

# *Le Bien-Etre Du Salarie Au Travail : Levier De La Performance Individuelle*

Jean de Dieu RANDRIANASOLO<sup>1</sup>, Hantatiana Henimpitia ANDRIANARIZAKA<sup>2</sup>, Jean Marie Hervé RASOAMPARANY<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD en gestion des Ressources humaines  
Prenslake Intercontinental University, Hongrie  
mandriajdd01@gmail.com

<sup>2</sup>Docteur en sciences de gestion  
Université d'Antananarivo, Madagascar.  
hantatiana3@gmail.com

<sup>3</sup>Docteur HDR en Science de Gestion  
Université d'Antsiranana, Madagascar.  
jmhrasoamparany@gmail.com



**Résumé** – L'objet du présent article scientifique est d'évaluer la performance des entreprises à Madagascar par rapport à l'atteinte de l'Objectif du Développement Durable (Axe n°3) relatif à la construction d'un monde meilleur à travers le développement de tout l'Homme et de tous les hommes. Il s'agit de la performance liée au bien-être du salarié au travail. Les Ressources Humaines constituent un levier de croissance et sources de compétitivité pour l'entreprise. Le bien-être au travail devient actuellement une source d'investissement et de motivation. Dans ce contexte, cette dernière prend soin de l'environnement physique et psychologique de son personnel. De même, le bien-être du salarié au travail devient stratégique pour maintenir et accroître sa performance individuelle. Mais la problématique qui se pose est de savoir en quoi le bien-être au travail impacte-t-il sur la performance individuelle du salarié ? En se basant sur l'hypothèse que le bien-être du salarié au travail ait une influence significative sur la performance individuelle, le présent travail, par une démarche hypothético-déductive, analyse les résultats d'une enquête par sondage. La présente étude est réalisée au mois de Mai 2022 auprès de 562 salariés au sein des entreprises publiques et privées de la région d'Analamanga dans l'objectif de connaître l'impact du bien-être du salarié au travail sur la performance individuelle.

**Mots Clés** – Motivation, Qualité De Vie Au Travail, Performance Individuelle, Reconnaissance, Environnement Du Travail.

## INTRODUCTION

Les principes de l'organisation mécaniste et productiviste taylorienne reposant sur la rationalité du travail sont insuffisants pour harmoniser la performance organisationnelle avec la performance individuelle. En fait, le capital humain est la principale source d'avantages compétitifs pour l'entreprise. Ainsi, le défi à relever, selon le Pape Paul VI (1967)<sup>1</sup>, est la mise en place d'un développement de tout l'homme et de tous les hommes. Actuellement, l'objectif est de construire un nouvel « humanisme managérial » capable de concilier performance individuelle et bien-être du salarié au travail (BELET D., 2013).

L'Objectifs de Développement Durable n° 3 sur la Bonne santé et Bien-être est une marche à suivre pour asseoir le développement durable dans le monde entier et dans les pays les plus démunis. Puisque le salarié passe la majorité de son temps

<sup>1</sup> Paul VI, 1967, « Le développement des peuples » (Populorum progressio).

au bureau, l'ambiance au bureau, les relations professionnelles et le cadre de vie de l'espace de travail se trouvent au cœur de ses préoccupations.

Le concept du bien-être au travail est une notion polysémique et renvoie aux idées de croissance et rentabilité d'un côté et de l'autre à l'idée de valorisation, au plaisir au travail et au sens du travail sans se soucier aux contraintes imposées par la rentabilité économique de l'entreprise. De ce paradoxe découle la problématique : en quoi le bien-être du salarié au travail impacte-t-il sur la performance individuelle ?

**La présente étude repose sur la perception subjective du bien-être, plus précisément sur les déterminants du bien-être individuel.** Ainsi, en partant d'une hypothèse supposant que le bien-être du salarié au travail ait une influence significative sur la performance individuelle, des analyses statistiques des résultats d'une enquête par sondage d'opinion auprès d'un échantillon de 562 salariés au sein des entreprises publiques et privées de la région d'Analamanga<sup>2</sup> permettront d'expliquer la dépendance entre ces variables.

