

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR Sciences Economiques et Sociales

Département d'Economie et de Gestion

Master Finance et Développement

Spécialité : Finance

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER FINANCE ET
DEVELOPPEMENT

**L'EFFET DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL SUR LA PERFORMANCE
INDIVIDUELLE DES SALARIES : CAS DE LA SONACOS.SA**

Présenté par :

Souleymane BARRY

Sous la direction du:

Pr Melyan MENDY

Soutenu à l'université Assane SECK de Ziguinchor devant le jury composé de:

Pr. Ndiouma NDOUR, Maitre de Conférences agrégé, UASZ, Président

Pr. Melyan MENDY, Maitre de Conférences agrégé, UASZ, Encadrant

Dr. Cheikh Oumar BALDÉ, Assistant, UASZ, Examineur

Dr. Mamadou Aguibou DIALLO, Assistant, UASZ, Examineur



Année universitaire 2019 - 2020

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES GRAPHIQUES	iii
DEDICACES	iv
REMERCIEMENTS	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	5
Chapitre 1 : analyse conceptuelle et revue documentaire de la recherche	6
1. Définition des concepts.....	6
1.3. Revue documentaire ou lien entre le bien-être et la performance individuelle.....	22
PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE.....	28
Chapitre 2 : Présentation du Cadre d’Etude et méthodologie de la Recherche.....	29
2. Méthodologie de la Recherche et Présentation du Cadre d’Etude.....	29
2.2. Démarche méthodologique de la recherche	33
Chapitre 3 : Analyse des données sociodémographiques.....	40
3. Analyse des données	40
Chapitre 4: Analyse des données et interprétation des résultats	45
4.1. Quelques perceptions des salariés sur le bien-être au travail, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle.	45
4.2. L’analyse du lien entre le bien-être au travail et la performance individuelle (performance in-rôle ; performance extra-rôle et performance globale).....	53
4.3. Interprétation des Résultats et Recommandations	56

4.4. Recommandations et Limites	61
Conclusion générale	63
Bibliographie.....	64
ANNEXE1 : QUESTIONNAIRE	71
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN.....	73
ANNEXE 3 : Exemple de retranscription d'un entretien.....	73
ANNEXE 4 : Résultats de l'ACM	75
ANNEXE 5: Tableaux des résultats de mesures symétriques réalisés entre le Bien-être et les différentes performances (la performance intra-rôle, la performance extra-rôle et la performance globale).....	78
RESUME.....	80

LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: différence entre bien-être de la personne au travail et bien-être du travailleur au travail (inspiré de Robert, 2007).....	13
Tableau 2: Les 8 dimensions comportementales de la performance individuelle au travail d'après Campbell (1990).....	17
Tableau 3:La répartition de l'échantillon selon le genre	40
Tableau 4:La répartition de l'échantillon selon les catégories d'âge	41
Tableau 5: statistiques descriptives de l'âge des salariés enquêtés	41
Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	42
Tableau 7:la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	43
Tableau 8: l'analyse croisée du niveau d'étude et la catégorie socioprofessionnelle.....	44
Tableau 9: Résultats de tests de khi-deux entre le Bien-être au travail et la performance intra-rôle	53
Tableau 10: Résultats de tests de khi-deux entre le Bien-être au travail et la performance extra-rôle..	54
Tableau 11: résultats de tests de Ki-deux entre le bien-être au travail et la performance globale du salarié	55

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	43
Graphique 2: la perception des salariés sur leurs conditions de travail.....	46
Graphique 3: la perception des salariés sur leur motivation au travail.....	46
Graphique 4: évolution du taux d'absentéisme à la SONACOS de 2012 à 2019.....	47
Graphique 5: évolution de la productivité des salariés de la SONACOS de 2012 à 2019	48
Graphique 6: la perception des salariés sur l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle.....	50
Graphique 7: la perception des salariés sur leur productivité et leur assiduité.....	51
Graphique 8: la perception des salariés sur leur performance extra-rôle	52

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Bien-être général et Bien-être au travail	12
---	----

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A mes parents pour toute leur affection, leur considération, leur sacrifice, leur prière et qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce niveau ;

A mes frères, sœurs, amis et enseignants pour le soutien, la confiance et les conseils qu'ils m'ont apportés ;

A mon épouse et à mon fils dont leur présence reste pour moi une source de motivation ;
Puissiez-vous y trouver les fruits de votre soutien immodéré.

REMERCIEMENTS

Etant donné que la rédaction d'un mémoire de ce type ne peut se faire en solitaire, je tiens à remercier et à adresser toute ma gratitude particulièrement, au directeur de ce mémoire Pr MENDY, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour son aide, ses conseils précieux, ses multiples encouragements, ses qualités humaines, son soutien moral et surtout pour sa disponibilité.

Je tiens à le remercier également pour tous les documents qu'il a mis à ma disposition et qui m'ont beaucoup aidé dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements à Dr DIALLO du département de sociologie pour son aide, ses conseils précieux et surtout pour sa disponibilité dans le cadre du traitement des données de ce mémoire avec le logiciel SPSS.

Je remercie également Dr BALDE du département Economie et Gestion pour ses conseils et orientations dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

De façon générale, adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral du département Economie et Gestion, pour la richesse et la qualité de leur enseignement.

Un grand merci, évidemment, à M. Bougouma MBAYE, le chef de section contrôle de gestion à la SONACOS.SA.EIZ, qui a beaucoup facilité mon travail de recherche sur le terrain pour sa confiance, son aide, ses conseils, mais aussi pour l'intérêt qu'il porte à cette étude et au sujet traité.

Enfin, merci à ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible moral et/ou financier qu'ils m'ont apporté tout au long de mes années d'études.

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte et problématique de la recherche

Toute forme d'organisation présente à son époque, une tentative de réponses aux défis que les relations sociales, l'évolution des sociétés et la concurrence entre les capitaux posent aux dirigeants et aux propriétaires (Elyane Bressol, 2004).

En effet, au début du XXème siècle, l'organisation scientifique du travail développée par F. TAYLOR se présentait comme l'une des modalités d'organisation les plus directement productives. Son système était basé sur le travail à la chaîne mais aussi sur l'individualisation des tâches et des rémunérations. A cette période, le travail ne constituait qu'une source de revenus accès sur la performance afin de subvenir aux besoins primaires sans qu'une importance capitale soit accordée à la question du bien-être du travailleur.

C'est pourquoi Elton Mayo (1933), le père de la sociologie du travail, a souligné l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs et a senti la nécessité de déplacer le regard des objectifs de production, au bien-être des salariés afin d'éviter les conflits sociaux dans les entreprises.

Plus tard dans les années 1960, dans le monde, les protestations des salariés se font plus vives et leur absentéisme augmente. En occident, les ouvriers les plus cultivés, les moins pauvres ou les plus organisés sont lassés d'un métier caractérisé par l'absence de reconnaissance sociale et le manque de perspectives professionnelles.¹

En effet, l'entreprise est en pleine évolution dans de nombreux domaines lui permettant de poursuivre son objectif de maximisation de son profit. Cependant, elle se heurte à la mondialisation, à l'intensité de la concurrence et l'instabilité des marchés et doit répondre à une forte exigence d'adaptation et d'apprentissage. Le déséquilibre entre la course au progrès et la capacité de l'individu à suivre le changement est un facteur de stress lequel peut avoir un impact négatif sur la santé du salarié à long terme (Spinoza, 2013).

C'est pourquoi dans les années 2000, nous assistons en France, à une vague de suicide dans beaucoup d'entreprises par exemple chez France Telecom². A partir de ce moment la question du bien-être au travail commence à prendre de l'importance dans les sociétés. L'enjeu était effectivement primordial et n'a cessé de confirmer son importance

¹ Frederick Taylor est l'inventeur de la méthode de travail éponyme, le Taylorisme. Consulté le 28/03/2019 sur <https://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/>

² Chez arcoss « bien-être ou bien-être au travail » 2018, consulté le 20/04/2019 sur <http://www.arceos.fr/bien-etre-etre-bien-travail/>

Ainsi en 2013, une étude Gallup réalisée en France montre que « *seuls 9% des salariés se disent engagés au travail*

plus d'un salarié sur deux avoue être démotivé, trois sur quatre se sentent stressés, plus de deux cadres sur trois ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur »³.

Pour Spinoza (2013), ce phénomène représente un véritable gâchis qui constitue un défi actuel. A côté de cela il faut noter l'avènement d'un nouveau type de génération que sont des salariés et qui ne fonctionnent plus « au devoir de faire » comme leurs parents, mais qui en tant que citoyens, exigent de plus en plus de « plaisir de faire » et dont les principales attentes sont entre autres la santé, le plaisir au travail, l'estime de soi, mais aussi la reconnaissance, l'inter connexion et la valorisation. En gardant comme réalité principale que l'homme est un des acteurs majeurs dans la création de valeur pour l'entreprise, la question de son bien-être et de sa performance reste un enjeu pour l'organisation.

Dans le même ordre d'idée Baruch Spinoza (2013), soutient qu'aujourd'hui, les salariés voient leurs priorités changées : ils accordent une importance capitale à la santé, à la qualité de vie au travail (source de leur performance). Concernant les employeurs, leur quotidien est rythmé par des problématiques de performance et de rentabilité, leur préoccupation étant de trouver des leviers pour augmenter leur résultat. Une pratique qui doit changer estime-t-il. (Baruch Spinoza, 2013)

C'est en ce sens que l'ex-président du Medef, Pierre Gattaz affirme que :

*« Nous sommes à un moment charnière de l'histoire du management. Il est urgent de remettre l'homme au cœur de l'entreprise et de re-enchanter le travail. En inaugurant une nouvelle ère : celle du capitalisme humain visant à dessiner les contours de nouvelles relations moins conflictuelles, plus, apaisées au service d'une ambition et du bien commun »*⁴.

C'est pourquoi, la question du bien-être et par ricochet celle de la performance individuelle du salarié, se posent. Cela est d'autant plus intéressant que ce dernier est conscient qu'il représente l'une des composantes indispensables à la réalisation du profit pour l'entreprise et que sa performance individuelle dépend fortement de sa santé, de son épanouissement, de la confiance qu'on lui accorde, de sa formation de sa responsabilisation, de son implication en somme de son bien-être (Spinoza, 2013). Ce même constat observé au niveau international reste

³ Source : chez arcos « bien-être ou bien-être au travail » 2018, consulté le 20/04/2019 sur <http://www.arceos.fr/bien-etre-etre-bien-travail/>

⁴ Source : chez arcos « bien-être ou bien-être au travail » 2018, consulté le 02/05/2019 sur <http://www.arceos.fr/bien-etre-etre-bien-travail/>

valable pour la SONACOS.SA.EIZ étant donné que l'entreprise cherche non seulement à reconquérir le marché local, mais aussi sous régional et international.

Ainsi, nous avons recensé de ce contexte deux notions qui retiennent notre attention: le bien-être au travail qui selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) renvoie à :

*« un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part »*⁵ et la performance individuelle qui est liée à deux aspects : la performance intra-rôle (les tâches spécifiques) et la performance extra-rôle (civisme, altruisme et esprit d'équipe).

La performance intra-rôle fait référence à la tâche spécifique du salarié tandis que la performance extra-rôle est liée à l'ensemble des comportements adoptés par le salarié et qui peuvent contribuer à la performance de l'organisation mais qui ne font pas officiellement partis de son rôle spécifique (Borman et Motowidlo, 1993).

Dans le processus de création de valeur, l'individu est une des parties prenantes au même titre que l'économie et la technologie (Gilbert et Charpentier, 2004). La performance de l'entreprise dépend en partie de la performance du salarié qui elle-même dépendrait du bien-être de ce dernier. Donc, si les employeurs arrivent à apporter des réponses claires à la question du bien-être des salariés, ils auront sans doute un levier important pour la performance individuelle de ces derniers. D'où la question centrale de notre thème de recherche à savoir :

Le bien-être au travail influence-t-il la performance individuelle des salariés de la SONACOS? Cette interrogation constitue le fil conducteur de notre travail de recherche.

2. Les objectifs de recherche

Dans cette recherche nous cherchons à comprendre et à expliquer l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle. Il s'agira plus spécifiquement d'identifier et d'analyser les principaux facteurs explicatifs du bien-être et de la performance d'une part et de montrer l'effet du bien-être sur la performance individuelle d'autre part.

3. Intérêt du sujet

Une connaissance étant une réponse à une question, l'étude que nous allons mener renfermera deux intérêts : un intérêt théorique et un intérêt pratique. L'intérêt théorique permettra aux chercheurs de comprendre comment la promotion du bien-être peut favoriser la performance individuelle des salariés. L'intérêt pratique apportera aux managers un certain nombre de leviers sur les lesquels, ils pourront s'appuyer pour réaliser et atteindre facilement

⁵ MSEFER « Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique », dans conjoncture.info. 2008, consulté le 17/05/2019 sur <http://www.cfcim.org/magazine/41815>

les objectifs de rentabilité de l'entreprise à travers la performance des salariés en s'appuyant sur le bien-être de ces derniers.

Dans le souci de mener à bien notre étude nous présenterons le travail comme suit : la revue documentaire et l'analyse conceptuelle du bien-être au travail et de la performance individuelle des salariés. Il a pour objectif de définir des concepts du bien-être au travail et de la performance individuelle des salariés et de montrer l'influence du bien-être au travail sur la performance individuelle du salarié.

Enfin, la méthodologie de la recherche et la présentation du cadre d'étude permet d'exposer la démarche méthodologique utilisée pour collecter et traiter les données mais aussi de présenter les résultats obtenus et de les discuter.

PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Chapitre 1 : analyse conceptuelle et revue documentaire de la recherche

Dans ce chapitre, nous allons dans la première section définir les différents concepts que sont le bien-être et la performance individuelle. Ensuite, nous montrerons les principaux déterminants de ces deux concepts puis étudierons les mesures de la performance individuelle. Enfin, dans la seconde section nous allons procéder à une revue de la littérature portant sur l'effet du bien-être sur la performance individuelle.

1. Définition des concepts

Dans cette section nous allons apporter une clarification du terme bien-être en général à travers quelques théories puis voir la différence entre le bien-être en général et le bien-être au travail ensuite étudier le concept de la performance en générale en mettant l'accent sur la performance individuelle et en fin montrer comment mesurer la performance individuelle.

1.1. Le bien-être

Le bien-être est l'ensemble des conditions et processus d'épanouissement et du développement personnel impliquant les relations interpersonnelles à inverser la tendance (Erikson, 1963). Il s'agit d'un confort physique et moral. Erikson (1993), donne une définition plus générale du bien-être et ne l'adapte pas forcément au cadre du travail. De nos jours, la littérature qui s'intéresse au bien-être est très variée. Selon l'OMS, le bien-être sur les lieux de travail consiste en « *un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* »⁶.

Selon cette définition, se sentir bien au travail passe donc par plusieurs facteurs : la santé et la sécurité, l'intérêt du travail, la rémunération, la lutte contre le stress, l'ergonomie, l'environnement de travail, les relations entre collègues et avec sa hiérarchie,...

Dans la littérature, des auteurs ont traité la question du bien-être en général et celle du bien-être au travail. Certains auteurs ont étudié la différence qui existe entre les deux types de bien-être. Selon Waterman (1993), les premiers travaux qui ont mentionné la notion de bien-être ont été réalisés par les philosophes de la Grèce antique. Aristote (1997), estime que plusieurs d'entre eux se sont interrogés et ont mené des recherches sur la question notamment sur le rôle du bonheur dans l'existence humaine et très tôt plusieurs définitions sont apparues en fonction des doctrines au point de créer des confusions. C'est en ce sens qu'il affirme: « *en ce qui concerne*

⁶MSEFER « Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique », dans conjoncture.info. 2008, consulté le 17/05/2019 sur <http://www.cfcim.org/magazine/41815>

la nature du bonheur, on ne s'entend plus, et les réponses de la foule ne ressemblent pas à celles des sages ». (Aristote, 2014, p. 22)

Ainsi, la littérature nous permet d'identifier deux approches d'origines philosophiques que sont l'hédonisme et l'eudémonisme. Après avoir étudié ces deux approches, nous allons voir quelques théories qui ont traité la question du bien-être en générale il s'agit des théories ascendante et descendante d'une part et la théorie de l'autodétermination d'autre part.

1.1.1. Les approches philosophiques du bien-être

Selon Achille (2003), les deux principales doctrines d'origine philosophique et qui ont traité le bien-être ont été historiquement, d'une part, l'eudémonisme d'Aristote qui, à l'époque, considérait que le bonheur reste un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre d'autre part. L'hédonisme développé par des philosophes comme Epicure et Platon qui mettent l'accent sur la recherche du plaisir mais aussi sur la satisfaction des désirs dans l'immédiat⁷.

1.1.1.1. L'approche hédonique

Le concept d'hédonisme reste un concept très ancien puisque ses fondements remontent à l'antiquité comme nous avons eu à le préciser plus haut. Selon Waterman A. S. (1993), beaucoup de philosophes comme Epicure ou Platon ont contribué à cette époque à la création de ce concept. Ces auteurs soutiennent le principe selon lequel le but de la vie est la recherche du maximum de plaisir. De ce point de vue Le bien-être représente un moment hédonique total. Selon Dagenais-Desmarais et al. (2006), les partisans de cette approche hédonique soutiennent généralement une supériorité des plaisirs de l'esprit sur ceux du corps. En effet, des auteurs comme Diener et al. (1998), estiment que la vision qui prédomine repose sur une évaluation de façon subjective du bien-être dans laquelle l'individu procédera à une comparaison entre les éléments qu'il juge négatif et les aspects de sa vie qu'il pense être positif.

Selon Dagenais-Desmarais et al. (2006) sur le plan contemporain, l'étude du bien-être à partir d'une approche hédonique a débuté au milieu du vingtième siècle par un courant qui cherchait à mesurer la qualité de vie d'un point de vue subjectif.

C'est ainsi que Morin et al (1994), estime que le bien-être sur le plan subjectif se décompose en deux grands axes : la prévalence des émotions positives sur les émotions négatives et la satisfaction dans la vie.

Michel Martin, « *les hédonismes* », dans *hédonisme et responsabilité*, 2009, pp 21 ; 28, consulté le 18/05/2019
⁷sur [<https://www.cairn.info/hedonisme-et-responsabilite--9782804103934-page-21.htm?contenu=article>]

En se basant sur cette perspective, on constate alors que le bien-être reste un construit non seulement affectif dès lors qu'il touche aux aspects émotionnels mais aussi cognitif puisqu'il est lié à la satisfaction.

Cependant, Lent (2004) discute cette approche car elle ne permet pas d'expliquer les relations ou le processus causal entre ces différentes dimensions et propose d'approfondir la réflexion afin de ressortir le processus causal.

Finalement, nous constatons que les défenseurs de l'approche hédonique considèrent pleinement que la satisfaction fait partie intégrante du bien-être. Cependant, il serait intéressant de souligner que tel n'est pas le cas dans l'approche eudémonique.

1.1.1.2. L'approche eudémonique

Le débat sur le bien-être dans le courant de pensée eudémonique a émergé dans les années 1980 après avoir pris ses racines dans les travaux d'Aristote. Ainsi le philosophe considère que réduire le bien-être au seul bonheur est une idée vulgaire qui rend l'être humain esclave de ses désirs. Cowen (1994) soumet l'idée selon laquelle le bien-être devrait comporter en son sein des composantes claires notamment sur le plan comportemental, psychologique et physiologique qui pourraient servir à le décrire non par l'absence de manifestations négatives, mais plutôt par la seule présence de manifestation positive. Dans ce cas, les processus qui conduiront au bien-être consisteront à créer de bonnes relations interpersonnelles, de bonnes relations d'attachement ou à vivre dans un milieu qui favorise le bien-être. En effet, dans ses conclusions Ryff (1995) estime que le bien-être peut-être conceptualisé par les termes d'acceptation de soi, de relations positives qu'on entretient avec les autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, et de croissance personnelle.

En fin de compte, il semble plus difficile de détecter des termes consensuels sur le plan théorique aussi bien dans l'approche eudémonique que dans l'approche hédonique (Diener et al, 1998).

C'est en ce sens que des auteurs comme Dagenais-Desmarais (2010) proposent de concevoir alors le bien-être comme un construit multidimensionnel incluant des dimensions à la fois hédoniques et des dimensions eudémoniques.

Pour sa part, Keyes (2002), soutient la complémentarité entre les approches hédoniques et eudémoniques et la possibilité de procéder à des compensations entre-elles en fonction des circonstances.

Dans la partie qui suit, nous allons tenter d'apporter des informations issues de quelques théories qui ont traité la question du bien-être. Il s'agit de la théorie ascendante, de la théorie descendante et la théorie de l'autodétermination.

1.1.2. Quelques théories sur le bien-être

1.1.2.1. La théorie ascendante

Selon Isabelle Achte et al (2010) la théorie ascendante suggère que le bien-être provient simplement de l'agrégation de toutes les micro-satisfactions issues des diverses sphères de la vie. Dans ce sens, le bonheur global correspondrait à l'addition de « petits bonheurs ». Il accumule ainsi une réalité qui est vécue de manière objective. Diener et al, (1991), estiment que dans ce contexte, le bien-être est considéré lorsque les aspects positifs de la vie de l'individu dominent les aspects négatifs. Ce sont donc les événements présents dans les diverses dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale) qui composent par addition, le niveau de bien-être qu'il ressent (Diener et al 1991).

Cette théorie porte l'étiquette ascendante, puisque le bien-être dans la vie tire sa source des sous-satisfactions par lesquelles elle est entièrement déterminée.

