

Contribution de la Qualité de Vie au Travail à la Performance Sociale des Entreprises : Cas de la Région de Souss-Massa

The contribution of work-life quality to corporate social performance: A case study of the Souss-Massa region

Mounir YOUNES, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de recherche en entrepreneuriat, finance et Management des Organisations (LA-REFMO)

*Faculté des Sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir
Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc*

Safa ABOUDRAR, (Doctorante)

Laboratoire de recherche en entrepreneuriat, finance et Management des Organisations (LA-REFMO)

*Faculté des Sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir
Université IBN ZOHR, Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté D'Economie et de Gestion d'AGADIR Université Ibn Zohr Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	YOUNES, M., & ABOUDRAR, S. (2025). Contribution de la Qualité de Vie au Travail à la Performance So-ciale des Entreprises : Cas de la Région de Souss-Massa. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 336–355.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 24/09/2024

Accepted: 07/06/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

Contribution de la Qualité de Vie au Travail à la Performance Sociale des Entreprises : Cas de la Région de Souss-Massa

Résumé

Dans un monde globalisé et en constante évolution numérique, les entreprises doivent désormais se démarquer non seulement par leur performance financière, mais aussi par leur engagement social. La qualité de vie au travail (QVT) prend alors une importance stratégique, car elle impacte directement l'engagement, la satisfaction et la performance des employés. La QVT, qui englobe le bien-être des employés, l'équilibre travail-vie personnelle et les relations au sein de l'entreprise, est un élément crucial pour la compétitivité et la responsabilité sociale.

L'innovation sociale, qui vise à proposer des solutions innovantes aux défis sociétaux en intégrant des initiatives sociales dans les processus productifs, est également étroitement liée à la QVT. En effet, en améliorant les conditions de travail et en stimulant la créativité des employés, la QVT contribue à la fois à la compétitivité des entreprises et à leur engagement envers la responsabilité sociale. Cette étude se penche sur la relation entre la QVT et l'innovation sociale, en analysant comment une meilleure QVT peut favoriser la compétitivité tout en stimulant l'innovation sociale. L'objectif est d'étudier l'impact de pratiques QVT, telles que la flexibilité des horaires, la promotion de la santé mentale et l'encouragement à l'innovation collaborative, sur la performance économique et la responsabilité sociale.

Pour mener cette recherche, une approche quantitative sera utilisée. Une enquête auprès des entreprises de la région de Souss-Massa permettra de recueillir des données sur les pratiques QVT mises en place et leur impact. Les données collectées seront ensuite analysées à l'aide de techniques statistiques et d'analyse de contenu. Les résultats attendus de cette recherche devraient démontrer l'influence positive de la QVT sur la compétitivité des entreprises, en augmentant l'engagement et la créativité des employés, et en réduisant les coûts liés à l'absentéisme et au turnover. De plus, il est attendu que les entreprises investissant dans la QVT adoptent plus facilement des pratiques d'innovation sociale, s'alignant ainsi sur les besoins de leurs parties prenantes et contribuant au développement durable. Enfin, les entreprises favorisant une QVT élevée ne se contentent pas de maximiser leur compétitivité économique, mais jouent un rôle crucial dans l'innovation sociale, répondant ainsi aux attentes de la société en termes d'impact social et environnemental.

Mots clés : Qualité de vie au travail (QVT), Compétitivité, Innovation sociale, Bien-être des employés, Performance organisationnelle, Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Classification JEL : O15

Type de l'article : Article Empirique.

Abstract

In the current context of globalization and digital transformation, businesses need to excel not only in terms of financial performance but also engage in a social approach. Quality of work life (QWL) then becomes paramount. Indeed, this latter, which encompasses employee well-being, work-life balance, and relationships within the company, is a key driver of engagement, satisfaction, and consequently, performance.

The impact of QWL also extends to the domain of social innovation. The latter aims to offer innovative solutions to societal challenges by integrating social initiatives into productive processes. By improving working conditions and stimulating employee creativity, QWL contributes to business competitiveness and social responsibility.

This study focuses on the relationship between QWL and social innovation. It explores how better QWL can foster competitiveness while stimulating social innovation. The objective is to analyze the impact of QWL practices, such as flexible hours, the promotion of mental health, and the encouragement of collaborative innovation, on economic performance and social responsibility.

To this end, a quantitative approach will be deployed. A survey of businesses in the Souss-Massa region will be conducted to collect data on QWL practices implemented and their impact. The collected data will be analyzed using statistical techniques and content analysis.

The expected results of this research should highlight the positive influence of QWL on business competitiveness by increasing employee engagement, creativity, and reducing costs related to absenteeism and turnover. Moreover, it is expected that businesses investing in QWL will more easily adopt social innovation practices, aligning themselves with the needs of their stakeholders and contributing to sustainable development.

In conclusion, businesses promoting high QWL do not merely maximize their economic competitiveness but play a crucial role in social innovation, thereby meeting society's expectations in terms of social and environmental impact.

Keywords: Quality of Work Life (QWL), Competitiveness, Social Innovation, Employee Well-being, Organizational Performance, Corporate Social Responsibility (CSR).

JEL Classification: O15

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Dans le contexte économique actuel, les organisations font face à un impératif majeur : harmoniser leurs objectifs de rentabilité financière avec leur engagement envers la responsabilité sociale. Cette nécessité découle d'une évolution significative des attentes des employés, qui aspirent désormais à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'à un environnement de travail plus épanouissant. De ce fait, la qualité de vie au travail (QVT) s'est imposée comme un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines. Selon Lechat (2013), la QVT englobe l'ensemble des conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité professionnelle, incluant l'atmosphère de travail, les dynamiques relationnelles et l'articulation entre la sphère professionnelle et la vie privée. Simultanément, la performance sociale des entreprises (PSE) gagne en importance, mesurant l'impact des actions organisationnelles sur l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des clients ou de la société au sens large (Freeman, 1984). La PSE transcende la simple réussite économique pour s'inscrire dans une approche globale de responsabilité sociétale et environnementale.

De nombreuses études ont mis en évidence une corrélation positive et directe entre la QVT et la PSE. Rupp et Mallory (2015) ont démontré qu'une amélioration de la qualité de vie au travail se traduit par un engagement accru des employés, une diminution du taux de renouvellement du personnel et une augmentation de la productivité, autant d'éléments qui contribuent significativement à une meilleure performance sociale globale. Les pratiques de gestion qui priorisent le bien-être des salariés permettent non seulement d'accroître leur satisfaction et leur motivation, mais également de répondre aux exigences sociétales croissantes en matière de responsabilité sociale, de justice et d'équité au sein de l'organisation (Turban & Greening, 1997).

La région de Souss-Massa au Maroc offre un terrain d'étude pertinent pour examiner la relation complexe entre la QVT et la PSE. Son dynamisme économique, particulièrement dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme, induit une transformation progressive de ses pratiques de gestion des ressources humaines. Les entreprises locales sont confrontées à la nécessité de trouver un équilibre délicat entre impératifs de performance économique et exigences sociales grandissantes, d'autant plus que les demandes d'amélioration des conditions de travail se font de plus en plus pressantes.

Dans ce contexte spécifique, notre recherche s'articule autour de la question centrale suivante : **dans quelle mesure la qualité de vie au travail contribue-t-elle à la performance sociale des entreprises opérant dans la région de Souss-Massa ?**

Afin d'apporter une réponse structurée à cette problématique, notre travail sera organisé en trois sections principales. La première section sera consacrée à l'établissement du cadre conceptuel de la qualité de vie au travail (QVT) et de la performance sociale. La deuxième section détaillera la méthodologie de recherche adoptée, la formulation des hypothèses et la conception du cadre conceptuel de notre étude. Enfin, la troisième section présentera les résultats du test et de la validation du modèle proposé, suivie d'une discussion approfondie des implications de ces résultats.