## I. CADRE CONCEPTUEL

La revue de la littérature des années 70 à 80 est marquée par l'amélioration des conditions de vie au travail ; celle des années 2000 ont essayé de concilier vie privée et vie professionnelle ; les années 2010, elle est focalisée sur **concept de bonheur au travail**<sup>3</sup>. Cependant, la revue de la littérature jusqu'ici concerne les pays développés et le concept de pauvreté prend en compte uniquement une approche monétaire comparant le niveau de revenu ou de consommation. Aujourd'hui, les recherches empiriques s'étendent sur les pays en développement ; l'étude du bien-être subjectif commence à gagner du terrain (**Easterlin, 2001 et 2003 ; Frey et Stutzer, 2002a**). Et à l'unanimité, les chercheurs admettent que la pauvreté a un caractère multidimensionnel (**Razafindrakoto & Roubaud, 2006**)<sup>4</sup>.

Le bien-être est une notion polysémique très proche du bonheur, satisfaction, plaisir, utilité ou qualité de vie (Forsé, & Langlois, 2014). En fait, le concept de bien-être remonte à l'Antiquité et au Moyen-Age ; il est assimilé au bonheur. Pour Aristote, le bonheur est le but même de la vie de l'homme, le bien suprême que l'on trouve à l'intérieur de lui-même. Il découle du travail, de la pratique de la vertu, fait appel au minimum de biens extérieurs et une prospérité durable<sup>5</sup>. Selon Kant, tout homme désire être heureux<sup>6</sup> ; quant à Saint Augustin, la vie heureuse consiste dans la connaissance parfaite de Dieu<sup>7</sup>.

Le bien-être au travail est le premier concept mobilisé dans cette recherche. Le bien-être au travail est « 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 » (OMS, 2019). Etant un état d'esprit ressenti par le salarié, le bien-être au travail valorise la santé, la sécurité, la rémunération, l'intérêt des tâches, et les relations entre les employés et la hiérarchie (STORHY, 2019). Il englobe la santé physique et mentale (OMS, 1980 ; WAUTIER C., 2000 ; Jamila Abaidi, 2016 ; IWEINS D., 2019). Il est fondé sur le dialogue, l'écoute, le respect, la reconnaissance des employés pour produire un travail de qualité et les employés fidèles à leur entreprise, car celle-ci collabore à leur épanouissement » (STORHY, 2019). L'objectif est de préserver la santé mentale et physique du salarié, renforcer la motivation de l'équipe et la compétitivité de l'entreprise. Il est caractérisé par une hiérarchie ouverte et bienveillante, des moments de convivialité entre les travailleurs qui créent leur propre bonheur (WAUTIER C., 2000).

Pour Madagascar, le concept de bien-être du salarié au travail n'est abordé qu'en 2014, grâce à des ateliers de sensibilisation initiés par le Groupement des Entreprises à Madagascar (GEM) et le Bureau International du Travail (BIT)<sup>8</sup>.

### 1.1 Bien-être individuel

Le concept bien - être au travail est composé de cinq sous-variables : espace de travail, environnement, motivation, qualité de vie au travail et reconnaissance (Coutrot, 2010 ; Lerner, 2000 ; Nelson & Simmons 2003).

---

<sup>2</sup> Caractéristique en annexe

<sup>3</sup> Laurent Cappelletti et Maurice Thévenet (2000), « *Le bonheur est-il gérable ?* ».

<sup>4</sup> Razafindrakoto, M. & Roubaud, F. (2006). Les déterminants du bien-être individuel en Afrique francophone : le poids des institutions. *Afrique contemporaine*, 220, 191-223. <https://doi.org/10.3917/afco.220.0191>

<sup>5</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Vrin (traduction J. Tricot), 2007, p. II, 4, 1105 b 23

<sup>6</sup> Kant E., *Fondements de la métaphysique des mœurs* II, Akademie Ausgabe, IV, p.417- 419 ; trad. Pléiade, II p. 280-282.

<sup>7</sup> Saint Augustin, *La Cité de Dieu*, trad. M. Poujoulat et abbé Raulx (*Œuvres complètes de saint Augustin*, p. 1864-1872)

<sup>8</sup> <https://www.madagascar-tribune.com/Risques-psycho-sociaux-en-milieu,20092.html#> / Consulté le 22/05/2022

