

## **Bien-être au Travail et Performance Socio-Organisationnelle des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun**

## **Well-being at Work and Socio-Organizational Performance of Decentralized Territorial Communities in Cameroon**

**KOLLO BANDIBENO Innocents**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Bertoua- Cameroun

**Date de soumission :** 26/11/2024

**Date d'acceptation :** 12/01/2025

**Pour citer cet article :**

KOLLO BANDIBENO I. (2025) «Bien-être au Travail et Performance Socio-Organisationnelle des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 92 - 115

## Résumé

La problématique du développement local est de nos jours au centre des préoccupations de nombreux pays africains et le Cameroun particulier. Dans ce contexte, l'objectif du présent article est d'évaluer l'impact du bien-être au travail sur la performance des socio-organisationnelle. Les données collectées au moyen d'un questionnaire administré et retournées avec un taux de réponse de l'ordre de 87,50% à un échantillon de 96 Collectivités Territoriales Décentralisées sélectionnées par convenance au Cameroun ont fait l'objet des analyse univariées, bi-variées et multi-variées au moyen du logiciel SPSS. Les résultats obtenus montrent un très faible lien ( $r = 0,053$  ;  $p < 0,01$ ) entre le bien-être au travail et la performance socio-organisationnelle au regard de la corrélation de Pearson. Par ailleurs, les variables de contrôle (sexe, temps de travail et l'âge) se sont révélées significatives au regard de la performance socio-organisationnelle. Quant aux variables indépendantes, certaines sont significatives et associées à des organisations moins performantes. Les résultats de cette étude révèlent la dimension paradoxale tout en confirmant le caractère multifactoriel des deux concepts. Ces résultats Corroborent à ceux des précédents travaux réalisés sur la même thématique.

**Mots clés :** Bien-être ; Travail ; Performance ; Social ; Organisation.

## Abstract

The issue of local development is nowadays at the center of concerns of many African countries and Cameroon in particular. In this context, the objective of this article is to evaluate the impact of well-being at work on the performance of socio-organizational. The data collected by means of a questionnaire administered and returned with a response rate of around 87.50% to a sample of 96 Decentralized Territorial Communities selected for convenience in Cameroon were subject to univariate, bivariate and multivariate analyses using SPSS software. The results obtained show a very weak link ( $r = 0.053$ ;  $p < 0.01$ ) between well-being at work and socio-organizational performance with regard to Pearson correlation. Furthermore, the control variables (gender, working time and age) were found to be significant with regard to socio-organizational performance. As for the independent variables, some are significant and associated with less efficient organizations. The results of this study reveal the paradoxical dimension while confirming the multifactorial nature of the two concepts. These results corroborate those of previous works carried out on the same theme.

**Keywords:** Well-being ; Work; Performance; Social ; Organization

## Introduction

Les collectivités territoriales décentralisées constituent de nos jours le point d'ancrage du développement local au Cameroun. Parler de bien-être au travail, c'est caractériser un état d'épanouissement, de confort physique et mental permettant aux agents d'avoir une satisfaction dans leur travail (Bernard, 2019). L'intérêt porté sur le bien-être au travail trouve son importance dans la contribution des employés à la performance de l'organisation.

L'analyse des travaux réalisés sur la thématique du bien-être soulignent que les organisations disposant d'un environnement de travail propice à l'épanouissement des travailleurs sont enclines à être plus performantes. Ces travaux laissent transparaître de nombreux modèles théoriques mettant en évidence d'une part l'impact du travail sur l'homme et d'autre part les manifestations de l'usure professionnelle. Cette usure professionnelle qui est due à la surcharge de travail et aux mauvaises conditions physiques et psychologiques du travail conduisent à n'en point douté au stress professionnel affectant au passage la performance de l'organisation.

Le stress représente une situation où le système souffre d'une réduction des degrés de liberté comme résultat d'une demande ou d'un déséquilibre, exigeant au passage une réponse adaptative afin de retrouver l'équilibre (Adriaenssens et al. 2017). Vu sous cet angle, il constitue à n'en point douté un fléau social qui touche l'ensemble des professions et des travailleurs. Par ailleurs, de nombreux travaux ont mis l'accent sur la catégorisation des déterminants<sup>1</sup> professionnels dans le secteur privé (Rivière et al., 2019). Cependant, dans le secteur public les travaux y afférents sont d'une rareté criard et voire inexistantes en contexte camerounais. D'où l'intérêt de réaliser ce travail dont le fil directeur est le suivant : *Quel est l'effet du bien-être au travail sur la performance Socio-organisationnelle des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun?*

Afin de répondre à cette question, une démarche méthodologique a été adoptée. Cette dernière a conduit à une collecte des données au moyen d'un questionnaire réalisée en 2024 auprès d'une population constituée des communes des régions du Centre (70), Sud (29), Est (33), Ouest(40) et Littorale (34) au Cameroun. Ainsi 32 CTD ont constitué notre échantillon. Sur ces 32 collectivités sélectionnées par convenance, 28 ont soit accepté de répondre, soit fourni des réponses traitables à nos questionnaires, pour un taux de réponse de l'ordre de 87,50%. Au sein de ses CTD, trois questionnaires ont été adressés à chaque une à savoir: au secrétaire général, à un responsable administratif, à un responsable des services techniques. Pour un total général de

---

<sup>1</sup> Perçu notamment le contenu du travail et la tâche à effectuer, l'organisation du travail, les relations humaines et les facteurs psycho-sociaux, l'environnement physique et technique de travail et l'environnement socio-économique de l'entreprise.

l'échantillon total composé de 84 questionnaires retournés et exploitables qui ont fait l'objet d'une analyse uni-variées, bi- variées et multi-variées au moyen du logiciel SPSS.

Pour mener à bien ce travail, nous l'avons structuré en cinq parties à savoir : la revue de la littérature ; outils et méthodes ; présentation des résultats ; analyse des résultats ; la discussion des résultats et les perspectives.

## **1. Revue de la littérature**

Cette section aborde tour à tour l'analyse des concepts, la relation entre le Bien-être au travail et la performance organisationnelle, les modèles relatifs au bien-être au travail et le cadre théorique de notre analyse.

### **1.1. Analyse des concepts**

Le bien-être constitue un processus complexe, aux multiples facettes eu égard aux différentes variantes<sup>2</sup> qu'il incarne et les diverses dimensions qui lui sont associées, visant à améliorer la santé des personnes (Pollard et Lee, 2003). Pour de nombreux observateurs le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et les besoins spirituels de l'individu (Mondo, 2016). Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire, intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique.

Selon la pensée de l'école des relations humaines où l'accent a été mis sur la conception dite humanisée de l'organisation, la performance sociale met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel. Cette analyse postule que l'atteinte des objectifs sociaux permet l'atteinte des objectifs économiques et financiers. C'est pourquoi la notion de performance est à « la fondation et au fondement de l'activité de gestion ».