2. Qualité de vie au travail (QVT) et performance sociale : Revue de littérature

La qualité de vie au travail (QVT) s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable dans le pilotage des ressources humaines, en lien étroit avec la performance globale des organisations. Au-delà des simples conditions matérielles de travail, elle englobe un ensemble de dimensions psychosociales, organisationnelles et relationnelles qui influencent directement l'engagement, le bien-être et la motivation des salariés (Clot, 2010 ; Dujarier, 2015). Cette section propose une revue de littérature visant à éclairer les relations entre la QVT et la perfor-

mance sociale, en mobilisant des travaux classiques et contemporains qui soulignent l'importance croissante d'un management fondé sur l'équilibre entre épanouissement individuel et efficacité collective.

2.1. Qualité de vie au travail (QVT) : Cadre conceptuel

La notion de qualité de vie au travail (QVT) est aujourd'hui incontournable dans le monde professionnel. Elle représente un concept multidimensionnel qui englobe les aspects liés au bien-être des employés, tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les conditions de travail et la participation aux décisions organisationnelles.

La QVT est devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à concilier performance économique et satisfaction des employés (Pérez, 2016). En effet, les entreprises se rendent compte qu'investir dans le bien-être de leurs employés est un moyen efficace d'améliorer la productivité, de fidéliser les talents et d'accroître la performance globale.

Le terme "qualité de vie au travail" a évolué au fil du temps. Danna et Griffin (1999) définissent la QVT comme un concept qui englobe non seulement le bien-être physique et psychologique des employés, mais aussi la qualité des relations au travail. Sirgy et al., (2001) insistent sur l'interaction entre les besoins des travailleurs et leur environnement professionnel, ce qui souligne l'importance de créer un environnement de travail adapté aux besoins et aux aspirations des employés.

Dans ce contexte, la QVT est perçue comme un élément clé pour attirer et retenir les talents (Pérez, 2016). Des employés heureux et épanouis sont plus susceptibles d'être engagés et productifs, ce qui a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

La QVT se décline en plusieurs dimensions clés qui contribuent à la satisfaction au travail et à la performance des employés. Selon Grawitch et al. (2006), les dimensions principales de la QVT sont :

La santé physique et psychologique des employés : Un environnement de travail sain et sécuritaire est crucial pour le bien-être des employés. Cela inclut des conditions de travail ergonomiques, des politiques de prévention des risques professionnels, et la promotion de la santé mentale au travail.

L'équilibre travail-vie privée : La capacité des employés à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle est un facteur déterminant de leur satisfaction et de leur performance. Des politiques flexibles en matière de congés, de temps de travail et de télétravail peuvent contribuer à améliorer cet équilibre.

Les relations sociales au travail : Des relations interpersonnelles positives et respectueuses au sein de l'entreprise sont essentielles pour le bien-être des employés. Encourager la communication ouverte, le travail d'équipe et la collaboration contribue à créer un environnement de travail positif et harmonieux.

L'autonomie et la participation à la prise de décision : L'autonomie des employés et leur participation aux processus de prise de décision sont des éléments importants pour leur motivation et leur engagement. Des initiatives telles que la mise en place de structures de participation, de comités d'employés, ou d'un système de suggestion permettent aux employés de se sentir valorisés et impliqués.

La reconnaissance et l'évolution professionnelle : La reconnaissance du travail accompli et les possibilités d'évolution professionnelle sont des facteurs essentiels pour la motivation et la satisfaction des employés. Des politiques claires en matière de promotion, de formation et de développement personnel contribuent à la progression de carrière et à la valorisation des talents. Ces dimensions de la QVT sont interdépendantes et contribuent à un environnement de travail favorable au bien-être des employés, ce qui a des répercussions directes sur leur satisfaction et leur performance. En investissant dans la QVT, les entreprises peuvent ainsi améliorer leur

performance sociale en créant un environnement de travail plus attractif et en favorisant l'engagement et la motivation de leurs employés.

2.2. Performance sociale des entreprises : Concepts et enjeux

La performance sociale des entreprises (PSE) représente un enjeu crucial dans la gestion moderne, avec une attention accrue portée aux attentes des parties prenantes. Elle regroupe les actions menées par les organisations pour répondre aux attentes sociales, éthiques et environnementales de leurs parties prenantes, comprenant aussi bien les employés, les clients, que la société civile et les régulateurs (Freeman, 1984). Cette approche place les entreprises devant la nécessité de concilier leur stratégie économique avec des pratiques socialement responsables, visant à assurer une performance globale pérenne et équitable.

2.3. Définition de la performance sociale des entreprises

Selon Carroll (1991), la performance sociale des entreprises se définit par leur capacité à intégrer des pratiques éthiques, sociales et environnementales dans leur stratégie. Il divise cette performance en quatre niveaux : la responsabilité économique, légale, éthique et philanthropique. Pour Carroll, la PSE s'inscrit donc dans un cadre normatif qui va au-delà de la simple conformité légale et englobe une responsabilité éthique et volontaire envers la société.

L'approche de Wood (1991) complète celle de Carroll en introduisant trois composantes pour évaluer la performance sociale d'une organisation :

Les principes de responsabilité sociale, qui définissent l'engagement éthique des entreprises envers leurs parties prenantes.

Les processus de gestion sociale, qui concernent les mécanismes mis en place pour s'assurer que ces principes sont effectivement appliqués dans la pratique.

Les résultats sociaux, qui mesurent l'impact des actions de l'entreprise sur la société, notamment en termes d'amélioration des conditions de vie des employés ou de réduction des impacts environnementaux.

Ainsi, la PSE ne se limite pas à des actions ponctuelles de responsabilité sociale, mais elle est profondément ancrée dans la stratégie et la gestion quotidienne de l'entreprise. Les attentes des parties prenantes, telles que décrites par Freeman (1984) dans la théorie des parties prenantes, exigent que les entreprises prennent en compte non seulement les intérêts des actionnaires, mais également ceux des autres acteurs impliqués directement ou indirectement dans l'activité de l'entreprise. Cette approche élargie conduit à une redéfinition des objectifs de l'entreprise au-delà de la simple maximisation du profit.

2.4. De la performance sociale à performance économique

La relation entre performance sociale et performance économique a fait l'objet de nombreuses études empiriques, cherchant à déterminer si une entreprise socialement responsable est également plus performante financièrement. Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) ont réalisé une méta-analyse couvrant 52 études et ont démontré une corrélation positive entre la performance sociale et la performance économique des entreprises. Cette méta-analyse révèle que les entreprises ayant un engagement élevé en matière de responsabilité sociale ont tendance à afficher de meilleurs résultats financiers.

L'un des mécanismes expliquant cette corrélation est l'amélioration de la réputation de l'entreprise. Les pratiques socialement responsables renforcent la perception positive de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, ce qui peut accroître la loyauté des clients, attirer des investisseurs éthiques et améliorer les relations avec les régulateurs (Orlitzky et al., 2003). Une bonne réputation a un effet direct sur la fidélisation des clients, réduisant ainsi les coûts d'acquisition de nouveaux clients et augmentant la rentabilité à long terme (Fombrun et Shanley, 1990).

Par ailleurs, l'adoption de pratiques socialement responsables contribue à la réduction des

risques juridiques et réglementaires. En respectant ou en dépassant les normes légales en matière de protection de l'environnement, des droits des travailleurs ou de transparence financière, les entreprises évitent les sanctions potentielles et les litiges coûteux (Sharma et Vredenburg, 1998). Ces actions, tout en renforçant la confiance des parties prenantes, permettent également de minimiser les interruptions d'activité et de protéger les actifs de l'entreprise.

Un autre facteur clé est l'engagement des employés. Selon Rupp et Mallory (2015), les employés perçoivent les entreprises socialement responsables comme étant plus justes et éthiques, ce qui accroît leur satisfaction au travail et leur motivation. L'engagement accru des employés se traduit par une augmentation de la productivité, une baisse du taux de turnover, et une amélioration globale de l'efficacité organisationnelle (Turban et Greening, 1997). Cette dynamique interne favorise également l'innovation, les employés étant plus enclins à contribuer à des idées novatrices lorsqu'ils se sentent valorisés et soutenus par une entreprise éthique.