### 1.1.1 Espace de travail

La conception de l'espace au travail tient compte de la diversité de l'espace, diversité de posture et diversité de présence pour favoriser le bien-être au travail et rendre plus efficace le salarié au travail (Benedetto-Meyer, J.C, 2016). Grâce à la diversité de l'espace de travail, le salarié s'accommode avec les différents modes de travail<sup>9</sup>. Le salarié a besoin d'un espace calme pour mieux se concentrer sur sa tâche, discuter tranquillement ou prendre quelques instants pour soi. « *Le bureau doit être un lieu laissant pénétrer la lumière naturelle, offrant un confort thermique, du calme, du confort ergonomique* »<sup>10</sup>

### 1.1.2 Environnement de travail

L'environnement de travail désigne l'ensemble des éléments matériels et humains ainsi que les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux qui influencent le salarié au travail. En effet, un environnement de travail agréable et sain est propice au bien-être et à la productivité des salariés. Il favorise le sentiment d'appartenance des salariés qui définit le lien affectif entre le salarié et l'entreprise, renforce davantage l'engagement individuel et la conscience professionnelle. Une bonne communication entre équipes est à l'origine d'un sentiment de loyauté les uns envers les autres.

### 1.1.3 Motivation

La motivation du salarié au travail conditionne sa performance individuelle. Cette motivation repose d'abord sur le contenu de son travail : intéressant, varié, épanouissant, une occasion qui l'incite à apprendre. A part cela, les conditions du travail excellentes recouvrant les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre) et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité) influent aussi sur sa motivation sans négliger l'aspiration du salarié qui désire gagner suffisamment d'argent pour subvenir à ses besoins (OIT, 2022).

Son subordonné crée la motivation du salarié au travail : être à l'écoute de ses collaborateurs, de prendre en considération leurs opinions et de leur accorder du crédit. Les prises de paroles peuvent être encouragées lors de sondages, tables rondes, rendez-vous individuels de suivi.

### 1.1.4 Qualité de vie au travail

Le bien-être individuel caractérise la bonne qualité de vie du salarié au travail qui suppose l'amélioration des conditions de travail pour le salarié et la performance individuelle. Il est un état général de satisfaction et de bonne qualité de vie (Palfroy Mathilde, 2021). Les salariés exigent actuellement d'excellentes conditions de travail<sup>11</sup> plus qu'un haut niveau de salaire, mieux qu'une perspective d'évolution (Bielak H., 2019).

Le concept de la Qualité de Vie au Travail est mis en exergue par Eric Trist, psychologue anglais dans les **années 50**. Il a souligné la limite de Taylor et mis en évidence le lien étroit entre **l'efficacité et la qualité de vie au travail**<sup>12</sup>. **Actuellement, pour pallier à cette limite**, le bien-être au travail devient un enjeu central<sup>13</sup> puisque le salarié qui se sent bien dans sa peau est plus productif que celui qui est malheureux (Bielak H., 2019).

### 1.1.5 Reconnaissance

La reconnaissance au travail est plus satisfaisante qu'une récompense ou des cadeaux.

Selon Adams John Stacey (1963) et Bénédicte Reynaud, (1993), la motivation au travail résulte de l'équité interne et de l'équité externe<sup>14</sup>. **Elle vient d'un objectif clair, précis et en adéquation avec les compétences du salarié et suivi d'un**

---

<sup>9</sup> La diversité de l'espace prend en compte les postures au travail afin de proposer des solutions compatibles avec les nouvelles technologies et permettre au salarié de bouger, s'asseoir, se mettre debout. La diversité de présence aide le personnel au travail d'une présence mixte : physique ou virtuelle.

<sup>10</sup> <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/voila-a-quoi-ressemble-le-bureau-ideal-1280328>. Consulté le 24/05/2022.

<sup>11</sup> Pour se sentir bien au travail, l'aménagement du lieu de travail est nécessaire : fauteuils de bureau ergonomiques, décoration à l'intérieur, plantes vertes, couleurs douces, meubles divers, éclairage et ventilation

<sup>12</sup> Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, 2016, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines.

<sup>13</sup> Un environnement favorable attire les candidats, devient une condition *sine qua non* au moment de choisir leur poste et leur donner envie d'y rester.

<sup>14</sup> Le salarié compare ce qu'il apporte à l'entreprise (résultat, compétence...) avec les bénéfices qu'il tire de sa contribution (salaire, conditions de travail, reconnaissance du travail...). Il compare également sa situation avec celle des autres dans la même entreprise ou sur le marché.

**encouragement de la part du supérieur hiérarchique. Et la satisfaction retirée du travail doit avoir une réelle valeur aux yeux du salarié.** Un travail motivant est intéressant, diversifié, en cohérence avec les compétences du salarié.