La performance au sein des entreprises est perçue traditionnellement comme le résultat du jeu entre l'économie de ressources. Cette économie se traduit par la recherche des ressources à un coût minimal, l'efficience des processus et enfin l'efficacité des résultats qui s'articule sur l'atteinte des objectifs fixés initialement. La performance est ainsi perçue au travers de trois dimensions à savoir : la performance-résultat, la performance-action et la performance-succès. La performance-résultat est mesuré en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. La performance action s'appréhende à partir des moyens, des processus, des compétences, et des

---

<sup>2</sup> Les variantes du bien-être au travail sont les suivantes : Bien-être perçu, bien-être psychologique, bonheur, bien-être subjectif, bien-être social

qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats. La performance-succès quant à elle est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations qu'en ont les différents acteurs, et plus généralement l'organisation au sens large.

### **1.2. Bien-être au travail et performance organisationnelle**

Partant des différentes théories développées sur le bien-être en général, ce concept semble beaucoup moins étudié (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Même si la littérature scientifique sur le bien-être au travail s'est développée récemment, le bien-être au travail reste un concept flou ne faisant pas l'objet de consensus. Le concept du bien-être s'appuie ainsi sur la cohérence entre l'individu et le travail (Ménard et Brunet, 2010). Le travail est source de bien-être lorsqu'il permet au travailleur d'agir en cohérence avec « ses valeurs, son éthique et plus largement sa nature profonde ». Le bien-être au travail est « un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne » (Richard, 2012). Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, le bien-être sur le lieu de travail est un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'une part les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et d'autre part les contraintes et les possibilités du milieu de travail. Pour l'Organisation Internationale du Travail, le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail. Le bien-être est une notion qui se trouve à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en cinq éléments : l'organisation du travail; l'employabilité ; relation salariale; ergonomie; temps professionnels. Selon Abord de Chatillon et Richard (2015), le bien-être se présente à travers quatre dimensions : le sens donné au travail, le lien social, l'activité et le confort. Comme nous venons de le souligner, même si le bien-être au travail a été moins étudié que le bien-être en général, plusieurs définitions existent. Ces définitions font apparaître plusieurs dimensions du bien-être au travail : celles qui relèvent d'un rapport à soi<sup>3</sup>, celles qui relèvent d'un rapport aux autres<sup>4</sup>, celles qui relèvent d'un rapport au travail<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Il s'agit du sentiment de compétences, d'efficacité, d'autonomie, de confiance en soi

<sup>4</sup> Il concerne l'ambiance de travail, relation avec son/ses manager(s), avec ses pairs, avec ses collaborateurs

<sup>5</sup> Il concerne l'environnement et conditions de travail, contenu du travail, sens donné au travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle

### 1.3. Les modèles relatifs au bien-être au travail

L'analyse du modèle explicatif du mal-être au travail passe par la prise en compte de l'approche centrée sur la perception du travail et l'approche centrée sur l'organisation du travail. Parmi les modèles généralement développés, nous avons entre autre le contrat psychologique d'Argyris (1960), le modèle de justice organisationnelle et le modèle de conservation des ressources.

Le modèle du contrat psychologique a mis l'accent sur la formalisation des aspects implicites de la relation à l'emploi tout en introduisant la notion de relations informelles et réciproques entre les salariés et leur organisation. Le contrat psychologique est une série d'attentes mutuelles dont les termes ne sont pas totalement connus par les deux parties. La rupture du contrat psychologique, à travers la perception du salarié, peut entraîner des sentiments (colère, dépression, démotivation, frustration) pouvant aller jusqu'au mal-être (Rossano et al., 2015). Comprendre les relations d'emploi en termes de contrat psychologique peut s'avérer déterminant car elles conditionnent l'attitude de l'individu au travail et sa performance (Zhao et al., 2007). Les approches relatives au contrat psychologique proposent comme cause du mal-être au travail la perception par le salarié d'un écart entre son investissement au travail et les engagements implicites et/ou explicites de l'organisation.

Le modèle de justice organisationnelle (Botte, 2014) postule que les salariés se comparent les uns aux autres. Ils évaluent leur investissement et celui des autres, leurs récompenses et celles des autres. Dès lors, ils sont en attente d'un traitement équitable les concernant sur les points de la justice distributive, procédurale et organisationnelle. Ces injustices perçues par les salariés traduisent des sources de mal-être au travail (Baudelot et al., 2003 ; Botte, 2014).

Le modèle de conservation des ressources apparaît comme un modèle de stress orienté sur les ressources et est considéré par nombre d'auteurs, comme l'une des théories majeures de la santé psychologique au travail (Neveu, 2012). Cette théorie est fondée sur l'hypothèse que les gens ont peur de perdre ou bien vivent une perte effective de ressources et donc cherchent en permanence à les construire, les conserver et les protéger. On distingue quatre types de ressources dont le gain ou la perte entraîne soit un état de bien-être soit un état de stress. Il s'agit des Ressources tangibles, interpersonnelles, personnelles, énergétiques.

Biétry et Creusier (2013) proposent, une échelle de mesure du bien-être au travail combinant hédonisme et eudémonisme nommée l'Échelle de mesure positive du bien-être au travail. Le bien-être au travail s'organise ici autour de quatre relations structurantes qui constituent autant de dimensions : une relation positive aux collègues de travail, aux managers, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail. Au-delà de ces modèles et plus récemment, Abord de

Chatillon et Richard (2015) ont proposé une modélisation des conditions du bien-être au travail autour de quatre composantes qui sont le Sens, le Lien, l'Activité et le Confort. Ce modèle propose un cadre d'observation et de diagnostic. ces travaux combinent hédonisme et eudémonisme et intègrent deux dimensions plus sociales et objectives, le lien et le confort, qu'ils qualifient de facteurs d'hygiène et deux autres dimensions plus attachées au sujet, l'activité et le sens, qu'ils qualifient de facteurs intrinsèques du bien-être au travail. Comme le mentionne Richard (2012), le bien-être est un concept dynamique, un instrument de stimulation intellectuelle, répondant à des attentes sociales nombreuses et diverses. La plupart des travaux analysant le lien entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle traitent en réalité du lien avec le niveau de satisfaction au travail. En effet, le concept de satisfaction au travail étant plus facilement mesurable et opérationnalisable que celui de bien-être au travail, la satisfaction au travail a été utilisée en tant que substitut du bien-être au travail dans la plupart des études.

#### **1.4. Encrage théorique**

Le rôle primordial que joue la fonction ressources humaines au sein des organisations dans la lutte contre les nouveaux risques émergents (psychosociaux) fait de cette fonction un réel moteur pour les organisations. C'est pourquoi la thématique du bien-être au travail se trouve au cœur des préoccupations des dirigeants au sein des organisations.