Cependant, la relation entre performance sociale et économique n'est pas toujours linéaire. Margolis et Walsh (2003) soulignent que les entreprises doivent parfois faire face à des dilemmes entre des investissements sociaux à court terme et des résultats financiers immédiats. Pourtant, sur le long terme, les investissements dans la responsabilité sociale se révèlent souvent payants en renforçant la viabilité de l'entreprise, comme le montre l'étude de Waddock et Graves (1997) qui établit un lien positif entre la qualité de la gestion sociale et la performance financière ultérieure.

2.5. La performance sociale dans le contexte actuel

Dans le contexte actuel, marqué par une demande croissante de transparence et de responsabilité de la part des consommateurs, la performance sociale des entreprises est devenue un facteur de compétitivité. Les entreprises ne sont plus jugées uniquement sur leurs résultats financiers, mais également sur leur impact social et environnemental. Comme le souligne Elkington (1997) avec le concept de « triple bottom line », les entreprises doivent désormais équilibrer les performances économiques, sociales et environnementales pour atteindre une durabilité globale.

En conséquence, la performance sociale des entreprises est un concept multidimensionnel qui va au-delà de la simple conformité légale ou des initiatives philanthropiques. Elle reflète un engagement stratégique en faveur du bien-être des parties prenantes, un facteur qui s'avère de plus en plus crucial pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises sur le long terme. La corrélation positive entre performance sociale et performance économique, bien qu'elle puisse varier selon les contextes, souligne l'importance d'une gestion intégrée des enjeux sociaux, éthiques et économiques.

2.6. Relation entre qualité de vie au travail et performance sociale

La relation entre la qualité de vie au travail et la performance sociale des entreprises est de plus en plus reconnue. Une QVT élevée crée un environnement de travail positif, ce qui améliore l'engagement des employés et leur productivité, contribuant ainsi à une meilleure performance sociale de l'entreprise.

Impact de la QVT sur la performance sociale Selon Greenhaus et Allen (2011), la QVT influence directement la satisfaction des employés et leur niveau d'engagement. Lorsque les employés se sentent valorisés, soutenus et écoutés, ils sont plus enclins à adopter des comportements pro-sociaux, tels que la participation à des actions de responsabilité sociale ou l'amélioration des relations avec les parties prenantes. Grawitch et Ballard (2016) montrent que des employés satisfaits et engagés participent davantage à des initiatives sociales de l'entreprise, contribuant ainsi à améliorer la performance sociale globale.

Rôle modérateur de la QVT dans la performance sociale Certaines études mettent en avant le rôle modérateur de la QVT dans la performance sociale. De Spiegelare et al. (2014) soulignent que la QVT agit comme un levier pour renforcer l'impact des initiatives sociales sur la performance économique. Les entreprises qui investissent dans la qualité de vie de leurs employés

constatent une meilleure réceptivité de ces derniers aux projets de responsabilité sociale, améliorant ainsi l'image et la réputation de l'entreprise.

3. Problématique et méthodologie de recherche

Le lien entre la qualité de vie au travail (QVT) et la performance sociale des entreprises (PSE) est un sujet crucial dans le contexte actuel de responsabilisation sociale des entreprises. La région de Souss-Massa, avec son dynamisme économique et ses mutations en matière de gestion du capital humain, offre un terrain d'étude particulièrement pertinent pour explorer cette relation. Cette étude s'articule autour de la problématique suivante : Quels sont les mécanismes par lesquels la QVT contribue à la PSE dans la région de Souss-Massa ? Pour répondre à cette question, une approche quantitative sera mise en œuvre, s'appuyant sur des données collectées auprès d'entreprises locales.

3.1. Hypothèses de la recherche et le modèle conceptuel

La relation entre les pratiques de la qualité de vie au travail (QVT) et la performance sociale des entreprises (PSE) constitue un champ d'étude largement exploré dans la littérature managériale et sociologique. Cette recherche s'inscrit dans la continuité de travaux qui cherchent à comprendre comment l'amélioration des conditions de travail impacte les performances sociales et économiques des entreprises (Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). À partir des concepts théoriques de la QVT et de la PSE, nous formulons les hypothèses suivantes pour guider notre étude.

Hypothèse 1 : La flexibilité des horaires a un impact positif sur la Satisfaction des employés

La possibilité d'adapter les horaires de travail aux besoins personnels des employés est de plus en plus reconnue comme un élément crucial pour améliorer leur satisfaction au travail. Cette hypothèse repose sur l'idée que la flexibilité horaire contribue significativement au bien-être des employés et, par conséquent, à leur satisfaction générale en milieu professionnel.

La flexibilité des horaires de travail se traduit par la possibilité pour les employés de moduler leurs heures de travail en fonction de leurs obligations personnelles et professionnelles. Cela inclut des pratiques telles que les horaires flexibles, le télétravail et les semaines de travail comprimées, qui permettent aux travailleurs de mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle. Cet équilibre est un facteur déterminant de la satisfaction au travail, car il réduit les conflits entre les deux sphères de la vie (Clark, 2000). Un plus grand contrôle sur leur emploi du temps permet aux employés de gérer les contraintes liées à leur vie personnelle, ce qui diminue leur stress et augmente leur engagement envers l'entreprise (Kossek & Thompson, 2016). La satisfaction des employés est influencée par leur perception des conditions de travail, et la flexibilité des horaires est un aspect majeur de ces conditions. De nombreuses études montrent que les employés apprécient un environnement de travail flexible et que cela contribue à leur satisfaction. Scandura et Lankau (1997) ont démontré que les employés bénéficiant de flexibilité horaire sont plus satisfaits de leur travail, principalement parce qu'ils peuvent mieux gérer leurs responsabilités familiales et personnelles. Cette autonomie dans la gestion du temps favorise également une plus grande motivation et un sentiment d'auto-efficacité (Gajendran & Harrison, 2007).

Allen, Johnson, Kiburz et Shockley (2013) ont montré que les pratiques de flexibilité des horaires réduisent le turnover en augmentant l'engagement des employés. Les employés sont plus enclins à rester dans une entreprise qui reconnaît l'importance de leur équilibre de vie, ce qui se traduit par une satisfaction accrue. La flexibilité des horaires permet également de réduire les absences imprévues, car les employés peuvent adapter leurs heures de travail en cas de besoin, réduisant ainsi les interruptions dans leur productivité (Hill et al., 2008).

La flexibilité des horaires joue un rôle essentiel dans la réduction du stress lié au travail. Batt et Valcour (2003) ont démontré que les employés qui bénéficient d'horaires flexibles ressentent

moins de stress lié aux conflits entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce facteur est particulièrement important pour les parents ou les salariés ayant des responsabilités familiales importantes. En diminuant le stress, la flexibilité contribue à une meilleure qualité de vie, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction des employés (Kelly et Moen, 2007).

Le lien entre flexibilité des horaires et satisfaction des employés a des répercussions positives sur la performance organisationnelle. Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) ont établi que des employés satisfaits sont plus productifs, engagés et créatifs. Ainsi, offrir de la flexibilité dans les horaires permet non seulement d'accroître la satisfaction des employés, mais aussi d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Cette flexibilité est perçue comme un signe de confiance et de respect de la part de l'employeur, renforçant l'attachement des employés à leur organisation et leur désir de contribuer à ses succès (Kossek & Lee, 2008).

Il est important de noter que l'impact de la flexibilité des horaires sur la satisfaction peut varier en fonction du contexte culturel. Par exemple, dans certaines cultures collectivistes où les obligations familiales jouent un rôle central, la flexibilité des horaires est perçue comme une nécessité pour harmoniser les exigences professionnelles et familiales (Powell, Francesco, & Ling, 2009). Dans d'autres contextes, la flexibilité des horaires peut être moins valorisée, en particulier dans les environnements de travail où la présence physique est privilégiée.