**Le niveau de salaire élevé attire les meilleurs talents. Tandis que la reconnaissance améliore le niveau d'engagement des salariés au travail. Un salarié heureux est un salarié apprécié par son supérieur hiérarchique et par ses collègues de travail**<sup>15</sup>. Ainsi, l'organisation montre de la reconnaissance envers ses employés par rapport au travail accompli et de leur aménager des temps de pause.

## 1.2 Performance individuelle

Au sens étymologique, le mot « performance » vient du verbe « to perform » qui veut dire « accomplir, réaliser ». Il vient de l'ancien français « performer », dérivé de « former » qui se traduit « l'achèvement, l'exécution ». D'après le Dictionnaire Larousse, la performance est utilisée surtout dans le domaine sportif pour désigner le comportement du cheval pendant une course, ainsi que l'exploit sportif des athlètes qui participent à une épreuve sportive. **Selon Bouquin, (2004) et Bourguignon, (1995), la performance désigne le résultat d'une action<sup>16</sup> ou le succès d'une action<sup>17</sup>.**

La performance individuelle se définit par la capacité du salarié à atteindre ou à dépasser les objectifs fixés par lui-même et son supérieur hiérarchique lors de la rencontre au début d'une période. Elle désigne le rendement de chaque travailleur (Giauque et al, 2008). **Selon Motowidlo (2003), elle concerne l'exécution des tâches et l'ensemble des comportements adaptés par le salarié au travail pour faire face au contexte et en vue de réaliser sa mission<sup>18</sup>.** En fait, la performance organisationnelle dépend de la performance individuelle. **Elle est appréciée à partir de la présence au poste, l'utilité des talents, l'esprit d'initiative, les tâches et priorités.** L'évaluation de la performance correspond à l'évaluation périodique de l'aptitude de chaque individu à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Dans la pratique, cette évaluation n'est pas exempte d'effets pervers<sup>19</sup>.

## II. RESULTATS

Vu que notre objectif vise à analyser l'impact du bien-être du salarié au travail sur sa performance individuelle, les résultats obtenus à partir d'un questionnaire orienté vers ces deux variables évalue la perception des salariés concernant leur bien-être au travail ainsi que leur performance individuelle. L'interprétation des résultats se fera dans un premier temps à partir d'une analyse descriptive des réponses obtenues. Ensuite des analyses factorielles seront effectuées afin de démontrer la validité des résultats.

### 2.1 Analyse descriptive

Le tableau ci-après traduit la tendance des réponses des enquêtées par rapport aux questions posées concernant leur bien-être au travail et leur performance individuelle.

Tableau 1 : Moyenne et écart-type des parties bien-être et performance individuelle

	Moyenne	Ecart type
Bien-être au travail		
Environnement de travail (Alpha de Cronbach=0,89)		
Mon espace de travail personnel est assez agréable	3,33	,983
L'environnement de travail correspond à mes attentes	2,47	1,148
L'hygiène du bureau est correcte	2,56	1,266
Je me sens en sécurité au sein des locaux de mon lieu de travail	2,53	1,275
Le matériel mis à ma disposition me paraît suffisante	2,61	1,200

<sup>15</sup> <https://amelio.co/fr/reconnaissance-des-employes/> Consulté le 25/05/2022

<sup>16</sup> Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

<sup>17</sup> Bouquin H., 2004, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>e</sup> édition Paris, 508 p.

<sup>18</sup> MOTOWIDLO, S.J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*. (12), 39-52.

<sup>19</sup> Chatelain Gauthier, 2022, Indicateurs de performance RH : les plus indispensables pour votre pilotage RH