1.1.2.2. La théorie descendant

Lykken et Tellegen, (1996), proposent un ordre procédural inverse de celui de la théorie ascendante. En effet ces auteurs affirment que dans cette théorie l'individu n'est pas considéré comme un simple récepteur de son environnement mais quelqu'un qui filtre et interprète les réalités qu'il vit en terme de bien-être. L'individu peut donc apporter un jugement de satisfaction ou d'insatisfaction dans sa vie (Lykken et Tellegen, 1996). En fait, il y aurait une transformation personnalisée de la réalité objective en une réalité subjective

1.1.2.3. La théorie de l'autodétermination

Deci et Ryan (2002), définissent le bien-être en mettant en évidence trois besoins psychologiques à satisfaire pour que l'individu puisse atteindre un niveau optimal d'épanouissement.

Il s'agit :

Du besoin de compétence qui fait référence à la sensation que peut éprouver l'individu lorsqu'il interagit avec son environnement.

Du besoin de relation sociale qui est lié au fait que la personne puisse se sentir connecté à autrui, le fait qu'il soit attentif aux autres et le sentiment d'appartenance à la fois aux autres mais aussi à des communautés de personnes.

Du besoin d'autonomie qui fait référence au fait d'agir soit par intérêt pour l'activité, soit en vertu des valeurs auxquelles l'individu adhère.

Il est donc possible à présent de décrire les principaux travaux portant spécifiquement sur le concept de bien-être au travail.

Dans cette partie nous avons tenté d'étudier le bien-être sur le plan générique sans l'adapter forcément au secteur du travail. Nous allons ainsi voir d'abord le bien-être adapté au cadre du travail ; Ensuite nous allons étudier la différence qui existe entre le bien-être en général et le bien-être au travail.

1.1.3. Le bien-être au travail

Nous avons décrit plus haut les différentes approches philosophiques et théories liées au bien-être. Ces approches et théories concernent le bien-être en général et ne le positionnent pas dans l'une ou l'autre des sphères de notre vie. Le bien-être au travail quant à lui pourrait être considéré comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué.

Le bien-être au travail correspond à l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie des employés sur le lieu de travail. La sécurité et l'hygiène des locaux, la protection de la santé des salariés, l'impact physique ou psychosocial des tâches effectuées, le salaire, la communication, l'autonomie, l'ergonomie de l'espace de travail, etc.⁸

L'Organisation Mondiale de la Santé pour sa part, définit le bien-être comme étant : « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* ». ⁹

Dans sa définition du bien-être au travail, Dagenais-Desmarais (2006), a mis l'accent sur quelques composantes qu'il juge indispensable pour un salarié afin que ce dernier puisse se sentir bien dans son lieu de travail :

- la dimension individuelle-projective qui correspond à l'actualisation de soi ou au sentiment d'efficacité personnel ;
- la dimension individuelle-interjective qui correspond à la satisfaction ressentie lors de l'accomplissement de ses tâches ;
- la dimension relationnelle-projective qui s'apparente au fait d'avoir des relations épanouissantes avec ses collègues ;

⁸ « Bien-être au travail », consulté le 20/06/2019 sur <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Bien-etre-au-travail-245186.htm>

⁹ MSEFER « Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique », dans conjoncture.info. 2008, consulté le 20/06/2019 sur <http://www.cfcim.org/magazine/41815>

- la dimension relationnelle-introjective qui correspond au fait de se sentir considéré par ses collègues ;
- la dimension organisationnelle-projective qui correspond au sentiment d'engagement du salarié dans l'entreprise ;
- la dimension organisationnelle-introjective qui décrit l'adéquation de la personne à l'organisation ;

Ces définitions nous ont permis de comprendre que le bien-être au travail est un construit spécifique qui doit prendre en compte l'ensemble des composantes susceptibles d'influencer la qualité de vie de l'employé et sa performance au travail.

Le bien-être au travail est un concept différent du bien-être en général car il comporte des dimensions spécifiques. Mais quelle est réellement la différence entre ces deux concepts ?

1.1.4. La différence entre le bien-être et le bien-être au travail

Selon Morin (2004), différencier ces deux notions n'est pas une chose aisée puisque le bien-être au travail n'englobe pas la question du bien-être en général qui est composé du bien-être subjectif et du bien-être objectif).

En premier lieu, Morin estime que le travail peut être considéré comme un domaine de la vie qui a des enjeux spécifiques. Dans son travail, l'individu vit une expérience unique par rapport à d'autres domaines de la vie tels que les relations d'amitié, la sphère familiale ou les loisirs. En effet, Morin, soutient qu'un salarié actif à plein temps consacre près d'un tiers de sa journée au travail. Il considère donc que le travail est un domaine de la vie qui occupe une place importante pour beaucoup de travailleurs. Il n'est d'ailleurs pas rare de constater que les autres sphères de la vie soient obligées de s'adapter aux contraintes liées à l'activité professionnelle.

En deuxième lieu, Morin, met l'accent sur le fait que le travail présente la particularité d'être le seul domaine de vie qui permet aux individus de subvenir à leurs besoins grâce à la rémunération qui y est attachée.

Enfin, il estime que le contexte du travail révèle aussi des situations relationnelles assez particulières qui sont non seulement horizontales mais aussi verticales.

Selon lui les relations horizontales sont celles entretenues avec les collègues tandis que les relations verticales correspondent aux relations avec les supérieurs ou les subordonnés. Elles se caractérisent juridiquement par un lien de subordination.

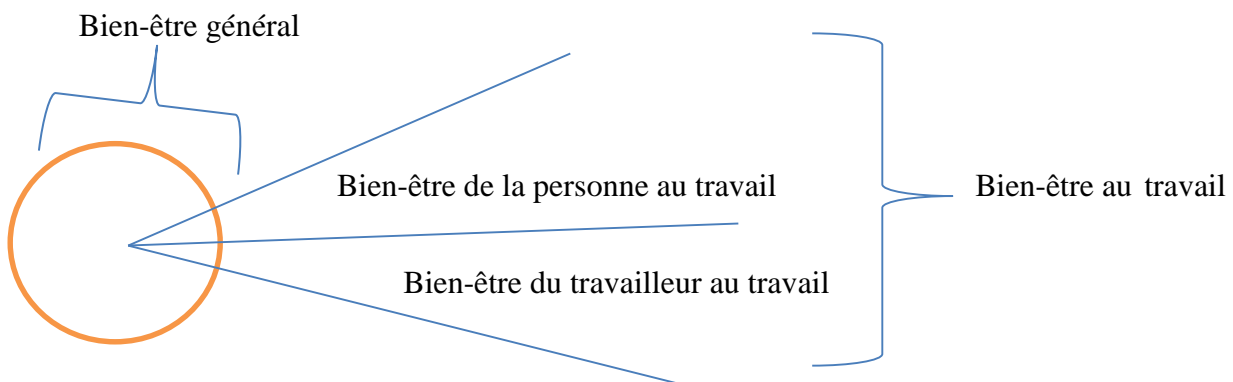
Ainsi, le bien-être global d'un individu peut être tiré dans différentes activités de sa vie comme : sa vie personnelle, sa famille, ses amis, son travail, ses activités culturelles etc. Donc le bien-être au travail ne représente qu'une source du bien-être global parmi d'autres.

L'autre aspect non négligeable à prendre en compte est celui qui consiste à faire la différence entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail.

Pour montrer la différence entre ces deux notions, nous allons nous référer aux modèles développés par Robert (2007) et Dagenais-Desmarais (2006) qui portent sur la distinction entre le bien-être général et le bien-être au travail.

Le Modèle De Robert

Figure 1: Bien-être général et Bien-être au travail



Source : N. Robert (2007)¹⁰

Dans son modèle, Robert (2007) montre de façon claire la distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur ou salarié au travail.

Le bien-être de la personne au travail se réfère à l'hygiène, la sécurité, l'embellissement des lieux. Ce type de bien-être de la personne au travail met l'accent sur les aspects environnementaux auxquels le salarié peut être confronté dans son entreprise.

Le bien-être du travailleur ou salarié au travail quant à lui est plus axé sur la spécificité de ses missions et cela passe par trois éléments fondamentaux :

- ✓ le salarié doit être en mesure d'effectuer des tâches qui lui sont propres ;
- ✓ il doit disposer des moyens et des conditions pour les réaliser correctement ;
- ✓ et en fin ses missions ne doivent pas être en contradiction avec le sens qu'il y donne à son travail.

Selon ce modèle, les initiatives prises en faveur du bien-être de la personne au travail auront un impact plus faible si l'on n'accorde pas un intérêt particulier au bien-être du travailleur au

¹⁰ N.Robert (2007), Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles, INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité, p.7

travail. Il est donc primordiale voire indispensable de prendre en compte les deux aspects pour obtenir de bons résultats.

Le tableau 1 suivant synthétise les principales distinctions entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail :

Tableau 1: différence entre bien-être de la personne au travail et bien-être du travailleur au travail (inspiré de Robert, 2007)

	Personne au travail	Travailleur au travail
Facteurs essentiels	Respect de l'intégrité physique et moral de la personne <ul style="list-style-type: none"> • Santé • Sécurité • Hygiène • Absence de violence • Absence de harcèlement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas être empêché de faire la tâche • Disposer des conditions nécessaires à la réalisation de la tâche, de la mission • Pas de contradiction entre pratique et sens idéal du travail
Facteurs périphériques	Facilité, agrément, confort de la vie au travail	Facilité, agrément, confort dans l'exercice spécifique des tâches

La particularité de ce modèle est qu'il propose des facteurs concrets, tels que le matériel performant ou des locaux agréables, ce qui le rend plus opérationnel. L'autre caractéristique est qu'il prend en compte l'impact des émotions, positives et/ou négatives de l'individu, issues de son travail sur son bien-être.

Aussi intéressant que peuvent être ces travaux, il faut toujours être prudent dans leur utilisation car ce modèle reste une proposition théorique sans réelle validation empirique (Robert, 2007). Il peut donc être considéré comme une source d'inspiration mais pas encore comme une base suffisamment solide.

Dans cette partie, nous avons mis l'accent sur le concept du bien-être en parcourant les approches philosophiques et les théories qui l'ont étudié dans sa dimension générique avant de nous intéresser sur son aspect spécifiquement lié au travail pour enfin voir la différence qui existe entre le bien-être en général et le bien-être au travail.

Dans la partie qui suit nous allons étudier le concept de la performance dans toutes ses dimensions en mettant l'accent sur son aspect individuel et voire sa mesure.

1.2. La performance

La performance est un concept qui fait l'objet de plusieurs définitions sans qu'une définition consensuelle ne soit trouvée par les auteurs. (Bourguignon, 1996).

En science de gestion, la performance repose sur trois pôles :

Prévoir les objectifs ;

Prévoir les moyens qui permettent à l'organisation d'agir ;

Prévoir des instruments qui permettent de mesurer les résultats.

En d'autres termes, la performance c'est l'aboutissement d'un résultat défini préalablement compte tenu des moyens utilisés en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, il serait important de s'intéresser aux définitions de quelques auteurs avant de voir les différents types de performance.

Tchankam (2000), estime qu'une entreprise n'est considérée comme performante que lorsque cette dernière fait mieux que tous ses concurrents à court, moyen et long terme.

Selon A. Bourguignon (1998), une organisation sera performante si elle fait bien ce qu'on attend d'elle. La performance c'est donc la mesure entre un résultat et une intention.

Gilbert et Charpentier (2004), définissent la performance comme étant un concept multidimensionnel, mais quel que soit la nature et la variété des objectifs, la performance désigne la réalisation de ces objectifs en combinant les critères d'efficience et d'efficacité.

Le manque de convergence autour de la définition de la performance fait d'elle (performance) un concept à multiples dimensions (Saulquin et Schier, 2005).

Pour Baret (2006), la performance globale est un concept multidimensionnel difficilement mesurable. Elle est la somme des performances, économiques et financière, organisationnelles commerciale ou marketing, concurrentielle, sociales et environnementales qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines etc.

1.2.1. Les différents types de performance

1.2.1.1. La performance économique et financière

Elle repose sur la notion centrale d'objectif à atteindre en termes économiques et financiers. Elle est relative à la survie de l'entreprise et est mesurée par la rentabilité des investissements, le rendement des actifs, l'efficacité etc. Cette performance économique est mesurée par des indicateurs quantitatifs (Chakravarthy, 1986).

1.2.1.2. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle. Elle est caractérisée par deux indicateurs fondamentaux à savoir :

- l'efficacité, liée au niveau de réalisation des objectifs ;
- l'efficience, correspondant au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir.

1.2.1.3. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle est liée au milieu concurrentiel de l'organisation. Elle se matérialise par la capacité de l'organisation à s'adapter et même à s'approprier les règles du

jeu concurrentiel dans son secteur d'activité par anticipation en construisant des règles du jeu qui prévaut dans l'avenir.

1.2.1.4. La performance marketing ou commerciale

La performance marketing ou commerciale et une performance liée surtout à la satisfaction des clients. Cette performance peut être mesurée selon deux critères : un critère quantitatif (part de marché, chiffre d'affaire ou le profit) et un critère qualitatif (l'innovation, la fidélité des clients, la réputation de l'entreprise etc. (Furrer et Sudhashan, 2003).

1.2.1.5. La performance sociale et environnementale

La performance sociale peut être définie comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité. Elle mesure le niveau d'objectif atteint par l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. On l'utilise souvent pour évaluer le système de gestion des ressources humaines. C'est donc le niveau de la performance collective des salariés qui est la somme des performances individuelles¹¹.

Concernant la performance environnementale, elle désigne les résultats mesurables d'une organisation en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique et de son objectif en matière d'environnement¹².

Etant d'avis avec les auteurs qui estiment que la performance est un concept multidimensionnel mais qui peut être appréhendé dans une des approches évoquées, dans le cadre de notre mémoire, nous nous intéressons spécifiquement à cette composante de la performance sociale notamment la performance individuelle.

1.2.2. La performance individuelle, définition et mesure

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail. En effet, deux auteurs, Motowidlo (2003) et Campbell (1990) ont particulièrement travaillé sur le concept de la performance individuelle.

Ainsi, après avoir défini la performance individuelle selon ces deux auteurs, nous

¹¹Saint Michel et al (2011), *Condition de travail du personnel : le cas de Health Alliance Internationale en Côte d'Ivoire*, mémoire de licence en administration et gestion des ressources humaines, université Charles Louis de Montesquieu, Abidjan. Consulté le 08/07/2019
sur :(https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html)

¹² <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-4-page-71.htm>

présenterons le modèle de la performance individuelle proposé par Campbell (1990) et enfin nous présenterons les différents types de performance individuelle et leur mesure.

1.2.2.1. Définition de la performance individuelle

Selon Campbell (1990), la performance individuelle au travail est « *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 contribution aux objectifs* » [(Campbell, 1990, p.12)]. Plus tard, Motowildo (2003) définit la performance au travail comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée.

La performance individuelle représente donc l'ensemble des comportements discrets qui pourraient influencer positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, savoir être, qualité du travail, etc. (Motowildo, 2003).

Cependant, la performance individuelle peut être appréhendée de deux manières différentes. D'une part, la performance individuelle renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation et d'autre part, elle correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements, (Motowildo, 2003). C'est pourquoi si on n'évalue que les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels ou comportementaux qui le motivent ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail.

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces dimensions sont mentionnées dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2: Les 8 dimensions comportementales de la performance individuelle au travail d'après Campbell (1990)

DIMENSION	DEFINITION
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques et spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches commune à plusieurs emplois de l'organisation (polyvalence, compétence, adaptabilité)
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contre productifs (infraction aux règles interne, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à aider, soutenir et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe diriger vers les objectifs ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimés par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer des services.

Source¹³ :

On constate donc que la performance individuelle au travail est un concept qui englobe beaucoup plus de notions que celle du seul résultat rattaché à un quelconque objectif d'où la nécessité de voir les différents types de performance individuelle.

¹³ https://philoma.org/wpcontent/uploads/docs/2010/Mesure_explo_de_la_performace_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf

1.2.2.1.1. Les différents types de performance individuelle

Selon Borman et Motowidlo (1993), la performance individuelle est composée de deux types de performance que sont : la performance dans la **tâche** (ou dans le rôle) et la performance **contextuelle** (ou extra rôle).

1.2.2.1.1.1. La performance dans la tâche

Borman et Motowidlo (1993), estiment que la performance dans la tâche couvre l'ensemble des comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et/ou les référentiels d'emplois et de compétences.

Concrètement, la performance dans la tâche concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent directement ou indirectement, à l'accomplissement des objectifs organisationnels (Borman et Motowidlo, 1993).

-Directement c'est-à-dire à travers des activités de production et de vente de biens et de services (depuis la production jusqu'à la commercialisation) ;

-Indirectement à travers des activités de support, qui fournissent les matériaux ou les services nécessaires à l'activité de production (approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration et management) qui permettent le fonctionnement efficace de l'organisation.

1.2.2.1.1.2. La performance contextuelle (ou extra-rôle)

Borman et Motowidlo (1993), définissent la performance contextuelle (ou extra-role) comme étant l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportement se manifeste par des actions qui empêchent les conflits internes, diminuent les problèmes entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la communication interpersonnelle, la coopération et la coordination.

Selon Borman et Motowidlo (1993), la performance contextuelle comporte 5 dimensions :

- persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- s'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- aider et coopérer avec les autres ;
- suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
- approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

En 2000, ces deux auteurs proposent un modèle de la performance contextuelle à trois dimensions.

- La performance citoyenne interpersonnelle : composée de l'ensemble des comportements d'altruisme qui visent particulièrement à aider les autres individus de l'organisation 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. Ici, c'est la performance individuelle qui contribue à la performance collective.
- La performance citoyenne organisationnelle : ce sont des comportements qui démontrent la loyauté ou la fidélité du salarié à son organisation qui se manifeste par son adhésion aux objectifs, par l'adoption d'une attitude positive envers l'organisation, ou ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, et de rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles.
- L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche : Ce sont les comportements qui ne font pas partis de ses taches spécifiquement, par exemple 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.

Ainsi après avoir étudié la performance dans son ensemble et surtout dans son aspect individuel, nous allons à présent voir les mesures de la performance individuelle.

1.2.2.2. Les mesures de la performance individuelle

Mesurer la performance individuelle est le fait de juger ou mesurer la valeur relative de la contribution du salarié à l'organisation en matière de comportement et de résultat.

(Petit et Haines, 1994). Lorsque les objectifs à atteindre sont fixés, chaque salarié passe à l'exécution de son travail. C'est à ce moment que débute l'évaluation proprement dite de sa performance surtout en termes de comportement et ensuite par rapport au résultat.

L'évaluation de la performance des salariés est utile voire indispensable pour une entreprise dans la mesure où elle :

- permet aux employés d'avoir une rétroaction de leur rendement;
- peut servir de base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions;
- est un moyen d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et qui nécessite une amélioration;
- permet aussi le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels.

Plus haut, nous avons identifié deux types de performance : la performance dans la tâche qui est axée sur le résultat et la performance contextuelle qui fait référence aux comportements. On

constate donc que la performance individuelle est à la fois quantitative (niveau de rendement ou du résultat) et qualitative (traits de personnalité, comportements requis...).

En un mot, il s'agit d'évaluer le savoir-faire et le savoir être du salarié.

L'objectif dans cette sous-partie est de voir comment mesurer la performance individuelle dans la tâche (évaluation par objectif) et la performance contextuelle (évaluation sur le comportement).

1.2.2.2.1. L'évaluation dans la tâche ou par objectif

D'après Petit et Haines (1994), l'atteinte des objectifs préalablement fixés serait le critère de rendement le plus répandu, en particulier auprès des employés de bureau ou de production.

Selon Billet (2005), l'évaluation par objectifs est aussi nommée évaluation axée sur les résultats. Ici, les objectifs ou les résultats attendus deviennent la norme sur laquelle les supérieurs se baseront pour juger si le travail fait par l'employé est satisfaisant ou non.

Cascio (1991) propose deux façons de mesurer la performance dans la tâche :

- la mesure subjective, soit un jugement basé sur les idées et les connaissances subjectives, où le caractère ou le comportement des personnes est considéré comme la base de l'évaluation des performances et la mesure objective, soit l'évaluation de la performance en fonction des résultats objectifs, tels que la productivité, l'absentéisme etc.
- l'évaluation est basée sur l'écart entre le résultat visé et celui qui est atteint par le travailleur.

Petit et Haines (1994), estiment que les objectifs peuvent être exprimés en terme de quantité (unités produites, chiffres de vente), de qualité (pourcentage recensé de défauts) ou de coûts (par unité fabriquée).

L'évaluation par objectifs est donc basée sur des faits concrets, observables, ce qui ajoute à la crédibilité et à l'objectivité de la méthode. Lorsque les objectifs sont fixés, c'est aux employés de choisir les moyens qu'ils jugent pertinents afin d'arriver à ce qui est attendu d'eux. Peu d'attention serait prêtée à la façon dont ils s'y prennent au moment de l'évaluation par objectifs. Par contre, l'évaluation contextuelle accorde une importance capitale à la manière d'accomplir le travail ou aux comportements.

1.2.2.2. L'évaluation contextuelle

Selon Billet (2005), Petit et Haines (1994), l'évaluation contextuelle porte sur des comportements observables précis et manifestés par les employés. Ce type d'évaluation est de plus en plus utilisé et serait probablement aussi populaire que le précédent.

Pour Charbonnier et al (2007), la performance contextuelle est supposée pouvoir être évaluée de façon identique, quel que soit l'emploi qui est analysé, dans la mesure où les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique, sont susceptibles d'être très identique d'une organisation à l'autre.

Malheureusement, ces avancées théoriques s'accompagnent rarement de propositions d'un instrument de mesure concret susceptible de rendre compte de la variété des comportements valorisés.