En résumé, la flexibilité des horaires de travail est un levier essentiel pour améliorer la satisfaction des employés. En permettant aux travailleurs de mieux gérer leurs responsabilités personnelles et professionnelles, cette flexibilité réduit le stress, augmente l'engagement et améliore le bien-être général des employés. Les entreprises qui adoptent des politiques de flexibilité des horaires non seulement répondent aux attentes croissantes des employés en matière d'équilibre de vie, mais renforcent également leur performance sociale et économique, comme le soulignent Hill et al., (2008) et Batt et Valcour (2003). Cette hypothèse, étayée par de nombreuses études, souligne l'importance de réinventer les pratiques de gestion du temps dans les organisations modernes pour favoriser un environnement de travail plus harmonieux et productif.

Hypothèse 2 : La promotion du bien-être psychologique impact significativement la Satisfaction des employés

Le bien-être psychologique des employés est un élément fondamental de leur satisfaction au travail, influençant à la fois leur performance et leur engagement. Cette hypothèse repose sur l'idée que la promotion active du bien-être psychologique dans le cadre professionnel contribue à une meilleure satisfaction des employés, en améliorant leur qualité de vie et en réduisant les sources de stress. De nombreuses études ont montré que le bien-être mental est étroitement lié à la satisfaction des employés et joue un rôle clé dans la réussite organisationnelle.

Le bien-être psychologique peut être défini comme un état de confort émotionnel, une perception positive de soi-même et une capacité à gérer efficacement les défis de la vie quotidienne (Ryff & Keyes, 1995). Dans un contexte professionnel, il s'agit de la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail en termes de sécurité, de reconnaissance, de stress et de relations interpersonnelles. Le bien-être psychologique englobe également des éléments tels que l'estime de soi, le sentiment de compétence et l'équilibre émotionnel (Deci & Ryan, 2000). Le bien-être psychologique au travail a un lien direct avec la satisfaction des employés. Des études ont montré que lorsque les entreprises mettent en place des programmes de soutien à la santé mentale et favorisent un environnement de travail bienveillant, les employés sont plus satisfaits et motivés (Warr, 1999). Robertson et Cooper (2010) soulignent que la promotion du bien-être psychologique augmente non seulement la satisfaction des employés, mais réduit également l'absentéisme, le turnover, et améliore la rétention des talents.

Une organisation qui promeut activement le bien-être psychologique peut améliorer la perception qu'ont les employés de leur propre valeur, renforçant ainsi leur attachement à l'entreprise (Diener & Biswas-Diener, 2008). Par exemple, les programmes de gestion du stress ou les initiatives pour soutenir un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, comme des

espaces de relaxation, des séances de méditation ou des formations sur la gestion du stress, ont un impact significatif sur la satisfaction des employés. Cooper et al. (2001) ont démontré que les employés qui bénéficient de tels programmes rapportent une meilleure satisfaction professionnelle, car ils se sentent soutenus par leur employeur.

L'un des principaux effets de la promotion du bien-être psychologique est la réduction du stress au travail. Le stress chronique est souvent cité comme une cause majeure d'insatisfaction au travail et de faible engagement des employés (Ganster & Rosen, 2013). Lorsque les entreprises prennent des mesures pour minimiser le stress, que ce soit en ajustant la charge de travail, en offrant des options flexibles pour le travail ou en améliorant les conditions de travail, elles favorisent une meilleure santé mentale des employés. Quick et Henderson (2016) ont montré que les environnements de travail favorables à la santé mentale, qui intègrent des politiques de gestion du stress, contribuent à une plus grande satisfaction des employés et à une amélioration des performances.

En outre, la reconnaissance et le soutien social jouent un rôle clé dans la promotion du bien-être psychologique. Eisenberger et al. (1986) ont montré que les employés qui se sentent reconnus et soutenus par leurs supérieurs et leurs collègues sont plus susceptibles de rapporter des niveaux élevés de satisfaction professionnelle. Ce soutien social réduit l'anxiété liée au travail et augmente la perception des employés de leur propre compétence, renforçant ainsi leur sentiment d'accomplissement.

Les entreprises qui investissent dans le bien-être psychologique de leurs employés bénéficient non seulement d'une augmentation de la satisfaction au travail, mais aussi d'une amélioration de la performance organisationnelle. Harter, Schmidt et Keyes (2003) ont souligné que les employés qui se sentent bien sur le plan psychologique sont plus productifs, plus créatifs et ont tendance à développer des relations de travail plus harmonieuses. De plus, la satisfaction des employés conduit à une fidélisation accrue, réduisant ainsi les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés. Ainsi, la promotion du bien-être psychologique des employés s'avère être une stratégie gagnante à la fois pour le bien-être individuel et pour la performance collective de l'organisation.

Le bien-être psychologique alimente un cercle vertueux au sein des organisations. Des employés satisfaits sont plus enclins à s'engager dans leur travail et à contribuer positivement aux objectifs de l'entreprise. En retour, un environnement de travail sain et favorable contribue à renforcer cette satisfaction, créant ainsi un cadre dans lequel les employés se sentent valorisés et soutenus (Cropanzano & Wright, 2001). Lorsque les entreprises reconnaissent l'importance du bien-être psychologique et mettent en place des politiques adaptées, elles créent une culture organisationnelle propice à la satisfaction et à la réussite sur le long terme.

En résumé, la promotion du bien-être psychologique dans les entreprises joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la satisfaction des employés. En réduisant le stress, en favorisant un soutien social et en offrant des programmes pour le développement personnel et mental, les entreprises peuvent accroître significativement la satisfaction de leurs employés. Cette amélioration du bien-être psychologique se traduit non seulement par un environnement de travail plus sain, mais également par une meilleure performance organisationnelle, renforçant ainsi la relation entre le bien-être des employés et le succès de l'entreprise (Robertson & Cooper, 2010).

Hypothèse 3 : L'Innovation collaborative a un effet positif la satisfaction des employés

L'innovation collaborative, également connue sous le nom d'innovation participative, se réfère à un processus au sein duquel les employés et d'autres parties prenantes participent activement à la co-crédation d'idées, de solutions, ou à l'amélioration des pratiques organisationnelles. L'hypothèse selon laquelle l'innovation collaborative a un effet positif sur la satisfaction des employés s'appuie sur l'idée que l'implication directe dans le processus d'innovation renforce l'engagement, favorise le sentiment d'appartenance et améliore les résultats personnels et collectifs.

L'innovation collaborative se définit comme un processus où les acteurs internes et externes à l'organisation (employés, partenaires, clients) travaillent ensemble pour développer des idées novatrices, résoudre des problèmes complexes ou améliorer les pratiques existantes (Chesbrough, 2003). En impliquant les employés dans le processus décisionnel et la génération d'idées, cette approche permet de tirer parti de la diversité des perspectives, des compétences et des connaissances présentes au sein de l'organisation.

L'innovation collaborative repose sur la participation active des employés, ce qui leur donne un rôle plus significatif dans l'entreprise. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), lorsque les employés sont impliqués dans l'innovation, ils se sentent valorisés et investis dans les résultats de l'organisation, ce qui améliore leur motivation et leur satisfaction. Ce processus favorise un environnement de travail dans lequel les employés peuvent partager leurs idées, participer à des projets collaboratifs et sentir que leurs contributions ont un impact direct sur la réussite de l'entreprise.

De nombreuses études ont montré que l'implication des employés dans les processus d'innovation collaborative améliore leur satisfaction. En effet, lorsqu'ils ont l'opportunité de contribuer activement à la création et à l'amélioration des produits, des services ou des processus, les employés développent un sentiment d'accomplissement et de reconnaissance. Amabile (1996) a démontré que les environnements de travail favorisant la créativité et la collaboration augmentent la motivation intrinsèque des employés, ce qui, à son tour, accroît leur satisfaction.

