de catégoriser les traits de personnalité en cinq grandes dimensions :

- L'extraversion, oppose le fait d'être sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste... à celui d'être en retrait, timide, taciturne, réservé... ;
- La stabilité émotionnelle, oppose le fait d'être calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôlé... à être nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable... ;
- L'amabilité représente le fait d'être courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif par opposition au fait d'être agressif, intolérant, froid... ;
- La droiture oppose le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition à celui d'être inorganisé, négligent, non fiable... ;
- L'ouverture intellectuelle, représente le fait d'être curieux, cultivé, large d'esprit par opposition à celui d'être conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit.

Dans la plupart des études réalisées avec ce modèle, la droiture et la stabilité émotionnelle, sont positivement corrélées avec les différents types de performance. (Barrick et Mount, 1991 ; Salgado, 1997 ; Barrick et al., 2001).

Il s'avère que seule la dimension de droiture prédit, avec une validité élevée, la performance, quel que soit le type de performance retenu, et quels que soient les groupes professionnels. Barrick et al. (2001, p. 21) considèrent que la droiture « *constitue la variable de trait de personnalité, orientée vers la motivation, que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps ; elle devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail* ».

La stabilité émotionnelle peut prédire la performance globale et la performance en équipe mais seulement pour certains types de profession. Les trois autres dimensions du "big five", ne prédisent que certains types de performance, pour certains groupes.

Nous pouvons en conclure que la personnalité est un facteur déterminant de la performance.

2-3- Les affects et les émotions au travail :

L'affect est un terme générique qui exprime les sentiments que l'individu éprouve vis-à-vis de quelqu'un ou de quelque chose.

Nous avons vu en première partie qu'un affect durable et faiblement intense relève de l'humeur. Le plaisir ou du déplaisir ressenti dans un emploi occupé relève de l'humeur. Changer de poste, ou modifier le contenu d'un travail, peut provoquer un changement susceptible de modifier l'humeur vers le plaisir ou le déplaisir. Un affect éphémère, mais intense, relève de l'émotion. L'émotion est en général dirigée vers une cible précise ; une personne, une chose, une situation. Beaucoup d'études récentes montrent que les affects peuvent influencer les processus cognitifs (exemple : la motivation au travail) et la performance dans certaines activités.

Mitchell et Daniels, recensent les facteurs qui peuvent être influencés par les affects et qui peuvent ensuite induire de la motivation et de la performance au travail. Ainsi ils peuvent ainsi agir positivement sur :

- La créativité ;
- La facilité de prise de décision ;
- Les comportements prosociaux ;
- L'adaptation face aux événements stressants ;
- La résolution des conflits.

Lorsque ces facteurs sont influencés positivement par les affects, la performance au travail est améliorée. Ils indiquent également que l'humeur influence le développement du sentiment d'auto-efficacité quand une tâche ou une activité est bien maîtrisée. Cependant, eux même reste réservés quant à leurs conclusions, car ils ont mis en évidence que certains affects étaient consécutifs de la performance alors que d'autres, influenceraient la performance.

Wright et Cropanzano ont eux aussi montré l'influence positive du bien-être psychologique sur la performance au travail. ²⁵

La revue de littérature effectuée par Wright et Cropanzano permet également de préciser que les personnes bénéficiant d'un niveau de bien-être élevé possèdent des dispositions plus favorables pour bénéficier d'expériences positives. Selon la littérature, cette condition émanerait d'un état cognitif particulier. Au sein de leur article, les auteurs font donc la nomenclature des incidences positives d'un niveau de bien-être élevé. Celui-ci serait par

²⁵ T.A. Wright, et R. Cropanzano Psychological well being and job satisfaction as predictors of job performance, (2000),page 84

exemple associé à retirer davantage de plaisir du travail en lui-même plutôt que des promotions ou de la reconnaissance qui y sont associés. Un niveau de bien-être élevé aurait également un effet positif sur la santé, en plus d'amener les individus à être davantage proactifs, résistants et moins stressés. Wright et Cropanzano proposent finalement trois méthodes de gestion afin de développer le niveau de bien-être psychologique des employés. Selon eux, des pratiques de sélection, de formation et finalement d'organisation du travail peuvent être déployées par les gestionnaires dans cette optique.

2-4- La motivation :

Kanfer répartit les théories de la motivation en trois catégories : ²⁶

- **Les théories des besoins, mobiles, valeurs** partent du principe qu'un besoin crée un déséquilibre qui incite à entreprendre des actions. La connaissance des besoins d'un individu doit, en théorie, permettre de savoir ce qui le motive. Les chercheurs les plus connus sur ce champ théorique sont Maslow et Herzberg ;
- **Les théories du choix cognitif** regroupent celles des attentes-valences, de l'attribution et de la dynamique de l'action. Elles prennent appui sur un principe de base énoncé par Tolman et Lewin : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Elles tentent de répondre à la question « *comment les individus sont-ils motivés pour travailler ?* ». Pour cela les théories cognitives posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur positive perçue dans le but de maximiser l'affect positif et de diminuer l'affect négatif (Lawler, 1991 ; Kanfer, 1990) ;
- Ce modèle postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin. L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison. On retrouve ici la théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson, les théories de la justice organisationnelle (Adams, Leventhal...),

²⁶ N. Oubrayrie-Roussel et P. Roussel, Le soi et la motivation, Université Toulouse, 2001, page 6

- **Les théories de l'autorégulation** expliquent le passage à l'action par la motivation que procure la poursuite de buts précis. La performance est donc étroitement liée aux objectifs. Ils sont des facteurs de motivation et ont donné à ce titre le modèle des buts. Toutefois, la motivation n'est pas stable, c'est un processus qui conduit par conséquent à s'intéresser à l'autorégulation. On retrouve ici le modèle du but.

Aujourd'hui les chercheurs franchissent les barrières, abandonnent les oppositions, en envisageant de larges systèmes d'explication théoriques des comportements individuels, et de la performance au travail. Ainsi, des concepts intégrateurs ont vu le jour et ils élargissent désormais la question des facteurs motivationnels de la performance au travail, au concept d'implication organisationnelle.

Ainsi, la motivation est contingente, d'une part aux individus, sans en être une caractéristique psychologique fixe, et d'autre part, à leur environnement. Steiner, rappelle que « la motivation ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la performance ». En effet, les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement. La motivation bien que n'étant pas une caractéristique de l'individu, n'est pas totalement indépendante de sa personnalité. La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer.

Elle apparaît cependant comme le déterminant essentiel de la performance.

D. La satisfaction :

Pendant toute la seconde moitié du 20ème siècle, l'étude du lien entre la satisfaction au travail et la performance a connu des analyses et des débats contradictoires.

Locke définit en 1976 la satisfaction au travail comme un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu. Ainsi, elle peut être considérée comme une réaction affective à son travail.

Dans les années 1990, Motowidlo parle de « jugements par le sujet de l'aspect plus ou moins favorable de son environnement de travail ».

Ainsi :

- Si la satisfaction au travail est considérée comme un jugement évaluatif, l'affect au travail doit être vu comme antécédent à elle ;

- Si l'on considère que la satisfaction au travail a un composant affectif, alors l'affect au travail peut être vu comme un indicateur de cette satisfaction.

Les deux états « émotionnels » classiques vécus au travail, soit la satisfaction professionnelle et le stress, ne sont pas obligatoirement liés aux émotions en soi : un travailleur satisfait n'est pas un travailleur heureux et inversement un travailleur stressé n'est pas nécessairement un travailleur malheureux.

La satisfaction représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. En fait, ce que nous jugeons bien ne produit pas nécessairement un sentiment de bonheur. Par exemple, nous pouvons juger que l'activité physique est bien pour nous tout en maudissant chaque séance.

Dans le cas de la satisfaction professionnelle, deux principaux éléments interviennent : les attentes de l'employé et une évaluation de son travail en fonction de ses attentes. Les employés ont des attentes concernant le salaire qu'ils devraient toucher pour le travail qu'ils accomplissent, le respect qu'un superviseur devrait avoir pour eux et la mesure dans laquelle ils devraient pouvoir travailler de la façon qu'ils préfèrent. La satisfaction professionnelle résulte de la concordance entre les attentes des employés et l'évaluation de ce qu'ils reçoivent de leur travail.²⁷

Le lien entre la satisfaction au travail et la performance au travail ne fait pas consensus. De nombreuses analyses et débats contradictoires sur ce lien entre satisfaction au travail et performance ont eu lieu. La croyance que des individus heureux seraient plus productifs se développe pendant toute la seconde moitié du 20^{ème} siècle.

En 1985, Jaffaldano et Muchinsky montrent que la corrélation moyenne entre la satisfaction et la performance est faible. Cette étude révèle alors que la satisfaction au travail ne serait pas une bonne variable prédictive de la performance au travail. Le lien pense-t-on, ne serait plus direct, mais pourrait être indirect, modéré par des facteurs tels que :

- L'absentéisme /présentéisme ;
- Intention de quitter / fidélité ;
- Retrait psychologique / bien-être au travail, etc.

²⁷ U. Hess (2003), Les émotions au travail, fellow, cirano, université du Québec à Montréal

La satisfaction au travail aurait par conséquent peu d'effet direct sur la performance au travail.

Aujourd'hui, depuis les méta-analyses de Iaffaldano et Muchinsky, plusieurs événements sont intervenus, pouvant remettre en cause certaines idées acquises :

- Le premier est d'ordre théorique. Depuis cette étude de 1985, des chercheurs comme Motowidlo et d'autres ont étudié le concept même de performance individuelle et distingué la performance dans la tâche de la performance contextuelle ;
- Les recherches antérieures reposaient sur des enquêtes empiriques hétérogènes et les comparaisons effectuées alors ont pu être perturbées par cette hétérogénéité. Les travaux contemporains s'appuyant sur cette distinction entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle semblent être moins définitives. Par exemple Judge, Thoresen, Bono et Patton ont mis en exergue un niveau de corrélation moyen entre la satisfaction au travail et la performance des individus au travail de 0,30 (au lieu de 0,17 dans l'étude d'Iaffaldano et Muchinsky) ;
- Ce niveau de corrélation, dans les sciences comportementales, suffit pour montrer que le concept, la satisfaction dans ce cas, est une variable prédictive de la performance ;
- Le second est méthodologique. Il concerne la façon dont ont été conduites les études empiriques à l'époque d'Iaffaldano et de Muchinsky qui pourrait remettre en cause l'exploitation des données et donc les résultats obtenus. Cela crédibiliserait davantage les résultats de Timothy Judge et ses collaborateurs (r moyen de 0,30) ;
- Le troisième est également d'ordre méthodologique. Aujourd'hui, les méthodes d'analyses des données ont connu de considérables évolutions et permettent d'intégrer de nombreux effets simultanés : directs, indirects, réciproques, modérateurs, médiateurs, covariances entre variables indépendantes, corrélations entre variables dépendantes, etc...

C'est donc aujourd'hui un des enjeux de la recherche contemporaine sur le lien entre la satisfaction et la performance au travail.

L'implication / l'engagement

Traduction de « *work commitment* ». L'implication comme l'engagement, désignent en anglais les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail : « *involvement* » et « *commitment* » ont été traduits par « *implication* » dans la recherche française.