Motivation (Alpha de Cronbach=0,88)		
Mon travail me motive	2,56	1,184
Des conditions de travail excellentes sont motivantes	2,53	1,219
Satisfaire mon supérieur hiérarchique	2,46	1,128
Réaliser les activités assignées	2,42	1,195
Être accepté par les collaborateurs	2,53	1,124
La culture d'entreprise	2,48	1,191
Qualité de vie au travail (Alpha de Cronbach=0,76)		
Je ne me sens pas fatigué au travail	2,84	1,460
Je ne ressens pas du tout du stress lié à mon contexte professionnel	2,48	1,322
Je ne ressens pas une pression excessive de la part de mon supérieur	2,51	1,304
Je ne ressens pas une pression excessive de la part de mes collègues ?	2,34	1,258
Je ne ressens pas une pression excessive de la part de mes usagers	2,51	1,247
Je considère que mon lieu de travail n'est pas bruyant	2,72	1,329
Mon travail ne comporte pas des facteurs de risques pour ma santé	2,72	1,374
Mon travail ne comporte pas des facteurs de risque en matières organisationnelles et psychosociaux	2,59	1,366
Mon travail n'a pas d'impact négatif sur mon activité physique	2,58	1,387
Mon travail n'a pas d'impact négatif sur mon rythme de vie	2,63	1,375
Mon travail n'a pas d'impact négatif sur ma santé	2,60	1,406
Reconnaisances (Alpha de Cronbach=0,86)		
Je suis satisfait de la reconnaissance de mes collègues	2,32	1,161
Je suis satisfait de la reconnaissance sociale liée à mon métier	2,25	1,124
Je suis satisfait de la reconnaissance de mon travail par ma hiérarchie	2,26	1,159
Je suis satisfait de la reconnaissance de mon travail par les usagers	2,27	1,141
Performance Individuelle (Alpha de Cronbach=0,87)		
Réaliser correctement les éléments essentiels de votre travail.	2,43	1,342
Terminer vos tâches principales en utilisant les procédures requises.	2,50	1,311
Veiller à ce que vos tâches soient accomplies correctement.	2,61	1,302
Éviter de faire des fautes et erreurs lors de la réalisation de vos tâches principales.	2,52	1,259

Démontrer une adaptation lors des changements dans votre travail.	2,57	1,358
Ajuster vos tâches principales aux nouveaux équipements, processus ou procédures	2,42	1,310
Accepter les changements dans la façon dont vous devez accomplir vos tâches principales	2,30	1,242
Initier des meilleures façons de faire vos tâches principales.	2,51	1,333
Proposer des idées pour améliorer la manière dont vos tâches principales sont effectuées	2,44	1,251
Apporter des modifications à la façon dont vos tâches principales sont effectuées	2,50	1,322
Présenter une image positive de l'organisation à d'autres personnes.	2,69	1,342
Parler de l'organisation de manière positive.	2,41	1,258
Répondre aux changements globaux dans l'organisation de façon flexible.	2,41	1,243
Adhérer aux changements dans le fonctionnement de l'organisation.	2,35	1,325
Intégrer correctement les changements demandés dans l'organisation.	2,27	1,205
Faire des suggestions pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation.	2,41	1,303
Démontrer votre implication dans les changements qui contribuent à améliorer l'efficacité globale de l'organisation.	2,52	1,236
Trouver des moyens d'accroître l'efficacité au sein de l'organisation.	2,56	1,300

Source : Auteurs, 2022

En analysant les moyennes concernant les réponses à la partie Bien-être au travail, on constate que la majorité des employés questionnés ont un avis défavorable sur le sujet. Les moyennes concernant la partie Performance individuelle montrent aussi une tendance défavorable. Les écart-types allant de 0,983 à 1,460 font part d'une faible dispersion des réponses. De plus, la valeur de l'Alpha de Cronbach de chaque dimension est supérieure à 0,7 ; ce qui veut dire que les données sont fiables. Les données peuvent donc être analysées.

## 2.2 Analyse factorielle

Les analyses factorielles qui suivent démontrent la significativité des résultats en factorisant les items de chaque variable.

### 2.2.1 Bien-être au travail

Tableau 2 : Indice de KMO et Test de Bartlett pour Bien-être au travail

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,856
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	5841,574
	ddl	325
	Signification	,000

Source : Auteurs, 2022

L'indice de KMO est supérieur à 0,7 avec une valeur de 0,856. Cela signifie que l'échantillonnage est adéquat. Le test de sphéricité de Bartlett quant à lui, montre une P-value de 0,000, ce qui est très significatif. Les données peuvent donc être factorisées.

Tableau 3 : Tableau des variances

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,907	22,721	22,721
2	3,140	12,076	34,797
3	2,594	9,978	44,775
4	2,143	8,242	53,017
5	1,242	4,776	57,793
6	1,060	4,077	61,870

Source : Auteurs, 2022

La factorisation appliquée à la partie Bien-être au travail fait ressortir 6 facteurs. Ces derniers sont retenus car leurs valeurs propres sont supérieures à 1. De ce fait, 61,87% des informations sont contenus dans ces facteurs.