Le rôle de la collaboration dans l'innovation est également important pour créer un environnement de travail où la communication est ouverte et la confiance mutuelle est encouragée. Selon Carmeli, Gelbard et Reiter-Palmon (2013), un climat de travail collaboratif contribue à une meilleure satisfaction des employés, car il renforce leur sentiment de sécurité psychologique, leur permettant de prendre des risques, de partager des idées sans crainte de réprimande, et de s'impliquer plus profondément dans le processus créatif.

En outre, l'innovation collaborative donne aux employés une autonomie accrue dans la réalisation de leurs tâches et leur permet de développer leurs compétences et leur expertise. Selon Deci et Ryan (2000), l'autonomie est un facteur clé de la satisfaction des employés. Lorsque ces derniers sont capables de contribuer de manière significative à des projets collaboratifs, ils se sentent plus autonomes et responsabilisés dans leur travail, ce qui améliore leur bien-être général.

L'innovation collaborative ne se contente pas d'améliorer la satisfaction des employés ; elle favorise également leur engagement à long terme. En impliquant les employés dans le processus décisionnel, les entreprises montrent qu'elles valorisent leurs contributions, ce qui renforce l'engagement organisationnel (Griffin, Neal & Parker, 2007). Cette reconnaissance favorise une culture de confiance et d'appartenance où les employés se sentent connectés à la mission de l'organisation et plus enclins à s'investir personnellement dans la réalisation des objectifs communs.

Selon Vera et Crossan (2004), l'innovation collaborative renforce également la résilience organisationnelle en encourageant les employés à adopter une approche proactive face aux défis et aux opportunités. Cela se traduit par une plus grande adaptabilité au changement, une amélioration continue des pratiques professionnelles, et une satisfaction accrue à mesure que les employés voient leurs efforts porter des fruits concrets.

L'innovation collaborative contribue également à la création d'une culture organisationnelle positive, basée sur la coopération et la reconnaissance des efforts collectifs. Les entreprises qui promeuvent une telle culture favorisent la cohésion d'équipe et créent un environnement où les employés se sentent soutenus dans leur développement personnel et professionnel (Gittell, Seidner & Wimbush, 2010). Un climat de collaboration et de confiance entre les employés et les différents départements de l'entreprise réduit les tensions, renforce les relations interperson-

nelles et favorise un sentiment de solidarité, éléments qui contribuent directement à une meilleure satisfaction au travail.

De plus, une culture d'innovation collaborative permet aux entreprises de répondre plus rapidement aux attentes des employés en matière de bien-être et d'épanouissement professionnel. Edmondson (1999) a démontré que lorsque les employés ont la possibilité de participer à des initiatives collaboratives, ils développent un attachement plus fort à leur entreprise, car ils voient dans leur travail un moyen d'influencer positivement leur environnement de travail.

En résumé, l'innovation collaborative a un effet positif significatif sur la satisfaction des employés, en favorisant leur engagement, leur autonomie et leur reconnaissance au sein de l'organisation. En impliquant activement les employés dans les processus d'innovation et de décision, les entreprises non seulement améliorent le bien-être de leurs employés, mais renforcent également la cohésion interne et la performance organisationnelle globale. Comme le montrent les travaux d'Amabile (1996), Vera et Crossan (2004), et Griffin et al., (2007), la satisfaction au travail est en grande partie conditionnée par la participation active des employés à des processus innovants, où leur contribution est valorisée et reconnue.

Hypothèse 4 : La satisfaction des employés a un effet positif sur la performance sociale

La satisfaction des employés est souvent perçue comme un indicateur clé de la performance globale d'une organisation. En particulier, elle joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance sociale des entreprises, qui se réfère à la manière dont celles-ci répondent aux attentes de leurs parties prenantes et assument leurs responsabilités sociales. L'hypothèse selon laquelle la satisfaction des employés a un effet positif sur la performance sociale s'appuie sur des recherches qui montrent que des employés satisfaits sont plus susceptibles de contribuer activement aux objectifs sociaux de l'entreprise, notamment en matière de responsabilité sociale, d'éthique, et de pratiques durables.

La satisfaction des employés se définit comme le degré de contentement que ressentent les employés par rapport à leur travail, aux conditions de travail, et à l'environnement organisationnel (Locke, 1976). Un haut niveau de satisfaction des employés est associé à une meilleure rétention, une plus grande motivation, et un engagement accru envers les objectifs de l'entreprise. La performance sociale, quant à elle, englobe l'ensemble des actions mises en place par une entreprise pour répondre aux attentes de ses parties prenantes, notamment les employés, les clients, et la société en général (Freeman, 1984).

Selon Harter, Schmidt et Hayes (2002), il existe une corrélation directe entre la satisfaction des employés et leur productivité, ainsi que leur engagement envers les objectifs sociaux de l'entreprise. En effet, des employés satisfaits sont plus enclins à adopter des comportements responsables, à participer à des initiatives de développement durable, et à s'engager activement dans des programmes de responsabilité sociale. Ces comportements, souvent qualifiés de "comportements citoyens organisationnels", renforcent la performance sociale de l'entreprise en promouvant un environnement de travail éthique et respectueux des valeurs sociales.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un aspect central de la performance sociale. Elle concerne les actions volontaires entreprises par les organisations pour améliorer le bien-être de leurs employés, protéger l'environnement, et soutenir les communautés locales. Selon Carroll (1991), une entreprise socialement responsable prend en compte les besoins et les attentes de ses parties prenantes internes et externes. La satisfaction des employés joue un rôle important dans la mise en œuvre de ces pratiques, car des employés satisfaits sont plus susceptibles de promouvoir et de participer activement aux initiatives RSE de l'entreprise.

Des études empiriques montrent que les entreprises qui réussissent à maintenir un niveau élevé de satisfaction des employés ont tendance à afficher une meilleure performance sociale. Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003), dans leur méta-analyse, ont démontré que les entreprises ayant

des employés plus satisfaits sont souvent plus engagées dans des initiatives sociales et environnementales. Ce lien repose sur le fait que des employés satisfaits sont plus loyaux, plus créatifs, et plus disposés à s'investir dans des actions bénéfiques à la communauté et à l'environnement. La satisfaction des employés a également un effet positif sur la cohésion sociale au sein de l'entreprise. Podsakoff et al. (2000) soulignent que des employés satisfaits sont plus enclins à faire preuve d'altruisme et à adopter des comportements pro-sociaux, ce qui favorise un climat organisationnel positif. En conséquence, un environnement de travail harmonieux contribue non seulement à la satisfaction individuelle, mais aussi à la performance sociale collective de l'entreprise.

De plus, la satisfaction des employés influence la perception de l'entreprise par ses parties prenantes externes. Turban et Greening (1997) ont montré que les entreprises dont les employés sont satisfaits ont une meilleure réputation en matière de responsabilité sociale. En effet, les employés satisfaits véhiculent une image positive de l'entreprise, ce qui renforce sa légitimité sociale et améliore ses relations avec les clients, les investisseurs, et la société civile.