De nos jours, l'apparition du terme « bien-être » dans les organigrammes de la fonction RH, avec des chargés de missions ou encore des responsables du bien-être ou de bonheur au travail et des directions « qualité de vie », reflète son grand intérêt managérial. De plus, plusieurs recherches académiques l'ont étudié en profondeur (Keyes, 2002 ; Dagenais-Desmarais, 2010). D'un côté, les nombreuses mutations que connaissent les entreprises ne sont pas sans conséquence sur l'augmentation de la pression au travail, la peur de perdre son emploi, l'angoisse de ne pas être à la hauteur ainsi que la précarisation des contrats de travail et l'omniprésence du stress (Baudelot et al., 2003). D'un autre côté, les revendications des salariés sur la santé, et sur la santé mentale, n'ont jamais été aussi importantes même si les conditions de travail se sont en partie améliorées grâce aux progrès technologiques (Gomez et Chevallet, 2011). Parmi les conditions de travail, les questions relatives à la sécurité et la santé physique au travail, sans pour autant être réglées, laissent la place, dans l'actualité des entreprises, aux questions relatives aux risques psychosociaux. De plus, diverses caractéristiques de l'environnement du travail peuvent être des facteurs de stress ayant un impact sur le bien-être :

le contrôle, l'ambiguïté de rôle, l'absence de communication, les conflits (Leforestier-Schmidt, 2001).

Les travaux de Rivière et al. (2019) et Ghadi et al. (2015) ont montré l'importance du bien-être au travail dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Pour ces auteurs, plus les employés sont bien traités et en sécurité, plus l'organisation est performante et compétitive sur le marché. Ces travaux viennent implicitement démontrer l'impact du stress sur l'efficacité et l'efficience d'une entreprise et donc de sa performance.

Pour Van Bogaert et al. (2017), le stress professionnel engendre pour une organisation un ensemble de coûts à savoir : les coûts directs tels que la participation et l'adhésion mais aussi les coûts indirects notamment la perte de vitalité, la faible motivation accompagnée du mécontentement élevé, la rupture de communication, la prise des mauvaises décisions et la baisse de la qualité des rapports de travail (méfiance, manque de respect).

En somme, les conséquences du stress pour l'individu se traduisent par des troubles physiques ou par des réactions psychologiques (nervosité, angoisses, anxiété, dépression, burnout). Ces dernières ont des répercussions notables et dysfonctionnelles pour l'organisation : démotivation, absentéisme, passivité, intention de départ volontaire, implication faible.

Nombreux sont les spécialistes qui établissent un lien clair entre performance et bien-être au travail dans cette logique, le bien-être au travail entraînerait une meilleure qualité relationnelle, elle-même à l'origine de la confiance, de la réciprocité et de la coopération. D'après ce dernier, le travail en équipe, l'efficacité opérationnelle et les performances de ventes en seraient positivement impactées. Il soutient de plus que dans le cadre des organisations, l'augmentation du bien-être peut être source d'augmentation du rendement pour l'organisation. En effet, pour lui « la gratitude exprimée par les collègues permet d'augmenter le sentiment de valeur et d'efficacité personnelle produisant ainsi une augmentation de la motivation et des performances au travail ».

L'analyse des travaux existante montre que le bonheur des salariés dans l'entreprise peut être un levier de management conduisant à l'épanouissement des salariés d'un point de vue personnel et professionnel, et donc source de performance individuelle et collective. Il conseille cependant de s'inscrire dans le cercle vertueux du « mieux-vivre dans l'entreprise ». « Plus les salariés aiment leur cadre et leur ambiance de travail, mieux ils se sentent, et plus ils seront performants dans leur travail et dans les relations avec les clients ». Cette analyse met en évidence les mécanismes d'engagement. On distingue donc trois types d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. L'engagement

affectif possède la plus forte corrélation avec la performance. Le lien entre engagement normatif et performance est moins important mais toujours positif. L'engagement de continuité impacte négativement la performance.

## **2. Outils et méthodes**

### **2.1. Indicateurs du Bien-être au travail**

La satisfaction dans la vie, la qualité de vie ou encore le bonheur sont, sans distinction particulière, souvent employés pour parler du bien-être (Voyer et Boyer, 2001). La définition et la conceptualisation du bien-être subjectif sont claires et bénéficie d'une mesure empirique stable. Néanmoins, elles négligent l'autre aspect essentiel du bien-être qui est l'eudémonisme. Il existe deux théories hiérarchiques du bien-être subjectif : les théories Bottom-Up et Top-Down. Selon les modèles ascendants, le bonheur vient du bien-être ressenti ou bien des affects positifs associés au cours de sa vie (Pavot et al., 1991). Dans cette conception, l'individu est influencé par son environnement et emmagasine une réalité vécue de manière objective. Le bien-être correspond alors à la somme du développement des aspects positifs et de la maîtrise des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne. Quant aux modèles descendants le bien-être ressenti a un effet dans les différents domaines de vie. L'individu interprète les événements de sa vie d'une façon positive ou négative. Dans ce sens, les personnes heureuses sont heureuses parce qu'elles prennent plaisir aux diverses circonstances de la vie et non pas nécessairement parce qu'elles rencontrent plus d'événements favorables. Dans ce cas, ce sont non pas les événements objectifs eux-mêmes, mais plutôt les interprétations subjectives des événements, qui déterminent le bien-être subjectif.

L'analyse de la pyramide des besoins de Maslow montre bien que l'individu se réalise uniquement s'il satisfait, dans l'ordre, ses besoins physiologiques, de sécurité, son besoin d'appartenance et d'estime de soi. Dans ce sens, le bien-être psychologique est la perception de l'engagement d'un individu envers les défis existentiels de la vie (Keyes et al., 2002). Ryan et Deci (2001) mettent l'accent sur le sens et la réalisation de soi et définissent le bien-être en termes de plein fonctionnement de l'individu. Le bien-être a longtemps été considéré comme un état affectif sans proposer une définition systématique du bien-être.

Pour parvenir à un modèle général du bien-être, les auteurs se sont basés sur des travaux de la psychologie positive ainsi que sur les travaux sur la motivation de Maslow. Ce modèle propose une conception du bien-être à six dimensions qui sont les suivantes : la maîtrise de son

environnement, les relations positives avec les autres, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi, le sens à la vie.

Parmi les modèles théoriques du bien-être psychologique existants celui de Massé et al. (1998) est néanmoins le seul modèle validé de manière empirique. Ce modèle fait du bien-être psychologique un construit multidimensionnel, où le contrôle de soi et des événements, le bonheur, l'engagement social, l'estime de soi, l'équilibre et la sociabilité constituent sa structure.