Campbell (1990) a remarqué que, du point de vue comportemental, l'évaluation des performances devrait reposer sur des aspects comme: le respect des règles et de la discipline l'aide aux collègues la capacité à travailler en équipe, la tolérance aux conditions difficiles etc. Mesurer la performance individuelle, c'est évaluer le savoir-faire et le savoir être de l'individu.¹⁴(Zigon, 1995) estime qu'en dehors du supérieur immédiat une évaluation peut avoir diverses sources :

- **l'évaluation par les collègues** : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.
- **l'évaluation par les subordonnés** : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.
- **l'autoévaluation** : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.
- **l'évaluation par la clientèle** : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.
- **la rétroaction à 360 degrés** : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (une combinaison des sources énumérées précédemment).

Dans cette section nous avons apporté une clarification d'abord sur le concept de bien-être en général et le bien-être au travail à travers des (théories, approches philosophiques et model)

¹⁴ <http://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/dossiers-methodes/exemple-de-grille-dentretien-devaluation-annuel> Consulté le 05/09/2019

ensuite sur la performance en générale en mettant l'accent sur la performance individuelle pour en fin montrer comment mesurer la performance individuelle.

Dans la section qui suit l'objectif est d'expliquer l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle.

1.3. Revue documentaire ou lien entre le bien-être et la performance individuelle

Montrer l'influence du bien-être sur la performance individuelle consiste à voir l'effet du bien-être sur la performance individuelle en général et en particulier voire son effet sur la performance intra-rôle et extra-rôle lorsque toutes ses composantes sont prises en compte (Thévenet, 2000).

1.3.1. L'influence du bien-être au travail sur la performance individuelle globale

Comme nous l'avons vu dans la littérature, l'OMS définit le bien-être comme « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* »¹⁵

Pour Thévenet (2000), le bien-être au travail correspond à l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables dont la présence est susceptible d'influer sur la performance du salarié. Il s'agit entre autres les conditions de travail, les relations au travail, l'autonomie, l'information, la reconnaissance, l'écoute, la formation, le salaire, la santé, l'environnement de travail (sécurité, bruit, chaleur, confort, hygiène etc.). Il s'agit des besoins qui peuvent non seulement être source de motivation pour le salarié mais aussi affecter sa performance et que les responsables doivent veiller à satisfaire.

La théorie de l'autodétermination stipule que pour mesurer l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle il faut prendre en compte toutes les composantes du bien-être.

En effet, selon cette théorie, la négligence d'une composante peut avoir un impact négatif sur le bien-être. La théorie prédit également que si la satisfaction de l'une de ces composantes est compromise, une diminution du bien-être se fera sentir, de même que si une composante entre en conflit avec une autre (par exemple renoncer aux relations avec autrui pour conserver son salaire).

Le bien-être au travail joue un rôle important pour la mobilisation des efforts de tous les salariés. De nos jours, avec la persistance de la concurrence, les responsables d'entreprise doivent veiller au bien-être de leurs salariés pour améliorer leur performance individuelle et maintenir le

¹⁵ MSEFER « Bien-être au travail : phénomène de mode ou besoin stratégique », dans conjuncture.info. 2008, consulté le 17/05/2019 sur <http://www.cfcim.org/magazine/41815>

niveau de compétitivité de l'entreprise (Thévenet, 2000). Pour (Davis, 1984), agir sur les différentes composantes du bien-être au travail est le meilleur moyen d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement leur performance individuelle. Selon cet auteur, le niveau de la performance individuelle augmente avec le bien-être au travail. Autrement dit, une amélioration du niveau de bien-être au travail peut avoir un impact positif sur la performance individuelle du salarié. D'ailleurs, c'est en ce sens que Cottraux rapporte qu'en 2010, 42 % des participants au premier baromètre du travail en France ont déclaré que leurs performances étaient affectées négativement par un manque de bien-être au travail (Cottraux, 2012, p. 42).

Cela nous amène alors à poser l'hypothèse général H1 à savoir :

H1 : à la SONACOS.SA le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle globale du salarié.

1.3.2. L'effet du bien-être au travail sur la performance intra-rôle

La théorie d'autodétermination pour sa part, souligne l'aspect de la motivation autonome générée par le bien-être au travail c'est-à-dire agir par conviction ou par plaisir qui est différente de la motivation contrôlée. Une motivation est de type contrôlée lorsque l'individu agit sous contrainte externe ou interne.

D'après cette théorie, un salarié qui est animé d'une motivation autonome a tendance à avoir plus de liberté dans la prise d'initiative dans le cadre de son travail. Ce sentiment de liberté permet à l'individu de travailler dans un climat apaisé lui permettant d'atteindre ses objectifs spécifiques avec la plus grande performance.

Dagenais-Desmarais, et al (2013), estiment qu'un faible niveau de bien-être au travail peut affecter négativement la réalisation de l'objectif fixé par l'organisation. Pour qu'un salarié puisse réaliser correctement son travail, d'abord il faut qu'il se sente écouté, encouragé, reconnu dans ce qu'il fait. Ensuite, il doit disposer de bonnes conditions de travail avec moins de bruit, moins de chaleur, plus de confort, de moyens matériels et immatériels adaptés, lui permettant d'être performant dans son travail.

La promotion du bien-être au travail est un facteur important de la performance en ce sens qu'il permet d'accroître la productivité du salarié mais aussi de réduire son absentéisme et le turnover (Thévenet, 2000). Or, l'absentéisme et le manque de productivité sont souvent liés à une démotivation causée par un manque de bien-être au travail.

Par contre, lorsque toutes les composantes du bien-être au travail sont prises en compte, cela permet au salarié d'être moins fatigué, moins stressé, plus engagé, plus motivé dans son travail

et par conséquent disposer à atteindre ses objectifs avec plus de performance (Thévenet, 2000). D'où l'hypothèse H1.1 suivante:

H1.1: à la SONACOS.SA.EIZ le bien-être au travail impacte positivement la performance intra-rôle du salarié.

1.3.3. L'effet du bien-être au travail sur la performance extra-rôle du salarié

Le bien-être au travail conduit à la performance individuelle en ce sens qu'il prend en compte le développement personnel et professionnel des salariés. Ce dernier est un moyen par lequel on cherche à capter les potentialités du salarié, augmenter ses aptitudes, ses compétences et ses qualifications dans le but d'améliorer sa performance (Cottraux, 2012).

Selon Tremblay (2004), l'équilibre entre la vie privée et professionnelle constitue un élément important pour le bien-être du salarié. En effet, pour Tremblay (2004), la prise en compte de l'engagement familial des travailleurs par l'employeur, conduit au salarié de mieux définir sa priorité et de gérer son temps en fonction de ses priorités et à bien réfléchir à la manière dont il souhaite utiliser son temps et à quelle activité.

Tremblay (2004), soutient que de nombreuses études démontrent une augmentation de la motivation de la part du personnel qui dispose d'un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Trop d'heures supplémentaires ou une pression inhumaine au travail, conduit inévitablement à l'insatisfaction, au stress et à la démotivation. De même, dans une entreprise, les responsables doivent veiller à ce que les relations qui existent entre les salariés soient meilleures.

Selon (Cottraux, 2012), la qualité des relations entre les salariés impacte positivement l'ambiance et le climat social de l'entreprise, permet d'instaurer un esprit de confiance et de coopération entre les salariés et contribue ainsi à leur performance individuelle. Lorsque l'employeur étouffe de façon volontaire ou pas la vie de ces employés, il contribue lui-même à la démotivation de ces derniers estime cet auteur.

Selon Daganais-Desmarais et al (2013), la promotion du bien-être au travail incite les travailleurs à adopter des comportements qui vont au-delà de leur mandat et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation. Les salariés sont sensibles à une reconnaissance des efforts qu'ils ont fournis, aux félicitations, à la justice sociale et aux encouragements. « Merci », ce petit mot souvent négligé, génère de la motivation, de l'engagement, plus de coopération et donc de la performance (Thévenet, 2000). Au-delà de son apport à la performance technique du salarié l'autre avantage du bien-être au travail, est qu'il permet au salarié d'adopter des comportements bénéfiques envers ses collègues et de l'organisation mieux que ne le fasse un salarié qui manifeste une insatisfaction totale en termes de bien-être au travail (Dumas, 2008).

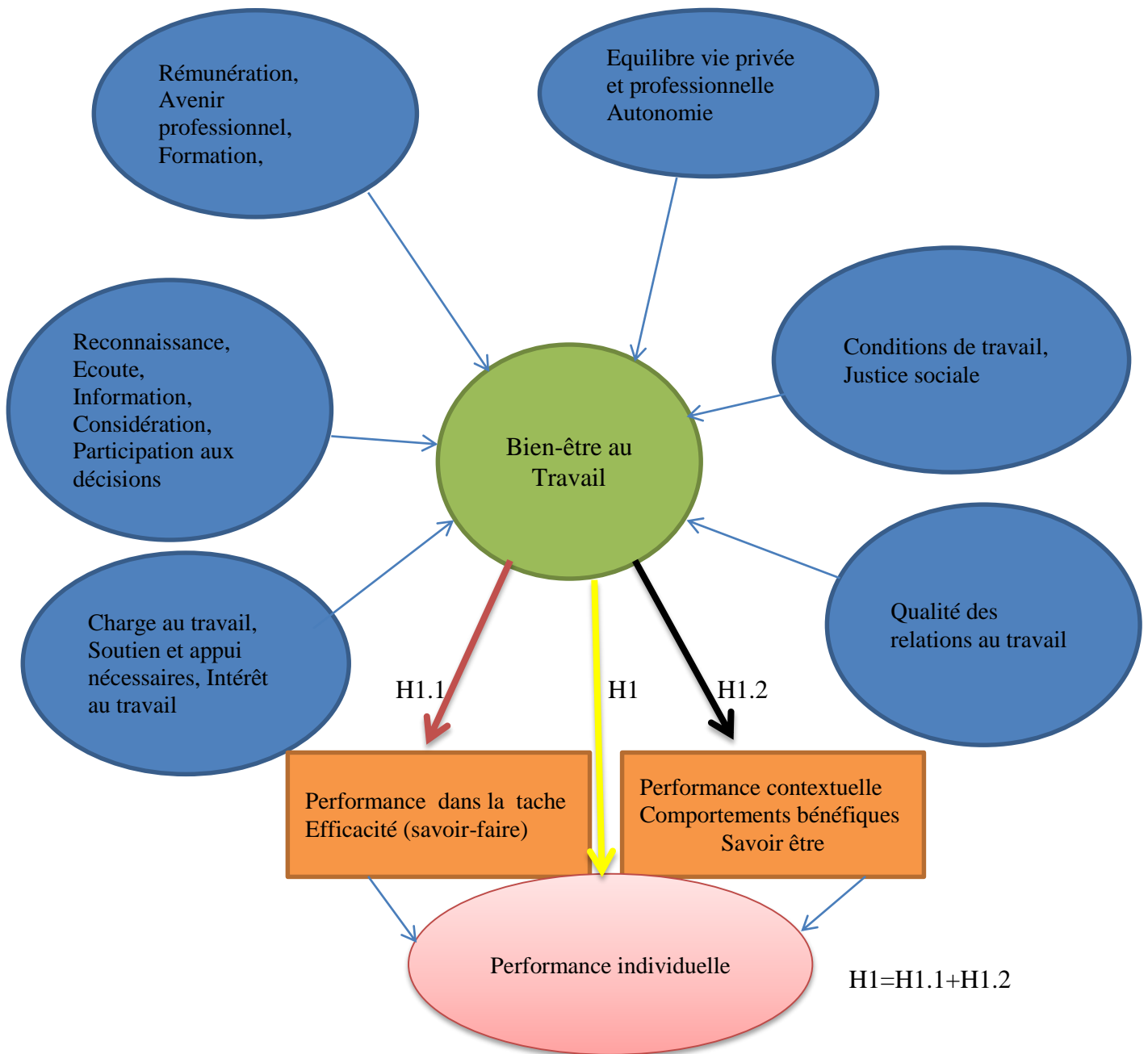
Un salarié satisfait de son niveau de bien-être au travail a tendance à être plus coopératif et plus disposé à travailler avec les autres. Généralement, il dépasse ses fonctions officielles et se montre toujours disponible à apporter son aide à ses collègues dans le but de compléter efficacement leur travail. Autrement dit, plus le salarié est satisfait de son bien-être au travail, moins il devient réservé ; Il s'ouvre plus aux autres et défend mieux les valeurs de son entreprise (Delobbe, 2009). D'où notre deuxième sous hypothèse H1.2 suivante.

H1.2 : à la SONACOS.SA.EIZ, le bien-être au travail a un effet positif sur la performance extra-rôle du salarié.

Globalement le bien-être au travail constitue un réel facteur de performance individuelle.

Nous proposons ci après, un graphique récapitulatif de l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle.

Schéma récapitulatif de l'effet du bien-être sur la performance individuelle



En conclusion, ce chapitre nous a permis de bien comprendre les concepts de bien-être et de la performance individuelle de façon théorique à travers l'analyse conceptuelle mais aussi leur importance dans une organisation et surtout au sein d'une entreprise.

En effet, nous avons pu constater que le bien-être pris globalement a fait l'objet de plusieurs définitions issues des théories mais aussi des apports philosophiques même si d'un autre point de vue il faut souligner que la théorie sur le bien-être au travail bien qu'existante reste très limitée. Par ailleurs, il faut noter qu'il existe bien une différence entre le bien-être en général et le bien-être au travail et que le bien-être au travail est bien un construit à part entière et non une spécification du bien-être général c'est pourquoi l'utilisation sans précaution des échelles de mesure du construit général pour estimer le construit spécifique est un pari à risque.

S'agissant de la performance individuelle nous avons observé qu'elle constitue bien un construit qui englobe beaucoup plus de notions que celle du seul résultat à un objectif donné car il faut faire une distinction entre la performance dans la tâche (liée au résultat ou au savoir-faire) et la performance contextuelle (liée au comportement ou au savoir être du salarié) qui doit encore faire l'objet de plus de considération dans la prise en compte de la performance individuelle et de son évaluation.

Concernant l'effet du bien-être sur la performance individuelle, le résultat de nombreuses études montre que l'utilisation des stratégies appropriées de motivation comme le bien-être peut avoir un effet positif sur la performance individuelle des salariés. Il y a donc un intérêt certain pour les responsables d'entreprise de promouvoir le bien-être de leurs salariés pour améliorer la performance de leur entreprise.

Dans la partie suivante nous allons aborder le cadre empirique qui consiste à exposer la méthodologie à suivre et ensuite montrer les résultats de l'étude et les discuter.

PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE

Chapitre 2 : Présentation du Cadre d'Etude et méthodologie de la Recherche

2. Méthodologie de la Recherche et Présentation du Cadre d'Etude

Dans cette partie il s'agit de présenter l'entreprise que nous avons choisie pour mener l'étude et d'expliquer la méthodologie que nous avons utilisée pour la collecte et l'analyse des données.

2.1. Présentation de la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS E.I.Z)

Dans cette sous-partie il s'agit de faire une brève présentation de l'entreprise et montrer quelques une de ses valeurs.

La SONACOS.SA est une société anonyme située sur l'avenue CHERIF BACHIR AIDARA, en face du port de Ziguinchor. L'entreprise compte actuellement 284 salariés dont 231 contractuels et 53 permanents.

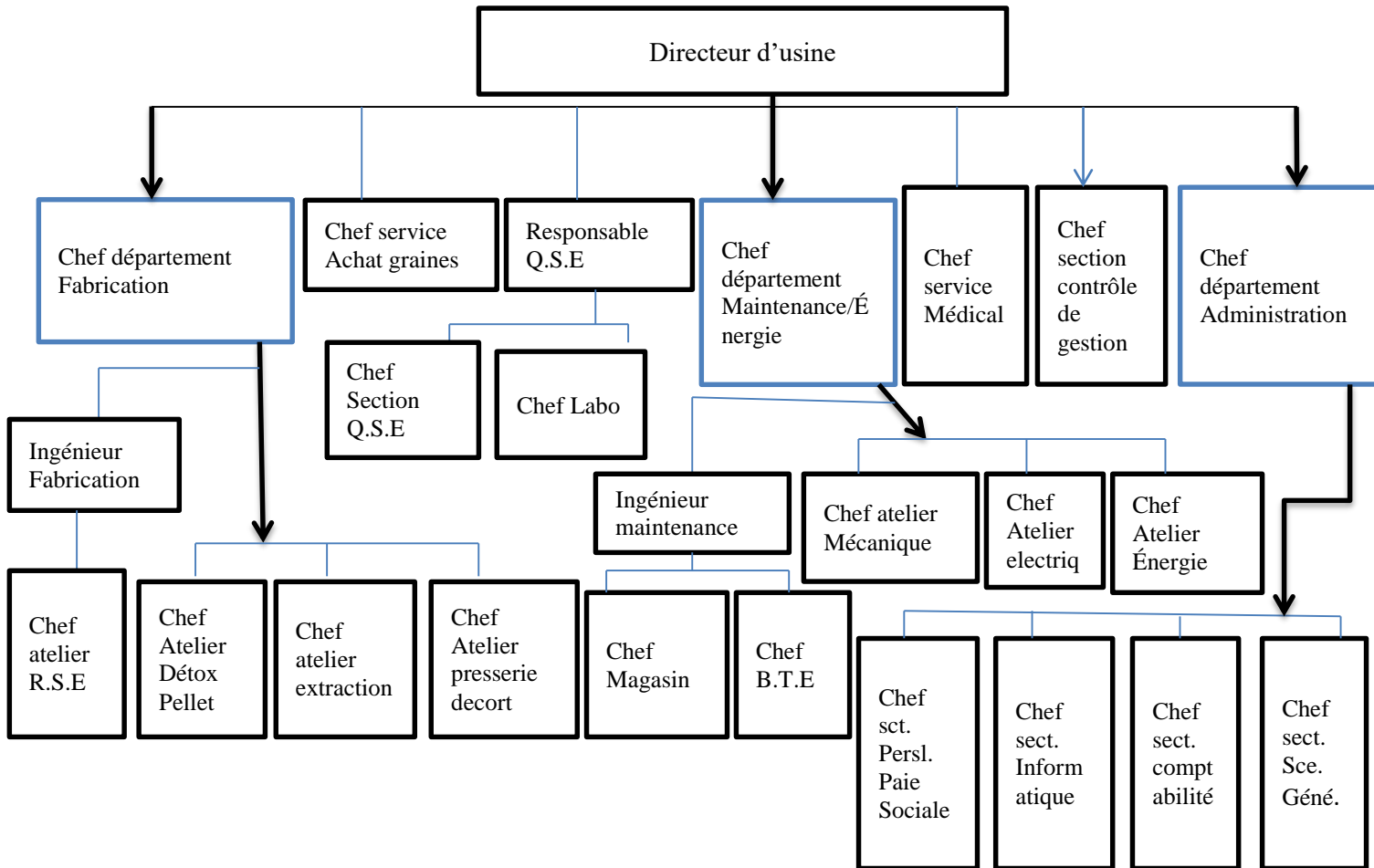
L'entreprise évolue dans la fabrication de l'huile brute, du tourteau d'arachide et la commercialisation d'une partie des produits finis venant de Dakar et de Diourbel.

2.1.1. L'organisation de la SONACOS.SA E.I.Z

La SONACOS.SA, à l'instar des autres sociétés du secteur formel possède une organisation hiérarchique, appelé organigramme. Celui-ci définit formellement les fonctions de chaque entité et les relations qui existent entre-elles. Un simple coup d'œil sur cet organigramme donne une idée du mode de structuration de l'entreprise, de l'importance accordée aux différents services, la place que chacun occupe, de la nature des relations de commandement et du nombre de niveaux hiérarchiques. L'organigramme adopté par une entreprise doit permettre de maximiser son efficacité et rendre simple les procédures de communication. C'est ainsi que la SONACOS.SA à sa tête, un directeur d'usine, suivi d'un chef de Département Administratif, d'un chef de Département Fabrication et d'un Département de Maintenance/Energie. Tout ceci débouchera sur une bonne organisation du travail et d'une bonne fluidité des relations entre les travailleurs. Cependant l'organigramme n'est pas fixe, il est souvent modifié à chaque fois qu'il a un nouveau directeur.



ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE LA SONACOS SA –
E.I.Z.



Fonctions et rôles des acteurs à la SONACOS.SA E.I.Z

2.1.2. Le directeur d'usine

Il coordonne et supervise toutes les activités de chaque département.

2.1.3. Le chef de département administration

Il dépend directement du directeur de l'usine. Il coordonne toutes les activités relevant de la bonne marche de l'usine. Il s'occupe aussi des salaires des cadres et supervise l'élaboration des salaires des AMEO (Agents de Maîtrise, Employés et Ouvriers). Le département d'administration est divisé en différentes sections :

- **La section personnelle /paie /social** qui s'occupe de la gestion des salaires du personnel AMEO permanent, saisonnier, et journalier
- **La section comptabilité** qui s'occupe de la pré-comptabilité, du pré -enregistrement des factures

et de la paie.

- **La section informatique** qui prend en charge le traitement de l'information et de la maintenance réseau de l'usine.
- **La section services généraux** qui gère l'assurance du personnel, de son logement, du nettoyage de l'environnement de l'usine, du gardiennage et du contentieux.

2.1.4. Chef département Technique ou maintenance et énergie

Ce département a pour mission la surveillance, la maintenance et l'entretien des ressources matérielles. Il s'occupe de la mise en œuvre des projets d'équipement et infrastructures, d'assurer un développement afin d'optimiser les ressources disponibles et enfin de fournir aux usagers une qualité du service pour le bon fonctionnement de l'usine. Il est composé :

- **D'un service maintenance :**

Il s'occupe de la maintenance des machines et le contrôle des réseaux électriques, qui à son tour est composé :

- ~ **d'un atelier Electrique**
- ~ **d'un atelier mécanique**
- ~ **d'un Garage de B.E.T (contrôler par un Bureau d'Etude Technique)**
- ~ **le magasin**

Et chacun de ces ateliers est dirigé par un contremaître.