Tableau 4 : Matrice des composantes

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Mon espace de travail personnel est assez agréable	,064	,838	,040	,062	-,036	,014
L'environnement de travail correspond à mes attentes	,076	,810	,075	,046	-,009	,004
L'hygiène du bureau est correcte	,043	,837	,039	,143	-,018	-,037
Je me sens en sécurité au sein des locaux de mon lieu de travail	,064	,841	,120	,161	-,012	,023
Le matériel mis à ma disposition me paraît suffisante	,100	,802	,071	,089	,064	-,021
Mon travail me motive	,739	,124	,108	-,007	,073	-,029
Des conditions de travail excellentes sont motivantes	,812	,033	,071	,063	,024	,009
Satisfaire mon supérieur hiérarchique	,803	,032	,004	,070	,032	,096
Réaliser les activités assignées	,821	,051	,079	,146	,017	,067
Être accepté par les collaborateurs	,796	,014	,101	,080	-,077	,152
La culture d'entreprise	,754	,145	,101	,104	,193	,003
Je ne me sens pas fatigué au travail	,091	,011	,036	,207	,756	,040



Je ne ressens pas du tout de stress lié à mon contexte professionnel	,054	-,031	-,002	,115	,769	,197
Je ne ressens pas une pression excessive de la part de mon supérieur	,003	-,003	-,006	,049	,391	,604
Je ne ressens pas une pression excessive de la part de mes collègues ?	,073	,040	,105	,097	-,042	,727
Je ne ressens pas une pression excessive de la part de mes usagers	,094	-,076	,124	,132	,062	,621
Je considère que mon lieu de travail n'est pas bruyant	,240	-,051	,183	,302	,266	-,161
Mon travail ne comporte pas des facteurs de risques pour ma santé	,170	,113	-,032	,486	,207	,309
Mon travail ne comporte pas des facteurs de risque en matières organisationnelles et psychosociaux	,076	,160	,168	,677	,123	,084
Mon travail n'a pas d'impact négatif sur mon activité physique	,144	,102	,186	,679	-,017	,167
Mon travail n'a pas d'impact négatif sur mon rythme de vie	-,042	,101	,058	,699	,319	-,005
Mon travail n'a pas d'impact négatif sur ma santé	,081	,097	,081	,742	-,018	,048
Je suis satisfait de la reconnaissance de mes collègues	,056	,043	,821	,138	,012	,074
Je suis satisfait de la reconnaissance sociale liée à mon métier	,091	,006	,827	,036	-,015	,121
Je suis satisfait de la reconnaissance de mon travail par ma hiérarchie	,121	,192	,800	,147	,078	,005
Je suis satisfait de la reconnaissance de mon travail par les usagers	,138	,114	,809	,150	,010	,071

Source : Auteurs, 2022

Les items correspondants à des valeurs d'extraction supérieures à 0,5 constituent un facteur. Ici, en factorisant les items, une variable est obtenue. Les six facteurs identifiés sont respectivement les suivants : la motivation, l'environnement de travail, la reconnaissance, la santé et sécurité au travail, état de l'employé et la pression au travail.

### 2.2.2 Performance Individuelle

Pour la factorisation des items relatifs à la performance individuelle, certains ont eu des valeurs d'extraction inférieure à 0,5 durant l'estimation de la qualité de la représentation. Ces derniers ont été retirés lors de la définition des facteurs.



Tableau 5 : Indice de KMO et Test de Bartlett pour Performance individuelle

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,760
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	711,058
	Ddl	21
	Signification	,000

Source : Auteurs, 2022

L'indice de KMO est supérieur à 0,7 avec une valeur de 0,760. Cela signifie que l'échantillonnage est adéquat afin d'entamer la factorisation. Le test de sphéricité de Bartlett montre une P-value de 0,000, ce qui est très significatif. De ce fait, les données peuvent être factorisées.

Tableau 6 : Tableau des variances

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,694	38,484	38,484
2	1,101	15,725	54,209
3	1,001	14,297	68,506

Source : Auteurs, 2022

Ce tableau montre que trois facteurs peuvent être identifiés. Ces composantes ont chacun des valeurs propres supérieures à 1 dont 68,5% des informations en sont représentées. Trois variables constituent donc la partie Performance individuelle.