La théorie de l'autodétermination est proche du concept d'eudémonisme dans lequel la réalisation de soi est un élément central. La théorie de l'autodétermination provient « d'une approche interactionnelle postulant que l'individu est influencé par l'environnement et que l'individu influence le contexte avec lequel il interagit ». La théorie cognitive, la théorie de l'orientation à la causalité et la théorie de l'intégration organismique sont à la base de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Cette théorie expose les conditions nécessaires à l'individu pour faciliter son bien-être et non l'entraver. Elle suggère une psychologie sociale du bien-être psychologique (Ryan, 1995). Selon les travaux de Ryan et LaGuardia (2000), les trois besoins psychologiques fondamentaux que l'être humain cherche à satisfaire sont l'autonomie, la compétence et les relations à autrui. Ces trois besoins sont considérés comme des ingrédients essentiels au bien-être, à l'intégrité et au développement psychique (Reis et al., 2000). Des études empiriques ont montré que ces trois besoins exercent leur action quelle que soit l'activité ou la culture (Baard et al., 2004). Dans le cadre de notre travail, la qualité de l'environnement de travail et la qualité des relations de travail vont constituer le socle de notre analyse. Le tableau n°1 ci-dessous présente les indicateurs de bien-être retenus pour ce travail.

**Tableau 1: les indicateurs de bien-être au travail**

| Variables                             | Indicateurs                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Qualité de l'environnement de travail | Actions contre les risques professionnels |
|                                       | Actions contre le stress,                 |
|                                       | Contraintes physiques                     |
| Qualité des relations de travail      | Violence au travail                       |
|                                       | Contraintes émotionnelles,                |
|                                       | Conflits de valeurs                       |
|                                       | Insoutenabilité de travail,               |
|                                       | Contrôle managérial,                      |
|                                       | Intensité du travail                      |
|                                       | Relations de travail                      |

Source : Auteur

## 2.2 Variables et indicateurs de la performance socio-Organisationnelle

Plusieurs indicateurs sont généralement mobilisés, parmi lesquels les indicateurs sociaux et les indicateurs organisationnels. La performance socio-organisationnelle fait référence à la manière

dont l'organisation vise à atteindre ses objectifs à travers sa structure organisationnelle tout en créant les meilleures conditions de travail. L'implication au travail prend en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel, tout en laissant aux salariés une certaine autonomie. L'implication au travail comme le degré d'identification d'un individu à son travail. Sur le plan local, les Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun ont une mission générale de développement et d'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations. Suivant cette logique, les indicateurs de mesure de la performance sociale et organisationnelle retenue pour ce travail sont contenus dans le tableau n°2 suivant.

**Tableau 2: les indicateurs**

| Variables                           | Indicateurs                         |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Performance socio-organisationnelle | le respect de la structure formelle |
|                                     | Degré d'atteinte des objectifs      |
|                                     | le taux d'exécution des projets     |

Source : Auteur, inspiré des travaux de Kalika (1988)

### 3. Présentation des résultats

Nous présentons ici la stratégie de modélisation, la robustesse des hypothèses du modèle et l'évaluation de la qualité du modèle.

#### 3.1. Stratégie de modélisation et robustesse des hypothèses

La méthode de régression utilisée est une régression hiérarchique, permettant une entrée des variables explicatives par bloc dans le modèle, de manière hiérarchisée. En effet, ce type de régression est intéressant lorsque certaines variables doivent être contrôlées et/ou que plusieurs variables peuvent être théoriquement regroupées. Préalablement à la modélisation, chaque variable explicative a fait l'objet d'un test de validité des échelles de mesure. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO. Nous avons ensuite vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach. Le tableau n°3 ci-dessous présente les résultats des tests de validité des échelles de mesure.

**Tableau 3 : Tests de validité des échelles de mesure**

|                           | KMO (limite ultime 0,5) | Alpha de Cronbach (limite 0,6) | Commentaire |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------|
| Intensité du travail      | 0,75                    | 0,62                           | Retenue     |
| Contraintes émotionnelles | 0,684                   | 0,671                          | Retenue     |
| Relations de travail      | 0,754                   | 0,732                          | Retenue     |
| Violence interne          | 0,859                   | 0,768                          | Retenue     |
| Conflits de valeurs       | 0,617                   | 0,115                          | Rejetée     |
| Contraintes physiques     | 0,825                   | 0,779                          | Retenue     |
| Insoutenabilité           | 0,886                   | 0,803                          | Retenue     |

|                                           |       |       |         |
|-------------------------------------------|-------|-------|---------|
| Actions contre le stress                  | 0,795 | 0,751 | Retenue |
| Actions contre les risques professionnels | 0,775 | 0,958 | Retenue |
| Contrôle managérial                       | 0,888 | 0,859 | Retenue |

Source : Auteur

Ainsi, une variable a été ajournée, les conflits de valeur car il ne répondait pas aux normes habituelles, à savoir un KMO supérieur à 0,5 et un alpha de Cronbach inférieur à 0,6. Neuf variables explicatives répondant aux normes de validité statistique et ont été prises en compte dans les modèles. Le tableau n°4 suivant présente les variables de la modélisation.

Tableau 4 : Variables de la modélisation

|               | Étapes de modélisation                                       | Variables concernées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bloc 1</b> | Entrée des variables de contrôle                             | <b>Variables de contrôle (5)</b> : Sexe, Âge, État matrimonial, Nombre d'enfants et Temps de travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Bloc 2</b> | Entrée des variables Indépendantes                           | <b>Variables explicatives (9)</b> : 1- Actions contre les risques professionnels, 2- Actions contre le stress, 3- Contrôle managérial, 4- Contraintes physiques, 5- Contraintes émotionnelles, 6-Intensité du travail, 7- Relations de travail, 8- Insoutenabilité de travail, 9- Violence au travail                                                                                                                                                               |
| <b>Bloc 3</b> | Entrée des interactions (pour tester les effets modérateurs) | <b>Termes d'interactions (8)</b> :<br>1- Relations de travail X violence au travail, 2- Action contre les risques professionnels X contraintes émotionnelles, 3- Contrôle managérial X intensité de travail, 4- Contrôle managérial X violence au travail, 5-Actions contre le stress X contraintes émotionnelles, 6-Relations de travail X contrôle managérial, 7- Contrôle managérial X contraintes émotionnelles, 8- Relations de travail X intensité de travail |

Source : Auteur

Deux modélisations identiques ont été réalisées en fonction des deux variables à expliquer : « Bien-être au travail » et « Performance socio-organisationnelle ». Soulignons que le fait que la variable Performance soit une variable de niveau devrait nous inciter à utiliser une modélisation multi-niveaux dans la mesure où la plupart des variables explicatives sont de niveau « individu ». L'analyse des données montre que 98% des variables ont au plus deux individus, ce qui fait de la variable « Performance socio-organisationnelle » une variable de niveau quasi « individu ». Il est donc possible d'utiliser le même type de modélisation que pour le « Bien-être au travail ». Notre test va s'effectuer sur trois niveaux de modèle :