Cependant, il est nécessaire de savoir que le garage de BET et le magasin sont directement liés au département Maintenance/Energie.

- **D'un service énergétique :**

Il comporte un atelier dirigé par un contremaître.

Par ailleurs, il existe des sections qui ne dépendent d'aucun département ou service, elles sont directement liées au Directeur d'Usine (D.U). Ce sont :

- ~ **La section sécurité**
- ~ **La section LABO**
- ~ **L'agent contrôleur de gestion**
- ~ **Le service Médical**

En outre, il y a deux sections qui ne dépendent pas du Directeur d'Usine; elles sont directement liées au siège : Ce sont le Service Achat Graine(S.A.G) et le Bureau des Ventes Locales(B.V.L).

2.1.5. Le département de fabrication

Il coordonne toutes les activités de fabrication et du service stockage. Le département de fabrication comprend :

- **Le service de fabrication**

Il coordonne et supervise toutes les activités et les ressources humaines des ateliers du décorticage, de la présérie, de l'extraction, de la détoxification/ pelletisation et chaque atelier suivi par un contremaître.

2.1.6. Quelques priorités de l'entreprise de 2016 à nos jours

La SONACOS.SA, depuis 2016, s'est fixée un objectif appelé les 3 R : Reprise, Restructuration et Relance sur une durée de quatre ans.

Cet objectif permettrait à la société de reprendre sa place sur le marché local, de combler son déficit budgétaire, d'acquérir de nouvelles machines de production et de conquérir le marché extérieur. Pour ce faire, quatre principaux acteurs entrent en jeu : les partenaires, les actionnaires, les employés et les clients avec leurs diverses exigences.

En 2019, l'entreprise a renforcé ses capacités de production par l'acquisition d'une nouvelle chaîne de production d'une capacité nominale de 100 tonnes / jour en huile. Cette nouvelle machine en provenance de l'Inde sert d'appui à l'existant qui a une capacité de 450 tonnes / jour. Cette acquisition permettra à l'entreprise d'assurer la satisfaction du marché local d'une part, et d'autre part, tenir sa place sur le plan international.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration du bien-être de ses travailleurs, le nouveau directeur a mis en place une politique de rénovation de certains bureaux afin d'augmenter le confort des occupants mais aussi de fournir des équipements adéquats aux agents d'exécution dans le but d'améliorer leurs conditions de travail et promouvoir la santé au travail.

2.1.7. Quelques valeurs de l'entreprise ou code d'éthique

D'abord, en termes d'équité, l'entreprise fait en sorte que tous les employés soient traités avec le maximum d'équité possible. Pour garantir l'égalité de chance en matière d'embauche, de rémunération, de promotion et de développement de carrière, on applique les mêmes règles à tous et ces règles sont communiquées souvent par mail et sont connues de tous.

Ensuite, à la SONACOS.S.A, les dirigeants de l'entreprise affirment accorder une place importante au respect du client.

S'agissant du bien-être des salariés, l'entreprise et plus spécifiquement, le responsable de la ressource humaine, sous l'orientation surtout du nouveau directeur, en fait un levier important pour gagner la confiance des employés.

En outre, une place capitale est accordée à la notion du bien-être des salariés. Le bien-être est encouragé par des actions de reconnaissance. En effet, pour montrer aux salariés qu'ils ne travaillent pas pour rien, l'entreprise leur verse souvent des primes et des aides sociales en

termes de motivation et de reconnaissance. Le directeur fait en sorte que les relations entre les salariés eux-mêmes d'une part et les salariés et leurs dirigeants (superviseur direct) soient meilleures.

De plus, des formations sont fournies aux salariés afin de leur permettre d'améliorer leurs connaissances. Aussi, les responsables encouragent l'esprit d'équipe, la communication, le partage de l'information, les savoirs et les savoir-faire, favorise la coopération, l'entre-aide et la solidarité dans l'exercice de leurs responsabilités.

Enfin, les salariés doivent exercer leurs fonctions conformément aux règlements et encadrements définis par la société (règlement intérieur, carnet de prescriptions, notes de directions et de procédures, règlement de service, etc.) avec professionnalisme, rigueur et faire preuve de civisme. C'est en ce sens que l'entreprise, conformément à la bonne gouvernance vertueuse a décidé d'adopter un code d'Éthique. Cette gouvernance repose sur des valeurs d'éthiques qui démontrent l'engagement de l'entreprise pour la bonne gouvernance. Elle souhaite maintenir en son sein des valeurs de confiance, de respect et de tolérance.

Toutefois, la coexistence et le maintien de ces valeurs supposent le respect par tous, sans distinction de catégorie socioprofessionnelle, de race, d'ethnie ou de religion, d'un certain nombre de règles de comportement, y compris en face de situations parfois difficiles. Ce code d'Éthique ne prétend pas tout codifier, mais entend définir des principes généraux que chacun se doit de respecter et faire respecter. Il s'agit par exemple de respecter les règles et principes en vigueur au sein de l'entreprise.

2.2.Démarche méthodologique de la recherche

Dans toutes les sciences, la construction de connaissance en rapport avec les observations est la préoccupation du chercheur (Lecourt, 2003 p.368).

Il est donc nécessaire que nous nous interroguions sur le chemin que nous devons emprunter avant de nous engager pleinement dans le processus de confirmation et d'infirmité de nos hypothèses de recherche.

Cette partie de notre mémoire vise à présenter le démarche scientifique que nous avons adopté pour les méthodes de collecte, de traitement des données, d'analyse et la rédaction du mémoire.

2.2.1. Types de recherche

En général, dans la recherche en sciences humaines et sciences sociales, on note trois niveaux essentiels que sont¹⁶: la description, la classification et l'explication / compréhension.

¹⁶ M. Assie et al « cours d'initiation à la méthodologie » consulté le 12/03/2020 sur https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_216_0.pdf

Ainsi, dans notre cas, nous sommes intéressés à la recherche explication/compréhension et la description.

L'explication/compréhension consiste à répondre à la question « pourquoi ? ». Concrètement, il s'agit de montrer ou faire comprendre comment un phénomène est né et comment il est devenu, ce qu'il est. L'explication/compréhension consiste à clarifier les relations entre des phénomènes et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions certains phénomènes ou événements se produisent.

Concernant la description, il s'agit de déterminer la nature et les caractéristiques des phénomènes et parfois à établir les associations entre ces phénomènes. La description peut être aussi l'objectif d'une recherche: par exemple faire ressortir tous les aspects (d'une agence, d'une entreprise, d'un service ou d'un département).

La description peut aussi constituer le premier stade d'une recherche; dans ce cas elle peut exposer les résultats d'une observation ou d'une enquête exploratoire. Ce niveau doit être soutenu par une méthode rigoureuse et des hypothèses.

Toutefois, la recherche que nous avons faite est plus descriptive puisqu'elle cherche à comprendre l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle au niveau des salariés de la SONACOS S.A à partir d'une enquête réalisée sur la base d'hypothèses.

2.2.2. Mode d'investigation

Les modes d'investigations sont déterminés par les paradigmes de recherche et les objectifs du chercheur. Le chercheur a la possibilité de choisir un parmi les trois types d'investigation qui existent: l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte.

Dans le cadre de notre recherche et conformément à nos objectifs de recherche nous avons opté pour la méthode mixte (qualitative et quantitative).

Selon Gondard-Delcroix (2006), cette approche repose sur l'intégration, la collecte, l'analyse et /ou la combinaison des deux méthodes (qualitatives et quantitatives).

Alors que les méthodes quantitatives donnent des résultats de façon plus globale et permettent de tester l'existence de liens entre variables, ces résultats pourraient donner des informations limitées sans les données qualitatives.

Les approches qualitatives, malgré le possible biais relatif à la subjectivité du discours de la personne interrogée et leur caractère contextuel, permettent de comprendre en profondeur les processus complexes. Elles sont également un moyen de préciser et d'enrichir les données existantes d'une part et un moyen d'obtenir des données originales non disponibles d'autre part (Gondard-Delcroix, 2006).

Par ailleurs, comme le soulignent St-Ange et al (2006), la combinaison des données quantitatives et qualitatives conduit à une plus grande validité quand une méthodologie unique ne fournit pas l'ensemble des informations nécessaires. Cette combinaison permet de générer de nouvelles connaissances.

Dans le cadre de sa recherche, le chercheur peut s'inspirer des recommandations existantes pour planifier et conduire des recherches utilisant la méthode mixte. Ainsi, selon Creswell et Plano Clark (2011), une classification en termes d'utilisation des méthodes mixtes est fondée sur deux types d'évaluation de recherche : convergent et séquentiel.

Les devis convergents combinent les méthodes qualitative et quantitative dès la planification de la recherche, ou au moment de la collecte et de l'analyse des données (quantitative et qualitative). Dans un devis convergent, les méthodes qualitative et quantitative sont souvent (mais pas forcément) concomitantes (coïncident dans le temps).

Par contre, les devis de recherche séquentiels utilisent une méthode qualitative suivie d'une méthode quantitative (par exemple, les résultats quantitatifs sont mobilisés pour généraliser statistiquement certains résultats qualitatifs), ou une méthode quantitative suivie d'une méthode qualitative (par exemple, les résultats qualitatifs sont mobilisés pour interpréter certains résultats quantitatifs) (Creswell et Plano Clark, 2011).

Dans le cadre de notre recherche nous utiliserons l'approche séquentielle, qui consiste à utiliser des résultats qualitatifs issus des entretiens pour renforcer l'interprétation des résultats quantitatifs afin d'apporter plus d'information qui n'aurait pas pu être pris en compte de façon profonde par le questionnaire dans le cadre de ce mémoire.

2.2.3. Types d'étude

Nous avons les études exploratoires et explicatives, les études descriptives et corrélationnelles, les études expérimentales, explicatives et prédictives, les études corrélationnelles-explicatives et les recherche qualitatives. En fonction de notre objectif, nous avons jugé nécessaire d'utiliser les études descriptives afin de voir le degré d'association entre les variables à travers des tests de Khi-deux et le coefficient du V de cramer.

2.2.3.1. Les études descriptives et corrélationnelles

Elles consistent à décrire comment les variables ou les concepts interagissent et comment ils peuvent être associés. La recherche porte sur la découverte de relations entre les facteurs ou les variables.

2.2.3.2. Démarche et forme de raisonnement retenues

Dans le cadre de notre travail, la démarche retenue est celle qui s'appuie sur le positivisme. En effet cette démarche nous permet d'orienter la réflexion dans le but de vérifier nos hypothèses de recherche. Ainsi, la revue de la littérature que nous avons effectuée sur le bien-être au travail, et la performance individuelle, nous a permis d'émettre nos hypothèses de recherche. De ce fait, l'adoption d'une approche hypothético-déductive comme forme de raisonnement devient nécessaire à partir du moment où l'on s'inscrit dans le positivisme moderne de Popper (1935).

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Dans ce type de démarche : On part d'une hypothèse pour en déduire une conclusion, d'où la démarche hypothético-déductive. Dans une recherche de cette nature, la problématique s'élabore à partir des concepts issus de la littérature scientifique pour se concrétiser dans une question spécifique de recherche en vue de confronter cette construction théorique à une réalité particulière (Gauthier, 2003).

2.2.3.3. La stratégie de vérification des hypothèses

La stratégie de vérification est le choix que l'on fait par rapport au nombre de cas à utiliser et au type de recherche à réaliser pour assurer la vérification la plus complète possible de nos hypothèses. Cette décision est importante dans la mesure où la détermination de la nature de l'observation, le type d'information à recueillir et le type de traitement de données à effectuer en dépendent. Nous pouvons avoir comme types de stratégie de vérification: l'observation, la stratégie expérimentale, l'enquête, l'étude de cas et la recherche-action.

Dans le cadre de cette présente étude, nous avons exploité des données d'enquêtes sur l'entreprise. Notre base de données présente des informations sur trois (3) concepts que sont le bien-être au travail la performance individuelle qui regroupe (la performance intra-rôle et la performance extra-orale) avec comme variable indépendante le bien-être au travail et les autres qui constituent les variables dépendantes.

2.3. Echantillonnage et collecte des données

Dans cette partie, nous allons présenter la technique d'échantillonnage ainsi que la méthode de collecte de données que nous avons utilisées.

2.3.1. Méthodes et techniques d'échantillonnage

La méthode choisie est la méthode non probabiliste ou empirique. C'est une méthode qui ne s'inspire pas des théories mathématiques de la probabilité. Elle fait confiance au chercheur et au terrain pour choisir les individus à enquêter.

Par ailleurs, la technique d'échantillonnage que nous avons utilisée est la technique par choix raisonné. Avec cette technique, le choix des personnes interrogées se fait sur la base du jugement du chercheur par rapport à leur caractère typique ou atypique. Ainsi, nous avons soumis le questionnaire à 100 salariés de la SONACOS S.A E.I.Z et tous ont pu répondre au questionnaire. Ce nombre de 100 se justifie d'une part, par l'indisponibilité de certains salariés pour répondre au questionnaire et d'autre part, par le fait que notre objectif n'est pas d'utiliser des techniques mathématiques mais juste d'interroger le maximum d'individus afin d'avoir un échantillon assez représentatif pour pouvoir réaliser notre étude.

4. Méthodes et techniques de collecte des données

Dans le cadre de ce travail, pour collecter les données, nous avons effectué une enquête par questionnaire et des entretiens.

En effet, d'un côté, la collecte des données repose sur la réalisation d'enquêtes auprès des salariés de la SONACOS S.A par le biais d'un questionnaire. Ce dernier a pour fonction principale de fournir à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel niveau les informations et les hypothèses préalablement définies sont généralisables (Combessie, 2007). En amont, il s'agit de bien définir les objectifs stratégiques (quelles décisions veut-on prendre ?), puis les objectifs d'étude (qu'est-ce que l'on cherche à comprendre, à mesurer ?).

Puis en termes de description, le questionnaire permet également de retirer des informations qui seront obtenues à partir des questions qui vont être posées et de l'échantillon interrogé, afin d'expliquer les phénomènes objectifs tout en s'assurer que ces résultats correspondent bien aux objectifs (Vilatte, J. C. 2007).

D'un autre côté, nous avons fait recours à l'entretien comme technique de collecte des données. L'entretien se fait par le moyen d'un guide d'entretien qui est un document ou outil de recueil de données qui regroupe l'ensemble des questions ou thèmes à aborder lors d'un entretien.

Alors que la première partie (enquête par questionnaire) nous permet de collecter des données exclusivement quantitatives, la seconde partie est le moyen de recueillir des informations purement qualitatives à travers un entretien semi-directif. En effet, l'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil de données qui permet de centrer les réponses des personnes interrogées autour des thèmes définis préalablement et mentionnés dans l'outil de recueil de donnée (le guide d'entretien).

Notre guide d'entretien nous a permis dans un premier temps de descendre sur le terrain dans le but de prendre des rendez-vous pour ensuite interviewer 10 salariés composés de cadres et d'employés.

Pour la plupart de ces entretiens la durée de temps est de 30 mn, sauf l'entretien que nous avons effectué avec un haut cadre de l'entreprise qui a duré plus d'une heure de temps.

2.4.1. Méthode de traitement des données

Dans le cadre du traitement et l'analyse des données quantitatives, nous avons utilisé le logiciel SPSS IBM version 23 pour regrouper les données, vérifier et traiter les incohérences, les doublons, les non réponses et les données manquantes mais aussi faire des analyses statistiquement plus poussée et en fin élaborer des diagrammes.

Les graphiques ont été transférés à Microsoft Excel pour respecter les suggestions d'un professeur membre du jury formulées le jour de la soutenance de ce mémoire.

Compte tenu de la nature surtout de la variable indépendante c'est à dire le bien-être au travail, qui est une variable constituée de plusieurs composantes, nous avons utilisé la méthode d'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) afin d'obtenir un seul indicateur synthétique du bien-être au travail.

2.4.2. Description de l'analyse des correspondances multiples

L'ACM est un cas particulier de l'analyse factorielle et a été développée essentiellement par J.-P. Benzécri (1973). L'objectif de cette méthode est de mettre en évidence et de décrire des associations entre des variables catégorielles (nominales ou ordinales), entre des modalités de différentes variables et éventuellement, entre des individus ou des unités statistiques. En fait, l'ACM est aux variables qualitatives ce que l'analyse en composantes principales est aux variables quantitatives.

Généralement, une ACM est réalisée à partir d'un tableau disjonctif¹⁷ complet ou d'un tableau Burt. Techniquement, l'ACM permet de projeter et donc de représenter un nuage de points situé initialement dans un espace de très grande dimension (le nombre de modalités moins le nombre de variables à l'étude) dans un sous-espace optimal de dimension inférieure en ne conservant que l'essentiel de l'information. Elle permet aussi d'élaborer des variables quantitatives que sont les coordonnées des individus sur les principaux axes de l'analyse, dont l'interprétation est guidée par les variables actives qui y contribuent le plus.

L'ACM recherche un sous-espace optimal dans lequel on peut repérer les liaisons entre indicateurs, entre individus ou entre indicateurs et individus. Le processus de recherche du sous-espace optimal passe par la maximisation de l'inertie du nuage de points.

¹⁷ Un tableau disjonctif est une représentation des données sous la forme d'une matrice dont les lignes correspondent aux individus alors que les colonnes contiennent les variables et leurs modalités

Le but de l'utilisation de l'inertie est d'éliminer le plus possible l'arbitraire dans le calcul d'un indicateur composite. Cette approche est basée sur les techniques d'analyses des données (analyses factorielles) notamment l'analyse des correspondances multiples.

Dans le cadre de ce mémoire, la construction de l'indicateur synthétique du bien-être au travail à partir des ACM permet de résumer l'information apportée par les indicateurs qualitatifs du bien-être en un seul indice composite quantitatif. (cf. résultats dans annexe 4).

Pour obtenir l'indicateur synthétique, deux ACM sont réalisées, l'une dite exploratoire et l'autre dite confirmatoire. Au cours de l'analyse exploratoire on réalise une première ACM sur l'ensemble des variables qui caractérise le bien-être au travail.

Le premier axe factoriel de cette ACM permet de mettre en exergue le concept du bien-être au travail. Suivant le critère de la consistance ordinale sur le premier axe (COPA) on réduit le nombre de variables issues de la première ACM. En effet, le critère de la consistance ordinale sur le premier axe consiste à voir pour un indicateur partiel, sa structure ordinale de bien-être respectée par la structure ordinale des coordonnées de ses modalités sur le premier axe factoriel. Certaines variables qui ont été rejetées suite au critère COPA, ont été récupérées ou reconsidérées par de nouveaux regroupements de modalités.

On réalise ensuite une deuxième ACM qui permet d'améliorer le pouvoir explicatif du premier axe factoriel. A partir des résultats de cette deuxième ACM, on construit l'indicateur composite du bien-être au travail.

2.5. Les difficultés rencontrées

Les difficultés que nous avons rencontrées étaient surtout liées à des questions de confidentialité au niveau de la SONACOS. SA. EIZ. Par exemple, on nous a fait remarquer que certaines informations n'étaient pas accessibles à tous ; c'est le cas notamment des informations liées à la performance individuelle.

Il faut noter également le manque de collaboration de certains salariés par le fait que leur emploi du temps soit chargé.

Par contre, l'accès à l'entreprise n'a pas constitué un problème majeur grâce à l'ouverture d'un responsable de l'entreprise qui nous a facilité l'accès.

Chapitre 3 : Analyse des données sociodémographiques

3. Analyse des données

Dans cette partie, il s'agit de procéder à la présentation, à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Cela nous permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ.

3.1. L'analyse descriptive des données d'identification des enquêtés.

Il faut rappeler que notre base de données contient trois variables : une variable indépendante (bien-être au travail) et deux variables dépendantes (performance intra-rôle et performance extra-rôle). Avant de faire des modèles entre les variables, il est nécessaire de faire une analyse statistique pour voir l'éventuel effet du bien-être au travail sur chacune des variables dépendantes.

3.1.1. Le profil des salariés enquêtés

Dans cette partie, nous présentons le profil des personnes qui ont eu à répondre au questionnaire selon leur genre.

Tableau 3:La répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Nombre d'employés	Pourcentage
Homme	94	94%
Femme	6	6%
Total	100	100%

Source : Enquête personnelle, janvier- février 2020

D'après les données du tableau ci-haut, on constate que la majorité (94%) des salariés de la SONACOS qui ont eu à répondre au questionnaire sont des hommes. Les femmes ne représentent que 6% de notre échantillon. Cela pourrait s'expliquer par la nature du travail au niveau de l'usine qui exige une grande force physique et donc une présence massive des hommes afin de réaliser les travaux qui font appelle à cette grande force physique.

Le tableau suivant montre les employés enquêtés selon leur âge.

Tableau 4: La répartition de l'échantillon selon les catégories d'âge

Age	Nombre d'employés	Pourcentage
[25 - 35[33	33%
[35 - 45[29	29%
[45 - 55[35	35%
[55 - 65[3	3%
Total	100	100%

Source : Enquête personnelle, janvier- février 2020

A travers les données de ce tableau 4, on déduit que la catégorie d'âge la plus dominante de notre échantillon est celle comprise entre 45-55 ans avec un taux de 35% suivie de celle de 25-35 ans avec un pourcentage de 33% de la population étudiée, s'ensuit la tranche d'âge 35-45 ans avec un taux de 29% en fin la tranche de 58 ans et plus avec un taux de 3%.