Sachons cependant que le terme « engagement », illustre plus généralement la relation individu/emploi tandis que le terme « implication » désignerait les rapports individu/organisation.

L'implication se démarque du concept de motivation en soulignant l'importance de l'attachement (affectif, calculé ou de continuité, normatif) dans le rapport de l'individu à son organisation ou à son travail.

Trois formes d'implication organisationnelle ont été étudiées :

Affective ou attitudinale, qui reflète l'identification et l'attachement d'une personne à l'égard d'une organisation particulière ;

Calculée ou de continuité qui met l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation ;

Normative qui correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

Les recherches nous amènent à distinguer différentes formes d'implication en fonction, d'une part, des cibles (organisation, activité de travail, carrière ...) et d'autres parts, des différentes natures ou dimensions (affective, calculée, normative). Chacune des cibles pouvant être liées à l'une ou l'autre des dimensions.

L'implication organisationnelle : est définie dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres : c'est « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation ». L'individu, pour se sentir impliqué, doit internaliser et adopter les valeurs, les buts et les normes de l'organisation.

Dans leurs études empiriques, les chercheurs n'ont souvent mis en évidence, dans le meilleur des cas, qu'une faible relation entre implication organisationnelle et performance au travail des individus.

Riketta et Landerer (2005), concluent à une relation positive entre l'implication organisationnelle affective et la performance dans le rôle d'une part et d'autre part le comportement de citoyenneté organisationnelle. Riketta l'explique par le fait que le comportement extra-rôle est souvent volontaire et donc dépend de façon plus importante de facteurs motivationnels intrinsèque par rapport au comportement lié au rôle.

Vandenberghe et al. (2004), ont montré que par l'intermédiaire de l'implication à l'égard du responsable hiérarchique, l'implication organisationnelle affective influence la performance au travail.

Ainsi, le lien théorique entre implication organisationnelle et performance est fort mais le lien effectif est relativement faible. Nous pouvons retenir de ces résultats l'importance des cibles intermédiaires dans le rôle de l'implication organisationnelle sur la performance. L'implication est en effet influencée par plusieurs facteurs. En ce qui concerne le rôle du supérieur hiérarchique, l'implication organisationnelle offrirait « un terrain favorable qui nécessiterait *cependant d'être focalisé sur une cible, en l'occurrence, le responsable hiérarchique, pour influencer la performance dans le rôle* » (Vandenberghe et al., 2004)

Stephens et al. (2004), concluent à une corrélation faible entre l'implication organisationnelle normative et la performance au travail.

De manière générale, les liens qu'entretient un individu avec son travail montrent qu'une disposition positive à l'égard d'une tâche ou d'une organisation peut être corrélée à une meilleure performance. Ce lien sera établi si l'individu est le moteur lui-même de cette disposition positive.

Ainsi, la performance entretient des liens principalement avec l'implication affective et l'attachement est plus fort avec le métier qu'avec l'organisation car les salariés fortement impliqués dans leur profession travailleraient plus durement pour atteindre des standards plus élevés. L'implication dans l'activité de travail est un déterminant significatif de la performance. Keller a mis en évidence le rôle joué par le type d'activité. L'implication dans l'activité de travail particulièrement importante pour les « *travailleurs de la connaissance* ». Leur loyauté s'exerçant à l'égard de leur domaine scientifique ou de leur communauté professionnelle, en dehors de leur organisation. Le type de poste occupé pourrait donc être un élément explicatif de la faiblesse des relations souvent observées entre l'implication dans l'activité de travail et la performance individuelle.

Notons aussi qu'une implication calculée peut entraîner une certaine passivité. Les salariés impliqués de façon calculée pourraient se sentir prisonniers d'une situation non désirée. Ils pourraient occuper leur emploi avec une certaine passivité mais être contraints tout de même de remplir les exigences de base de cet emploi pour éviter de le perdre.

2-5- La relation d'échange perçue par l'individu :

Nous venons de détailler la relation entre l'individu et son travail. Nous allons ici nous intéresser à la relation entre l'individu et les autres personnes. Des travaux soulignent

l'importance que prend cette notion d'échange social dans les rapports que noue un salarié avec l'organisation dans laquelle il travaille. Nous montrerons l'influence qu'ils peuvent avoir sur la performance individuelle.

La théorie de l'échange social repose sur les travaux de Blau (1964)¹³² qui distinguent l'échange économique de l'échange social. L'échange économique étant celui dont la nature est spécifiée, l'échange social celui des obligations non spécifiées, « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiées et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur ».

L'échange social porte :

- Sur le contenu (effort, motivation, comportement de citoyenneté versus rémunération, carrière, formation, statut ...);
- Sur la manière dont le contenu est administré (perceptions de justice, de soutien organisationnel, qualité des échanges).

Borman (2001) étudie la perception de la relation d'emploi s'appuyant sur la théorie de l'échange social. Il identifie les types de comportements qui affectent la performance contextuelle et les a regroupés en trois catégories :

- Le soutien personnel :

L'aide aux collègues dans le travail ;

La coopération avec les autres en acceptant leurs suggestions, en les informant d'événements qu'ils devraient connaître, en plaçant les objectifs de l'équipe au-dessus de son intérêt personnel ;

La considération pour les autres en faisant preuve de courtoisie et de tact dans les rapports individuels, en les motivant et en leur montrant la confiance placée en eux.

- Le soutien organisationnel :

Représenter l'organisation de façon favorable en la défendant et en la promouvant ;

Exprimer sa satisfaction et sa loyauté en restant dans l'organisation malgré les difficultés passagères ;

Soutenir les finalités et les objectifs de l'organisation, se conformer à ses règles et ses procédures, proposer des améliorations.

- L'initiative et être consciencieux :

Persister par des efforts supplémentaires malgré les conditions difficiles ;

Prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs même si ce n'est pas dans ses attributions et chercher à réaliser d'autres tâches quand ses propres obligations sont remplies ;

Développer ses connaissances et ses compétences en profitant des opportunités à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur son temps et ses ressources personnels.

Dans la continuité des travaux de Blau, les rapports que le salarié avec son organisation prennent de plus en plus de place dans les recherches en comportement organisationnel. Ces recherches se focalisent sur la nature, l'évolution, ainsi que sur les différences de pouvoir dans ces relations d'échange.

Ces relations d'échange sont décrites et analysées à travers différents concepts : la citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle, la confiance interpersonnelle. Ces concepts suggèrent que l'individu, pour atteindre ses objectifs, s'engage dans des comportements relevant de l'échange social. Nous verrons ci-dessous les différents concepts reliés aux relations d'échange dans le but d'identifier ceux qui sont des déterminants significatifs de la performance et ceux qui ne le sont pas.

2-6- Le comportement de citoyenneté organisationnelle :

Les comportements citoyens recouvrent tout ce qui, en dehors de l'activité de travail prescrite, va maintenir une qualité de contexte de travail. Ils correspondent à des comportements d'aide. Organ a décrit cinq facteurs qui caractérisent les comportements de citoyenneté organisationnelle :

- L'altruisme : le comportement directement tourné vers l'aide d'une personne spécifique, dans des situations de face-à-face ;
- Le fait d'être consciencieux : les comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (être à l'heure...) ;
- La sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales ;

- La courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- La vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

En fait, le lien entre comportements de citoyenneté organisationnelle et performance relèverait davantage de la croyance que de liens prouvés mais seraient susceptibles d'influencer la performance des groupes de travail puisqu'ils :

- Augmenteraient la productivité des collègues et des managers ;
- Libéreraient des ressources qui peuvent ainsi être utilisées à des fins plus productives (le manager peut se consacrer à d'autres tâches plus productives) ;
- Réduiraient le besoin d'allouer des ressources limitées à des fins exclusives du maintien de la cohésion du groupe (conflits de groupe moins fréquents) ;
- Aideraient à la coordination à la fois à l'intérieur et entre les groupes de travail.

Ainsi la perception par l'employé de son environnement de travail est liée à ses réactions émotionnelles et peut influencer ses comportements :

- La perception d'un environnement favorable est corrélée avec des émotions positives et influence positivement les comportements citoyens ;
- La perception négative de l'environnement de travail est positivement corrélée avec des émotions négatives et influence positivement les comportements contreproductifs.

Certains auteurs étudient les éventuelles proximités entre citoyenneté organisationnelle et un certain nombre de comportements que l'on peut regrouper sous le vocable contreproductif. Ces derniers recouvrent les comportements volontaires visant à nuire à l'organisation ou à ses autres membres : le retrait physique du travail, l'absence, la résistance à l'autorité, la défiance, l'agression, les représailles ou encore le simple fait de rester passif.

La littérature met donc bien en évidence des liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'individu au sein d'un groupe de travail.

2-7- Le contrat psychologique :

Le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés, perçues par ces derniers (Robinson et Rousseau, 1994).

Les travaux empiriques ont largement analysé les conséquences négatives de la rupture du contrat psychologique. La perception d'une rupture ou d'une violation du contrat a des conséquences sur les comportements et réduit la performance au travail. Les travaux de Robinson et Morrison montrent que la perception de la rupture agit négativement sur les comportements de citoyenneté des salariés.

Les recherches sur le dépassement du contrat psychologique et son incidence sur la performance au travail sont plus rares. Cela s'expliquerait par le fait que les salariés tendraient à davantage percevoir une violation du contrat psychologique et beaucoup moins un dépassement. Or les employeurs qui tentent de fidéliser leurs salariés vont souvent au-delà du contrat psychologique (pour retenir les hauts potentiels, par exemple).

Nous pouvons donc en déduire que le respect du contrat psychologique est un déterminant de la performance individuelle.

2-8- La confiance interpersonnelle :

La confiance interpersonnelle représente la confiance entre un salarié et son supérieur hiérarchique immédiat ou avec le dirigeant. Elle agit sur la performance au travail et plus largement sur les attitudes au travail.

En effet, l'engagement des salariés dans l'entreprise se fait en fonction de leur perception de la réciprocité des échanges et une relation de confiance entre les salariés et l'organisation est propice à générer des performances au travail (Neveu, 2004)²⁸.

La confiance dans le supérieur hiérarchique agit également positivement sur la performance, la satisfaction au travail et les comportements innovants.

2-9- La justice, soutien organisationnel :

De façon générale, les individus attachent de l'importance à la manière dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie. Si ceux-ci ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. De fait, ils sont motivés afin de faire quelque chose afin d'atteindre une situation qu'ils percevront comme juste. Depuis la théorie de l'équité, les chercheurs ont développé de nouvelles approches sur le sentiment de justice dans le contexte organisationnel.

²⁸ V. Neveu, La confiance interpersonnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, (2004), page 62

Ainsi, le sentiment de justice ressenti par un individu suscite des attitudes au travail positives (implication dans l'organisation, satisfaction au travail, comportement de citoyenneté) et améliore la performance au travail. Ce sentiment résulte d'une triple perception :

- La perception d'une justice distributive qui fait référence à la justice des décisions elles-mêmes, (théorie de l'équité (Adams) ;
- La perception d'une justice procédurale qui fait référence à la justice du processus par lequel une décision est prise, par lequel les résultats sont alloués (critères d'évaluation de la performance, gestion de l'évaluation des performances, exactitude de l'information pour prendre des décisions interindividuelles)

Conclusion

L'appréciation des performances constitue un aspect fondamental des réalités des organisations et des individus qui en font partie. Des investissements plus significatifs seront probablement réalisés spécialement dans le choix des critères et la mesure des résultats, peu importe pour les coûts, c'est-à-dire les appréciateurs, soient uniques ou multiples ou que les personnes qu'elle vise, c'est-à-dire les appréciés, soient des individus ou des équipes de travail.