- ✓ **Modèle 1** : il prend en compte les variables du bloc 1 ;
- ✓ **Modèle 2** : il prend en compte les variables du bloc 1 et 2 ;
- ✓ **Modèle 3** : il prend en compte les variables du bloc 1,2 et 3 ;

Le choix du modèle retenu s'est fait sur la base du  $R^2$  ajusté en respectant les hypothèses d'homogénéité (répartition aléatoire des points autour de 0) et de linéarité (tendance à une concentration des points autour d'une droite). La prémisse de multicolinéarité est testée par le « facteur d'inflation de la variance » (VIF), qui doit être proche de 1. Dans notre cas, la valeur

du VIF est acceptable (car son inverse - la tolérance - n'est jamais supérieur à 10) ce qui valide l'hypothèse de non colinéarité des variables explicatives. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée car la statistique de test égale à 1,986 pour le bien-être au travail et à 1,599 pour la performance socio-organisationnelle étant comprise entre 1 et 3 et de surcroît relativement proche de 2 ce qui minimise les risques de dépendance des erreurs.

### 3.2. Évaluation de la qualité des modèles

Les résultats de l'ANOVA montrent que les modèles proposés respectivement pour le bien-être au travail et pour la performance contribuent à mieux prédire le Bien-être au travail et la performance qu'une simple moyenne (hypothèse  $H_0$  rejetée)

#### *Modèle de bien-être au travail*

**Tableau 5 : Analyse de la variance**

| Modèle | R     | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|-------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
|        |       |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. variation de F |               |
| 1      | 0,069 | 0,005  | 0,004         | 7,354                           | 0,005                     | 5,000          | 5    | 282  | 0,000               |               |
| 2      | 0,494 | 0,245  | 0,242         | 6,413                           | 0,240                     | 186,424        | 9    | 273  | 0,000               |               |
| 3      | 0,502 | 0,252  | 0,249         | 6,386                           | 0,008                     | 6,642          | 8    | 265  | 0,000               | 1,986         |

Source : Auteur

En ce qui concerne le bien-être au travail, le modèle sélectionné est le modèle 3, avec les variables de contrôle, variables indépendantes et interactions. En effet, le tableau 5 indique que l'apport de chaque bloc, au travers du  $R^2$ , est significatif à chaque étape.

Ainsi, le  $R^2 = 0,252$  et le  $R^2$  ajusté = 0,249 (ce dernier tient compte du nombre de variables, car le  $R^2$  peut croître artificiellement avec le nombre de variables). Le modèle proposé explique 24,9% de la variabilité de la variable à expliquer, le BET.

#### *Modèle de performance :*

**Tableau 6 : Analyse de la variance**

| Modèle | R     | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |      |      |                     | Durbin-Watson |
|--------|-------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|---------------|
|        |       |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. variation de F |               |
| 1      | 0,139 | 0,019  | 0,018         | 3,20795                         | 0,019                     | 20,000         | 5    | 282  | 0,000               |               |
| 2      | 0,313 | 0,098  | 0,095         | 3,07847                         | 0,079                     | 51,534         | 9    | 273  | 0,000               |               |
| 3      | 0,314 | 0,098  | 0,095         | 3,07928                         | 0,001                     | 0,601          | 7    | 265  | 0,756               | 1,599         |

Source : Auteur

En ce qui concerne le modèle de performance, le modèle sélectionné est le modèle 2, avec variables de contrôle et variables indépendantes. Ainsi, le  $R^2 = 0,098$  et le  $R^2$  ajusté = 0,095 (ce

dernier tient compte du nombre de variables, car le  $R^2$  peut croître artificiellement avec le nombre de variables).

Le modèle proposé explique 9,5% de la variabilité de la variable à expliquer et la performance. En somme, la procédure a consisté à la construction des variables : de contrôle, explicatives et expliquer, jusqu'aux analyses statistiques réalisées. Ces analyses se sont appuyées sur la stratégie de modélisation suivie, la robustesse des hypothèses des modèles ainsi que la qualité d'ajustement. Pour les deux modélisations, les variables ont été intégrées par bloc (variables de contrôle puis effets directs puis termes d'interactions) et dans les deux cas les hypothèses de normalité, d'homoscédasticité et de linéarité des erreurs, nécessaires à la mise en place de la régression sont respectées.

Le modèle retenu, lors de la modélisation du « bien-être au travail », est le modèle incluant : variables de contrôle, effets directs et termes d'interactions. En effet, l'apport de chaque bloc est significatif en termes de  $R^2$ , ainsi le modèle du « bien-être au travail » restitue 24,9 % de variance ( $R^2$  ajusté = 0,249)

Le modèle retenu lors de la modélisation de la « performance socio-organisationnelle » est le modèle incluant : variables de contrôle et effets directs. Relativement au modèle du « bien-être au travail », la restitution de la variance égale à 9,5 % reste relativement modeste ( $R^2$  ajusté = 0,095) mais permet de mettre en lumière certains points, notamment en termes de comparaison des déterminants du bien-être au travail et de la performance. Nous allons, dans la section suivante, présenter les résultats issus de ces modélisations.

#### **4. Analyse des résultats**

Ils s'articulent sur le lien entre bien-être au travail et performance socio-organisationnelle d'une part ; et la contribution des conditions de travail spécifiques à la performance de l'entreprise d'autre part.

##### **4.1. Lien entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise**

L'analyse réalisée au travers de la corrélation de Pearson montre que le lien entre ces deux concepts est très faible ( $r = 0,053$  ;  $p < 0,01$ ). Ce résultat, en contradiction avec un ensemble de contributions théoriques, montre la dimension paradoxale des deux concepts. En effet, ces concepts sont à la fois liés (corrélation significative) et distants (très faible coefficient de corrélation), ce qui est une caractéristique du paradoxe. En fait, il semble que le bien-être et la performance socio-organisationnelle puissent être présents en même temps, mais que certaines configurations spécifiques des conditions de travail soient plus susceptibles de rendre ce

paradoxe visible que d'autres. L'analyse de régression hiérarchique trouve son fondement dans la détermination des antécédents du bien-être au travail. Nous conservons le modèle avec les interactions qui présentent le  $R^2$  ajusté le plus élevé ( $R^2 = 0,25$ ).