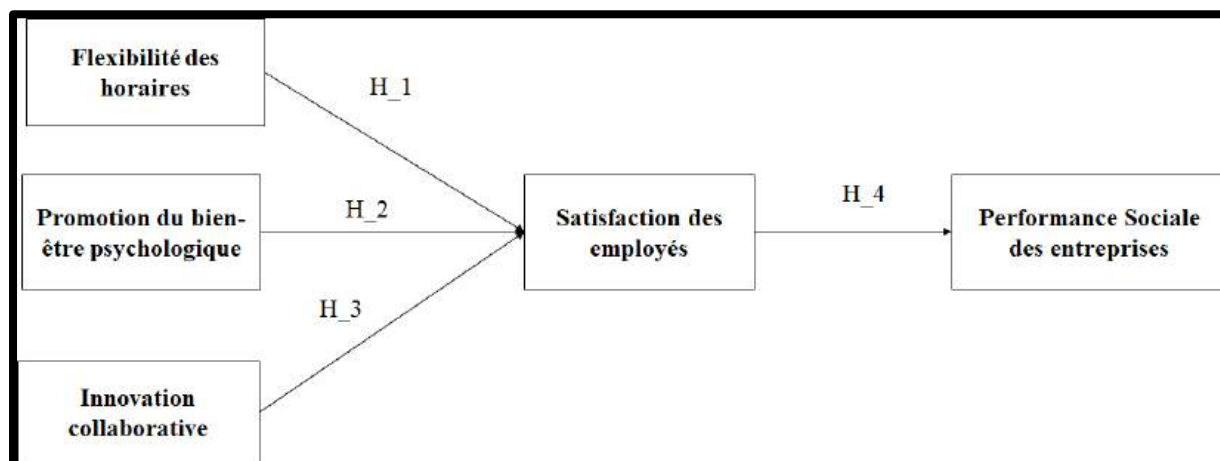
La satisfaction des employés contribue également à la durabilité de la performance sociale à long terme. Selon Grant (2007), lorsque les employés se sentent valorisés et satisfaits de leur environnement de travail, ils sont plus susceptibles de soutenir les initiatives de l'entreprise qui visent à améliorer le bien-être social et environnemental. Ce soutien renforce l'impact des programmes sociaux et garantit leur succès à long terme.

Par ailleurs, des employés satisfaits sont plus enclins à rester dans l'entreprise, réduisant ainsi le turnover et assurant une continuité dans la mise en œuvre des stratégies de responsabilité sociale. Huselid (1995) a souligné que la réduction du turnover, combinée à une satisfaction élevée des employés, favorise une meilleure performance organisationnelle, y compris sur le plan social.

En somme, l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des employés a un effet positif sur la performance sociale est soutenue par de nombreuses recherches. Des employés satisfaits sont non seulement plus productifs, mais ils s'investissent également davantage dans les initiatives de responsabilité sociale et contribuent à créer un environnement de travail éthique et collaboratif. La satisfaction des employés, en tant que levier stratégique, joue un rôle fondamental dans l'amélioration de la performance sociale des entreprises, ce qui permet d'assurer à la fois le bien-être des individus et la pérennité de l'organisation. Les travaux de Harter et al. (2002), Orlitzky et al. (2003), et Grant (2007) illustrent bien comment la satisfaction des employés est un facteur clé du succès des entreprises en matière de performance sociale.

3.2.Modèle conceptuel

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Nous-mêmes

Ces hypothèses sont liées les variables indépendantes (La qualité de vie au travail, l'engagement des employés et la satisfaction des employés) et la variable dépendante (la performance sociale des entreprises) par le modèle conceptuel peut se présenter dans le schéma ci-dessus.

3.3.Méthodologie de recherche adoptée

Ce travail s'appuie sur une approche hypothético-déductive, s'inspirant des fondements théoriques du management. Notre objectif est d'explorer les relations de causalité potentielles entre les pratiques de qualité de vie au travail et la performance sociale des entreprises.

La collecte de données pour cette étude a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré à un échantillon de 120 répondants de la région Souss-Massa entre le 1er juillet et le 15 septembre 2024. Le questionnaire se composait de deux parties. La première partie demandait aux répondants d'évaluer leur niveau d'accord avec des affirmations concernant les cinq variables étudiées : flexibilité des horaires, promotion du bien-être psychologique, innovation collaborative, satisfaction des employés et performance sociale des entreprises. La deuxième partie visait à recueillir des informations socio-démographiques sur les chefs de service des entreprises enquêtées, ainsi que des données sur les caractéristiques de ces entreprises. Les pratiques de la qualité de vie au travail et le degré de performance sociale de l'entreprise ont été mesurés à l'aide d'échelles de Likert à cinq niveaux. Chaque pratique de qualité de vie au travail a été évaluée par 5 à 6 indicateurs, ce qui représente environ 30 questions au total. La variable dépendante "performance de l'entreprise" a été mesurée par cinq items sur une échelle de Likert à cinq points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".

4. Résultats et discussion

Grâce au logiciel Smart-PLS 4, nous avons pu mettre en œuvre une analyse par équations structurelles PLS afin de tester les relations théoriques entre les variables de qualité de vie au travail et de performance sociale, à partir des données recueillies auprès des managers.

4.1. Validation du modèle à l'aide de la modélisation par équations structurelles

Le modèle de mesure, également appelé modèle externe, représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et leurs indicateurs. Pour évaluer la qualité du modèle de mesure, nous nous sommes basés sur trois critères clés : la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.

4.2. Examen des propriétés psychométriques du modèle de mesure

Les propriétés psychométriques du modèle de mesure, à savoir la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante, ont été examinées afin d'assurer la qualité des mesures utilisées.

4.3. Fiabilité des échelles

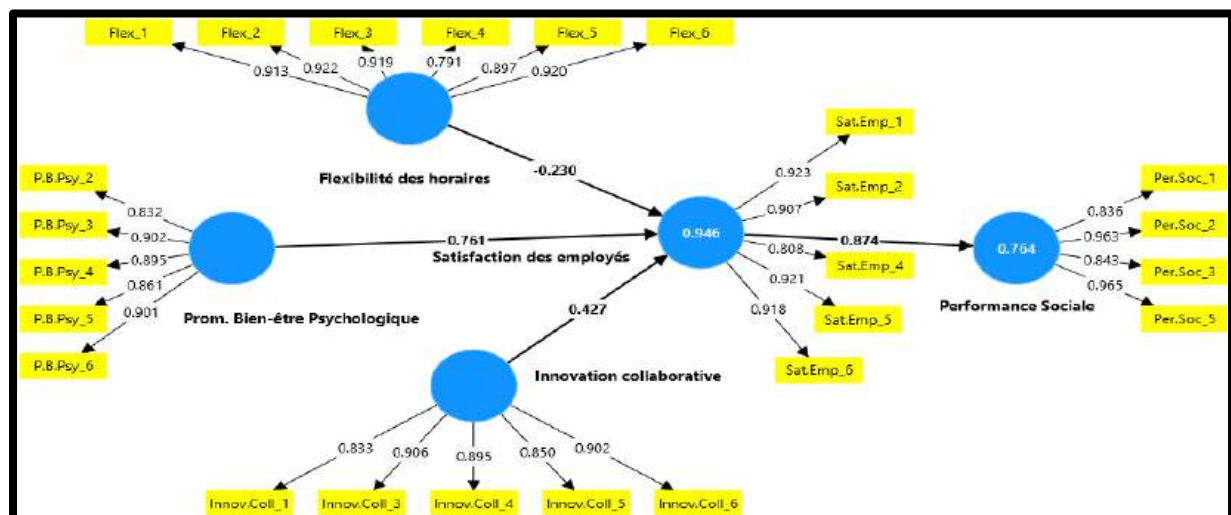
La fiabilité des échelles a été évaluée à l'aide des chargements factoriels et de l'alpha de Cronbach. Les chargements factoriels, généralement supérieurs à 0,70, indiquent une bonne convergence entre les items et le construit latent. L'alpha de Cronbach, bien que couramment utilisé, a été complété par l'analyse des chargements pour une évaluation plus fine. Les indicateurs avec des chargements inférieurs à 0,40 ont été éliminés (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Comme le montre le tableau ci-dessous, la majorité des items affichent des chargements factoriels adéquats, variant entre 0,50 et 0,92, ce qui témoigne d'une bonne convergence entre les items et les construits latents. Conformément aux recommandations méthodologiques (Evrard et al., 2003), seuls les items présentant des chargements inférieurs à 0,40 ont été exclus de l'analyse ultérieure.

Tableau 1 : Loadings sous le logiciel Smart-PLS.4.