**chapitre 03 : La relation controversée entre le
bien-être au travail et la performance.**

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

Chapitre 03 : LA RELATION CONTROVERSÉE ENTRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE.

Ces deux notions qui apparaissent souvent ensemble. Pourtant, ces deux notions semblent a priori très éloignées. En effet, d'un côté, la notion de bien-être au travail renvoie à l'idée de plaisir au travail, de sens du travail, de reconnaissance. D'un autre côté, la notion de performance renvoie aux idées de rentabilité, de profit et de croissance.

Investir dans la santé au travail est d'abord une obligation sur le plan humain. Ce n'est pas une charge mais un atout pour la performance car « le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique » et le véritable défi à relever concerne « le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ».

1- DES CONDITIONS DE TRAVAIL À AMÉLIORER :

Le bien-être au travail peut se définir comme un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié. S'intégrant dans le volet social, il découle de l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles un travail est réalisé. Mettre l'accent sur le bien-être au travail témoigne non seulement du respect accordé à l'individu au travail mais s'avère fructueux pour la performance de l'organisation. Une perception négative de l'environnement de travail par les salariés engendre-t-elle des comportements néfastes à la productivité et donc à la performance ?

Le volet de la santé devra être intégré dans le dialogue social accompagnant un projet de restructuration.

L'amélioration des conditions de travail constitue un élément clé dans la recherche du bien-être en milieu professionnel. Celles-ci déterminent la qualité de vie de l'individu dans l'organisation. Cette recherche du bien-être ne doit pas se réaliser au détriment des résultats de l'organisation mais au contraire s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance.

L'entreprise devra sensibiliser l'ensemble des acteurs de la santé au travail pour permettre de repérer les signaux des risques psychosociaux. Les services de santé au travail devront établir un questionnaire individuel permettant de détecter le stress au travail afin d'accompagner rapidement les salariés en difficultés. Enfin, la mise en place de responsables ressources

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

humaines de proximité et l'instauration de temps réservé au dialogue au sein des équipes peut permettre la détection de difficultés et le traitement en amont de celles-ci. Dans tout projet de changement, les entreprises doivent étudier pour toute démarche de changement, les conséquences humaines induites et associer les représentants du personnel et le management de proximité.

1-1-Santé et sécurité au travail :

La politique de santé et de sécurité au travail vise à limiter les risques professionnels tout en améliorant les conditions de travail des salariés et des travailleurs handicapés.

- **Identifier les risques professionnels**
- **Les accidents du travail et les maladies professionnelles :**

L'accident du travail est un accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail et qui touche toute personne accomplissant un travail pour le compte d'un employeur.

Une maladie est qualifiée de professionnelle si elle est le résultat de l'exposition du travailleur à un risque physique, chimique ou biologique, ou bien si elle est liée aux conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle.

- **Les risques psychosociaux et la souffrance au travail :**

On appelle « risques psychosociaux » la probabilité qu'apparaissent chez un ou plusieurs salariés des signes tels que stress, angoisse, agressivité..., la survenance de ces signes étant imputable, en partie ou totalement, à l'environnement de travail. Ces signes peuvent conduire à développer des pathologies (hypertension, dépression...)

Les risques psychosociaux engendrent de la souffrance au travail, c'est-à-dire un état de mal-être plus ou moins profond ressenti par le salarié dans son environnement professionnel. Cette souffrance peut aller du sentiment de malaise jusqu'à des manifestations beaucoup plus graves (dépression, suicide).

- **La prise en compte du handicap :**

Selon le Code du travail, est considéré comme travailleur handicapé tout individu dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont réduites à la suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique. La loi du 11 février 2005

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

impose aux entreprises qui emploient plus de 20 salariés l'obligation de recruter des travailleurs handicapés dans la proportion de 6 % au moins de l'effectif total.

Chaque situation de handicap au travail est particulière : elle dépend à la fois des exigences du poste et des capacités de la personne. Les organisations doivent donc aménager la situation de travail afin de limiter l'impact du handicap.

Il arrive que le handicap survienne à la suite d'un accident du travail. L'organisation doit alors favoriser la reconversion du salarié.

- **Prévenir les risques professionnels :**
 - **Le recensement des risques professionnels :**

Tout employeur doit transposer par écrit l'évaluation des risques (article R. 4121-1 et suivants du Code du travail). Ce document de synthèse appelé « Document unique » est obligatoire pour toutes les entreprises et associations dès l'emploi de 1 salarié.

-La prévention des risques professionnels :

Des actions doivent être menées auprès du personnel afin de sensibiliser aux risques professionnels. Ces actions de communication ont pour objectif d'inciter les membres de l'organisation à adopter les comportements de nature à améliorer leur sécurité.

1-2-L'évaluation des conditions de travail :

L'indicateur social est une donnée objective qui rend compte de la situation de l'organisation en termes de conditions de travail. On peut mesurer le degré d'implication des salariés et le degré de sécurité dans lequel ils évoluent grâce à divers indicateurs : l'absentéisme, turn over, les grèves, les accidents du travail ou les maladies professionnelles, fréquence et degré de gravité des accidents du travail. Ces données figurent dans *le bilan social*, obligatoire pour les entreprises employant au moins 300 salariés ou dans un *tableau de bord social*. Elles donnent une idée de la performance sociale de l'entreprise.

Exemples d'indicateurs :

- **L'absentéisme :**

Un taux d'absentéisme faible est un signe de performance sociale ; à l'inverse, un taux élevé doit alerter. Le taux d'absentéisme est mesuré de la façon suivante : (heures d'absence pendant une période P) / (heures théoriques de travail pendant la même période) × 100.

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

Exemple. Dans une entreprise où le travail physique est très dur et les cadences intenses, le taux d'absentéisme est de 7 % contre 5 % pour l'ensemble des entreprises du même secteur d'activité.

L'absentéisme provoque des perturbations qui représentent un coût pour l'organisation.

Exemple. Pendant l'absence de Pierre, ses dossiers ne sont pas traités, ce qui provoque des retards dans le traitement des commandes et risque d'entraîner le mécontentement des clients.

- La rotation du personnel (ou turn-over) :

Le taux de rotation du personnel (turn-over), qui correspond au nombre de départs, permet de rendre compte des mouvements de personnel. Il est calculé de la façon suivante : $[(\text{nombre de collaborateurs partis durant l'année } N) / (\text{nombre de collaborateurs au 1er janvier } N)] \times 100$.

Exemple. Une entreprise du secteur agro-alimentaire a enregistré un taux de rotation de 5 % pour l'année N. Cela signifie que 5 % de ses collaborateurs ont quitté l'entreprise durant l'année. Comme ce taux s'élevait à 12 % en N-3, l'entreprise peut en déduire que l'amélioration des conditions de travail lui a permis de fidéliser ses salariés.

Un taux de rotation élevé trahit souvent un dysfonctionnement dans l'organisation et représente une source de coûts supplémentaires.

Exemple. Le départ d'un salarié peut entraîner le versement d'indemnités pour l'employeur ; il implique aussi de recruter un nouveau salarié qui devra être formé.

À l'inverse, un taux de rotation plus faible que la moyenne des organisations du même secteur révèle de bonnes conditions de travail pour les salariés ce qui les contribue à les fidéliser.

1- L'ergonomie :

L'ergonomie est la science qui étudie l'adaptation du poste de travail à l'homme. La prévention des risques professionnels passe par la prise en compte de la dimension humaine : en plaçant l'être humain au coeur de l'activité de travail, l'ergonomie vise à améliorer l'efficacité du travail tout en diminuant la pénibilité et en prévenant les risques sur la santé.

• Les facteurs d'ambiance au travail

Les facteurs d'ambiance désignent un ensemble de caractéristiques environnementales susceptibles d'influencer l'activité de travail : éclairage, bruit, confort thermique, esthétique de l'espace de travail (couleurs et décoration) ... L'ergonomie prend en compte ces différents

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

éléments afin de déterminer les conditions optimales de confort physique et psychologique au travail.

- **L'aménagement de l'espace de travail :**

L'ergonomie vise également à aménager l'espace de travail afin d'améliorer le confort du salarié tout en diminuant le risque de maladie et d'accident du travail. *Exemple. Une chaîne d'hypermarchés a installé des tapis de caisse antifatigue pour améliorer le confort de travail des hôtes et hôtesse de caisse ; la texture de ces tapis permet de soulager le dos et les jambes et isole contre le froid.*

L'individu évolue dans un environnement physique qui constitue son espace de travail. Il existe plusieurs façons d'organiser les espaces de travail : espace ouvert, semi-fermé, fermé. Le choix pour l'une ou l'autre de ces solutions n'est pas neutre, car il a des impacts sur la concentration et l'efficacité du salarié.

Exemple. L'entreprise Delta a réaménagé ses espaces ouverts en créant des box grâce à des matériaux d'isolation phonique très performants, ce qui préserve la confidentialité des entretiens.

2- DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À RÉINVENTER

Il y a une trentaine d'années est apparue l'idée qu'il peut exister des pratiques de management qui auraient une efficacité optimale sur le fonctionnement de nos organisations. Il suffirait alors de les « benchmarker » pour parvenir à une performance optimale. Mais il s'agit alors de les définir et de définir leur impact sur les différentes dimensions de la performance. C'est ainsi que sont apparues des pratiques de haute performance (« High Performance Work Practices ») appelées à se diffuser d'une manière massive au nom d'une standardisation des mécanismes de la performance.

Dans les interviews, une grande importance est accordée à la qualité du management intermédiaire. Le manager est considéré par tous les protagonistes comme l'acteur du bien-être au travail. Pour beaucoup, c'est un pilier pour la mise en place des dispositifs liés au bien-être et à la performance. En d'autres termes, le manager doit savoir écouter, communiquer, déléguer, faire confiance et être l'inducteur de celle-ci, être juste dans les évaluations, courageux, pour faire face aux conflits, montrer l'exemple... Il organise, répartit les tâches et la charge de travail.

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

Il est vecteur de la stratégie, de la vision et des valeurs de l'entreprise, donnant ainsi du sens au travail effectué, et donc favorise l'engagement des salariés.

Sous l'effet de la crise financière dont nous subissons encore les effets, force est de reconsidérer l'importance du management intermédiaire et de retrouver sa dimension humaine : « L'impulsion lancée par les directions d'entreprises doit pouvoir s'appuyer sur un relais non seulement efficace et impliqué, mais également sensible à la dimension humaine et aux attentes du corps social. Dans ce cadre, le manager devrait à nouveau jouer un rôle déterminant. »²⁹

SECTION 2 : LA PERFORMANCE INFLUENCE LE BIEN-ÊTRE :

Alors que la plupart des chercheurs, s'intéressant au bien-être au travail et à la performance, d'autres chercheurs suggèrent que ce soit la performance qui soit source de bien-être.

3. LE MODÈLE DE LAWLER ET PORTER (1967) :

Le modèle de Lawler et Porter (1967) postule que la performance mène à la satisfaction au travail. Se basant sur la « Path-Goal Theory », ce modèle avance que les employés sont motivés à faire des choses qui auront en retour des conséquences favorables à leur égard. Ainsi, les conséquences positives provenant d'une bonne performance sont ce qui rendrait les salariés satisfaits.