**Tableau 7 : Régression hiérarchique bien-être au travail**

|                            | Variable dépendante : bien-être au travail |                 |                           |        |       |
|----------------------------|--------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|                            | Coefficient non standardisés               |                 | Coefficients standardisés |        |       |
|                            | Bêta                                       | Erreur standard | Bêta                      | t      | Sig.  |
| (Constante)                | 43,696                                     | 1,614           |                           | 27,071 | 0,000 |
| Sexe                       | -0,846                                     | 0,197           | -0,057                    | 4,291  | 0,000 |
| État matrimonial           | 0,269                                      | 0,119           | 0,029                     | 2,252  | 0,024 |
| Contraintes physiques      | 0,621                                      | 0,114           | 0,091                     | 5,442  | 0,000 |
| Contraintes émotionnelles  | -2,363                                     | 0,254           | -0,141                    | -9,309 | 0,000 |
| Intensité du travail       | -1,976                                     | 0,201           | -0,146                    | -9,846 | 0,000 |
| Relations de travail       | 3,831                                      | 0,186           | 0,0271                    | 20,596 | 0,000 |
| Insoutenabilité du travail | -0,859                                     | 0,226           | -0,064                    | -3,810 | 0,000 |
| Violence au travail        | -3,208                                     | 0,349           | -0,132                    | 9,202  | 0,000 |

Source : Auteur

Nos résultats montrent que parmi les variables de contrôle, le sexe et l'état matrimonial sont significatifs. Par ailleurs ils confirment que des contraintes émotionnelles plus élevées, l'intensité du travail, l'insoutenabilité du travail et la violence sont associés à un moindre bien-être au travail. Cependant, plus les contraintes physiques sont élevées, plus le bien-être au travail est élevé. Cette conclusion bien que contre-intuitive a déjà été observée dans un autre contexte (Abord et al., 2018). Dans le même ordre d'idées, les relations de travail et, plus précisément, la qualité des relations interpersonnelles au travail sont associées à un meilleur bien-être au travail. En ce qui concerne l'analyse des interactions entre variables indépendantes, nos résultats indiquent que, lorsque les exigences émotionnelles sont élevées sur le lieu de travail, la mise en œuvre d'actions managériales contribue à réduire le stress et à améliorer le bien-être individuel au travail. De plus, il semble que, même dans le cas de bonnes relations interpersonnelles, le contrôle managérial est préjudiciable au bien-être au travail. Enfin, la qualité des relations interpersonnelles permet d'améliorer le bien-être au travail en cas d'intensité de travail élevée, mais pas en cas de violence au travail.

#### 4.2. Conditions de travail spécifiques à la performance socio-organisationnelle

L'analyse par la régression hiérarchique utilisée pour déterminer les antécédents de la performance socio-organisationnelle montre bien que le modèle présente le  $R^2$  ajusté le plus élevé ( $R^2 = 0,10$ ). Parmi les variables de contrôle, le sexe, le temps de travail et l'âge sont des variables significatives qui influencent la performance socio-organisationnelle. Quant aux variables indépendantes, les actions contre les risques professionnels, le stress, les actions

managériales, l'intensité du travail et l'insoutenabilité du travail sont significatives. Nos résultats confirment que l'intensité du travail, l'insoutenabilité du travail et le contrôle managérial sont associés à des organisations moins performantes. Cependant, et contre intuitivement, les actions contre le stress et contre les risques professionnels sont associées à une performance plus faible de la collectivité territoriale décentralisée.

**Tableau 8 : Régression hiérarchique sur la performance socio-organisationnelle**

|                                           | Variable dépendante : performance |                 |                           |        |       |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|                                           | Coefficient non standardisés      |                 | Coefficients standardisés |        |       |
|                                           | Bêta                              | Erreur standard | Bêta                      | T      | Sig.  |
| (Constante)                               | 39,538                            | 0,769           |                           | 51,396 | 0,000 |
| Sexe                                      | 0,282                             | 0,095           | 0,043                     | 2,969  | 0,003 |
| État matrimonial                          | -,093                             | 0,057           | -0,023                    | -1,622 | 0,105 |
| Nombre d'enfants                          | -,015                             | 0,039           | -0,005                    | 0,381  | 0,703 |
| Temps de travail                          | 0,363                             | 0,127           | 0,040                     | 2,861  | 0,004 |
| Âge                                       | -0,212                            | 0,046           | -0,067                    | -4,579 | 0,000 |
| Actions contre les risques professionnels | -0,399                            | 0,048           | -0,124                    | -8,312 | 0,000 |
| Action contre le stress                   | -0,433                            | 0,043           | -0,147                    | -9,956 | 0,000 |
| Contrôle managérial                       | -0,151                            | 0,038           | -0,054                    | -3,964 | 0,000 |
| Contraintes physiques                     | 0,042                             | 0,055           | 0,014                     | 0,773  | 0,440 |
| Contraintes émotionnelles                 | -0,062                            | 0,122           | -0,008                    | -,512  | 0,609 |
| Intensité du travail                      | -0,199                            | 0,096           | -0,034                    | -2,069 | 0,039 |
| Relations de travail                      | -0,059                            | 0,088           | -0,010                    | -,671  | 0,502 |
| Insoutenabilité du travail                | -0,667                            | 0,109           | -0,114                    | -6,138 | 0,000 |
| Violence au travail                       | 0,156                             | 0,163           | 0,015                     | 0,954  | 0,340 |

Source : Auteur

La diminution de l'intensité de travail et la diminution de l'insoutenabilité du travail sont les deux actions d'impulsion qui conduisent au cycle vertueux qui améliore à la fois le bien-être au travail et la performance de l'entreprise. Les résultats de l'analyse quantitative confirment celle de l'analyse qualitative précédente sur la relation entre le bien-être au travail et la performance renforçant ainsi la forme paradoxale des deux concepts. Les deux principaux résultats présentés dans ce travail sont, d'une part, le très faible niveau du coefficient de corrélation entre les deux concepts et, d'autre part, le bien-être au travail et la performance des entreprises ont, en même temps, des facteurs spécifiques et communs.

Ces deux niveaux de résultats confirment la dualité du bien-être et de la performance ainsi que leur complémentarité et leur interrelation. Résultats qui vont en droite ligne avec ceux de Smith et al. (2017), sur le symbole du Yin et du Yang auxquels ils mettent l'accent sur les tendances, les renversements et l'antagonisme. Cette situation met en évidence non pas des états polarisés fixes mais plutôt des propensions émergentes quant aux actions qui permettent d'améliorer à la fois la performance et le bien-être des salariés. Cette situation permet aussi d'évoluer vers un

cycle vertueux conciliant bien-être au travail et performance socio-organisationnelle (Smith et Lewis, 2011). On retrouve ainsi deux dimensions classiques : la lutte contre l'intensité du travail et la lutte contre l'insoutenabilité du travail. Il convient également de noter que les approches axées sur la santé au travail semblent futiles. En effet, non seulement ils ne contribuent pas au bien-être, mais ils sont également associés à des niveaux de performance inférieurs, ce qui conduit à un cercle vicieux entre le bien-être au travail et la performance des entreprises (Smith et Lewis, 2011).