Tableau 7 : Matrice des composantes

	Composante		
	1	2	3
Terminer vos tâches principales en utilisant les procédures requises.	,141	,140	,823
Veiller à ce que vos tâches soient accomplies correctement.	,180	,062	,828
Adhérer aux changements dans le fonctionnement de l'organisation.	,043	,888	,060
Intégrer correctement les changements demandés dans l'organisation.	,264	,781	,157
Faire des suggestions pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation	,734	,182	,182
Démontrer votre implication dans les changements qui contribuent à améliorer l'efficacité globale de l'organisation	,787	,056	,109
Trouver des moyens d'accroître l'efficacité au sein de l'organisation	,766	,122	,128

Source : Auteurs, 2022

Il s'agit ici de regrouper les items avec une valeur d'extraction supérieure à 0,5. De ce fait, les facteurs identifiés sont respectivement : la créativité, l'implication et l'efficacité. Ces derniers peuvent encore être factorisés (avec KMO = 0,68 et Test de Bartlett = 0,000) en représentant chacun une valeur d'extraction de 0,7. Ils sont contenus dans une seule composante et forment ce que l'on appelle la Performance individuelle.

### III. DISCUSSION

Vu que notre hypothèse suggère que le bien-être du salarié au travail ait une influence significative sur la performance individuelle, il est donc nécessaire de vérifier la corrélation qui existe entre ces deux variables.

#### 3.1 Test d'hypothèses

Tableau 8 : Tableau des corrélations

		Motivation	Environnement de travail	Reconnaissance	Etat de l'employé	Pression au travail	Santé et sécurité
Performance Individuelle	Corrélation de Pearson	,254**	,171**	,311**	,072	,202**	,273**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,090	,000	,000

Source : Auteurs, 2022

Les valeurs de P-value correspondant à la relation entre performance individuelle et motivation, environnement de travail, reconnaissance, pression au travail et santé et sécurité, sont toutes significatives (P-value = 0,000). On peut donc déduire l'existence d'une relation contrairement à l'état de l'employé qui n'est pas corrélé avec la performance (P-value = 0,09). De plus, la corrélation de Pearson permet de mesurer l'intensité de ces relations. Les résultats sont les suivants :

- La relation entre motivation et performance individuelle est faiblement significative (0,254)
- La relation entre environnement de travail et performance individuelle est faiblement significative (0,171)
- La relation entre reconnaissance et performance individuelle est moyennement significative (0,311)
- La relation entre état de l'employé et performance individuelle n'est pas significative (0,072)
- La relation entre absence de pression au travail et performance individuelle est faiblement significative (0,202)
- La relation entre santé et sécurité au travail et performance individuelle est faiblement significative (0,273).

#### 3.2 Régression linéaire

Tableau 9 : ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	58,094	6	9,682	18,624	,000
Résidu	277,622	534	,520		
Total	335,715	540			

Source : Auteurs, 2022

D'après ce tableau ANOVA, la valeur du F-ratio (18,624) est significative avec un P-value de 0,00. On peut donc dire que les variables indépendantes identifiées impactent sur la performance individuelle du salarié. L'hypothèse nulle ici est rejetée en affirmant l'existence de l'effet des variables sur la variable à expliquer.

Tableau 10 : Récapitulatifs du modèle

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	,416	,173	,164	,72103	,173	18,624	6	534	,000	2,021

Source : Auteurs, 2022

D'après ce tableau, le coefficient de corrélation multiple R est estimé à 0,416. Il montre la relation moyennement significative entre le bien-être au travail et la performance individuelle du salarié. Les résultats disent que 17,3% de la variation de cette performance est expliquée par les variables indépendantes (motivation, environnement, reconnaissance, absence de pression, état de l'employé, santé et sécurité). Cette valeur de R-deux est assez faible (0,173) puisqu'il n'excède pas le seuil de 0,3. De ce fait, le modèle n'est pas bon.