Dans une perspective organisationnelle, une étude longitudinale a également montré que la performance financière de l'organisation prédisait la satisfaction au travail des salariés et non l'inverse (Schneider et al., 2003).

4. LA THÈSE DE BARON (2011) :

La thèse de Baron (2011) s'inscrit dans la continuité du modèle de Lawler et Porter (1967). Pour Baron (2011), « il n'y a pas de lien évident entre le bien-être et l'efficacité, et encore moins entre le bien-être (des travailleurs) et la performance (de l'entreprise). Comme il y a du travail qui ne produit pas de valeur, il y a des salariés en situation de risque (voire en mauvaise santé) qui sont « efficaces ». Il peut même y avoir des salariés en « bien-être » qui ne sont ni efficaces ni performants, surtout si leur « bien-être » est fonction d'un « mix combinant des rémunérations très élevées, une protection en béton et des rythmes de travail faibles ». De plus, « la finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés, mais la satisfaction de ses clients

²⁹ www.netsbe.fr, La lettre de veille et d'analyse de la Société de Banque et d'expansion, mai 2010 consulté le 10/06/2022 à 21 :46

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

et le profit de ses actionnaires. Le bien-être des salariés peut être un choix d'objectif de certains chefs d'entreprise, le résultat d'un rapport de force ou une des contreparties de la coopération » (Baron, 2011).

La recherche de performance et celle de la santé ou du bien-être sont conflictuelles et sont sujettes à des logiques contradictoires qui amènent à des arbitrages délicats. D'un côté, la recherche de performance peut conduire à « réduire les coûts du travail (les espaces alloués au travail, la densification des temps, la précarité des statuts...) ». De l'autre, la recherche de la santé « recouvre non seulement l'intégrité physique (accidents du travail), l'absence de maladie et la prévention des risques professionnels « physiologiques », mais également le harcèlement, le stress et les risques psychosociaux (RPS) » (Baron, 2011).

Baron propose de « faire de la performance du travail du salarié une des conditions de son bien-être ». Selon lui, cette proposition d'inversion du sens de la relation entre bien-être et performance permet de :

- Prendre en compte le besoin d'utilité et de réalisation de soi par le travail,
- Sortir d'un raisonnement sur le « bien-être qui coûte » comme valeur d'option, au profit d'une compréhension en termes de rétribution,
- Dépasser le raisonnement d'une souffrance qui serait « de la faute des salariés qui sont trop petits pour les exigences de leur travail » (Clot, 2008),
- Faire du bien-être une contrepartie de l'obtention de la coopération et une rétribution d'un travail autonome qui l'exige.³⁰

SECTION 3 : BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE : UNE RELATION COMPLEXE :

Au vu des deux sections précédentes, la question du sens du lien de causalité entre bien-être au travail et performance ou entre performance et bien-être au travail se pose. Nous exposerons, dans cette section, les travaux dépassant le clivage relatif au sens du lien entre bien-être au travail et performance.

³⁰ Nathalie BERNARD, Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse pour grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES. Pages 99-100

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

3. BIDIRECTIONNALITÉ OU CURVILINÉARITÉ :

Leclerc et al. (2014) se sont précisément interrogés sur la question de la bidirectionnalité de la relation entre bien-être au travail et performance ou plus précisément entre la santé psychologique et la performance au travail.

Dans la continuité de la méta-analyse de Ricketta (2008) dont la conclusion est que les attitudes au travail prédisent davantage la performance que l'inverse, les travaux de Leclerc et al. (2014), concluent qu'une meilleure santé psychologique au travail, plus particulièrement un fort bien-être (sérénité) et une faible détresse (irritabilité-agression) dans nos relations avec autrui, permet de mieux performer dans le temps.

Bien performer peut aussi favoriser le bien-être psychologique ressenti envers soi (sérénité) et les autres (harmonie sociale). Les résultats de leur recherche « suggèrent que la santé psychologique et la performance s'influencent mutuellement, soutenant l'idée que la direction de la causalité soit bidirectionnelle » (Leclerc et al., 2014, p.364)

Delobbe et De Hoe (2012) suggèrent, dans leurs pistes de recherche, d'étudier la possible relation curvilinéaire entre bien-être au travail et productivité. « Jusqu'à un certain seuil, un meilleur bien-être au travail irait de pair avec un accroissement de la productivité, conformément au modèle du « happy-productive worker ». Mais à partir d'un certain seuil, un accroissement de la productivité serait associé à une détérioration des conditions de travail et du bien-être. » (Delobbe et De Hoe, 2012)

La question qu'il se doit d'être posée est : **Doit-on considérer l'expérience de bien-être comme le moteur principal de la performance ou l'expérience d'une performance comme moteur du bien-être au travail ?**

4. LES RÉPONSES DES ENTREPRISES :

Au-delà de ces considérations théoriques sur la question du sens du lien entre bien-être au travail et performance, les deux paragraphes suivants dédiés, tout d'abord, au rapport Lachmann et al. (2010), ensuite au capital humain, peuvent être considérés, de manière plus pragmatique, comme des réponses des entreprises aux besoins de concilier bien-être au travail et performance plus qu'à la question du sens du lien entre les deux concepts.

4.1.LES PROPOSITIONS DU RAPPORT LACHMANN ET AL. (2010) :

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

Le rapport « Bien-être et efficacité au travail », de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud présenté en janvier 2010 au Premier Ministre François Fillon, marque un pas significatif dans la promotion du bien-être avec des nouveaux enjeux de responsabilité des entreprises qui dépassent la seule prévention du stress.

Pour les auteurs, il s'agit pour les entreprises « d'une démarche à la fois sociale et économique car la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle. Travail et santé entretiennent même une double relation : la santé est la condition d'un travail de qualité, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle. » On retrouve ici l'idée de la bidirectionnalité, cette fois, entre travail et santé.

Ce rapport établit dix propositions afin de concilier « bien-être au travail » et « efficacité au travail » :

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable. L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail. Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé. Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
5. La mesure induit les comportements. Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager. Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus. Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.

Ce rapport se veut finalement apporter une liste de propositions concrètes visant à concilier le bien-être des salariés et la performance au sens de l'efficacité au travail.

4.2.LE CAPITAL HUMAIN

Les travaux fondateurs des économistes Schultz (1959, 1961) et Becker (1962, 1975, 2002) dans les années 1960, définissent le capital humain comme un stock de ressources détenu par les individus, valorisable en fonction de leurs décisions personnelles d'investissement en termes de formation ou de mobilité, ou encore en lien avec leur santé.

Le concept de capital humain a été largement diffusé par Becker (1975, 1993), connu pour ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse micro-économique à de nombreux comportements humains. Gary Becker recevra, en 1992, le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain. L'originalité de cette théorie est d'étendre le raisonnement micro-économique, déjà éprouvé à propos du capital financier ou physique, au capital humain, c'est-à-dire aux connaissances et aptitudes des individus. Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir (par l'éducation), se préserver et se développer (par la formation continue, la médecine et la prévention) et donner des dividendes (sous la forme d'une augmentation de la productivité du détenteur).

Les sciences de gestion ont investi ce concept issu de l'économie dans les années 1980 notamment avec les travaux de Flamholtz et Lacey (1981) qui ont analysé les politiques de gestion des ressources humaines à travers ce concept innovant et prometteur mais dont la définition est loin d'être stabilisée et dont l'usage reste controversé par l'assimilation de l'humain à une forme de capital. Du côté des dirigeants d'entreprise, malgré leur intérêt pour le concept, ils préfèrent satisfaire à court terme les actionnaires, se retrouvant freinés par le caractère difficilement évaluable du capital humain (Liu et al., 2013).

Le domaine du management stratégique à travers le capital humain a été investigué par Lepak et Snell (1999) dont les travaux proposent un éclairage nouveau des pratiques de management stratégique au travers de la valeur et la rareté du capital humain.

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

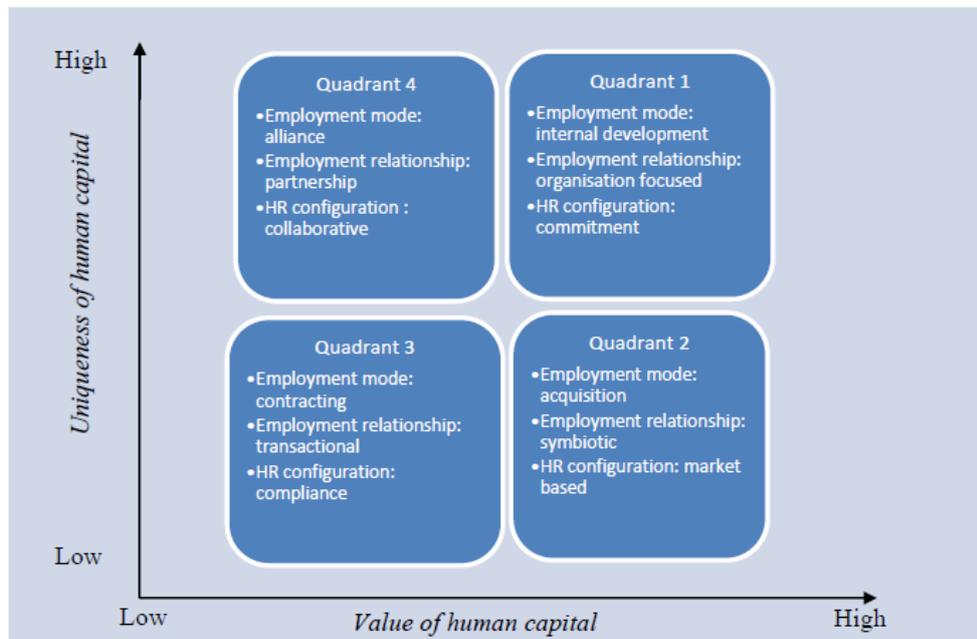


Figure 1 : LA CARTE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU CAPITAL HUMAIN DE LEPAK ET SNELL (1999)

La carte du management stratégique du capital humain de Lepak et Snell (1999) est une matrice à quatre quadrants départagés par deux axes : celui de la valeur du capital humain et celui de la rareté du capital humain.

Les quatre quadrants correspondent à quatre pratiques différenciées :

- Quadrant 1 : le développement interne du capital humain est pratiqué lorsque l'entreprise lui accorde de la valeur et reconnaît sa rareté. L'objectif ici est de fidéliser les salariés pour éviter tout transfert de valeur ajoutée aux concurrents en favorisant la loyauté et l'implication de ses salariés,
- Quadrant 2 : l'acquisition du capital humain est pratiquée dès lors que l'entreprise recrute des compétences accessibles sur le marché à un coût moindre,
- Quadrant 3 : la contractualisation du capital humain est pratiquée lorsque le capital humain a peu de valeur et n'est pas unique. L'objectif ici est de payer le moins cher possible une compétence facile à trouver sur le marché et considérée comme peu stratégique,
- Quadrant 4 : l'alliance du capital humain est pratiquée lorsque les compétences sont hautement spécifiques et par conséquent difficilement valorisable.