### 5. Discussion des résultats

Relativement aux principaux résultats obtenus, nos travaux confirment la dimension multifactorielle des deux concepts, tout comme les précédents travaux réalisés sur ce sujet (Cotton et Hart, 2003). Chacun des deux concepts, bien-être au travail et performance socio-organisationnelle contient plusieurs dimensions. Ainsi, les principaux éléments de la performance sont l'efficacité (économique, financière et commerciale) et la réalisation des objectifs. Les principaux aspects du bien-être au travail sont l'ambiance de travail, les bonnes relations entre collègues, l'organisation, la communication et de bonnes relations hiérarchiques. Dans la lignée des travaux de Delobbe et De Hoe (2012) et Leclerc et al. (2014) suggérant une relation plus complexe que simplement causale linéairement de manière unidirectionnelle, les premiers suggérant une relation curvilinéaire, les deuxièmes suggérant une relation bidirectionnelle, nos travaux mettent en exergue que la nature du lien qui relie le bien-être au travail et la performance de l'entreprise serait, en effet, non pas causal, mais plutôt une association de dualité complémentaire, d'interdépendance et d'imbrication où chacun des deux concepts serait porteur d'éléments également présents dans l'autre concept.

La question du sens du lien entre bien-être au travail et performance est remise en question. En effet, comme les deux concepts sont imbriqués, ils doivent donc coexister dans les entreprises pour permettre de répondre à la fois aux besoins des salariés d'être dans une situation de bien-être et à ceux de l'entreprise d'être performante. En ce qui concerne l'absence de lien entre « bien-être au travail » et « performance », les résultats sont en relative opposition avec la plupart des travaux. Cependant, ils sont cohérents avec le travail de ceux, moins nombreux, qui considèrent que la relation entre bien-être au travail et performance est faible (Judge et al., 2001, Bowling, 2007). Suite à ce rapprochement et après vérification que les variables sélectionnées étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite par l'intermédiaire du calcul de KMO, la variable : « conflits de valeurs » a été ajournée dans notre étude. Pourtant, plusieurs

auteurs considèrent cette variable comme un facteur du bien-être au travail et/ou de la performance. Les conflits de valeurs appelant des actions contradictoires que vivent régulièrement les salariés dans leur travail sont générateurs de souffrance au travail. Les relations de travail jouent un rôle central dans l'amélioration du bien-être au travail. Cette dimension est mise en avant par de nombreux auteurs (Gilbert et al., 2011 ; Abord de Chatillon et Richard, 2015). Les contraintes émotionnelles auraient pour effet de diminuer le sentiment de bien-être au travail. À cet effet, une importance a été accordée aux compétences émotionnelles pour s'adapter aux situations d'activité changeantes et réagir ainsi au stress, notamment dans les métiers dits émotionnels. Au-delà des compétences émotionnelles que peut développer l'individu, l'entreprise a le souci du bien-être de ses collaborateurs. Nos résultats confirment également que la violence au travail contribue à la dégradation du bien-être au travail. Dans cet élan, la prévention, se trouve nécessaire pour « conjurer la violence » au travail afin de remédier aux effets néfastes sur la santé.

Les relations de travail ne semblent pas contribuer à la performance. Ce résultat vient pondérer le résultat de notre étude qualitative quant à la forte association entre la performance et les relations humaines dans le discours des responsables. Pourtant, la communication serait une des huit dimensions comportementales de la performance au travail (Campbell, 1999). En ce qui concerne les contraintes physiques, cette dimension recoupe, à certains égards, la dimension « confort ». Les contraintes physiques entraîneraient un niveau de bien-être supérieur. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cette association est liée à une évolution significative au sein de nos organisations. Dans un environnement où les employés se désintéressent de leurs activités quotidiennes, l'activité physique peut devenir un moyen pour eux de reprendre contact avec les aspects les plus concrets de leur travail. Même si cette association a également été constatée en milieu hospitalier (Commeiras et al., 2018), ce résultat doit être explorée plus avant. Une approche emploi par emploi contribuerait certainement à affiner ce résultat.

Du côté des conditions de travail ayant un effet sur la performance, si l'idée que l'insoutenabilité du travail est associée à une faible performance de l'organisation n'est pas surprenante (Matofali. V. ; 2024), en revanche, l'idée que l'intensité du travail contribue aussi à une diminution de la performance peut paraître contre-intuitive pour certains mais s'explique assez facilement. En effet, il semble à priori logique que lorsqu'un individu produit une quantité de travail plus importante, sa performance et celle de sa structure, s'en trouve grandit. Pourtant, nos résultats nous indiquent le contraire. Cette idée fait écho au modèle de « U » inversé de Yerkes-Dodson indiquant que lorsque le niveau de stress augmente, le niveau de performance

augmente jusqu'à un certain seuil (appelé stress optimal) à partir duquel la performance ne fait que décliner. Cette même courbe pourrait s'appliquer à l'intensité du travail au regard de la performance. De même, le contrôle managérial diminuerait la performance alors même que celui-ci a pour intention exactement l'inverse. Ce résultat contre-intuitif pourrait trouver un éclairage dans ce que pourrait empêcher le contrôle managérial, à savoir l'autonomie et la créativité de l'employé, source d'innovation et de performance (Drazin et al., 1999). Contre-intuitivement, les actions contre le stress et contre les risques professionnels sont associées à une performance plus faible de l'organisation. Par ailleurs, ces actions ne contribuent pas au bien-être au travail. Ces deux niveaux de résultats nous amènent à nous interroger sur l'efficacité de cette catégorie d'actions.

Au niveau des profils de personnes, les femmes se trouvent dans des situations de bien-être au travail plus défavorables, tout comme les personnes à temps partiels. Nos résultats renvoient aux travaux de Wharton (2004) qui considère que, même si nombreux sont les salariés qui s'estiment être confrontés à une pression croissante liée à des temps de travail inadaptés à leur situation, ce sont les femmes qui expriment le plus de difficultés à trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ainsi qu'aux travaux de Eagle et al. (1998) affirmant que cette difficulté est d'autant plus marquée pour les salariés ayant des enfants à charge.

Les temps de travail peuvent être liés au bien-être des salariés par le biais de la conciliation travail-famille. En effet, il est fréquemment démontré qu'un degré élevé de conflit travail-famille perçu a une influence positive sur le stress et la dégradation du bien-être des salariés (Major et al., 2002 ; Frone, 2003). L'offre de temps de travail choisi doit permettre de concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés en recherche de plus d'équilibre entre les sphères privée et professionnelle, améliorant ainsi leur bien-être au travail (Colle, 2004). Selon Ballesteros-Leiva, et al., (2016), « plus les cadres participants ressentent de conflits « travail-famille », moins ils ressentent de bien-être subjectif et de bien-être psychologique » (Ballesteros-Leiva et al., 2016). Ainsi, les auteurs suggèrent que « pour optimiser ce bien-être, les employeurs peuvent réviser la gestion des horaires et l'organisation du travail afin qu'elles soient plus respectueuses de la vie personnelle des employés » (Ballesteros et al., 2016 ; Matofali. V. ; 2024).