On constate que l'entreprise compte d'une part sur des salariés plus âgés qui possèdent l'expérience et d'autre part avec des jeunes pour renforcer le dynamisme et profiter des nouvelles compétences liées à l'utilisation des nouvelles technologies mais aussi pour répondre à certaines exigences physiques liées au travail.

Tableau 5: statistiques descriptives de l'âge des salariés enquêtés

N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
100	41,89	41,05	10,06935	25	58

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

Selon les données de ce tableau, l'âge minimum des salariés qui ont répondu au questionnaire est de 25 ans et l'âge maximum est de 58 ans avec une moyenne d'âge d'environ 42 ans. Plus de la moitié des salariés de la SONACOS a un âge supérieur à 41 ans.

Concernant le niveau d'étude des salariés, les données de ce tableau montrent que dans notre échantillon les salariés qui ont le niveau baccalauréat sont plus nombreux avec un taux de 38% suivie de ceux qui ont le niveau licence qui représentent un taux de 34% viennent ensuite ceux qui ont le niveau de brevet (BFEM) avec un taux de 17% tandis que ceux qui ont le Master ne représentent que 8% et la dernière catégorie représente ceux qui ont le BTS avec un taux de 3%.

Le taux élevé de ceux qui ont le niveau licence s'explique par le fait que l'entreprise offre à ses salariés des plans de formation dans le but d'améliorer leurs savoirs afin qu'ils puissent disposer de la qualification dont l'entreprise a besoin. De plus, cela peut s'expliquer par la multiplicité

des instituts supérieurs qui donne la possibilité à la majorité des jeunes de pouvoir se former après le baccalauréat.

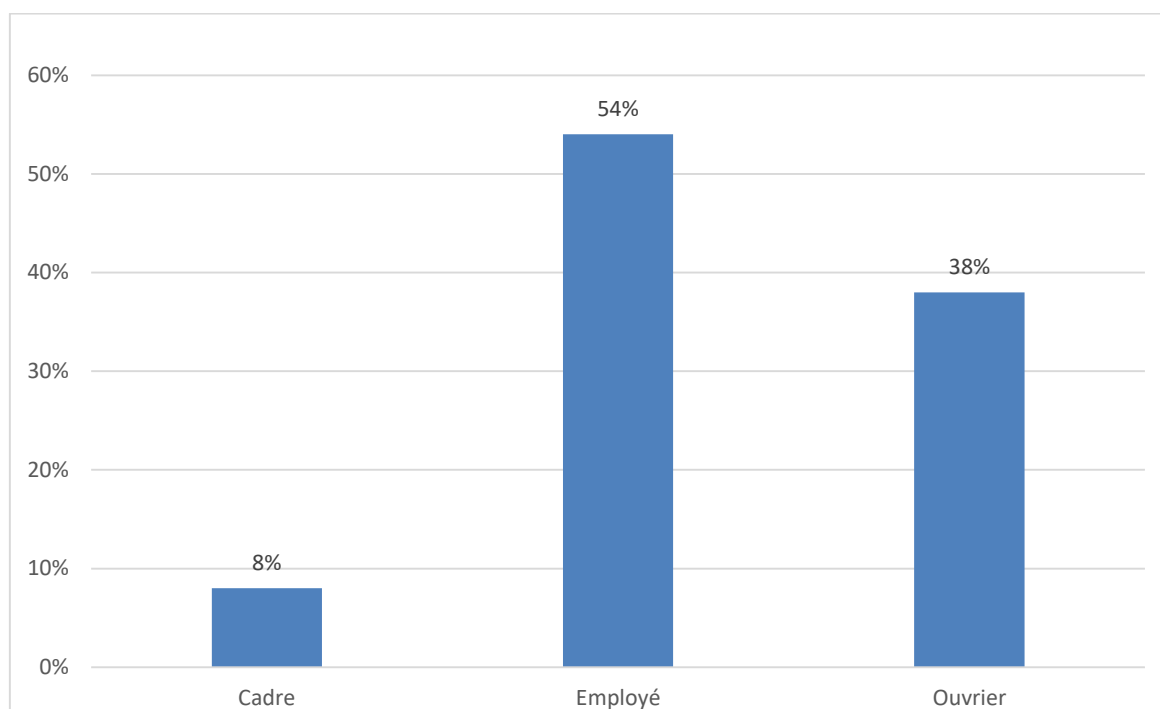
Tableau 6: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'étude	Nombre d'employés	Pourcentage
BFEM	17	17%
BACCALAUREAT	38	38%
LICENCE	34	34%
MASTER	8	8%
BTS	3	3%
Total	100	100%

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

L'analyse du graphique 1 suivant nous montre que les ouvriers ont la proportion la plus élevée de notre échantillon avec un taux de 54% qui peut s'expliquer par la nature du travail qui existe au niveau de l'usine (décharge d'arachide, chargement du produit fini etc.), qui exige beaucoup de main d'œuvre et de force physique. Viennent ensuite les employés avec un taux de 38%. Le rôle de ces derniers étant la vigilance de terrain qui veut dire une bonne protection sécuritaire au contrôle et à la coordination des ouvriers dans les ateliers de production. Enfin, on a la catégorie des cadres avec un taux de 8% ; ce sont aussi des managers. Ils gèrent, encadrent et prennent des décisions qui vont dans le sens d'améliorer la performance des équipes et par ricochet celle de l'entreprise.

Graphique 1: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

Pour ce qui concerne l'ancienneté des salariés, l'analyse des données du tableau suivant montre que la catégorie qui a moins de 5 ans de travail est la plus dominante avec un taux de 48% qui peut être dû par le remplacement de départs à la retraite d'une part, et d'autre part par la politique de l'entreprise qui consiste à attirer de nouvelles compétences. Elle est suivie par la catégorie dont l'ancienneté est comprise entre 5 et 15, et 15 ans et plus qui ont toutes un taux de 26%.

Tableau 7: la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	48	48%
5 - 15 ans	26	26%
Plus de 15 ans	26	26%
Total	100	100%

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

A partir de ces résultats, on peut dire que la majorité des travailleurs de La SONACOS ont moins de 5 ans d'expérience. Cela peut s'expliquer d'une part par le fait que l'entreprise recrute des salariés qui n'ont pas d'expérience professionnelle, d'autre part par le fait que l'entreprise emploie beaucoup de saisonniers.

Par contre les données du tableau 8 montrent que plus de la moitié des salariés interrogés 52% ont plus de 5 ans d'expérience, ce qui constitue relativement un avantage pour l'entreprise en ce sens que l'expérience représente un facteur important de la performance.

Dans cette partie, le principe est de montrer l'association qui existe entre le niveau d'étude et la catégorie socioprofessionnelle afin de voir si la catégorie socioprofessionnelle du salarié dépend de son niveau d'étude.

Tableau 8: l'analyse croisée du niveau d'étude et la catégorie socioprofessionnelle

		Quel est votre niveau d'étude ?					Total
		BFEM	BAC	LICENCE	MASTER	BTS	
Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?	Cadre intermédiaire			7%	1%		8%
	Ouvrier	17%	36%			1%	54%
	Employé		2%	27%	7%	2%	38%
Total		17%	38%	34%	8%	3%	100%

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

L'analyse de ce tableau 8 permet de constater qu'à la SONACOS.SA, il y a une certaine dépendance entre le niveau d'étude et la catégorie socio-professionnelle.

Par exemple, on remarque que le diplôme le plus faible des cadres interrogés est la licence et celui des employés est le BAC. Par ailleurs, il faut noter que parmi les salariés de la SONACOS.SA seul les ouvriers ont le BFEM comme diplôme cette catégorie représente 17% des salariés de la SONACOS.SA. De plus les employés représentent 27% des salariés de la SONACOS.SA qui ont la Licence et 7% de ceux qui ont le Master. Cette analyse montre qu'au niveau de la SONACOS.SA, parmi tous les salariés, les employés représentent la catégorie qui a le niveau d'étude le plus élevé.

Enfin, comme l'indique le résultat du test de khi-deux (cf tableau 1 de l'annexe 6) les résultats de ce tableau, montrent que la valeur de $P(0,000)$ est largement inférieure à 5% (0,05) cela nous permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle, au niveau de la SONACOS.SA, il n'existe aucune relation de dépendance entre le niveau d'étude et la catégorie socioprofessionnelle. Ainsi on accepte l'hypothèse selon laquelle au niveau de la SONACOS.SA, plus le niveau d'étude est élevé plus la catégorie socioprofessionnelle l'est aussi.

Chapitre 4: Analyse des données et interprétation des résultats

4. Analyse des données

Dans cette partie il s'agit de faire l'analyse de la perception des salariés sur quelques composantes qui permettent de mesurer le bien-être, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle.

4.1. Quelques perceptions des salariés sur le bien-être au travail, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle.

4.1.1. Les conditions de travail.

Dans cette partie il s'agit de faire une analyse sur les conditions de travail des salariés de la SONACOS.SA.

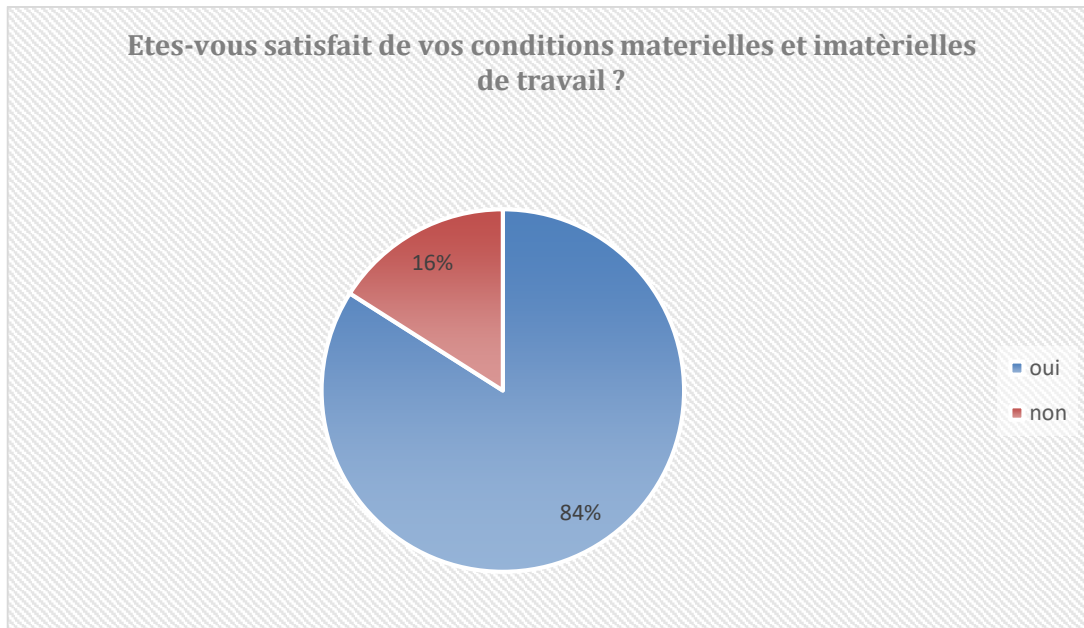
Les conditions matérielles et immatérielles de travail représentent l'ensemble des facteurs liés au travail et à l'environnement dans lequel le travail se réalise. Il s'agit non seulement les conditions matérielles conformes au poste de travail que les éléments de l'environnement dans lesquelles le travail est fait en termes de sécurité, propreté des lieux, chaleur, bruit etc.

Par ailleurs, l'amélioration des conditions de travail des salariés est une composante indispensable dans le cadre de la promotion du bien-être au travail.

L'analyse du graphique 2 suivant montre que 84% des salariés de la SONACOS.SA, sont satisfaits de leurs conditions de travail.

Les initiatives entreprises par le nouveau directeur, M. BADJI en matière d'amélioration des conditions de travail, semblent être en phase avec les attentes des salariés. Cependant, 16% des salariés interrogés ont une mauvaise perception de leur condition de travail.

Graphique 2: la perception des salariés sur leurs conditions de travail



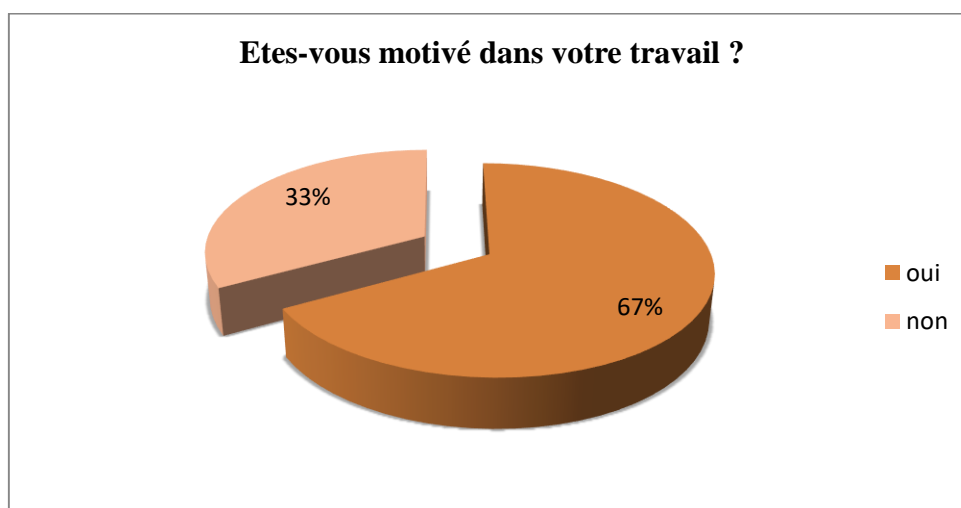
Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

4.1.2. La motivation au travail

Selon Morin et Aubé «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint» (Morin et Aubé, 2007, p.106). C'est l'élément qui fournit au salarié l'énergie nécessaire en termes de force, de direction et de persistance dans la réalisation de son objectif. C'est un indicateur du niveau du bien-être ressenti par le salarié dans le cadre de son travail

Dans le diagramme suivant on constate que plus de la moitié (67%) des salariés interrogés se sentent motivés dans leur travail. Cette motivation révèle une certaine satisfaction des salariés par rapport à leur niveau de bien-être. Toutefois, 33% des salariés qui ont répondu à cette question se disent démotivés.

Graphique 3: la perception des salariés sur leur motivation au travail

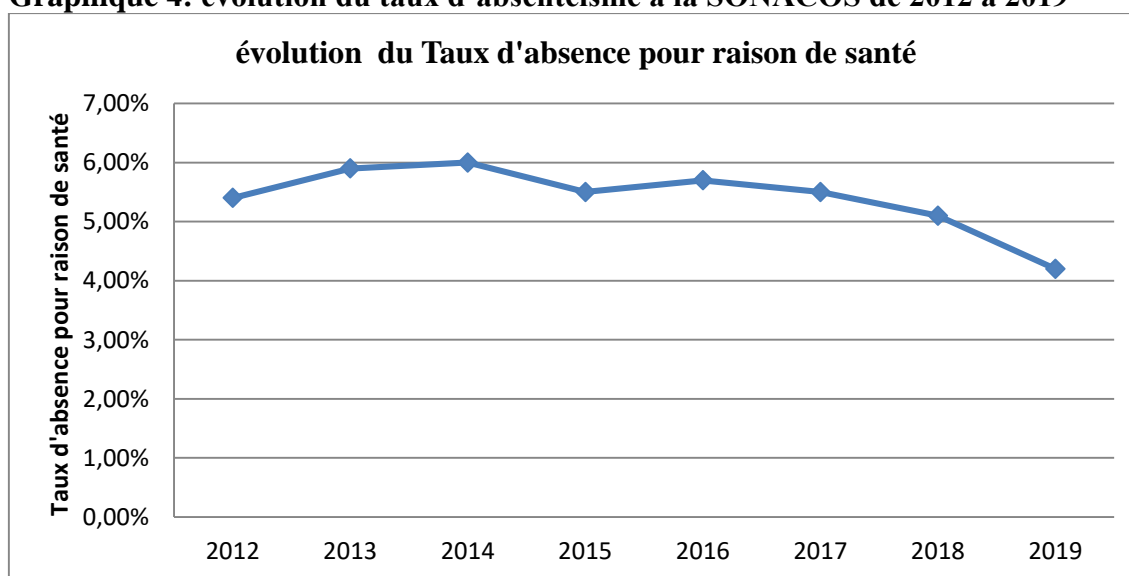


Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

« La démotivation se manifeste souvent par un manque de volonté dans le cadre du travail et éventuellement un refus de la part du salarié de mettre ses compétences au profil de l'entreprise » estime M.MBAYE chef contrôle de gestion.

L'absence de cette démotivation liée à une amélioration des conditions de travail des salariées, se traduit par une baisse progressive de leur niveau d'absentéisme. Cette tendance est représentée dans le graphique suivant :

Graphique 4: évolution du taux d'absentéisme à la SONACOS de 2012 à 2019



Source : SONACOS.SA (service contrôle de gestion), janvier-février 2020

En observant cette courbe on note trois tendances :

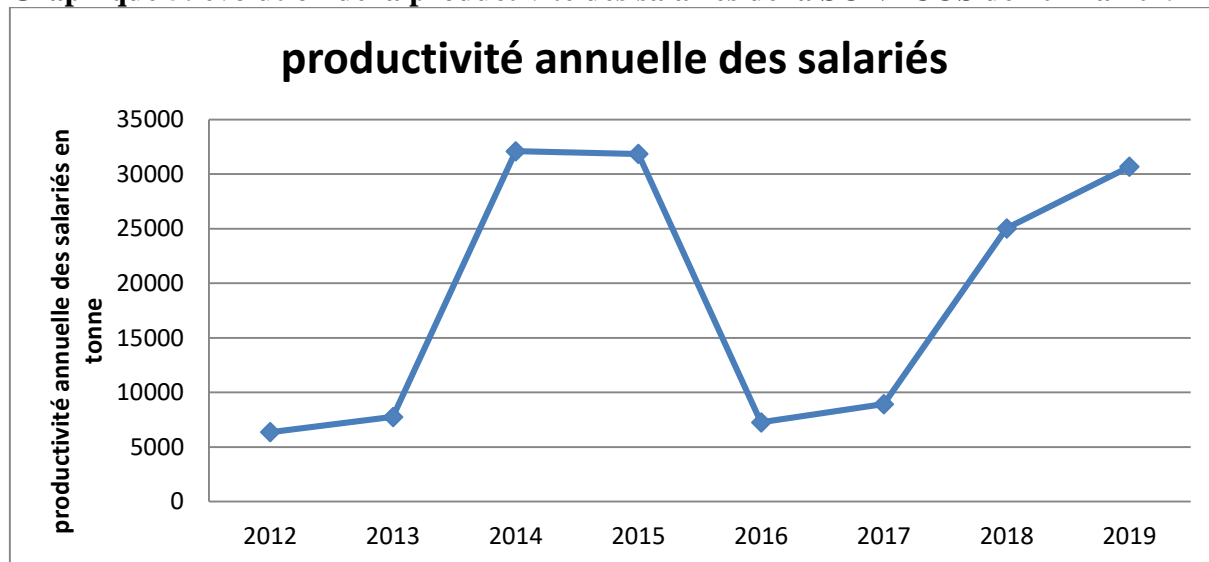
D'abord, entre 2012 et 2014, on note une tendance en hausse c'est-à-dire une augmentation du taux d'absentéisme qui passe de 5,4% en 2012 à 6% en 2014 soit une hausse de 0,6 point. Cette

tendance à la hausse s'explique par une situation de mal-être durant cette période comme le font remarquer certains salariés. Une absence pour des raisons de santé s'explique soit par de mauvaises conditions de travail soit par une absence de mesures qui vont dans le sens de promouvoir la santé au travail.

Ensuite, on observe une baisse en 2015 suivie d'une hausse en 2016 en passant de 5,5% en 2015 à 5,7% en 2016 soit une hausse de 0,2 point.

Enfin, de 2017 à 2019 on enregistre une tendance en baisse passant de 5,5% en 2017 à 4,2% en 2019 soit une baisse de 1,3 point durant cette période. Cette baisse peut être liée aux nouvelles politiques engagées par le nouveau directeur qui vise à faire du bien-être des salariés une priorité. En effet dès son arrivée, le nouveau directeur a pris des mesures allant dans le sens d'améliorer le bien-être des salariés et par ricochet augmenter leur niveau de productivité. Il s'agit des mesures qui visent à améliorer les conditions de travail des salariés, en les dotant des moyens matériels et équipements de protection adaptés afin de limiter les accidents et les maladies liés au travail réduisant ainsi les absences y afférents et améliorer la productivité de salariés. Le graphique 4 suivant illustre la productivité des salariés de la SONACOS.SA durant la période 2012-2019

Graphique 5: évolution de la productivité des salariés de la SONACOS de 2012 à 2019



Source : SONACOS.SA (service contrôle de gestion), janvier-février 2020

Les informations obtenues lors des entretiens que nous avons réalisés avec certains salariés de la SONACOS.SA, montrent que dans leur plus grand nombre, ils ont une bonne perception de leur productivité. De plus, l'analyse du graphique représenté à partir des données statistiques de l'entreprise relatives à la productivité des salariés fait ressortir trois tendances :

De 2012 à 2014 on note une hausse de la productivité des salariés.