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

Dans leur ouvrage intitulé « Capital humain : entre performance et bien-être au travail », Goujon-Belghit, Trébucq, Bourgain et Gilson (2019) mettent en avant le lien entre d'une part, le capital humain et la performance globale et d'autre part entre le capital humain et le bien-être au travail ou plus précisément la santé au travail.

D'un côté, les auteurs soulignent que nombre de recherches confortent l'idée d'un capital humain comme porteur d'un avantage compétitif (Barney et Wright, 1998 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Karolewicz, 2000 ; Coff et Kriscynski, 2011 ; Ployhart et Moliterno, 2011). D'un autre côté, le lien entre capital humain et santé au travail est abordé au travers de deux modèles d'analyse : le modèle systémique sous-jacent à l'inventaire systématique de qualité de vie au travail (ISQVT) et le modèle de conservation des ressources (COR). Le premier modèle montre que l'établissement de conditions favorables à l'atteinte des objectifs d'accomplissement que se fixent les employés mobilise leur propre capital humain et permet sa valorisation par l'entreprise. La mobilisation du modèle COR permet d'étudier la détérioration des ressources au travail liée à l'incertitude qui expose à la souffrance.

Finalement, le capital humain interroge sur la conciliation possible entre performance globale et santé au travail.

SYNTHÈSE CHAPITRE 3 :

En synthèse, la relation entre bien-être et performance est complexe et fait l'objet de nombreux débats entre les chercheurs. Le sens et la nature causale du lien entre les deux concepts intéressent nombre d'entre eux mais aucun consensus ne semble avoir été trouvé.

Le tableau 1 reprend de manière synthétique les arguments relatifs aux hypothèses de causalité dans la relation entre « Bien-être au travail » (BET) et « performance » (Perf).

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

Hypothèse de causalité	Nature de la relation entre BET et Perf.	
	Relation linéaire	
	<i>Lien positif</i>	<i>Lien négatif</i>
BET ⇒ Perf	Le BET permettrait une motivation des salariés qui contribuerait à une augmentation de la performance	Le BET entraînerait l'oisiveté des salariés qui amènerait à une baisse de la performance
Perf ⇒ BET	La performance avérée de l'entreprise permettrait d'investir sur le BET.	La demande en performance entraînerait une intensification du travail et une dégradation des conditions de travail qui nuiraient au BET
BET ⇔ Perf	Il y aurait une synergie positive entre BET et performance (cercle vertueux).	Il y aurait une synergie négative entre BET et performance (cercle vicieux).
	Relation inexistante	
BET ∅ Perf	Le BET et la performance ne seraient pas liés.	
	Relation complexe	
BET ? Perf	La relation entre BET et performance ne serait pas linéaire mais plus complexe	

Tableau 1 : SYNTHÈSE DES ARGUMENTS ET RELATIONS POSSIBLES ENTRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE

La plupart des études recensées considèrent a priori que c'est le bien-être au travail qui influence la performance. La relation inverse est suggérée par Baron (2011) et, un nombre très limité d'études ont testé les deux directions causales possibles dans une même étude. Ainsi, Cropanzano et Wright (1999) et Leclerc et al. (2014) ont vérifié la bidirectionnalité entre la performance individuelle et le bien-être psychologique de façon longitudinale. Les conclusions tendent à démontrer que c'est davantage le bien-être qui favorise la performance que l'inverse même si la performance peut influencer le bien-être mais dans une moindre mesure.

Enfin, nous avons constaté que les entreprises traitent de la question du bien-être au travail et de la performance à partir d'autres concepts, à savoir, les propositions du rapport Lachmann et al. (2010) (entre santé ou bien-être au travail et efficacité), le capital humain (entre santé ou

Chapitre 03 : La relation controversée entre le bien être au travail et la performance

bien-être au travail et performance) ou bien la démarche RSE (entre responsabilités économiques et responsabilités philanthropiques).³¹

³¹ Nathalie BERNARD, Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse pour grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES. Pages 99-100

Chapitre 4 : Cas pratique

Partie 01 :**Préambule :**

Je vais d'abord commencer à présenter le lieu de mon terrain d'étude ainsi la méthode que j'ai utilisée et la technique adéquate a mon thème de recherche.

Pour le réaliser, en premier lieu j'ai commencé par la pré-enquête ensuite le lieu de mon enquête. Enfin je vais présenter l'échantillonnage et les caractéristiques de mon échantillon d'étude.

8. La pré-enquête :

J'ai réalisé ma pré-enquête au sein de l'entreprise privée Danone Djurdjura qui se situe dans la zone d'activité industrielle de TahaRacht Akbou dans la wilaya de Bejaïa pour une période de trois jours, allant de 10/05/2022 jusqu'à 12/05/2022, qui est une période introduite pendant mon stage. D'où j'ai renseigné sur l'existence des pratique managériales RH, des conditions de travail et aussi ergonomiques pour voir si le terrain est accessible à ma recherche.

Le premier jour j'étais reçu par la responsable de service de la gestion des ressources humaines et qui m'a orienté vers le service de l'hygiène santé et sécurité. Pour confirmer es que cette entreprise Danone Djurdjura a fournée les conditions nécessaires pour ses salariés afin de réaliser leurs travaux dans de bonnes conditions sans danger et sans risques. J'ai constaté que je pourrai réaliser mon étude et ma recherche, alors la pré-enquête s'est déroulée dans des bonnes conditions.

9. Période et lieu de l'enquête :

Mon étude s'est déroulée en 30 jours, à partir de 10/05/2022 au 09/06/2022, à l'entreprise privée Danone Djurdjura qui se situe dans la zone d'activité industrielle TahaRacht Akbou Bejaia, elle est spécialisée dans la production des produits laitiers.

A. GROUPE DANONE :

Les origines du groupe DANONE (ci-après également << le groupe ou DANONE>>) remontent à 1966, lors que la fusion de deux société verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (<< BSN>).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaires important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales <<Biscuits>> de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également <<la société>>).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaires, le groupe DANONE est le

premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalière et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

B. LAITERIE DJURDJURA :

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ihzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préformés d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur vaillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000 pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portions, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

C.PARTENARIAT<< DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA>> :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais << Groupe DANONE>> a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société << DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

2. SITUATION GEOGRAPHIQUE :

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle <<TAHARCHT >> véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A60 Km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

3. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE (DDA) :

A. DENOMINATION SOCIALE :

Avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

Après le partenariat :

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>>.

B. LE SIEGE SOCIAL :**Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

Après le partenariat :

- Le siège social de la société <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>> est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

C. FORME JURIDIQUE :**Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941a propager la durée de société au 13 décembre 2040.
- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

Après le partenariat :

- Société par action aux capitales de 7900 200 000 DA
- Téléphone : 213(034) 19 61 53 -(034) 19 61 68
- Téléfax : 0982 400 948
- Responsables actuels : Mr Renaud CHAMONAL (Directeur Générale)

D. DANONE ACTUELLEMENT :

- En 2006 exactement en mois de juillet<< DANONE DJURDJURA>> est devenu << SPA DANONE>> avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

E. LA PRODUCTION ET LES DIFFERENTS PRODUITS :

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfiques.
- Bioactivia aromatisé.
- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruits).
- Yaourt à boire (Dan'up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.³²

10. La méthode et la technique utilisée :

Toute recherche scientifique exige un suivi d'un cadre méthodologique bien définie, dans ce cas la méthode est un processus indispensable dans toute recherche scientifique qui permet de guider le chercheur dans la réalisation de son étude d'une manière objectif.

10.1. La méthode utilisée :

Pour chaque recherche oblige une démarche scientifique spécifique qui permettra d'atteindre l'objectif fixé préalablement, afin d'atteindre cet objectif et avoir des résultats fiable et finale de mon étude. J'ai utilisé la méthode qualitative basé sur l'observation direct descriptif, j'ai aussi utilisé un questionnaire qui porte sur des questions bien définie et détailler qui vont renforcer et approfondir le résultat de mon thème de recherche.

La méthode qualitative selon **Madeleine Grawitz** : « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène. A l'étude il s'agit d'établir

³² Source d'entreprise.

le sens propos recueillis ou de comportement observé on se basant davantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus ». ³³

10.2. La technique utilisée :

Vue la spécificité de mon étude de recherche, j'ai choisi d'utiliser deux types de technique de recherche suivant :

10.2.1. L'observation directe :

« est celle où le chercheur procède directement lui-même au recueil des informations, sans s'adresser aux sujets concernés, elle fait directement appel à son sens d'analyse et d'observation » ³⁴

10.2.2. Questionnaires :

Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités. Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire, ou d'un jeu de menus informatiques. On peut le considérer comme modèle d'un parcours administratif. ³⁵

Pour adopter cette technique j'ai choisi le type de questionnaire qui correspond à mon étude dans le but de collecter le maximum d'informations pour répondre à ma thématique de recherche, le questionnaire porte sur des questions à choix multiples et à réponse unique.

11. L'échantillonnage et les caractéristiques de notre échantillon :

Selon Claude Javeau : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté ». ³⁶

Le système de travail d'entreprise Danone Djurdjura adopte la politique de travail 3/8.

Alors cette situation nous a mis dans l'impossibilité de se renseigner aux près de toute la population de l'entreprise qui est de 452 effectifs ; donc j'opte pour un échantillonnage probabiliste par quotas : « l'échantillonnage par quotas repose sur un principe simple : celui de

³³ Grawitz Madleine, méthodes des sciences sociales, édition dalloz, paris, 2001, page 66.

³⁴ Raymond QUIVY, Luc Van campenhout, manuel de recherche en sciences sociales, édition dunod, paris, 1995, 2006, page 151.

³⁵ Wikipédia

³⁶ Javeau Claude, enquête par questionnaire, (manuel à l'usage de praticiens), édition d'organisation, paris, 1985, page 112.

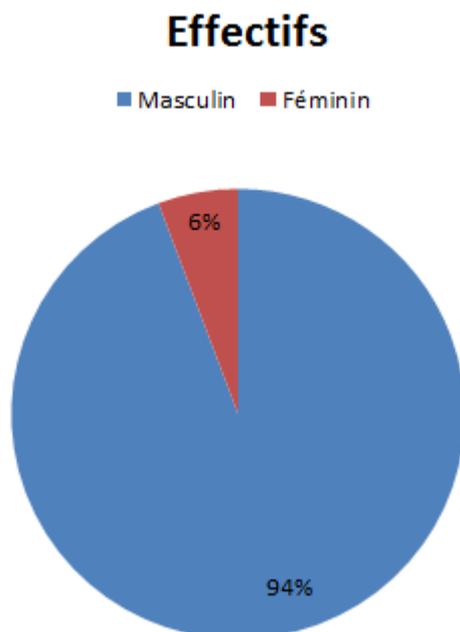
la reproduction la plus fidèle possible de la population à étudier... pour reproduire parfaitement une population, il faudrait en connaître toutes les caractéristiques ».

En s'adressant aux opérateurs qui travaillent dans les deux équipes, dont la première à partir de 05h00 jusqu'à 13h00, et la deuxième équipe de 13h00 à 21h00. Chaque équipe contient entre 40 à 50 opérateurs, sachant que mon thème d'étude repose sur le bien-être au travail et performance des ressources humaines, j'ai alors sélectionné les catégories qui touchent la performance et l'efficacité de l'entreprise, j'ai donc choisi les têtes clés de l'efficacité d'entreprise qui sont : - responsable de production (1p), opérateur expert (8p)(chef de chaque ligne), opérateur maîtrise (13p), responsable maintenance (1p), maintenancier maîtrise (6p), cadre performance (1p), cadre maîtrise au service performance (4p), cadre HSE (1), soit 35 enquêtés parmi eux, 2 enquêtées de sexe féminin et 33 enquêtés de sexe masculin, pour lesquels j'ai distribué des questionnaires qui m'ont permis d'obtenir une complémentarité d'informations afin d'accompagner les résultats de mon radar.