## Conclusion et Perspectives

En somme, notre travail avait pour ambition d'analyser l'effet du bien-être au travail sur la performance Socio-organisationnelle des Collectivités Territoriales Décentralisées.

L'analyse effectuée (uni-variées, bi-variées et multi-variées) au moyen du logiciel SPSS a montré que ces concepts sont à la fois liés (corrélation significative) et distants (très faible coefficient de corrélation). Cette situation est due au caractère multifactoriel et paradoxal entre les deux concepts. Notre étude aboutie à la conclusion selon laquelle la qualité des relations interpersonnelles permet d'améliorer le bien-être au travail en cas d'intensité de travail élevée, mais pas en cas de violence au travail.

Ce travail pourrait également se poursuivre par une étude généralisant l'approche par les pratiques comme voie de résolution des paradoxes. D'un autre point de vue, les paradoxes apparaissent parfois comme éminemment «locaux». Une approche configurationnelle, dans l'idée de démontrer qu'il peut y avoir existence d'un paradoxe dans un contexte mais pas dans un autre, un contexte pouvant ici être une combinaison de pratiques. Notre étude constitue une boussole pour les dirigeants des collectivités territoriales décentralisée dans un contexte de transfert des ressources et des compétences aussi bien aux communes qu'aux Régions dans le cadre de la politique de décentralisation au Cameroun.

## Bibliographie

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.

Abord de Chatillon, E., Commeiras, N., Desmarais, C., & Loup, P. (2018), Construction of occupational wellbeing: Are public sector really different? A surprising comparative analysis.

Adriaenssens, J. and Van Bogaert, P. (2017), "Predictors of occupational stress and wellbeing in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 73, p. 85-92

Argyris, C. (1960), *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004), « Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-Being in two work settings », *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.

Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., & St-Onge, S. (2016), « Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être », *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 5-20.

Baudelot, C., Gollac, M., Bessière, C., Coutant, I., Godechot, O., Serre, D., & Viguiier, F. (2003), *Travailler pour être heureux?: le bonheur et le travail en France* (Vol. 352). Paris: Fayard.

Nathalie Bernard (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise: une analyse par les paradoxes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes,. Français. NNT: 2019GREAG002.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013), Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.

Botte, S., 2014, « Justice organisationnelle », dans Zawieja, P., Guarnieri, F. (dirs.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, p. 427-430.

Bouba. B., Hamadou B. Tsapi V. (2020) « L'incidence des changements réglementaires sur la performance des banques commerciales algériennes », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 68 - 82

Bowling, N.A. (2007), "Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A metaanalytic examination", *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), pp.167-185.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, 399, 429.

Colle, R. (2004), « L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte » *Revue performances*, (24), p.28.

Commeiras, N., Abord de Chatillon, E., & Loup, P. (2018), Les effets des conditions de travail sur la santé au travail: quelles actions de prévention? Le cas des établissements hospitaliers. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 276.

Cotton, P., & Hart, P. M. (2003), Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.

Dagenais-Desmarais, V. (2010), *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal.

Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010), Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, 35(3), 69-77.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012), What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Delobbe, N., & De Hoe, R. (2012), Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle. *Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Louvain: Université de Louvain.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999), Multilevel theorizing about creativity in Organizations : A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.

Eagle, B. W., Icenogle, M. L., Maes, J. D., & Miles, E. W. (1998), The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 138(6), 690-709.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

Frone, M. R. (2003), Work-family balance. *Handbook of occupational health psychology*, 7, 143-162.

Ghadi V. et Liaroutzos O. Anact et Has (2015), « Risques et qualité en milieu de soins », volume XII-n°4 P.141.

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011), « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail », *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.

Gomez, P. Y., & Chevallet, R. (2011), « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail », *Revue française de gestion*, (5), 107-125.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

Keyes, C. L. (2002), Complete mental health: An agenda for the 21st century. In C. L. M.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002), Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.

Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels?. *Le travail humain*, 77(4), 351-372.

Leforestier-Schmidt, I. (2001). *Les différentes formes d'insécurité par rapport à l'emploi dans un contexte organisationnel positif* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III).

Liouville, J. et Bayad, M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol.1, pp. 159-179. Major et al., 2002 .

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998), Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357.

Matofali. V. (2024) «Facteurs du capital humain influençant la performance organisationnelle des PME en République Démocratique du Congo cas de PME en ville de Beni », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 674 – 695.

Ménard, J., & Brunet, L. (2010), Authenticité et bien-être: une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 30.

Mondo, M. (2016), *Afro-responsabilité: La clé perdue de l'émergence* (Vol. 1). BoD-Books on Demand.

Neveu, J. P. (2012), Pour repenser la relation travail-santé psychologique: La théorie de la préservation des ressources. *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale*, 79-87.

Pavot, W., Diener, E. D., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of personality assessment*, 57(1), 149-161.

Pollard, E. L., & Lee, P. D. (2003). Child well-being: A systematic review of the literature. *Social Indicators Research*, 61(1), 59-78.

Reis, H. T., Collins, W. A., & Berscheid, E. (2000). The relationship context of human behavior and development. *Psychological bulletin*, 126(6), 844.

Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.

Rivière, A., Commeiras, N et Loubès, A. (2019), « Nouveau management public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 112, p. 3-20.

Rossano, M., de Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2015), Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux: une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 58-77.

Ryan, R. M. (1995), Psychological needs and the facilitation of integrative processes, *Journal of personality*, 63(3), 397-427.

Ryan, R. M. LaGuardia (2000). What is being optimized over development? A self determination theory perspective on basic psychological needs. *Psychology and the aging Revolution : How we adapt to longer life*, 145-172.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Smith E. N., Romero C., Donovan B., Herter R., Paunesku D., Cohen G. L., Dweck C. S., Gross J.J., (2018), Emotion Theories and Adolescent Well-Being: Results of an Online Intervention, *Emotion*, American Psychological Association, 18(6),781-788. DOI: <https://dx.doi.org/10.1037/emo0000379>.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Van Bogaert P., Peremans L., Van Heusden D., Verspuy M., Kureckova V., Van de Cruys Z., Franck E.,(2017), Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study, *BMC Nursing*.

Voyer, P., & Boyer, R. (2001), Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 274-296.

Wharton, A. S. (2004), Femmes, travail et émotions: concilier emploi et vie de famille. *Travailler*, (2), 135-160.

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.