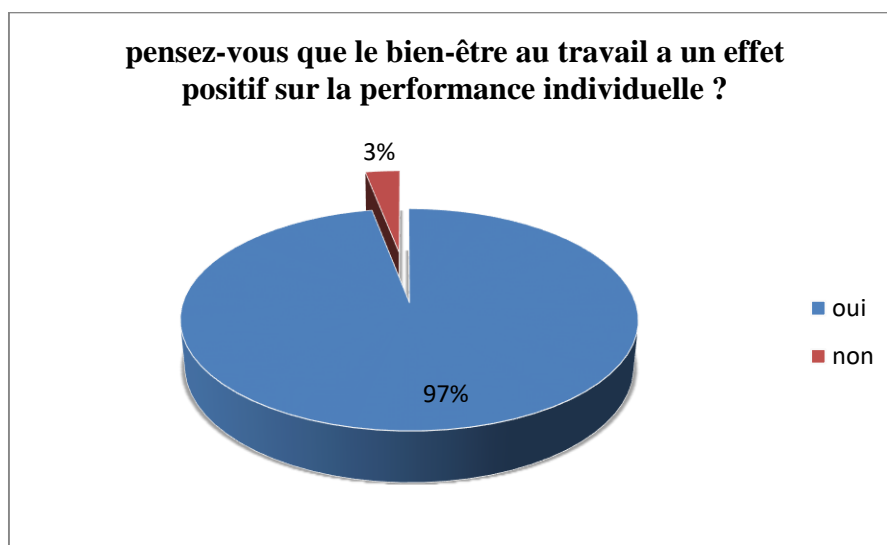
De 2015 à 2016, on enregistre une forte baisse de cette productivité surtout en 2016. « *Cette baisse peut s'expliquer par les difficultés rencontrées par l'entreprise durant cette période suite au refus de la part de celui qui détenait l'entreprise à la personne de l'homme d'affaire franco-libanais Abbas Jaber d'injecter des fonds lorsque l'état a envisagé de reprendre l'entreprise* » souligne un responsable de l'entreprise. Ce qui a entraîné un fonctionnement timide de l'entreprise.

A partir de 2017, on remarque une augmentation de la productivité des salariés qui passe de 8931 tonnes à 30669 tonnes soit une augmentation de 21738 tonnes. Cette tendance à la hausse s'explique par les initiatives prises par le nouveau directeur pour relancer les activités dans le but de reprendre le marché local. Pour cela, il décide d'améliorer les conditions de travail des salariés en renforçant notamment les équipements de production. C'est en ce sens qu'il décide de se doter d'une chaîne de production d'une capacité de 100 tonnes/j pour renforcer celle qui existe et qui a une capacité de production de 450 tonnes/j. par ailleurs il mise sur le recrutement des personnes qualifiées pour remplacer les départs et renforcer la formation de ceux qui sont déjà en activités pour améliorer leur performance.

4.1.3. L'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle (performance intra-rôle et extra-rôle)

Nous constatons dans le graphique 5 suivant plus de la moitié des salariés de la SONACOS.SA estiment que le bien-être au travail a un impact positif sur leur performance. L'analyse descriptive précédente a montré que les salariés de la SONACOS.SA dans leur majorité ont une bonne perception de leur performance individuelle grâce à leur niveau de bien-être au travail.

Graphique 6: la perception des salariés sur l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle



Source : Enquête personnelle janvier- février 2020

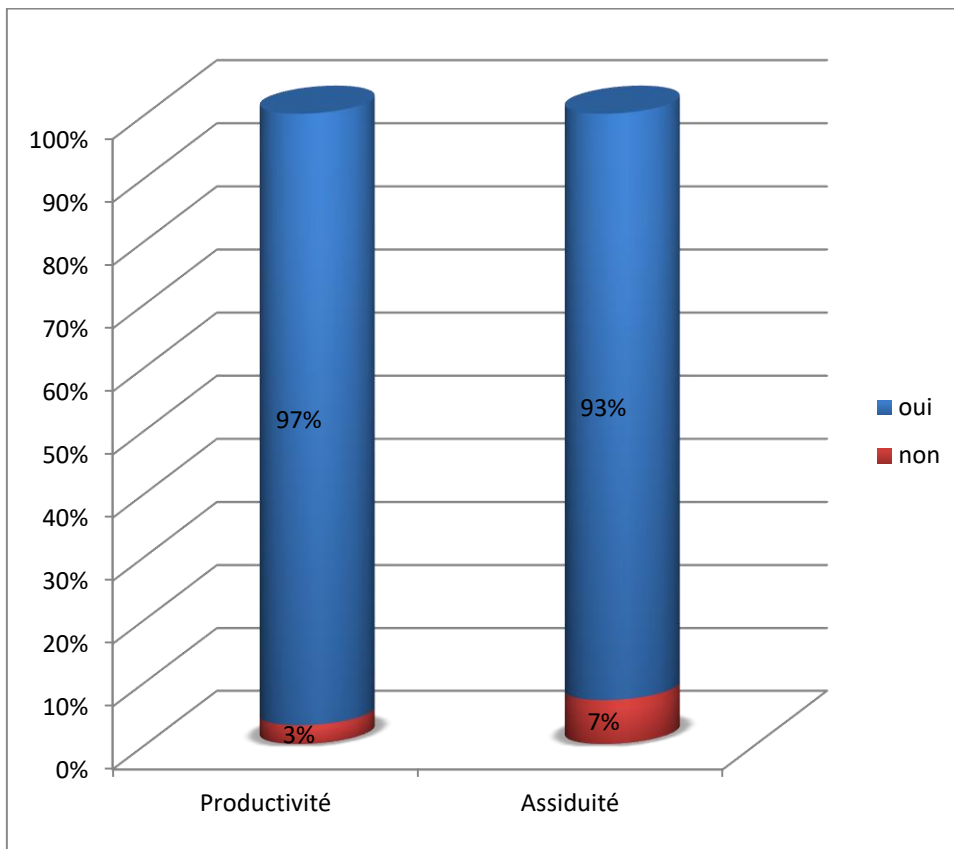
Lorsque le salarié est mis dans de bonnes conditions de travail en termes de bien-être, cela peut avoir des répercussions positives sur la façon dont il travaille. Un salarié satisfait de son niveau de bien-être au travail, a tendance à être plus motivé, plus engagé et donc plus performant. C'est pourquoi lorsqu'on interroge les salariés sur l'influence du bien-être au travail sur la performance individuelle, 97% des répondants estiment que le bien-être au travail a un effet positif sur la performance individuelle du salarié. Cela est en phase avec l'hypothèse H1 selon laquelle le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle du salarié. Cependant 3% des salariés interrogés pensent que le bien-être au travail n'a aucun effet positif sur la performance individuelle du salarié.

4.1.4. La productivité et l'assiduité (performance intra-rôle)

L'analyse du graphique suivant, permet de constater que les salariés de la SONACOS.SA ont une perception positive de leur productivité et de leur assiduité donc de leur performance intra-rôle. En effet, les salariés que nous avons interrogés sont presque unanimes sur le fait que le bien-être au travail contribue à la diminution de l'absentéisme et à l'augmentation de la productivité du salarié.

De plus, (97%) des salariés qui ont répondu à l'item Q1 qui mesure la productivité ont une bonne perception de leur productivité au travail et (93%) des salariés qui ont répondu à l'item Q3 qui mesure l'assiduité se disent être assidu contre respectivement 3% pour la productivité et 7% pour l'assiduité.

Graphique 7: la perception des salariés sur leur productivité et leur assiduité



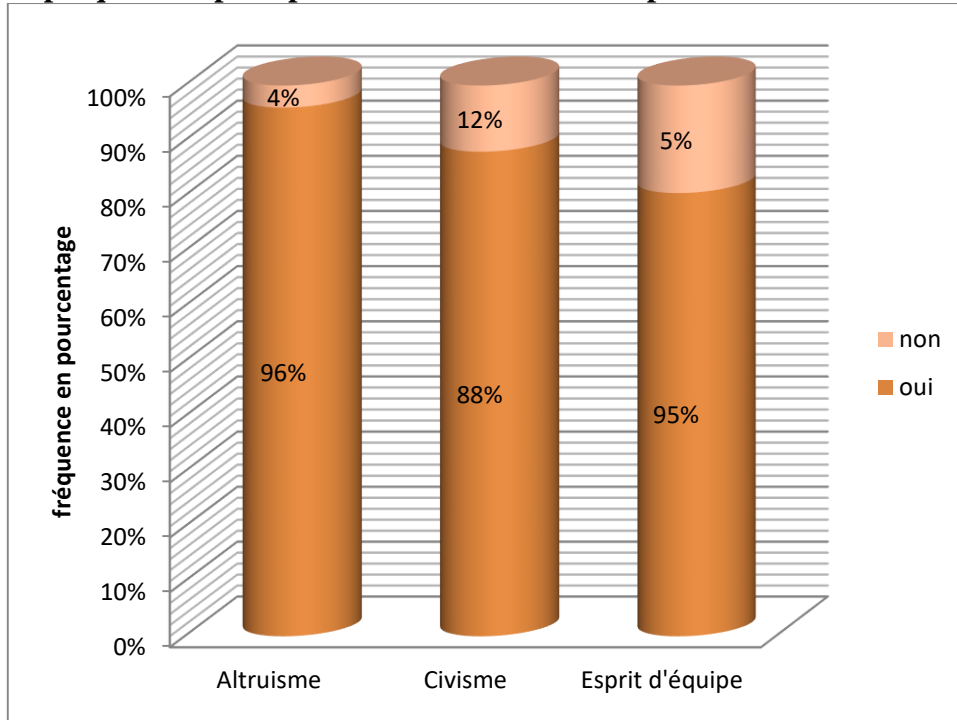
Source : Enquête personnelle janvier- février 2020

D'ailleurs, les données statistiques que nous avons obtenues de l'entreprise et qui sont représentées sur les diagrammes suivants illustrent parfaitement cette tendance. Il s'agit des taux liés à l'absentéisme et la productivité des salariés de 2012 à 2019.

4.1.5. Altruisme, Civisme et Esprit d'équipe (la performance extra-rôle)

Dans cette partie il s'agit de montrer les perceptions des salariés sur leur niveau de performance extra-role. Le graphique 8 suivant montre les différentes perceptions.

Graphique 8: la perception des salariés sur leur performance extra-rôle



Source : Enquête personnelle janvier-février 2020

Les informations des items qui mesurent respectivement l'altruisme, le civisme et l'esprit d'équipe donc la performance extra-rôle sont mentionnés dans le graphique ci-dessus.

Globalement les résultats de ce graphique montrent que les salariés de la SONACOS.SA EIZ ont une bonne perception de leur performance extra-rôle. En effet, 96% des salariés interrogés se disent altruistes, 88% d'entre eux font preuve de civisme et 95% des salariés interrogés ont une bonne perception de leur esprit d'équipe dans leur lieu de travail. Cela montre qu'en dehors de leurs objectifs spécifiques, les salariés sont plus disposés à s'entraider et sont prêts à travailler ensemble dans le but d'améliorer leur performance de façon mutuelle.

4.2.L'analyse du lien entre le bien-être au travail et la performance individuelle (performance in-rôle ; performance extra-rôle et performance globale)

Un des objectifs de notre étude est de voir l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle. Dans le but de la réalisation de cet objectif, un test de Khi-deux a été réalisé. En effet, ce test sert à apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux variables qualitatives

Les hypothèses de la statistique de Khi-deux qui permettent de confirmer ou d'infirmer l'association entre les variables sont les suivantes :

H_0 : il n'existe pas de relation entre les variables

H_1 : il existe une relation entre les variables

Lorsque P est $> 5\%$ on accepte H_0 autrement dit il n'y a pas de relation entre les variables.

Lorsque P est $< 5\%$ on accepte H_1 et on rejette H_0 autrement dit il y a une relation entre les variables.

Pour mesurer le degré de liaison entre les variables, on peut se référer notamment à la valeur du Vde Cramer qui est compris entre 0 et 1. Plus cet indicateur est proche de 1 plus la liaison entre les variables est forte et plus cet indicateur est proche de 0 plus la liaison entre les variables est faible.

4.2.1. Lien entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle

L'objectif est de montrer l'impact du bien-être sur la performance intra-rôle.

Tableau 9: Résultats de tests de khi-deux entre le Bien-être au travail et la performance intra-rôle

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	9062,324 ^a	214	,000
Rapport de vraisemblance	124,215	214	1,000
Association linéaire par linéaire	26,092	1	,000
N d'observations valides	100		
a. 237 cellules (52,4%) ont un effectif théorique supérieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.			

Source : Enquête personnelle janvier-février 2020

Le tableau 10 décrit les résultats du test de Khi-deux qui permet de montrer le lien entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle. Comme l'indique le résultat de ce tableau, on constate que la valeur de $P(0,000)$ est largement inférieure à 5% ($0,05$). Cela nous conduit à

rejeter l'hypothèse H_0 selon laquelle il n'existe aucune relation entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle et ainsi accepter H_1 . Et l'analyse de la valeur du V de Cramer qui est de 0,8 (cf. tableau 1 de l'annexe 5) nous permet de dire que la liaison entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle est assez forte puisque la valeur du V de Cramer est plus proche de 1 que de 0 et qu'une augmentation du bien-être au travail pourrait entraîner une augmentation de la performance intra-rôle du salarié.

4.2.2. Lien entre le bien-être au travail et la performance extra-rôle

Le principe consiste à montrer l'effet du bien-être sur la performance extra-rôle.

Tableau 10: Résultats de tests de khi-deux entre le Bien-être au travail et la performance extra-rôle

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	621,236 ^a	104	,000
Rapport de vraisemblance	124,615	104	1,000
Association linéaire par linéaire	12,124	1	,000
N d'observations valides	100		
a. 107cellules (48,3%) ont un effectif théorique supérieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.			

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

Le tableau 11 présente les résultats du test de Khi-deux entre le bien-être au travail et la performance extra-rôle. Les résultats de ce tableau, montre que la valeur de P qui est de 0,000 est également inférieure à 5% (0,05). De ce fait on rejette l'hypothèse H_0 selon laquelle il n'existe pas de relation entre le bien-être au travail et la performance extra-rôle et on accepte l'hypothèse H_1 qui soutient le contraire.

Les résultats (du tableau 2 de l'annexe 5), nous donnent une valeur V de Cramer de 0,79 et cette valeur indique une relation assez forte entre le bien-être au travail et la performance extra-rôle en ce sens qu'elle est plus proche de 1 que de 0. Cela se confirme par le coefficient de contingent (0.7) qui indique la force de l'association entre les variables. Donc l'augmentation de la performance extra-rôle du salarié est liée à l'amélioration de son niveau du bien-être. Autrement dit, lorsque le niveau de bien-être ressenti par les salariés est plus élevé, ces derniers ont tendance à adopter plus de comportements bénéfiques en vers leur collègues et à l'organisation.

4.2.3. Lien entre le bien-être au travail et la performance globale du salarié

Ici L'objectif est de montrer l'effet du bien-être sur la performance individuelle dans sa globalité.

Tableau 11: résultats de tests de Ki-deux entre le bien-être au travail et la performance globale du salarié

Tests du khi-deux			
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	9123,102 ^a	342	,000
Rapport de vraisemblance	124,201	342	1,000
Association linéaire par linéaire	25,706	1	,000
N d'observations valides	100		
a. 295 cellules (62,6%) ont un effectif théorique supérieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.			

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

Les résultats de ce tableau nous permettent de rejeter l'hypothèse H_0 et d'accepter H_1 et conclure ainsi qu'il existe une relation entre le bien-être au travail et la performance individuelle. Le coefficient de V de Cramer qui est de 0.8 (cf. tableau 3 de l'annexe 5) montre une relation assez forte entre le bien-être au travail et la performance individuelle des salariés de la SONACOS (performance in-rôle et performance extra-rôle).

Ce résultat va dans le même sens que les points de vie des salariés exprimés au niveau de l'item Q17 qui estiment que globalement le bien-être au travail a un effet positif sur la performance individuelle du salarié.

L'analyse du lien entre le bien-être au travail et la performance individuelle à travers le test de khi-deux et par l'interprétation de la valeur du V de Cramer ont permis de montrer l'existence d'un lien assez fort entre le bien-être et les différents types de performances individuelles. Dans la partie suivante nous allons procéder à l'interprétation des résultats pour ensuite faire des recommandations.

4.3. Interprétation des Résultats et Recommandations.

Notre objectif dans ce mémoire est de montrer l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle des salariés de la SONACOS.

Dans cette section, il s'agit de procéder à l'interprétation des données qui ont été analysées dans la partie précédente.

Rappel de la question de recherche.

De nos jours, les entreprises sont confrontées d'une part à la mondialisation, à l'instabilité des marchés mais aussi à la concurrence qui imposent une forte exigence d'adaptation et d'apprentissage. D'autre part, l'écart qui existe entre ces changements et la capacité de l'homme à pouvoir faire face à ces changements-là peut être générateur de stress. Or, la principale préoccupation des entreprises est la création de valeur, sachant que l'homme est indispensable à la création de celle-ci.

A côté de cela il faut noter l'avènement d'un nouveau type de génération qui ne fonctionne plus au devoir de faire mais comme citoyen exige le plaisir de faire en gardant comme réalité que l'homme est l'un des acteurs majeurs dans la création de valeur pour l'entreprise. Ainsi pour une utilisation efficace des ressources humaines, il est donc urgent de mettre en avant des stratégies qui visent à promouvoir le bien-être du salarié au travail, afin de remettre l'homme au cœur de l'entreprise pour garantir sa performance.

Ainsi nous tirons notre question de recherche à savoir :

Le bien-être au travail influence-t-il la performance individuelle des salariés de la SONACOS ?

A partir de cette question de recherche nous avons émis trois hypothèses à savoir :

H1 : le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle du salarié.

H1.1 : le bien-être au travail impacte positivement la performance intra-rôle du salarié.

H1.2 : le bien-être au travail affecte positivement la performance extra-rôle du salarié.

4.3.1. Interprétation des résultats et vérification des hypothèses

4.3.1.1. Vérification de l'hypothèse H1.1

L'hypothèse **H1.1** est liée à l'idée selon laquelle le bien-être au travail impacte positivement la performance intra-rôle des salariés de la SONACOS.SA

Pour rappel selon Borman et Motowidlo (1993), la performance intra-rôle dite aussi performance dans la tâche, fait référence à l'ensemble des activités décrites dans le référentiel d'activité et de compétence. Plus précisément la performance intra-rôle est étroitement liée au contenu des tâches spécifiques du salarié. Cette performance concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent à la réalisation de l'objectif fixé par l'organisation.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons effectué une analyse descriptive à partir de laquelle nous avons réalisé des tests de Khi-deux sur les différentes variables pour confirmer ou infirmer cette hypothèse.

Avec l'analyse descriptive, nous nous sommes rendu compte que globalement, à la SONACOS, les salariés ont une bonne perception de leur performance intra-rôle.

Il faut noter que beaucoup sont des salariés qui louent l'actuel directeur de la SONACOS.SA pour son ouverture et sa disponibilité et qui estiment que cela contribue énormément à leur performance au travail. *« Nos conditions de travail ont beaucoup changé, ça n'a pas été toujours comme ça, mais maintenant ça s'est énormément amélioré et cela contribue à notre performance »* confie M. FALL le comptable.

Lorsqu'on interroge les salariés sur l'importance du bien-être au travail, rares sont ceux qui le dissocient à leur objectif spécifique et presque toutes les réponses vont dans le même sens. Ainsi, selon M. TOURE :

« L'importance du bien-être au travail est qu'il permet au salarié d'effectuer son travail dans un cadre apaisé afin de pouvoir donner un résultat satisfaisant ».

« Il permet au travailleur de donner le meilleur de lui-même ».

« Il permet au salarié d'être dans sa peau et d'avoir tout ce qu'il faut pour bien réaliser son travail et atteindre son objectif ».

Le test de khi-deux que nous avons réalisé a fourni les résultats contenus au niveau du tableau 10. Parmi les informations fournies par ce tableau, figure la valeur de $P(0,000)$ qui est la condition d'acceptation ou du rejet du lien entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle.

Lorsqu'on observe la valeur de P qui est de 0,000 on constate que celle-ci est inférieure à 5% (0,05). Cela nous permet de confirmer l'hypothèse H1.1 et dire que le bien-être au travail a un impact positif sur la performance intra-rôle des salariés de la SONACOS.SA.

Avec ce test nous avons obtenu une valeur de V de Cramer de 0,8 significatif à 0.000 (cf. tableau 1 de l'annexe 5). Cela montre que l'effet du bien-être sur la performance intra-rôle est non seulement positive mais aussi significative car la valeur est plus proche de 1 que de 0. Cela signifie que l'augmentation du bien-être du salarié entraîne une augmentation de sa performance liée à sa tâche spécifique. Cela se confirme par les coefficients de contingent (0.7) et de Phi (0.65) qui indiquent la force de l'association entre les variables. D'ailleurs la majorité des salariés que nous avons interrogés lors de nos entretiens établissent un lien direct entre leur niveau de bien-être et leur performance spécifique.

Ainsi, ces résultats convergent avec l'avis de certains auteurs comme Dagenais-Desmarais, Veronique et al (2013), Thévenet (2000), qui affirment que le bien-être au travail affecte positivement les résultats spécifiques du travailleur en ce sens qu'il permet d'accroître la productivité du salarié mais aussi de réduire son absentéisme et le turn-over.

Sur la base de la discussion de ces résultats appuyés par l'avis des auteurs cités ci-dessous, l'hypothèse selon laquelle le bien-être au travail impacte positivement la performance intra-rôle du travailleur est vérifiée, confirmée est retenue.

4.3.1.2. La vérification de l'hypothèse H1.2

L'hypothèse H1.2 stipule que « le bien-être au travail a un effet positif sur la performance extra-rôle du salarié ». En effet, la performance extra-rôle correspond à l'ensemble des comportements adoptés par le salarié et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation mais qui ne font pas officiellement parti de son emploi spécifique (Borman et Motowidlo, 1997).