Tableau 02 : répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	Effectifs	Pourcentage %
Masculin	33	94.29%
Féminin	2	5.71%
Totale	35	100%

Source de l'enquête

Figure 02 : la répartition de la population d'étude selon le sexe :

Ce tableau nous a permis de répartir les membres de notre échantillon selon le sexe, donc sur les 35 enquêtés constituant notre échantillon, 2 d'entre eux sont des femmes et 33 sont des hommes, donc cela indique la domination du sexe masculin avec 94% par rapport au sexe féminin avec 6% seulement.

Et ceci nous permet de tirer une remarque que Danone Djurdjura recrute beaucoup plus d'hommes que des femmes, puisque cette dernière est caractérisée par le travail d'équipe 3/8.

Tableau 03 : Répartition des enquêteurs selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage %
Cadre	4	11.42%
Cadre de maîtrise	5	14.29%
Agent d'exécution	26	74.29%
Totale	35	100%

Source de l'entreprise

D'après les données du tableau, on constate que la catégorie la plus dominante est la catégorie d'agent d'exécution qui occupe une place très importante dans notre échantillon avec 74,29 %, suivi des cadre maîtrise 14,29% et enfin les cadres avec 11,42%.

On résulte donc, que le nombre d'effectifs des agents d'exécution est plus important que le nombre d'effectifs de cadre maîtrise et des cadres car mon thème d'étude exige de cibler beaucoup plus la catégorie d'agents d'exécution qui travaille dans la production où c'est eux qui mènent l'efficacité de l'entreprise, donc leurs bien-être est tellement important si l'entreprise veut garder son efficacité.

Résumé :

Jusqu'ici j'ai présenté mon terrain d'étude ainsi que la méthode et les techniques de recherche que j'ai adopté durant mon enquête.

Cas pratique :

Mon cas pratique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura se base sur le bien-être au travail et performance des ressources humaines, pour cela j'ai choisi de travailler sur six thèmes qui répondent parfaitement sur le niveau du bien-être au travail à l'entreprise DDA. Alors chaque thème contient des questions bien définie. J'ai choisi de faire mon enquête a base d'un questionnaire et faire mon analyse sur un graphe radar.

Liste des thèmes choisi :

- La reconnaissance
- Les conditions de travail
- L'appartenance
- Relation interpersonnelle
- La satisfaction
- La communication

Définition d'un graphe radar :

Un graphique de type radar, aussi appelé graphique en « toile d'araignée », est une représentation qui permet de présenter conjointement plus de deux données. Chacune des données se lit de façon indépendante sur l'axe qui lui est consacré. En général, ces axes ont la même taille, mais ils peuvent avoir des unités et échelles différentes. Il faut bien observer l'échelle de chaque axe, qui démarre à zéro. Le graphique permet, en général, des comparaisons ou bien une analyse conjointe des données.³⁷

Questionnaire :**Cas Pratique**

Un formulaire qui sera distribuer aux différentes catégories de salariés et services de Danone Djurdjura, qui vas porter sur le bien-être et la performance au travail. Un travail d'un étudiant qui prépare son mémoire en master 2.

- **Les données sociales personnelles :**

- 1) Sexe : masculin féminin
- 2) La tranche d'âge : 20-29 ans 30-39 ans 40-49 ans
50-59 ans
- 3) Situation familiale : Marié célibataire
- 4) Vous êtes un : droitier gaucher Ambidextre
- 5) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle :
.....
- 6) L'ancienneté professionnelle :
1an-10ans 20ans-30ans
10ans-20ans 30ans et plus
- 7) Quel est votre poste occupé actuellement ? :
.....

³⁷ <https://www.lelivrescolaire.fr/page/7402608>. Consulter a 15h57

8) Quelle est la nature de votre contrat de travail ?

CDI CDD autre

9) Comment travaillez-vous ?

Temps partiel 8h-16h30 Equipe 3*8

• **Les informations sur les gestes et postures répétitifs :**

10) Effectuez-vous de façon habituelle ou répétée des activités manuelles ?

Oui Non

11) Avez-vous bénéficié d'une formation adéquate et suffisante pour occuper votre poste de travail ?

Oui Non

12) Votre emploi actuel correspond-t-il à votre formation initiale ?

Pas du tout tous à fait

13) Sentez-vous capable d'occuper votre emploi actuel jusqu'à la retraite ?

Oui Non

14) Les gestes de travail sont-ils répétitifs ?

Oui Non

15) La cadence est-elle ?

Lente moyenne très rapide

16) Comment évaluez-vous la contrainte au travail ?

Inexistante insupportable

17) Votre travail nécessite-t-il des mouvements précis et très fins ?

Pas du tout tous à fait

18) La force musculaire requise est-elle ?

Faible forte

19) Après votre travail, la fatigue musculaire aux membres supérieurs et inférieurs est-elle ?

Inexistante Très forte moyen

20) Faites-vous toujours la même tâche ?

Oui Non

21) Combien d'heures effectuez-vous cette tâche ?

0h-2h 2h-4h 4h-6h
 6h-8h plus de 8h

22) Votre travail nécessite-t-il une concentration ?

Pas du tout un peu
 Assez beaucoup

• **Les informations sur les conditions de travail :**

23) Votre travail vous oblige-t-il à travailler très vite ?

Rarement parfois
 Assez souvent très souvent

24) Etes-vous débordé (e) dans votre travail ?

Rarement parfois
 Assez-souvent très souvent

25) Comment jugez-vous les conditions de travail dans votre entreprise ?

Bonne pas bonne

26) Participez-vous dans les décisions qui concernent votre travail ?

Enormément beaucoup moyennement
 Un peu presque pas

27) Participez-vous à l'organisation de votre travail ? Si oui, comment ?

.....

28) Pouvez-vous compter sur les personnes suivantes en cas de difficulté dans le travail ?

- Votre supérieur hiérarchique immédiat :
 Beaucoup assez
 Un peu pas du tout
- Vos collègues :
 Beaucoup assez
 Un peu pas du tout

29) Ces personnes sont-elles disponibles pour écouter vos problèmes personnels

Oui non

30) A quel niveau vous êtes travailleur ?

Très haut Suffisamment Moyen pas trop
 Pas du tout

31) Arrivez-vous à accomplir les tâches dans les délais prévus ?

Oui toujours Oui, dans la plupart des cas Non, jamais

32) Comment travaillez-vous en équipe ?

Très bien bien Ni bien, ni mal mal
 Très mal

33) Vous acceptez des critiques sur votre travail ?

Oui Non parfois

34) Faites-vous des efforts pour l'amélioration ?

Oui certains travaux non

35) Selon-vous, au cours de votre travail, la température de votre corps est-elle ?

Ni chaude ni froide plutôt chaude plutôt froide

36) Avez-vous des zones éblouissantes dans votre espace de travail ?

Oui non

37) Comment trouvez-vous le niveau sonore ?

Correcte parfois élevé toujours élevé

38) Êtes-vous confronté à déplacer des charges lourdes dans votre travail ?

Presque jamais rarement des fois
 Fréquemment presque toujours

39) Étiez-vous victime d'un accident de travail ?

Oui non

40) Pouvez-vous me citer les risques qui vous menacent dans votre environnement de travail ?

.....

.....
.....
.....
.....

41) Portez-vous vos EPI ?

Oui non

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....

42) Période de fatigue intense ou d'épuisement ?

Jamais ou rarement

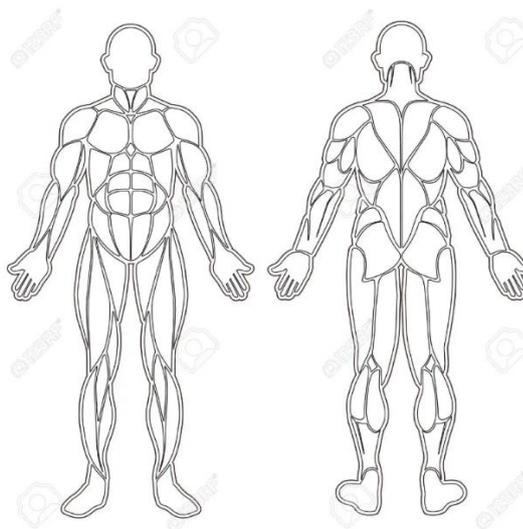
Quelques fois

Assez-souvent

très souvent ou constamment

43) Avez-vous eu durant les 12 derniers mois des problèmes de courbatures ? Si c'est oui, indiquer sur quelle partie de votre corp sur cette image ci-dessous

Oui non



44) Difficultés d'endormissement ?

Jamais ou rarement

Quelques fois

Assez-souvent

très souvent ou constamment

45) Quelle propositions faites-vous pour réduire le risque et améliorer la vie au travail ?.....

.....
.....
.....

• **Les informations sur l'état de bien-être :**

46) En générale, vos horaires de travail s'accorde-ils avec vos engagements sociaux et familiaux ?

Pas du tout

tout à fait

47) Qu'est-ce qui vous fait peur par rapport à votre condition de santé actuelle ?

.....
.....
.....
.....

48) Discutez-vous avec votre médecin de travail sur votre état de santé ?

Oui

non

49) Parmi les éléments suivants, quels-sont ceux qui contribuent le plus à votre bien-être au travail ?

Les relations avec vos collègues L'espace dont vous disposez pour travailler

L'absence de bruit La climatisation

La qualité de l'éclairage

50) Quel est l'élément impacté dans votre travail si vous ne vous sentez pas bien dans votre entreprise ?

Votre efficacité votre motivation

Votre santé votre humeur envers vos collègues

51) Selon vous, votre entreprise accorde-t-elle de l'importance à votre bien-être ?

Juste ce qu'il ne faut pas assez d'importance trop d'importance

52) Etes-vous content d'aller au travail le matin ?

Oui non

53) Votre entreprise organise-t-elle des ateliers, stage ou conférences autour du bien-être au travail ?

Oui non

54) Parmi les thèmes d'ateliers suivants, lesquels vous intéressent ?

La gestion du stress la cohésion d'équipe

L'image du soi
TMS

prévention santé

Ergonomies

55) Vos collègues de travail reconnaissent-ils votre travail ?

Oui

non

56) Exprimez-vous vos besoins facilement avec vos supérieurs ?

Jamais ou rarement

Quelques fois

Assez-souvent

très souvent ou constamment

57) Etes-vous considéré dans votre entreprise ?

Oui

non

58) Votre chef est-il content de votre travail ?

Oui

non

59) Comment qualifiez-vous la politique de reconnaissance existante dans l'entreprise ?

Satisfaisante

assez satisfaisante

Moyennement satisfaisante

insatisfaisante

60) Quelles formes de reconnaissance vous concernent le plus ?

Financier

Organisationnelle (aménagement d'horaire,)

Sociale

Symbolique (cadeau...)