Variables	Items	Loading	Alpha Crombach
Flexibilité des horaires	Flex_1 <- Flexibilité des horaires	0,913	0,950
	Flex_2 <- Flexibilité des horaires	0,922	
	Flex_3 <- Flexibilité des horaires	0,919	
	Flex_4 <- Flexibilité des horaires	0,791	
	Flex_5 <- Flexibilité des horaires	0,897	
	Flex_6 <- Flexibilité des horaires	0,920	
Innovation collaborative	Innov.Coll_1 <- Innovation collaborative	0,833	0,925
	Innov.Coll_3 <- Innovation collaborative	0,906	
	Innov.Coll_4 <- Innovation collaborative	0,895	
	Innov.Coll_5 <- Innovation collaborative	0,850	
	Innov.Coll_6 <- Innovation collaborative	0,902	
Promotion du Bien-être Psychologique	P.B.Psy_2 <- Prom. Bien-être Psychologique	0,832	0,926
	P.B.Psy_3 <- Prom. Bien-être Psychologique	0,902	
	P.B.Psy_4 <- Prom. Bien-être Psychologique	0,895	
	P.B.Psy_5 <- Prom. Bien-être Psychologique	0,861	
	P.B.Psy_6 <- Prom. Bien-être Psychologique	0,901	
Performance Sociale	Per.Soc_1 <- Performance Sociale	0,836	0,923
	Per.Soc_2 <- Performance Sociale	0,963	
	Per.Soc_3 <- Performance Sociale	0,843	
	Per.Soc_5 <- Performance Sociale	0,965	
Satisfaction des employés	Sat.Emp_1 <- Satisfaction des employés	0,923	0,938
	Sat.Emp_2 <- Satisfaction des employés	0,907	
	Sat.Emp_4 <- Satisfaction des employés	0,808	
	Sat.Emp_5 <- Satisfaction des employés	0,921	
	Sat.Emp_6 <- Satisfaction des employés	0,918	

Source : Sortie de Smart-PLS

Figure 2 : Modèle de mesure après ajustement



Source : sortie de logiciel Smart-PLS.4

4.4. Évaluation de la validité convergente

Afin de vérifier si les items mesurent effectivement le concept qu'ils sont censés représenter, nous avons évalué la validité convergente des échelles. Cette évaluation repose sur le calcul de l'alpha de Cronbach et de la consistance interne. Ces indices mesurent la cohérence interne des échelles, c'est-à-dire dans quelle mesure les items d'une même échelle mesurent le même concept. Selon Nunnally (1978), un coefficient alpha supérieur à 0,7 indique une fiabilité composée satisfaisante. Les résultats obtenus pour nos échelles dépassent largement ce seuil, ce qui atteste

de leur validité convergente.

Tableau 2 : Signification et Fiabilité Composée (ρ)

Construits	Fiabilité composite
Flexibilité des horaires	0,960
Innovation collaborative	0,944
Performance Sociale	0,947
Prom. Bien-être Psychologique	0,944
Satisfaction des employés	0,953

Source : sortie de logiciel Smart PLS

4.5. Evaluation de la validité discriminante

La validité discriminante garantit que chaque construit mesure un concept unique et distinct des autres. Elle s'évalue en comparant la variance moyenne extraite (AVE) d'un construit, qui représente la proportion de variance de ce construit expliquée par ses indicateurs, avec les carrés des corrélations entre ce construit et les autres construits. Pour assurer la validité discriminante, l'AVE d'un construit doit être supérieure au carré de sa corrélation avec n'importe quel autre construit. En d'autres termes, un construit doit partager plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec les indicateurs d'autres construits.

Tableau 3 : Validité discriminante

Construits	AVE	Flex. Hor.	Inno. coll.	Perf. Soc.	P. B. Psy.	Sat. Emp.
Flexibilité des horaires	0,801	0,895				
Innovation collaborative	0,770	0,704	0,878			
Performance Sociale	0,817	0,668	0,700	0,904		
Prom. Bien-être Psycho.	0,772	0,613	0,767	0,650	0,879	
Satisfaction des employés	0,804	0,652	0,655	0,774	0,764	0,896

Source : sortie de logiciel Smart-PLS.4

4.6. Test et Evaluation du modèle structurel

Pour explorer les liens de causalité entre nos concepts, nous avons développé un modèle structurel et l'avons évalué à l'aide du schéma structurel de Lohmöller, une méthode reconnue pour analyser ce type de modèle.

Afin de valider nos hypothèses, nous avons procédé à un test de significativité des coefficients de chemin (β) reliant les variables latentes. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode de ré-échantillonnage bootstrap avec 5000 itérations, conformément aux recommandations de Chin (1998). Les résultats de ce test sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Utilisation du bootstrap pour estimer les paramètres du modèle causal

Hypothèses	β (Coéf. de corrélation)	T-Student (>1,96)	Valeurs P	Signif.
Flexibilité des horaires $\square$ Satisfaction des employés	-0,230	4,622	0,000	Validée
Innovation collaborative $\square$ Satisfaction des employés	0,427	5,660	0,000	Validée
Prom. Bien-être Psychologique $\square$ Satisfaction des employés	0,761	9,912	0,000	Validée
Satisfaction des employés $\square$ Performance Sociale	0,874	32,477	0,000	Validée

Source : conçu par nous-même d'après les sorties du logiciel Smart PLS.4

4.7. Discussion approfondie et validation empirique des hypothèses

4.7.1. Evaluation du H_1 : Flexibilité des horaires $\rightarrow$ Satisfaction des employés

Selon les estimations obtenues, le lien entre la flexibilité des horaires et la satisfaction des employés présente un coefficient de corrélation négatif de $\beta = -0,230$, ce qui indique une relation

inverse entre ces deux variables. Bien que la magnitude de ce coefficient ne soit pas très élevée, cette valeur reste satisfaisante en termes d'interprétation statistique, suggérant que plus les horaires sont flexibles, plus la satisfaction des employés tend à diminuer.

L'examen de la T-value ($T = 4,622$) confirme que cette relation est hautement significative, car cette valeur est bien supérieure au seuil critique de 1,96, utilisé pour un niveau de confiance de 95 %. Une T-value aussi élevée montre que le lien observé n'est probablement pas dû au hasard, mais qu'il existe une véritable relation statistique entre la flexibilité des horaires et la satisfaction des employés. Enfin, avec une valeur P de 0,000, qui signifie que la probabilité que cette relation soit le fruit du hasard est infime, l'hypothèse (H_1) est donc validée.

4.7.2. Evaluation du H_2 : Innovation collaborative → Satisfaction des employés

L'hypothèse examinée porte sur la relation entre l'innovation collaborative et la satisfaction des employés. Les résultats montrent un coefficient de corrélation positif et modéré ($\beta = 0,427$), suggérant que l'augmentation de l'innovation collaborative au sein de l'organisation est associée à une amélioration notable de la satisfaction des employés. Cette relation est également hautement significative, comme le confirme la valeur du T-Student ($T = 5,660$) bien supérieure au seuil de 1,96 et la valeur P ($P = 0,000$) inférieure à 0,001. Ces résultats valident l'hypothèse, démontrant que l'innovation collaborative a un effet positif et significatif sur la satisfaction des employés.

L'interprétation globale de ces résultats suggère que l'innovation collaborative, qui implique la participation active des employés aux processus d'innovation et de résolution de problèmes, joue un rôle crucial dans l'amélioration de leur satisfaction au travail. En favorisant un environnement collaboratif et en encourageant l'implication des employés dans la prise de décisions, les organisations peuvent améliorer le bien-être général de leur personnel. Ce type d'innovation renforce également le sentiment de reconnaissance et de contribution, deux éléments essentiels pour la satisfaction au travail.

En résumé, ces résultats confirment l'idée que l'innovation collaborative est bénéfique non seulement pour les performances organisationnelles, mais aussi pour la satisfaction et l'engagement des employés. Cela peut avoir des effets positifs à long terme sur la productivité et la rétention du personnel.

4.7.3. Evaluation du H_3 : Prom. Bien-être Psychologique → Satisfaction des employés

De nombreuses études se penchent sur le lien entre le bien-être psychologique des employés et leur satisfaction au travail, s'inscrivant dans les théories de la motivation et du comportement organisationnel. Le bien-être psychologique est un indicateur important de la qualité de vie au travail et englobe des dimensions clés comme la gestion du stress, l'équilibre travail-vie personnelle et la perception d'un environnement de travail sain (Ryff & Keyes, 1995).