Il s'agit des comportements liés à l'altruisme, au civisme et à l'esprit d'équipe. Ici, il est question de voir la capacité de l'individu à encourager un collaborateur qui se trouve dans des difficultés dans son travail, la capacité de l'individu à respecter les règles et les procédures établis dans l'entreprise et de voir sa volonté et sa capacité à travailler en équipe entre autres. Et ces auteurs estiment que la performance extra-rôle est supposée pouvoir être mesurée de la même manière quel que soit l'emploi analysé. Lors de nos entretiens certains salariés nous ont appris que l'une des composantes du bien-être qui influence le plus la performance extra-rôle c'est la justice organisationnelle. Ce point de vue est en phase avec celui de Greenberg et al (2005) qui estiment qu'un salarié a tendance à augmenter ou diminuer sa performance extra-rôle en fonction de l'équité du traitement qu'il pense recevoir.

A la SONACOS.SA EIZ, la majorité des salariés interrogés estiment être motivé au travail grâce à leur niveau de bien-être.

Pour Mme SANE « *Le bien-être au travail vous procure du bonheur et vous permet d'avoir le sourire au travail et vous motive* ». En général les salariés de la SONACOS dans leur majorité ont une bonne appréciation du niveau de leur bien-être au travail. Par conséquent, ils estiment avoir une bonne performance extra-rôle. *On essaye de donner envie à nos collègues en leur apportant tout le soutien nécessaire dans le cadre de leur travail* disent la majorité des salariés interrogés. C'est pourquoi, parmi les items qui mesurent la performance extra-rôle, celles qui font référence à l'altruisme, et à l'esprit d'équipe ont les plus grand score. On retrouve donc réellement ces notions de partage et d'esprit d'équipe dans la façon dont certains salariés de la SONACOS.SA EIZ envisagent leur travail.

D'autre part, les résultats obtenus à partir du test de khi-deux donne un P qui est égale à 0,000 donc inférieure à 5% d'où l'acceptation de l'hypothèse H1.2 qui affirme que : « le bien-être au travail a un effet positif sur la performance extra-rôle du salarié ».

D'ailleurs, cela s'illustre au niveau du graphique 2 qui montre que plus de 80% des salariés de la SONACOS.SA EIZ qui ont répondu au questionnaire ont une bonne perception de leur niveau d'altruisme, du civisme et d'esprit d'équipe donc de leur performance extra-rôle.

L'analyse du coefficient du V de Cramer qui est de 0,79 avec un P significatif à 0.000 (cf. tableau 2 de l'annexe 5), montre que le bien-être au travail a un effet positif mais aussi significatif sur la performance extra-rôle du salarié. En d'autres termes, cela veut dire que l'augmentation du bien-être du salarié entraîne une augmentation de sa performance extra-rôle.

Il faut noter que cette valeur de V de Cramer est plus faible que celle obtenue au niveau de la performance intra-rôle (0,8) contre (0,705) cela reflète les différents points de vie que nous avons recueillies lors des entretiens. De même les coefficients de contingence (0.8) et de Phi (0.7) indiquent la même tendance. En effet, plusieurs salariés de la SONACOS estiment que leur performance extra-rôle n'est pas exclusivement liée à leur niveau de bien-être au travail. Selon ces salariés la performance extra-rôle est liée surtout à des aspects culturels, religieux, éducatifs etc. « *indépendamment du niveau de bien-être que je ressens au travail, mon éducation et la religion en laquelle je crois me recommandent fortement d'avoir non seulement un bon comportement en vers les autres mais aussi de les apporter une assistance en cas de besoin* » rapporte M. K., un salarié.

Le résultat des analyses que nous avons effectuées coïncide avec l'avis de certains auteurs comme : Dumas (2008) et Delobbe (2009), pour ne citer que ceux-là. Ces derniers soutiennent que la promotion du bien-être au travail est une source de performance extra-rôle car il (le bien-être) incite les travailleurs à adopter des comportements qui vont au-delà de leur mandat et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation. Autrement dit, plus le salarié est satisfait de son bien-être au travail, moins il devient réservé, il s'ouvre plus aux autres et défend mieux les valeurs de son entreprise.

Par conséquent après avoir été posé, vérifié et confirmé, nous retenons l'hypothèse H1.2 « le bien-être au travail a un effet positif sur la performance extra-rôle des salariés de la SONACOS ».

4.3.1.3. La vérification de l'hypothèse H1

Cette hypothèse fait allusion au fait que globalement le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle du salarié. Comme nous l'avons vu dans la littérature,

le concept de la performance individuelle regroupe en son sein deux types de performance : la performance intra-rôle et la performance extra-rôle.

A partir des analyse que nous avons faites pour les hypothèses **H1.1** et **H1.2** qui sont des sous hypothèse de **H1**, nous avons constaté que ces sous hypothèse (**H1.1** et **H1.2**) ont montré respectivement qu'il existe un effet positif et significatif entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle pour **H1.1** et la performance extra-rôle pour **H1.2**

Au niveau de l'analyse descriptive, nous avons constaté que l'item Q17 qui mesure l'effet du bien-être au travail sur la performance globale du salarié que nous avons représenté au niveau du graphique 3 montre que 97% des salariés interrogés soutiennent que le bien-être au travail influence positivement leur performance individuelle. Cette tendance est confirmée par le P obtenu avec le test de Khi-deux qui est de 0,000 largement inférieure à 5% et qui permet d'accepter l'hypothèse selon laquelle globalement le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle du salarié. La valeur du Vde Cramer qui est un indicateur du degré de la relation entre les variables est de 0,8 dont le P est significatif à 0.000. Cela montre un effet positif et significatif du bien-être au travail sur la performance globale. Autrement dit, à la SONACOS.SA EIZ, une augmentation du bien-être des salariés entraîne une augmentation de leur performance individuelle (performance intra-rôle et performance extra-rôle).

Interrogé sur l'effet que le bien-être au travail pourrait avoir sur la performance individuelle du salarié, plusieurs salariés estiment qu'il suffit que les responsables prennent en compte votre bien-être en tant que travailleur pour que la mayonnaise prenne et que tout le monde se dirige vers la même direction avec la même énergie et le même rythme .

En plus du point de vue de certains auteurs comme Thévenet (2000) et Cottraux (2012), qui généralement soutiennent qu'une amélioration du niveau de bien-être au travail peut avoir un impact positif sur la performance individuelle du salarié, les résultats de ces différentes analyses que nous avons réalisées à la SONACOS.SA, nous permettent de conclure l'hypothèse selon laquelle le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle globale du salarié dans cette entreprise, qui par ailleurs pourrait affecter positivement la performance globale de l'entreprise elle-même.

Finalement, à travers des données que nous avons recueillies de l'entreprise et les entretiens que nous avons réalisés, nous avons pu confirmer nos hypothèses de départ selon lesquelles : d'une manière générale à la SONACOS.SA, le bien-être au travail influence positivement la performance individuelle du salarié et plus particulièrement que le bien-être au travail a un effet positif sur la performance individuelle intra-rôle et extra-rôle du salarié.

4.4.Recommandations et Limites

Notre principal objectif dans ce mémoire était de montrer l'impact du bien-être au travail sur la performance individuelle (performance in-rôle et performance extra-rôle). Conformément aux résultats que nous avons obtenus de l'analyse des données, il ressort que la majorité des salariés estiment que le bien-être au travail permet au salarié d'être dans de condition idéal pour réaliser son travail dans le plus grand confort. Pour la majorité d'entre eux aussi, le bien-être au travail contribue fortement à l'efficacité, à la fidélité, à l'assiduité et à l'adoption de bon comportement au travail. Si la majorité des salarié de la SONACOS.SA que nous avons interrogés jugent acceptable leur niveau de bien-être au travail, à côté de notre propre constat, pour la plupart d'entre eux ont émis des propositions en vue d'améliorer le niveau de bien-être à la SONACOS.SA

Ainsi nous suggérons fortement aux responsable de la SONACOS plus particulièrement au responsable des ressources humaines de veiller au bien-être des salariés par :

- **L'amélioration de la rémunération** de certains salariés plus particulièrement les ouvriers qui estiment être sous-payés et qui jugent trop grand l'écart entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent en retour. Ce qui montre une grande insatisfaction des salariés par rapport au salaire qu'ils perçoivent. il est nécessaire donc, d'apporter des solutions à cela afin de corriger ce que ces salariés qualifient d'injustice dans le but de les motiver et les pousser à s'investir plus pour l'entreprise. En effet lors de nos entretiens, certains salariés nous ont confié que l'une des composantes les plus importantes du bien-être au travail c'est le salaire. *« C'est un élément qui vous pousse à rester dans l'entreprise le plus longtemps possible, et indirectement il contribue à la réduction des départs volontaire »* reconnaît M. MBAYE le contrôleur de gestion.

De plus une personne rémunérée à la hauteur de ses performances sera a priori plus motivée pour réaliser le meilleur travail possible et toucher une récompense en conséquence.

-**L'amélioration de la qualité des relations entre tous les collaborateurs** afin de faciliter les échanges et la collaboration entre eux d'une part et d'autre part contribuer à l'instauration d'un climat de confiance entre les uns et les autres, seul moyen de donner la possibilité à chacun d'obtenir des informations fiables venant de ses collègues et lui permettant d'améliorer sa performance individuelle.

-**Renforcer'équité sociale**, l'entreprise doit prendre des mesures adéquates pour lutter contre toutes formes de discrimination lors des recrutements car cela peut être source

d'insatisfaction chez certains salariés qui n'hésitent pas de qualifier certains recrues de « parachutistes ».

Même si la majorité des salariés de la SONACOS louent les efforts fournis surtout par le nouveau directeur en matière de bien-être au travail, certains ne cachent pas leur désir pour qu'une attention particulière soit accordée à certaines composantes du bien-être et interpellent les responsables afin que ses derniers puissent :

- **leur accorder plus d'autonomie** afin de leur permettre d'avoir une certaine liberté dans la prise d'initiative et contribuer plus à la performance de l'organisation;
- **de veiller à ce que les salariés** puissent recevoir à temps toute information susceptible d'avoir un impact directe sur leur travail à travers de affiches, des e-mails ou même par la communication orale si cette dernière s'avère efficace;
- **de fournir plus d'effort dans la formation professionnelle** à tous les niveaux afin de permettre aux salariés de recycler leur compétence et améliorer leur performance individuelle ;
- **doter du matériel de sécurité nécessaire aux agents d'exécutions** pour permette à ces derniers d'éviter de contracter des maladies à travers la manipulation des produits chimiques et ainsi limiter les maladies liées au travail.
- **augmenter les sensibilisations sur les attitudes à prendre en cas de danger** afin de minimiser la gravité des accidents.

Toutefois, après ces recommandations, il est important de mentionner quelques limites que nous avons observées à travers cette étude, et qui sont de nature à affecter relativement la qualité du document.

Si l'accès à l'entreprise n'a pas été difficile pour nous, tels n'a pas été le cas pour l'obtention de certaines données jugées confidentielles et dont la présence nous aurait permis de mieux apprécier l'impact du bien-être sur la performance individuelle. Il s'agit des données comme le chiffre d'affaire, le taux de départ volontaire et l'absence de données statistiques liées à la performance extra-rôle.etc.

L'autre limite est liée au nombre des salariés (100) que nous avons pu interroger lors de nos entretiens et que nous jugeons insuffisant. Un nombre beaucoup plus élevé nous aurait permis d'avoir les différents points de vues sur le niveau du bien-être et la performance individuelle.

Sur le plan statistique, il serait intéressant de procéder à la modélisation par équation structurale et la méthode de recherche longitudinale dans le but de faire une analyse plus détaillée et en profondeur de la relation entre les variables.

Conclusion générale

Notre objectif dans ce mémoire était de montrer l'influence du bien-être au travail sur la performance individuelle des salariés de la SONACOS.

Dans le but d'atteindre cet objectif nous avons adopté une méthodologie mixte par séquence c'est-à-dire utiliser les résultats des entretiens dans l'interprétation des données quantitatives.

En effet, nous avons introduit au total 100 questionnaires et réalisé 10 entretiens. Les données recueillies ont été traitées par le moyen des logiciels SPSS et Excel. Par conséquent, l'analyse des données que nous avons réalisé nous a permis d'établir et de montrer l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle (performance intra-rôle et performance extra-rôle).

A partir de ce travail, nous avons pu montrer que la promotion du bien-être au travail est un facteur clé de la performance dans la mesure où il influence positivement la performance individuelle des salariés. La promotion du bien-être au travail est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines au sein de la SONACOS.SA EIZ.

Par ailleurs, cette étude a permis d'identifier clairement de nombreuses composantes du bien-être qu'il faut mettre en synergie afin d'obtenir l'effet escompté qui est la performance individuelle. En effet, un salarié aussi compétant soit-il, ne peut exprimer sa compétence que lorsqu'il se trouve dans un environnement idéal. Il est donc important pour non seulement les responsables de la SONACOS.SA, mais pour tout responsable d'une entreprise ou institution, à travers cette étude, de prendre conscience de l'importance des stratégies efficaces qui contribueront à la promotion du bien-être des salariés afin d'améliorer la performance de ses salariés.

Nous espérons donc avoir contribué à l'avancement des connaissances et ouvert la voie aux recherches futures sur ce thème. Dans le cadre de ce mémoire nous nous sommes intéressés à l'effet du bien-être sur la performance individuelle. Or, dans une entreprise il y a plusieurs types de performance (performance économique, financière...) dont le tout constitue la performance globale et à laquelle l'entreprise doit prêter un œil attentif. Le bien-être au travail est-il source de performance globale de l'entreprise ?

Bibliographie

- ACHILLE M A. (2003), « Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail ». In R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet (Éds.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, QC: Éditions Nouvelles, p.65-90
- ARISTOTE (réédition 1997), *Éthique à Nicomaque*. Paris, =: Librairie philosophique J. VRIN
- ARISTOTE. (2014), *Ethique à Nicomaque* (Les Echos du Maquis).
- BAILLARGEON, G. (2003), *Outils statistiques et analyses de données*, Québec: Éditions SMG.
- BARET P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », *2ème journée de recherche du CEROS*, pp. 1-24.
- BENZÉCRI, Jean-Paul, (1973), «La place de l'a priori», *Encyclopedia Universalis, Organum*, vol. 17, p. 11-24
- BERGERON Hélène (2000), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », *2ème congrès de l'AFC, France*, pp. 03-08.
- BERTHIER N. (2006), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Méthodes et exercices corrigés, 3^e édition, Armand Colin, 352 pages.
- BILLET, C. (2005), *Le Guide des techniques d'évaluation*. Paris : Dunod.
- BORMAN, W.C. et S.J. MOTOWIDLO (1993), «Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance». *Dans Personnel selection in organizations, sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman*. pp. 71-98. San Francisco; Jossey-Bass.
- CAMPBELL, J. P. (1990), « Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and organizational Psychology ». *Palo Alto: Consulting Psychologists Press*
- CANDAU, P. (1990), *Audit social. Méthodes et techniques pour un management efficace*, Edition VUIBERT, Poitiers-Ligugé.
- CASCIO, W.F. (1991), «Virtual workplace: Implications for organizational behavior[» . *Dans Trends in organizational behavior*. In I. Cooper et D.M. Rousseau. New York: John Wiley pp. 1-14.
- CHARBONNIER, A., SILVA C.A. & ROUSSEL P. (2007), « Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu » : *étude exploratoire, actes du congrès de l'AGRH*, Fribourg
- CHARPENTIER M. et GILBERT P. (2004-2005), « Comment évaluer la performance RH ? », *Question universelle, réponses contingentes*.

- COTTRAUX Jean (2012), *Psychologie positive et bien-être au travail*. Issy les Moulineaux : Elsevier Masson, 202 p.
- COWEN E L. (1994), « The Enhancement of Psychological Wellness: Challenges and opportunities », *American Journal of Community Psychology*, Vol 22, p 149-179
- DAGENAIS-DESMARAIS V. (2010), *Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences. Montréal
- DAGENAIS-DESMARAIS V, GILBERT M H, LEBROCK P, BRUNET L et SAVOIE A (2006), « Bien-être psychologique au travail : vers une conceptualisation unifiée du construit ». *14ème Congrès de psychologie du travail et des organisations. Communication S-304*.
- DECI, E. L. et RYAN, R. M. (2000), « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being ». *American Psychologist*, 55, 68-78.
- DIENER E, SAPYTA J J, SUH E. (1998), « Subjective Well-being is Essential to Well-being ». *Psychological Inquiry*. Vol 9(1), p33-37
- DIENER, E., SANDVIK, W., PAVOT, W., ET GALLAGHER, D. (1991), « Response Artifacts in the Measurement of Subjective Well-being ». *Social Indicators Research*. 24.35-56.
- DUMAS Marc. (2008), *Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* Cormelles-le-Royal : Editions EMS, 173 p.
- GAUTIER F. (2003), *Pilotage économique des projets de conception et développement de nouveaux produits*, Economica
- GILBERT P. et CHARPENTIER M. (2004), « comment évaluer la performance RH ? », *Question universelle réponses contingentes, congrès de l'AGRH*
- GONDARD-DELCROIX C. (2006), *La combinaison des analyses qualitative et quantitative pour une étude des dynamiques de pauvreté en milieu rural malgache*, Thèse de Doctorat, Économie, Université Bordeaux 4.
- KEYES C L, SHMOTKIN D ET RYFF C D (2002), « Optimizing well-being: The Empirical Encounter of two Traditions ». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 82(6), p1007-1022.
- BARUCH Spinoza. (2013), Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail.
- LAGUARDIA J G, RYAN R M (2000), « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications ». *Revue québécoise de psychologie*. Vol 21(2), p281-304

- LYKKEN D T ET TELLEGEN A. (1996), « Happiness is a Stochastic Phenomenon ». *Psychological Science*. Vol 7, p186-189
- MORIN E M (2004), « The Meaning of Work in Modern Times ». *Paper Presented at the 10th World Congress on Human Resources Management*
- MORIN E M, SAVOIE A ET BEAUDIN G. (1994), *efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Montréal, Canada: Gatan Morin
- MOTOWIDLO S.J., (2003), Job performance, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, 12, 39-52.
- PETIT, A. et HAINES, V. (1994), Trois instruments d'évaluation du rendement. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 263-282). Montréal : Collection Racines du savoir.
- ROBERT N (2007), « Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles », *INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité*
- RYFF C D. (1995), « Psychological Well-being in Adult life ». *Psychological Science, Vol 4, n°4, p 99-10*
- RYFF, CAROL D., & SINGER, B. (1998). « The contours of positive human health. Psychological »
- SELLIER Eric (avril 2003), « Le dialogue social un élément de performance de l'entreprise », *Les cahiers du Cergor, N° 03/02, p. 3*
- THEVENET Marc (2000), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions d'organisation, 269 p.
- TREMBLAY, D.-G. et AMHERDT, C.H. (2003), « *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail* »; *une comparaison de personnels de divers secteurs syndiqués au scfp et de personnels hors scfp*. Université de Montréal, Montréal.
- TREMBLAY, M., CHENEVERT, D., SIMARD, G., LAPALME, M.-È. et DOUCET, O. (2005), Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Dans Sylvie St-Onge (sous la direction de), *Gérer les performances au travail* (pp. 84-105). Montréal : Collection Racines du savoir
- WACHEUX F, (2005), « *Méthodes qualitatives et recherche de gestion* », *Economica*
- WATERMAN A S. (1993), « Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment ». *Journal of Personality and Social Psychology, Vol 64, p 678-691*

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES GRAPHIQUES	iii
DEDICACES	iv
REMERCIEMENTS	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte et problématique de la recherche.....	1
2. Les objectifs de recherche	3
3. Intérêt du sujet.....	3
PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	5
Chapitre 1 : analyse conceptuelle et revue documentaire de la recherche	6
1. Définition des concepts.....	6
1.1. Le bien-être.....	6
1.1.1. Les approches philosophiques du bien-être.....	7
1.1.1.1. L'approche hédonique	7
1.1.1.2. L'approche eudémonique	8
1.1.2. Quelques théories sur le bien-être.....	9
1.1.2.1. La théorie ascendante	9
1.1.2.2. La théorie descendant	9
1.1.2.3. La théorie de l'autodétermination.....	9
1.1.3. Le bien-être au travail.....	10
1.1.4. La différence entre le bien-être et le bien-être au travail.....	11
1.2. La performance.....	13
1.2.1. Les différents types de performance.....	14
1.2.2. La performance individuelle, définition et mesure.....	15
1.2.2.1. Définition de la performance individuelle.....	16
1.2.2.1.1. Les différents types de performance individuelle	18
1.2.2.1.1.1. La performance dans la tâche	18
1.2.2.1.1.2. La performance contextuelle (ou extra-rôle)	18
1.2.2.2. Les mesures de la performance individuelle	19
1.2.2.2.1. L'évaluation dans la tâche ou par objectif.....	20

1.2.2.2.2. L'évaluation contextuelle	21
1.3. Revue documentaire ou lien entre le bien-être et la performance individuelle.....	22
1.3.1. L'influence du bien-être au travail sur la performance individuelle globale.....	22
1.3.2. L'effet du bien-être au travail sur la performance intra-rôle	23
1.3.3. L'effet du bien-être au travail sur la performance extra-rôle du salarié	24
PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE.....	28
Chapitre 2 : Présentation du Cadre d'Etude et méthodologie de la Recherche.....	29
2. Méthodologie de la Recherche et Présentation du Cadre d'Etude.....	29
2.1. Présentation de la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS E.I.Z)	29
2.1.2. Le directeur d'usine.....	30
2.1.3. Le chef de département administration	30
2.1.4. Chef département Technique ou maintenance et énergie	31
2.1.5. Le département de fabrication	31
2.1.6. Quelques priorités de l'entreprise de 2016 à nos jours.....	32
2.1.7. Quelques valeurs de l'entreprise ou code d'éthique	32
2.2. Démarche méthodologique de la recherche	33
2.2.1. Types de recherche	33
2.2.2. Mode d'investigation.....	34
2.2.3. Types d'étude	35
2.2.3.1. Les études descriptives et corrélationnelles.....	35
2.2.3.2. Démarche et forme de raisonnement retenues.....	36
2.2.3.3. La stratégie de vérification des hypothèses	36
2.3. Echantillonnage et collecte des données	36
2.3.1. Méthodes et techniques d'échantillonnage.....	36
4. Méthodes et techniques de collecte des données.....	37
2.4.1. Méthode de traitement des données.....	38
2.5. Les difficultés rencontrées.....	39
Chapitre 3 : Analyse des données sociodémographiques.....	40
3. Analyse des données	40
3.1. L'analyse descriptive des données d'identification des enquêtés.....	40
3.1.1. Le profil des salariés enquêtés.....	40
Chapitre 4: Analyse des données et interprétation des résultats	45

4.	Analyse des données	45
4.1.	Quelques perceptions des salariés sur le bien-être au travail, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle.	45
4.1.1.	Les conditions de travail.....	45
4.1.2.	La motivation au travail.....	46
4.1.3.	L'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle (performance intra-rôle et extra-rôle).....	49
4.1.4.	La productivité et l'assiduité (performance intra-rôle).....	50
4.1.5.	Altruisme, Civisme et Esprit d'équipe (la performance extra-rôle)	52
4.2.	L'analyse du lien entre le bien-être au travail et la performance individuelle (performance in-rôle ; performance extra-rôle et performance globale).....	53
4.2.1.	Lien entre le bien-être au travail et la performance intra-rôle	53
4.2.2.	Lien entre le bien-être au travail et la performance extra-rôle	54
4.2.3.	Lien entre le bien-être au travail et la performance globale du salarié.....	55
4.3.	Interprétation des Résultats et Recommandations	56
4.3.1.	Interprétation des résultats et vérification des hypothèses	56
4.3.1.1.	Vérification de l'hypothèse H1.1	56
4.3.1.2.	La vérification de l'hypothèse H1.2	58
4.3.1.3.	La vérification de l'hypothèse H1	59
4.4.	Recommandations et Limites	61
	Conclusion générale	63
	Bibliographie	64
	ANNEXE1 : QUESTIONNAIRE	71
	ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN	73
	ANNEXE 3 : Exemple de retranscription d'un entretien.....	73
	ANNEXE 4 : Résultats de l'ACM	75

ANNEXE 5: Tableaux des résultats de mesures symétriques réalisés entre le Bien-être et les différentes performances (la performance intra-rôle, la performance extra-rôle et la performance globale)..... 78

RESUME..... 80

ANNEXE1 : QUESTIONNAIRE

Janvier- Février - SONACOS

Thème : l'effet du Bien-être sur la Performance individuelle

1. Etes-vous ?

1. homme

2. Femme

2. Quel est votre âge

3. combien d'années avez- vous fait ici?