Autre

61) Avez-vous le sentiment que dans l'ensemble, votre travail est reconnu par votre entourage professionnel et privé ?

Pas du tout Tout à fait

62) En cas de maladie ou d'accident de travail, votre état de santé est-elle reconnue par la hiérarchie de votre entreprise ?

Oui non

- **Remarque :**

Dans le cas où une question n'est pas claire et vous avez du mal à répondre, n'hésitez pas de me contacter sur ma boîte mail ou par téléphone, merci.

- E-mail : Jubaayad06@gmail.com
- Téléphone : **0560241932**

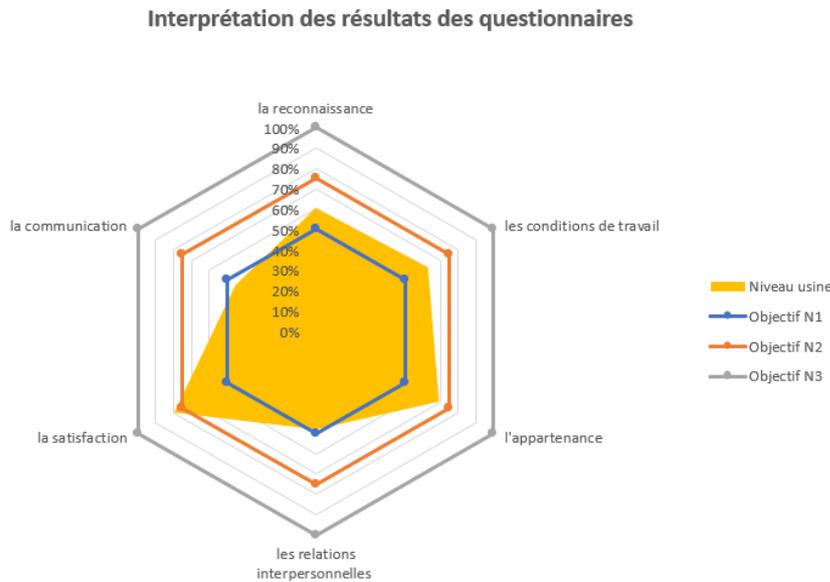
Merci d'avoir répondu aux questions.

Tableau 04 : Tableau récapitulatif des thèmes étudiés et le résultat après enquête.

NB de questionnaires						35					
grille d'évaluation pour la reconnaissance						20	40	60	80	100	
faite-vous des efforts pour l'amélioration ?							5	12	3	15	
vos collègues de travail reconnaissent-ils votre travail ?						13				22	
votre chef est-il content de votre travail ?						21				14	
comment qualifiez-vous la politique de reconnaissance existante dans l'entreprise ?						12	5	11	7		
quelles formes de reconnaissance vous concernent le plus ?						3	27	3		2	
avez-vous le sentiment que dans l'ensemble, votre travail est reconnu par votre entourage professionnel et privé ?						11				24	
Résultat						1200	1480	1560	800	7700	61%
grille d'évaluation pour les conditions de travail						20	40	60	80	100	
comment jugez-vous dans les conditions qui concernent votre travail ?							9	15	6	5	
selon-vous, au cours de votre travail, la température de votre corps est-elle ?							3	27	5		
Avez-vous des zones éblouissantes dans votre espace de travail ?						21			14		
comment trouvez-vous le niveau sonore ?						2	8		18	7	
Etes-vous confrontés à déplacer des charges lourdes dans votre travail ?						8	3	7		17	
portez-vous vos EPI ?						11				24	
Avez-vous eu durant les 12 derniers mois des problèmes de courbatures ?						14				21	
Difficultés d'endormissement ?						10	8	12		5	
Résultat						1320	1240	3660	3440	7900	63%
grille d'évaluation pour l'appartenance						20	40	60	80	100	
participez-vous dans les décisions qui concernent votre travail ?						23			5	7	
Etes-vous content d'aller au travail le matin ?						7				28	
Etes-vous considéré dans votre entreprise ?						9				26	
Résultat						780	0	0	400	6100	69%
grille d'évaluation pour les relations interpersonnelles						20	40	60	80	100	
pouvez-vous compter sur les personnes suivantes en cas de difficulté dans le travail ?						6	7	6	16		
ces personnes sont-elles disponibles pour écouter vos problèmes personnels ?						12	8	12	3		
comment travaillez-vous en équipe ?						14	9	7	5		
Résultat						640	960	1500	1920	0	48%
grille d'évaluation pour la satisfaction						20	40	60	80	100	
à quel niveau vous-êtes travailleur ?								7	17	11	
Arrivez-vous à accomplir les tâches dans les délais prévus ?								9	7	19	
En générale, vos horaires de travail s'accorde-ils avec vos engagements sociaux et familiaux ?								6		29	
Etes-vous content d'aller au travail le matin ?						7				28	
votre chef est-il content de votre travail ?						21				14	
Résultat						560	0	1320	1920	10100	79%
grille d'évaluation pour la communication						20	40	60	80	100	
ces personnes sont-elles disponibles pour écouter vos problèmes personnels ?						12	8	12	3		
comment travaillez-vous en équipe ?						14	9	7	5		
Exprimez-vous vos besoins facilement avec vos supérieurs ?						5	11	12	7		
Résultat						620	1120	1860	1200	0	46%

Tableau 05 : récapitulatif des différents objectifs :

Axes de maturité	Objectif N1	Objectif N2	Objectif N3	Niveau usine
la reconnaissance	50%	75%	100%	61%
les conditions de travail	50%	75%	100%	63%
l'appartenance	50%	75%	100%	69%
les relations interpersonnelles	50%	75%	100%	48%
la satisfaction	50%	75%	100%	79%
la communication	50%	75%	100%	46%

Figure 03 : Interprétation radar des résultats des questionnaires :**Partie 02 :**

Dans cette partie, je vais analyser et discuté les données recueillis sur le terrain, afin de confirmer ou infirmé les hypothèses, et proposer des recommandations en conséquence.

12. Analyse des résultats :**12.1. Interprétation des résultats radar :**

- Thème reconnaissance :**

On constat que dans l'entreprise Danone ; les salariés sont reconnaissant aux prés de leurs supérieurs et leurs collègues. Cella est dû à la politique interne adopté par l'entreprise, si on se réfère des données recueillies sur notre radar, le pourcentage du thème parlant de reconnaissance est de 61%, ce dernier a dépassé l'objectif 1.

La stratégie adoptée va permettre de valoriser le travail par l'individu et permettras d'optimiser son état mental sur le terrain et en dehors.

- Thème conditions de travail :**

D'après les résultats de mon enquête, les conditions de travail dans l'entreprise Danone sont favorable, elles répondent aux normes ergonomiques national et international, d'ailleurs pondent mon stage ; j'ai assisté au nouveau record de nombre d'accidents qui a atteint 312 jours sans constater aucun accident. Les individus disposent des équipements de protection individuelle, de qualité sonores et lumineuses irréprochables.

D'après le résultat radar, le thème condition de travail a dépassé l'objectif 1 avec un pourcentage de 63%. Cela contribue au confort du salarié durant son service, et indirectement affecte l'efficacité et la performance de l'entreprise.

- **Thème appartenance :**

Dans ce troisième thème, l'esprit d'appartenance est très répandu au sein de l'entreprise Danone, la direction et les managers se sont basés sur ce point de fidélité en impliquant les salariés dans la prise des décisions et leurs faire sentirent que leurs avis et pris en considération par les dirigeants. Le résultat radar affirme l'appartenance est élevée à un résultat de 69%, il dépasse l'objectif 1 et se rapproche de l'objectif 2.

Cette stratégie adopter permet à l'individu de se sentir valoriser par son entreprise et apprécie de travailler au sein de cette dernière.

- **Thème relation interpersonnelle :**

L'entreprise Danone possède un environnement interpersonnelle défavorable, comme le souligne le résultat radar d'un pourcentage de 48%, un résultat négatif en dessous de l'objectif 1.

On constate que malgré les conditions de travail et l'appartenance sont mise en valeurs de la part de l'entreprise, les relations entre collègues reste indésirable, ceci affecte la convivialité entre individu.

- **Thème satisfaction :**

On remarque qu'un salarié Danone est amplement satisfait du travail qui accomplis et de la rentabilité qui donne à l'entreprise, comme l'indique notre enquête et le résultat radar avec un pourcentage de 79%, au-dessus de l'objectif 2.

Un individu satisfait de son travail est un individu qui fait des efforts pour améliorer son rendu, qui est reconnaissant envers son supérieur comme le prouve le thème de la reconnaissance.

- **Thème communication :**

Les individus au sein de Danone ont un problème de communication, comme l'indique le radar avec un résultat négatif de 46%, au-dessous de l'objectif 1.

Malgré que l'entreprise Danone adopte la notion de partager chaque tâche réaliser à tous les services, même si parfois certains n'arrive pas à le faire dans les délais, ceci peut freiner un service rattacher à finaliser son travail, mais la communication personnelle aussi est manquante d'après les résultats.

12.2. Observation :

Durant la première semaine, je faisais des tournées journalières, chaque jour je faisais des visites des différents ateliers de production, cependant j'observe et je tire des remarques, des fois y a des discussions avec le personnel ou les responsables selon le service. J'ai fait donc des observations qui sont :

- Dès la rentrée à l'entreprise, l'agent de sécurité vérifie ce qui y a dans le sac à main ou le sac à dos des salarier, et la pièce d'identité pour les personnes extérieures.
- Chez Danone, si quelqu'un se déplace sur le terrain ou rentre dans un atelier de production, il doit porter une tenue spéciale et l'équipement de protection individuelle (EPI), ceci garantis sa sécurité.
- Danone ne resigne pas quand c'est une question de sécurité.
- Pendant mon stage, l'entreprise a organisé un weekend dédié a l'environnement, pour l'implantation des arbres, là où elle a invité ses salariés avec leurs familles pour participer et partager un moment de convivialité.
- Questions d'hygiène c'est assuré, tout est propre même dans les ateliers de production, ceci est dû au nombre important des femmes de ménage qui circule souvent.
- Chez Danone, la consommation d'eau n'est pas limitée, car c'est bon pour la santé et le bien-être de l'individu. Un salarié a témoigné ; je cite : « ici à Danone on est en colonie de vacances », car il a déjà travaillé chez d'autres entreprises de la région et il a fait une comparaison.
- Dans les ateliers de production, les individus on trouver une méthode pour se reposer en faisant la rotation ; chaque 1h de travail vous avez 15 minutes de pose, ceci met la personne à l'aise et dans de bonne condition à travailler.

- L'entreprise possède des équipements technologiques et performants, 70% des équipements sont récents.
- Chez Danone, il y a une salle pour l'allaitement pour les femmes qui sont en maternité, après sa reprise au travail elle peut ramener son enfant.
- Elle possède du matériel de mesure ergonomique comme : « le sonomètre », « le luxmètre », « le thermomètre ». Mais rien n'empêche en visitant l'atelier **Iskimo** (production des énergies) j'ai remarqué qu'il y a un énorme bruit même avec les EPI, et un manque d'effectifs, un témoin réclame un effectif car il y a une surcharge de travail et il n'arrive pas à gérer la pression quelques fois, et il réclame sur l'amélioration des conditions de travail, le bruit le dérange et même après sa sortie il trouve des difficultés pour dormir et cela provoque un stress.
- La majorité confirme les bonnes conditions, mais le problème est la rémunération, même après l'objectif atteint l'entreprise n'a pas encore versé le 13ème mois.