Tableau 11 : Tableau des coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,212	,144		8,440	,000		
Motivation	,138	,035	,166	3,978	,000	,891	1,122
Environnement	,038	,034	,047	1,122	,263	,884	1,131
Reconnaissance	,153	,035	,188	4,373	,000	,841	1,188
Etat du salarié	-,053	,030	-,078	-1,777	,076	,809	1,236
Absence de pression	,109	,038	,121	2,841	,005	,850	1,177
Santé et sécurité	,123	,035	,162	3,493	,001	,724	1,382

Source : Auteurs, 2022

Le VIF prend des valeurs tous supérieurs à 1. Cela veut dire qu'il n'y a pas de multi colinéarité entre les variables. D'après ces résultats, quatre variables composant le modèle, à savoir : la motivation, la reconnaissance, l'absence de pression et la santé et sécurité au travail, ont un impact sur la performance. En effet, la valeur de leur P-value est inférieure à 0,05. Mais en se référant aux coefficients standardisés, on constate que ces impacts sont faiblement significatifs avec des valeurs avoisinant 0,15.

L'environnement de travail et l'état du salarié dans ce modèle n'impacte pas la performance individuelle du salarié.

#### IV. CONCLUSION

Dans le but d'analyser l'impact du bien-être du salarié au travail sur la performance individuelle, cette étude s'est basée sur l'analyse des résultats d'enquête par sondage d'opinion au près d'un échantillon de 562 salariés au sein des entreprises publiques et privées de la région d'Analamanga. Les différentes techniques statistiques d'analyses partant des analyses descriptives et des analyses factorielle permettent d'affirmer que la motivation, la reconnaissance, l'absence de pression, la santé et sécurité au travail, impactent sur la performance individuelle des salariés.

REFERENCES

- [1] Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- [2] Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51, 169-179. <https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>
- [3] Bénédicte Reynaud, « Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience », *Revue économique* [1993, vol. 44, n°1, p. 6-8]
- [4] Ernst Michèle, (2003), *La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes. Une étude de cas en Suisse*. Sociologie. Université de Marne la Vallée. Français.
- [5] Fonteneau Yannick (2009), *Penser le travail à l'époque moderne (XVIIe-XIXe siècles) : introduction et perspectives*, Association des Amis des Cahiers d'histoire p. 11-38.
- [6] Giaque, D., Barbey, V. & Duc, N. (2008). Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif. *Revue française d'administration publique*, 128, 785-798. <https://doi.org/10.3917/rfap.128.0785>
- [7] Griffin, M. A., Neal, A. et Parker, S. K. (2007). *A New Model of Work Role Performance : Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts*. *Academy of Management Journal*, 50(2), 237-347. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- [8] Guégan, J., Suzán Azpiri, G., Kati-Coulibaly, S., Nkoko Bonpamgue, D., & Moatti, J. 2017. Chapitre 7. L'ODD 3, ou la nécessité d'une approche de santé globale. In Caron, P., & Châtaigner, J. (Eds.), *Un défi pour la planète : Les objectifs de développement durable en débat*. IRD Éditions. doi :10.4000/books.irdeditions.21537.
- [9] Marie Benedetto-Meyer, Jérôme Cihuelo, 2016, *L'espace dans l'analyse du travail*. Nouvelle Revue du travail. (10.4000/nrt.2859). {halshs-03298728}
- [10] Prévost, J. & Messing, K. (2001). Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales. *Le travail humain*, 64, 119-143. <https://doi.org/10.3917/th.642.0119>
- [11] Senik, C. (2020). Chapitre 2. Trois sources de bien-être au travail. Dans : C. Senik, *Bien-être au travail : Ce qui compte* (pp. 33-62). Paris : Presses de Sciences Po.

## ANNEXE

Tableau 12 : Statistiques descriptives sur l'échantillon d'étude

	Fréquence	Pourcentage (%)
<b><u>Genre</u></b>		
Masculin	253	45,0
Féminin	288	51,2
<b><u>Age</u></b>		
18 à 25 ans	70	12,5
26 à 35 ans	251	44,7
36 à 45ans	159	28,3
Plus de 55ans	49	8,7
<b><u>Situation</u></b>		
Célibataire	163	29,0
Marié(e)	258	45,9
Vivant maritalement	105	18,7
Veuf(ve)	12	2,1
<b><u>Diplôme</u></b>		
Doctorat	93	16,5
Diplôme d'ingénieur	40	7,1
Master	60	10,7
Licence	101	18,0
Bac	141	25,1
BEPC	71	12,6
CEPE	32	5,7
<b><u>Ancienneté</u></b>		
Moins de 2 ans	110	19,6
[2-4[	118	21,0
[4-6[	98	17,4
[6-8[	64	11,4
[8-10[	62	11,0
[10-12[12 ans et plus	85	15,1
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>100,0</b>

Source : Auteurs, 2022