4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

1. Cadre supérieur

2. Cadre intermédiaire

3. Ouvrier

4. Employé

5. Quel est votre niveau d'étude ?

1. BFEM 2. BAC 3. LICENCE 4. MASTER 5. DOCTORA 6. BTS 7. Autre précisé

6. Quel est votre statut

1. Permanent

2. Contractuel

Le bien-être au travail

1. Etes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et professionnelle?	OUI	NON
2. Etes-vous confiant quant à votre avenir professionnel?	OUI	NON
3. diriez-vous que votre charge au travail est raisonnable?	OUI	NON
4. Etes-vous motivés dans votre travail?	OUI	NON
5. Eprenez-vous de l'intérêt pour votre travail?	OUI	NON
6. Etes-vous autonome dans votre travail?	OUI	NON
7. Vous sentez-vous écouté par votre hiérarchie?	OUI	NON
8. Votre travail est-il reconnu à sa juste valeur?	OUI	NON
9. Etes-vous satisfait de votre salaire?	OUI	NON
10. Etes-vous satisfait de vos conditions matérielles et immatérielles de travail?	OUI	NON
11. En termes de justice êtes-vous satisfait de la manière dont on vous traite?	OUI	NON

12. Etes-vous satisfait de vos relations avec vos collègues?	OUI	NON
13. Votre hiérarchie vous apporte-t-elle l'appui nécessaire en cas de difficulté?	OUI	NON
14. Etes-vous satisfait des mesures allant dans le sens de promouvoir la santé au travail?	OUI	NON
15. Etes-vous informez de ce qui ce passe dans votre entreprise?	OUI	NON
16. Votre hiérarchie se préoccupe-t-elle de votre formation et de vos compétences?	OUI	NON
17. Pensez-vous que le bien-être au travail a un effet positif sur la performance individuelle ?	OUI	NON

La performance intra-rôle

1. Diriez-vous que vous êtes réguliers dans votre travail?	OUI	NON
2. Etes-vous en mesure de planifier et d'organiser votre de travail afin d'achever vos tache en temps opportun?	OUI	NON
3. Globalement diriez-vous que vous êtes productif dans votre travail?	OUI	NON
4. Etes-vous en mesure de réaliser votre travail avec un haut niveau de qualité?	OUI	NON
5. Dans le cadre de votre travail diriez-vous que vous êtes en mesure de remplir correctement vos objectifs de travail avec efficacité ?	OUI	NON

La performance extra-rôle

1. Prenez-vous le temps d'aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail ?	OUI	NON
2. Respectez-vous réellement les règles, les procédures et les instructions établies dans votre entreprise?	OUI	NON
3. Encouragez-vous un collègue qui se trouve dans des moments difficiles?	OUI	NON
4. Etes-vous attentif au bien-être de vos collègues ?	OUI	NON
5. Diriez-vous que vous vous plaignez rarement de vos conditions de travail ?	OUI	NON
6. Défendez-vous votre entreprise quand des salariés ou des personnes extérieures la critiquent?	OUI	NON
7. Etes-vous volontaire pour travailler en équipe ?	OUI	NON

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Janvier- Février 2020- SONACOS

Thème : l'effet du bien-être sur la performance individuelle

1. Pour vous c'est quoi le bien-être au travail ?
2. Quel est l'importance du bien-être au travail ?
3. Selon vous quel est l'avantage d'une bonne qualité de relation au travail (reconnaissance reçu des collègues et de la hiérarchie écoute, participation aux décisions etc.)?
4. Quelle est l'importance que vous accordez à l'équilibre entre la vie privée et professionnelle ?
5. Concernant la qualité de l'environnement de travail en termes de : sécurité, propreté des lieux, chaleur et bruit en quoi est-il important pour vous ?
6. Quelle importance accordez- vous au développement personnel et professionnel (rémunération, formation, perspective d'évolution) pourquoi?
7. Comment qualifiez-vous votre niveau de bien-être durant ces deux dernières années comparées aux années antérieures ?
8. A votre avis globalement, pensez-vous que le bien-être au travail peut avoir un effet

sur la performance individuelle ?

9. Qu'avez-vous à proposer dans le but d'améliorer le niveau de votre bien-être au travail ?
10. Que signifie la performance individuelle pour vous ?
11. Comment qualifiez-vous une personne performante individuellement?
12. Vous comment mesurez-vous votre performance individuellement ?

ANNEXE 3 : Exemple de retranscription d'un entretien

Préambule

Bonjour je m'appelle Souleymane BARRY, étudiant en master 2 à l'université Assane SECK au département d'économie et de gestion. Actuellement je réalise un mémoire portant sur le bien-être au travail et la performance individuelle. Afin de mener à bien ce travail et de le rendre le plus constructif possible, j'ai besoin de m'entretenir avec les employés de la SONACOS, dont vous faites partie, afin de les entendre sur ce sujet. Il faut que vous sachiez que les questions que je vais vous poser ne sous-tendent pas de bonnes ou de mauvaises réponses et que tous vos propos resteront anonymes. Pour des raisons pratiques, m'autorisez-vous à vous enregistrer ?

Avant de commencer, avez-vous des questions ?

Pouvez-vous vous présenter ?

1. Pour vous c'est quoi le bien-être au travail ?

Pour moi le bien-être au travail renferme plusieurs aspects parmi lesquels on peut citer la reconnaissance de l'effort, la considération, le respect au travail, la liberté d'expression, la santé, l'hygiène, le confort, la rémunération, et tout ce qui contribue au calme de l'esprit bref l'ensemble des conditions matérielles et matérielles de travail.

2. Quel est l'importance du bien-être au travail ?

C'est fondamental. Il permet au salarié d'être dans sa peau et d'avoir tout ce qu'il faut pour réaliser son travail dans un cadre apaisé. Autrement sans le bien-être au travail, il sera difficile de parler de résultat.

3. Selon vous quel est l'avantage d'une bonne qualité de relation au travail (reconnaissance reçu des collègues et de la hiérarchie écoute, participation aux décisions etc.)?

La qualité des relations au travail est un élément qui contribue à la performance du salarié. si par exemple on n'a pas de bonnes relation au travail il est difficile d'obtenir des informations fiables venant de ses collègues. Par contre lorsque les relations sont meilleures cela va faciliter les échanges entre les collègues et contribuer à l'apaisement des esprits. Par conséquent pour pouvoir travailler en strict collaboration, il faut qu'on ait de bonnes relations entre nous.

4. Quelle est l'importance que vous accordez à l'équilibre entre la vie privée et professionnelle ?

Cet équilibre doit être établi. Il faut une certaine flexibilité dans le travail et disposer un peu du temps pour la famille c'est important.

5. Concernant la qualité de l'environnement de travail en termes de : sécurité, propreté des lieux, chaleur et bruit en quoi est-il important pour vous ?

C'est une composante incontournable pour le mieux-être du travailleur. Elle contribue à la promotion de la santé, du calme de l'esprit favorise la concentration au travail.

6. Quelle importance accordez- vous au développement personnel et professionnel (rémunération, formation, perspective d'évolution) pourquoi?

C'est un aspect important. Tout travailleur a besoin de connaissance s'il veut être performant et pour cela il faut impérativement se former. Concernant le salaire et l'évolution c'est l'un des plus grands objectifs d'un travailleur. Il est important d'avoir un bon salaire pour s' satisfaire ses besoins et lorsqu'on dispose des perspectives d'évolution c'est motivant.

7. Comment qualifiez-vous votre niveau de bien-être durant ces deux dernières années comparées aux années antérieures ?

Honnêtement, avec ce nouveau directeur, je sens que des efforts sont entrains d'être fait dans ce sens tant sur le plan matérielle que morale et je pense que les résultats récents le prouvent à suffisance mais cela ne doit pas être simplement un effet d'annonce il faut que ça perdure.

8. A votre avis globalement, pensez-vous que le bien-être au travail peut avoir un effet sur la performance individuelle ?

Les deux sont liés. Il est difficile d'être performant en l'absence du bien-être. Pour être productif, il faut être bien sur le plan physique et psychologique et surtout disposer les moyens nécessaires. Donc le bien-être même s'il ne fait pas tout il y est pour beaucoup. Cependant, s'agissant du comportement de l'individu, celui-ci est plus guidé à mon avis disons par des aspects culturels, religieux etc.

9. Qu'avez-vous à proposer dans le but d'améliorer le niveau de votre bien-être au travail ?

Il faut mettre à la disposition du personnel des moyens matériels efficaces et surtout lors des recrutements faire les choix sur des critères de compétences. Il faut améliorer le confort pour ceux qui sont dans les bureaux. Doter du matériel de sécurité nécessaire au personnel qui se trouve sur le terrain, augmenter les sensibilisations sur les attitudes à prendre en cas de danger.

La performance individuelle

10. Que signifie la performance individuelle pour vous ?

La performance individuelle est le processus par lequel un individu arrive à réaliser ses objectifs individuels et qui contribue à la performance de ses collègues.

11. Comment qualifiez-vous une personne performante individuellement?

Une personne performante est celle qui parvient toujours à atteindre ses objectifs avec efficacité et qui tente toujours d'aller au de-là de ce qu'on attend de lui tout en cultivant en lui l'esprit d'équipe.

12. Vous comment mesurez-vous votre performance individuellement ?

La performance individuelle se mesure par rapport à la réalisation du résultat spécifique fixé, par rapport au nombre d'absence et à la conduite de l'individu. Vous savez en entreprise c'est ne pas seulement le résultat qui compte mais aussi le comportement.

ANNEXE 4 : Résultats de l'ACM

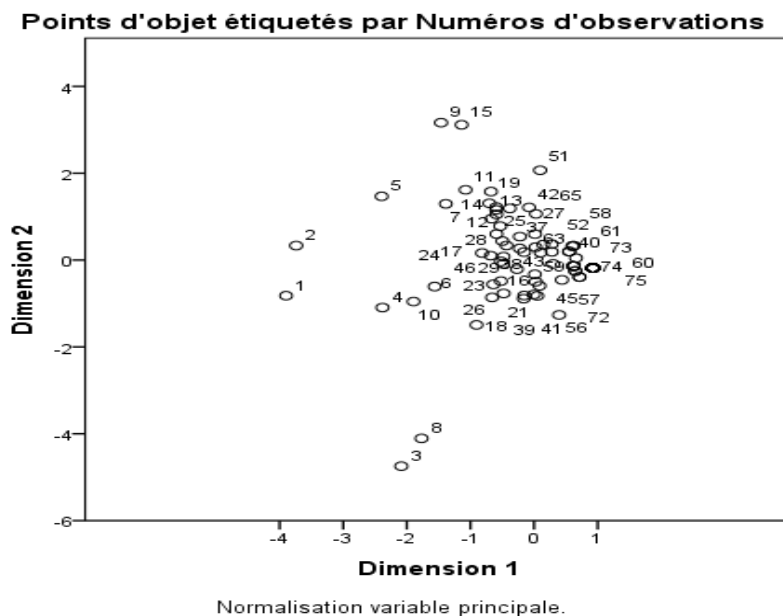
Pour la variable bien-être au travail

Récapitulatif des modèles		
Dimension		Variance représentée

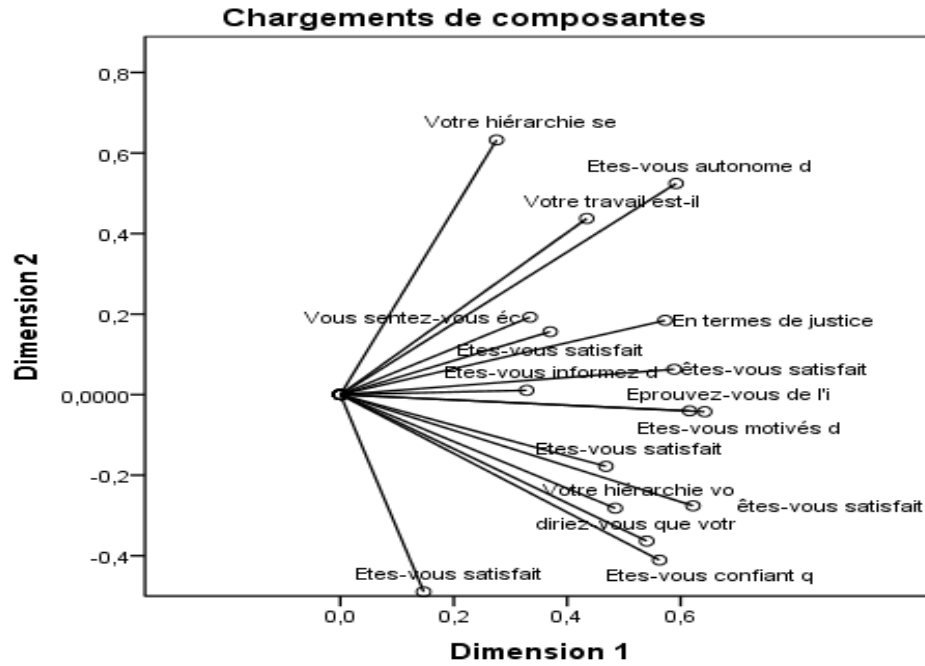
	Alpha de Cronbach	Total (Valeur propre)	% de la variance
1	,794	3,910	24,436
2	,438	1,697	10,606
Total	,876 ^a	5,607	35,042
a. Le total alpha de Cronbach est basé sur la valeur propre totale.			

Source : auteur à partir des données de l'enquête 2019-2020

Selon la valeur de Alpha de Cronbach qui est de 0,87 on constate notre ACM est acceptable étant donné que sa valeur est supérieure à la valeur à partir de laquelle un ACM est jugé acceptable qui est de 0,70.

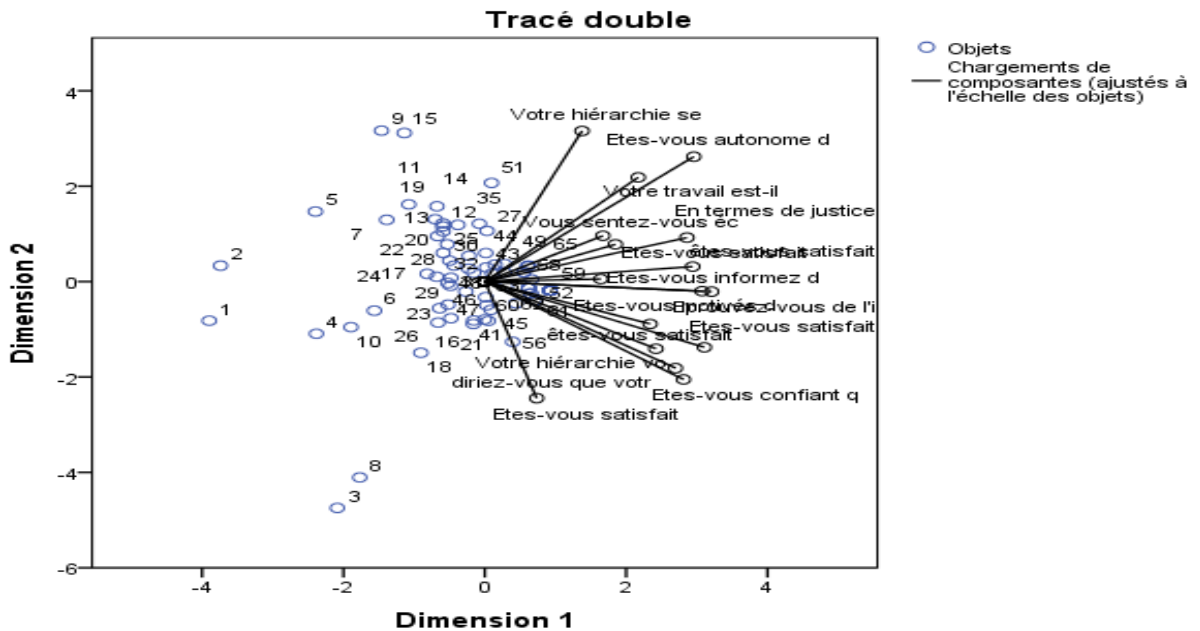


L'analyse de ce tableau montre que l'ensemble des individus ou observations présente le même profil vis-à-vis du bien-être au travail excepté les individus 8 ; 3 ; 9 ; 15 ; 1 ; 2 qui ont des profils différents des autres.



Normalisation variable principale.

Ce graphique montre la corrélation entre les variables qui compose le bien-être au travail. Les variables qui contribuent plus à la formation de l'indice composite sont celles dont la longueur du segment est plus importante. Par ailleurs plus l'angle formé entre deux variables ou segments est faible plus le lien entre ces deux variables est fort (exemple : les variables rapportant l'avenir professionnel et la charge au travail).



Normalisation variable principale.

Ce tableau montre la disposition des individus par rapport aux variables. Il regroupe les tableaux précédents. La procédure retenue pour la performance individuelle est la même.

ANNEXE 5: Tableaux des résultats de mesures symétriques réalisés entre le Bien-être et les différentes performances (la performance intra-rôle, la performance extra-rôle et la performance globale)

Tableau 1 : Résultats de mesures symétriques portant sur le Bien-être au travail et la performance intra-rôle

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,650	,000
	V de Cramer	,810	,000
	Coefficient de contingence	,751	,000
N d'observations valides		100	

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

Tableau 2 : Résultats de mesures symétriques portant sur le Bien-être au travail et la performance extra-rôle

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,704	,000
	V de Cramer	,705	,000
	Coefficient de contingence	,821	,000
N d'observations valides		100	

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

Tableau 3 : Résultats de mesures symétriques portant sur le Bien-être au travail et la performance globale

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,761	,000
	V de Cramer	,781	,000
	Coefficient de contingence	,825	,000
N d'observations valides		100	

Source : Enquête personnelle, janvier-février 2020

RESUME

L'objectif de ce mémoire est de montrer l'effet du bien-être sur la performance individuelle des salariés de la SONACOS.SA de Ziguinchor.

De nos jours, le management est en train d'aborder une nouvelle période qui exige la prise en compte de nouvelles problématiques liées à la gestion des ressources humaines.

En effet ce mémoire démontre de façon claire l'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle du salarié en mettant l'accent sur les différentes composantes qui permettent de promouvoir le bien-être du salarié au travail et affecter sa performance individuelle. Il s'agit des composantes relatives à la reconnaissance, à la formation, à l'information, à l'autonomie, à l'ambiance au travail, à l'équilibre vie privée et professionnelle à la qualité des relations au travail etc.

C'est pourquoi les managers et les chefs d'entreprises doivent s'imposer l'obligation de revoir leurs méthodes dans le but de les adapter aux nouveaux types de travailleurs qui arrivent sur le marché de travail dont les aspirations diffèrent de ceux d'avant. Leur intérêt étant d'orienter d'avantage leur système de management vers le bien-être de leurs salariés. de l'analyse théorique à l'étude empirique, ce mémoire tente de démontrer l'avantage de la promotion du bien-être au travail et de nourrir une nouvelle vision du management dans les entreprises afin de permettre ces dernières d'accroître leur profit.