13. Vérification des hypothèses :

Dans cette partie, on va comparer les résultats trouvés par rapport à l'intitulé des hypothèses.

13.1. Discussions de la première hypothèse :

Hypothèse 01 : La Santé Mentale est un facteur très important de bien-être des travailleurs.

Les conditions mentales de l'individu tel que les conditions de travail, la satisfaction... sont bien respectées au sein de l'entreprise Danone Djurdjura.

Après l'analyse et l'interprétation des données collectées, j'ai constaté que la condition mentale du travailleur est bien préservée chez Danone. Les individus arrivent à accomplir leurs tâches dans les délais et surtout de réaliser ce travail parfaitement comme il se doit, ceci renvoie que l'individu chez Danone a les moyens pour travailler, et ne subit pas de grandes pressions tout le temps et quand il les subit il arrive toujours à les gérer. Aussi, le rôle des chefs quel que soit leur niveau hiérarchique doit être en position favorable pour bien mener le travail, donc cette stratégie va créer un climat social favorable pour bien mener le travail.

Malgré les moyens de protection individuel quand dispose l'entreprise, cela n'a pas permis de réduire les effets de nuisance sonore sans prendre en considération l'application d'une culture professionnelle et d'une politique de sensibilisation aux salariés sur l'application de ces moyens contre le bruit et ses effets sur la santé physique et mentale.

On déduit donc que l'hypothèse 01 est justifier selon les résultats de notre enquête, quand une personne est en bonne santé mentale ceci influence son bien-être positivement.

Hypothèse 02 : : Le bonheur est le synonyme du bien-être.

Les études antérieures et les définitions parlent du bien-être subjectif ou psychologique. Les thèmes de satisfaction dans la vie, de satisfaction liée à des domaines spécifiques comme le travail, Il fait donc référence au principe de rechercher le plaisir et d'éviter la douleur et la souffrance. Les études scientifiques on démontrer que quand on est heureux on travaille mieux, qu'on peut développer notre productivité jusqu'à 30 %, c'est bien ce qu'on a remarque à l'entreprise Danone Djurdjura, une reconnaissance de 61% et une satisfaction de 79%, ceci tire notre œil que côté bonheur c'est déjà discuté à l'entreprise, les manager pratiques quelques structures managérial et certains leviers pour accompagner et développer le bonheur dans l'entreprise, comme ; les sorties sur le terrain, des débats entre les cadres et les salariés, l'écoute a leurs soucis et leurs problèmes, ...

Ont fini par comprendre que le bonheur peut-être le synonyme du bien-être si l'entreprise ou l'organisation développe le sujet, un sujet sensible parce que sa touche à la fois la psychologie et la performance, parce que en développant le bonheur pour augmenter la productivité faudrait développer la performance pour une longue durée, se sont des sujets sur le long terme parce que sa touche la psychologie et c'est difficile de traiter le bonheur avec les collaborateurs. Les entreprises n'abordent pas se sujet parce que sa génère des coûts et c'est pour cette raison qu'elles les évitent.

14. Les recommandations :

- Les dirigeants d'entreprise pourront, avec cette approche paradoxale, donner de nouvelles impulsions stratégiques et renouveler les discours de culture d'entreprise. Ainsi, plutôt que de s'axer sur des orientations stratégiques visant à la performance de l'entreprise ou bien encore celles visant à l'amélioration du bien-être de l'entreprise, communiquer sur les orientations stratégiques visant à concilier les deux donneraient du sens à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

- Les managers, partagés entre leur hiérarchie leur demandant de s'assurer que la performance est au rendez-vous et leurs collaborateurs en demande de bien-être au travail, pourront, au travers des voies de résolution du paradoxe, disposer de solutions concrètes à mettre en œuvre pour concilier la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés.
- Les entreprises issues du secteur du bien-être au travail peuvent également disposer de nouveaux arguments face à leurs interlocuteurs dans les entreprises clientes ou prospects : il ne s'agit pas tant de démontrer en quoi investir sur le bien-être au travail peut rapporter sur la performance de l'entreprise (puisque les deux éléments sont imbriqués et interdépendants) mais plutôt d'apporter des éléments de compréhension relatifs à ces dynamiques paradoxales.
- Ainsi, rapprocher les prestations proposées par ces entreprises du secteur du bien-être au travail des facteurs de conciliation du bien-être au travail et de la performance, notamment les conditions de travail et la pratiques de gestion des ressources humaines, constituerait une base pour de nouveaux arguments convaincants.
- d'accompagnement des collaborateurs de retour de congé longue maladie à la reprise du travail va permettre de contribuer à la performance de l'entreprise mais il s'agit plutôt de positionner cet accompagnement comme contribuant à des facteurs conciliant bien-être au travail et performance de l'entreprise, comme par exemple la lutte contre l'insoutenabilité au travail, pour ce qui est des conditions de travail, et/ou à l'évaluation de la performance, pour ce qui est des pratiques de gestion des ressources humaines.
- L'entreprise doit remédier aux problèmes liés à la communication et les relations interpersonnelles, cela en organisant des cérémonies a fin, à la fois, célébrer un objectif atteint et faire rassembler l'ensemble du personnel dans un climat de convivialité pour qu'ils puissent partager des moments personnels et aborder des sujets en dehors du travail.

Conclusion générale

Nous avons dévoilé quelques leviers qui peuvent rapprocher les intérêts des entreprises et des particuliers. On peut en conclure qu'il existe des dispositifs plus ou moins innovants en matière de bien-être au travail. Ce que nous avons vu dans nos recherches empiriques, c'est que les DRH utilisent des systèmes qui dépendent fortement de leurs problèmes, de leurs populations et de leurs problématiques. Notre objectif était alors de démontrer que l'alignement des bénéfices et de la performance passe par le développement des conditions matérielles et de la structure de l'organisation, mais aussi une manière plus simple de considérer les salariés plutôt que n'importe qui. L'objectif est de repositionner l'humain au cœur de l'entreprise, afin que l'humain soit perçu comme la première ressource de l'entreprise.

Des choix organisationnels et opérationnels sont nécessaires pour influencer le bien-être des salariés au travail. Mais comment aborder ce problème ? Prévenir le mal être ou promouvoir le bien-être ? Ce choix est une étape supplémentaire à franchir par l'entreprise qui souhaite avoir une politique agressive d'avantages et de performance. L'objectif est de contrôler l'impact négatif du travail sur la vie, car se sentir bien au travail est un enjeu stratégique dans les pays développés. Globalement, les économies ne permettent plus aux entreprises de se battre avec les mêmes armes, par exemple, les entreprises françaises doivent composer avec une monnaie forte, tandis que la Chine, qui bénéficie d'une monnaie plus faible, permet à ses entreprises d'être très compétitives.

Liste bibliographique

- 1- Enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) : est une enquête transversale réalisée tous les 7 ans par les médecins du travail et de prévention, coordonnée par la DARES et la DGT (Direction Générale du Travail).
- 2- Isabelle. A, Jeun luc delafloure, Christine. F, France.M, Christel.S, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail» ,mémoire, Université paris ,2010 , P29
- 3- Julie Ménard, Authenticité et bien-être au travail , Etude auprès de gestionnaires, Thèse Université de Montréal, 2008 page, 11
- 4-idem,page,12
- 5- INRS, Evaluation des risques professionnels Aide au repérage des risques dans les PME-PMI, Brochure, page 16
- 6- <https://a7ressources.com/bien-etre-au-travail-definition-et-leviers-daction>, consulté le 12/04/2022 a 10 :27
- 7- BAROMETRE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL DES FRANÇAIS Etat des lieux 2010, page 10
- 8- M. Argyle (1997). L'effet des variables environnementales sur le bonheur. Revue Québécoise de Psychologie. page 98.
- 9- M. Shields et M. Wooden (2004), Marriage, Children and Subjective Well-being, Paper presented at the Eighth Australian Institute of Family Studies Conference – “Step Forward for Families: Research, Practice and Policy”. Melbourne Exhibition Centre, page 12
- 10- M. M. Adams (1999), Marital Status and Happiness, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
- 11- A. C. Michalos (2007), Education, Happiness and Wellbeing, University of Northern British Columbia, Paper written for the International Conference on : Is happiness measurable and what do those measures mean for public policy?, at Rome, 2-3, 2007
- 12- D.G. Myers et E. Diener (1997), La poursuite scientifique du bonheur. Revue Québécoise de Psychologie. Page 18.
- 13- C. Finkenauer et R. F. Baumeister (1997), L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implication pour la thérapie. Revue québécoise de psychologie, vol. 18, page 64

- 14- M. Argyle et M. Martin (1991), Subjective Well-Being, an interdisciplinary perspective, Édition Fritz Strack 47
- 15- R.A. Emmons (1997), La contribution des buts personnels au bonheur et au sens à la vie, Revue québécoise de psychologie, vol. 18, n° 2, 1997 page 45
- 16- K.R. Scherer, H.G. Wallbott, D. Matsumoto et T. Kudoh (1988). Emotional experiences in cultural context page 34
- 17- J. Rodin et E. Langer (1977), Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. Journal of Personality and Social Psychology, page 35
- 18- N.D. Weinstein (1980), Unrealistic optimism about future life events. Journal of Personality and Social Psychology, page 39
- 19- Jean-Claude Bernatchez, L'appréciation des performances au travail De l'individu à l'équipe, 2003, page 7
- 20-2 idem,page,24
- 21- E. Morin., A. Savoie, G. Beaudin, L'efficacité de l'Organisation, 1994, page 62
- 22- B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel Les déterminants psychologiques de la performance au travail, 2006 page 33
- 23- Idem, page 33
- 24- Idem, page 34
- 25- T.A. Wright, et R. Cropanzano Psychological well being and job satisfaction as predictors of job performance, (2000),page 84
- 26- N. Oubrayrie-Roussel et P. Roussel, Le soi et la motivation, Université Toulouse,2001, page 6
- 27- U. Hess (2003), Les émotions au travail, fellow, cirano, université du Québec à Montréal
- 28- V. Neveu, La confiance interpersonnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, (2004), page 62
- 29- www.netsbe.fr, La lettre de veille et d'analyse de la Société de Banque et d'expansion, mai 2010 consulté le 10/06/2022 à 21 :46

- 30- Nathalie BERNARD, Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse pour grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES. Pages 99-100
- 31- Nathalie BERNARD, Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, thèse pour grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES. Pages 99-100
- 32- Source d'entreprise.
- 33- Grawitz Madleine, méthodes des sciences sociales, édition dalloz, paris, 2001, page 66.
- 34- Raymond QUIVY, Luc Van campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, édition dunod, paris, 1995, 2006, page 151.
- 35- Wikipédia
- 36- Javeau Claude, enquête par questionnaire, (manuel à l'usage de praticiens), édition d'organisation, paris, 1985, page 112.
- 37- <https://www.lelivrescolaire.fr/page/7402608>. Consulter à 15h57

Résumé

Ce travail de master, effectué au sein de l'entreprise *Danone Djurdjura*. Permet de mieux comprendre la relation existante entre le bien être au travail et la performance des ressources humaines dans une entreprise et de proposer des voies communes d'amélioration de bien être des salariés et de la performance de l'entreprise.