Nos résultats révèlent une forte corrélation positive entre le bien-être psychologique et la satisfaction des employés, confirmant une relation significative (coefficient de corrélation de 0,761). Un tel coefficient indique que l'amélioration du bien-être psychologique des employés se traduit par une augmentation notable de leur satisfaction au travail. L'indice t de 9,912, bien au-dessus du seuil critique de 1,96 pour une significativité à 5%, renforce la robustesse de cette relation. De plus, la p-value de 0,000 confirme cette hypothèse, la probabilité d'obtenir ces résultats par hasard étant extrêmement faible.

Ces conclusions rejoignent les résultats d'études antérieures qui mettent en évidence la forte corrélation entre un niveau élevé de bien-être psychologique et une plus grande satisfaction au travail (Diener et al., 2009). En effet, les employés qui se sentent bien psychologiquement sont plus enclins à percevoir leur travail de manière positive, favorisant ainsi leur engagement et leur productivité.

Nos résultats confirment l'importance de promouvoir le bien-être psychologique en entreprise pour améliorer la satisfaction des employés et, par extension, leur performance globale.

4.7.4. Evaluation du H₄ : Satisfaction des employés → Performance Sociale

La relation entre la satisfaction des employés et la performance sociale est au cœur des recherches en gestion des ressources humaines et en théorie des organisations. La satisfaction des employés, définie comme l'appréciation positive d'un individu envers son travail, a un impact direct sur la performance sociale, qui reflète l'engagement d'une entreprise envers des pratiques éthiques, sociales et environnementales (Locke, 1976 ; Brammer et al., 2007).

Nos résultats révèlent une très forte corrélation positive entre la satisfaction des employés et la performance sociale (coefficient de corrélation de 0,874), indiquant une relation significative. L'augmentation de la satisfaction des employés se traduit par une amélioration notable de la performance sociale de l'organisation. L'indice t de 32,477 dépasse largement le seuil de significativité de 1,96, renforçant la validité statistique de cette relation. La p-value de 0,000 confirme que la probabilité que ces résultats soient dus au hasard est inférieure à 0,01 %.

Ces conclusions s'accordent avec les recherches existantes. Plusieurs études démontrent qu'une main-d'œuvre satisfaite est plus engagée dans les initiatives sociales et environnementales de l'entreprise, car elle se sent valorisée et motivée à contribuer au bien commun (Organ & Ryan, 1995). De plus, la satisfaction des employés est souvent associée à une meilleure collaboration, une réduction du turnover et une productivité accrue, renforçant la capacité de l'organisation à mener à bien ses initiatives de responsabilité sociale (Podsakoff et al., 2000).

En conclusion, nos résultats valident l'hypothèse, mettant en évidence le rôle déterminant de la satisfaction des employés dans l'amélioration de la performance sociale des entreprises. Cela souligne l'importance de développer des politiques de bien-être au travail, non seulement pour améliorer la satisfaction des employés, mais aussi pour renforcer l'impact social positif de l'organisation.

5. Conclusion :

En guise de conclusion, cette recherche met en évidence le rôle fondamental de la satisfaction des employés comme moteur essentiel de la performance sociale des entreprises. L'analyse rigoureuse des quatre hypothèses formulées révèle les mécanismes par lesquels divers facteurs organisationnels interagissent pour influencer le niveau de satisfaction des employés, qui, à son tour, exerce un impact significatif sur la performance sociale globale de l'entreprise.

Premièrement, il est intéressant de noter que la flexibilité des horaires, bien que souvent considérée comme un avantage pour les employés, révèle dans cette étude un effet négatif, bien que significatif, sur leur satisfaction (coefficient de -0,230 et statistique t de 4,622). Ce résultat suggère que si la flexibilité peut être attrayante en théorie, sa mise en œuvre concrète peut engendrer, dans certaines situations, un sentiment d'instabilité ou des attentes professionnelles mal définies, ce qui nuit au bien-être et à la satisfaction des employés. Il apparaît donc crucial que les politiques de flexibilité soient conçues et gérées avec une attention particulière, en les adaptant aux besoins spécifiques des employés et en assurant une communication claire, afin d'éviter des conséquences négatives sur leur moral et leur engagement.

Deuxièmement, l'étude démontre clairement l'effet positif et significatif de l'innovation collaborative sur la satisfaction des employés (coefficient de 0,427 et statistique t de 5,660). Les pratiques qui encouragent la participation active des employés dans les processus d'innovation partagée semblent renforcer leur sentiment d'appartenance, de reconnaissance et de valorisation au sein de l'organisation. En favorisant un environnement où les idées et les contributions des employés sont prises en compte, l'innovation collaborative contribue directement à accroître leur satisfaction au travail.

Troisièmement, le bien-être psychologique des employés se distingue comme le facteur ayant l'influence la plus marquée sur leur satisfaction, avec un coefficient de 0,761 et une statistique t de 9,912. Ce résultat souligne l'importance primordiale de prendre en considération la santé

mentale et émotionnelle des employés pour favoriser leur épanouissement professionnel et, par conséquent, améliorer significativement leur niveau de satisfaction. Ces données confirment l'idée que la qualité de vie au travail est un pilier essentiel pour maintenir un environnement de travail sain, productif et où les employés se sentent bien.

Enfin, l'étude met en lumière un impact extrêmement fort et significatif de la satisfaction des employés sur la performance sociale des entreprises (coefficient de 0,874 et statistique t de 32,477). Les employés satisfaits ne sont pas seulement plus susceptibles d'être productifs, mais ils manifestent également un engagement accru envers les initiatives sociales et environnementales portées par l'entreprise. Ce résultat souligne l'importance stratégique d'une gestion des ressources humaines axée sur la satisfaction des employés comme levier majeur pour améliorer la performance sociale globale des organisations.

En conclusion, cette analyse empirique démontre que la satisfaction des employés est un concept multidimensionnel, influencé par une combinaison complexe de facteurs tels que le bien-être psychologique, les opportunités d'innovation collaborative et la manière dont la flexibilité du travail est mise en œuvre. Une gestion éclairée et efficace de ces différents éléments s'avère non seulement essentielle pour améliorer le niveau de satisfaction des employés, mais également pour impulser une dynamique positive en faveur de la performance sociale de l'entreprise dans son ensemble.

Références :

- (1). Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- (2). Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- (3). Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- (4). Biswas-Diener, R. (2008). Material wealth and subjective well-being. *The science of subjective well-being*, 307-322.
- (5). Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- (6). Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human resource management*, 52(1), 95-121.
- (7). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- (8). Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33-58.
- (9). Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- (10). Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- (11). Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- (12). De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G.

- (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and innovation management*, 23(3), 318-330.
- (13). Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
 - (14). Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
 - (15). Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
 - (16). Fombrun, C., & Shanley, M. *Journal of Management*; Jun 1990; 33, 2; ABI/INFORM Global.
 - (17). Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do unions do. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 38, 244.
 - (18). Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
 - (19). Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122.
 - (20). Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506.
 - (21). Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
 - (22). Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). Introduction: Building a psychologically healthy workplace.
 - (23). Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
 - (24). Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
 - (25). Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
 - (26). Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 36-39.
 - (27). Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies.
 - (28). Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
 - (29). Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
 - (30). Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506.
 - (31). Kossek, E. E., & Lee, M. D. (2008). Implementing a reduced-workload arrangement to retain high talent: A case study. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 49.
 - (32). Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer

- and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. The Oxford handbook of work and family, 255, 215-239.
- (33). Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701.
 - (34). Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
 - (35). Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
 - (36). Pattusamy, M., & Jacob, J. (2017). A test of Greenhaus and Allen (2011) model on work-family balance. *Current Psychology*, 36, 193-202.
 - (37). Pérez, F. G., & Rojas, C. P. (2016). *Ecopedagogía y ciudadanía planetaria*. De La Salle Ediciones.