

SANTE MENTALE ET LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL CAS DE LA SOCIETE VODACOM CONGO.

Par : Amani Isiaka Mwana Masoma

Doctorant,
Université des martyrs du Congo (UNIM-RDC)
Université Ngaoundere (UN-CAMEROUN)

Date of submission 24 January, 2025; Date of Acceptance 12 March, 2025; Date of publication 22 April, 2025

ABSTRACT

Background: This article addresses the critical issues of mental health and well-being at work, highlighting the significant changes that have occurred in work environments over the past few decades. The introduction of digital technologies, increased competition, and heightened performance expectations have placed additional pressure on employees, leading to an increase in mental disorders such as anxiety, depression, and burnout. Mental health at work refers to the impact of a work environment on employees' psychological state, while well-being encompasses their mental, physical, and social health. These two dimensions are crucial because they influence employee satisfaction and organizational performance. Organizations increasingly recognize the benefits of a healthy work environment, not only for individual well-being but also for profitability and sustainability.

The article presents key concepts, factors affecting mental health and well-being, and theoretical models that can guide organizations in improving these aspects. It highlights the importance of proactive strategies, including primary, secondary, and tertiary interventions, to foster a positive work culture.

Materials and Methods: This case study used Vodacom Congo as an example. We used systemic and analytical methods, using documentary and observation techniques and an observation grid as a data collection tool.

Results: Vodacom Congo illustrates how concrete initiatives can effectively improve employee mental health, reduce turnover, and improve overall job satisfaction. By investing in the well-being of their employees, organizations can create a more engaged, productive, and resilient workforce, ultimately leading to long-term success.

Discussion: Our results are consistent with those of the WHO, which highlights the importance of proactive strategies, including primary, secondary, and tertiary interventions, to foster a positive work culture.

Conclusion: Balanced mental health improves the quality of work, facilitates teamwork, and is an effective source of organizational performance.

Keywords: Mental health, work, well-being, service quality.

Résumé

Contexte: Cet article aborde les enjeux cruciaux de la santé mentale et du bien-être au travail, soulignant les changements importants survenus dans les environnements de travail au cours des dernières décennies. L'introduction des technologies numériques, la concurrence accrue et les attentes de performance accrues ont exercé une pression supplémentaire sur les employés, entraînant une augmentation des troubles mentaux tels que l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel. La santé mentale au travail désigne l'impact d'un environnement de travail sur l'état psychologique des employés, tandis que le bien-être englobe leur santé mentale, physique et sociale. Ces deux dimensions sont cruciales car elles influencent la satisfaction des employés et la performance organisationnelle. Les organisations reconnaissent de plus en plus les avantages

d'un environnement de travail sain, non seulement pour le bien-être individuel, mais aussi pour la rentabilité et la durabilité.

L'article présente les concepts clés, les facteurs affectant la santé mentale et le bien-être, ainsi que les modèles théoriques qui peuvent guider les organisations dans l'amélioration de ces aspects. Il souligne l'importance des stratégies proactives, incluant des interventions primaires, secondaires et tertiaires, pour favoriser une culture de travail positive.

Matériel et méthodes : Cette étude de cas a pris exemple de la société Vodacom Congo. Nous avons recourus aux méthodes systémiques et analytiques, la technique documentaire et l'observation nous ont servi comme la technique et la grille d'observation comme instrument de collecte des données.

Résultats : La société Vodacom Congo illustre comment des initiatives concrètes peuvent améliorer efficacement la santé mentale des employés, réduire le turnover et améliorer la satisfaction professionnelle globale. En investissant dans le bien-être de leurs employés, les organisations peuvent créer une main-d'œuvre plus engagée, plus productive et plus résiliente, conduisant finalement à un succès à long terme.

Discussion : Nos résultats rejoignent ceux de l'OMS qui soulignent l'importance des stratégies proactives, incluant des interventions primaires, secondaires et tertiaires, pour favoriser une culture de travail positive.

Conclusion : la santé mentale équilibrée améliore la qualité du travail, elle facilite le travail en équipe et est-elle une source efficace pour le rendement et la performance d'une organisation.

Mots clés : Santé mentale, travail, bien-être, qualité des services.

1. INTRODUCTION

La santé mentale est définie par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme un état de bien-être dans lequel un individu réalise son potentiel, peut faire face aux exigences normales de la vie, travailler de manière productive et contribuer à sa communauté¹. Dans le contexte du travail, cela inclut la gestion du stress, l'épanouissement professionnel et la capacité de maintenir une performance stable sans altérer son équilibre psychologique.

Un travail décent est propice à une bonne santé mentale, Un cadre de travail médiocre – caractérisé par la discrimination et les inégalités, une charge de travail excessive, une mauvaise maîtrise des modalités de travail et l'insécurité de l'emploi – présente un risque pour la santé mentale,(OMS,2024). On estime qu'en 2019, 15 % des adultes en âge de travailler souffraient d'un trouble mental. À l'échelle mondiale, on estime que la dépression et l'anxiété font perdre chaque année 12 milliards de jours de travail, ce qui représente une perte de productivité de 1000 milliards de dollars par an. Il existe des mesures efficaces pour éviter les risques de troubles mentaux, protéger et promouvoir la santé mentale au travail et aider les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale.

¹ World Health Organization (WHO). (2013). Mental health action plan 2013-2020. WHO.

Le monde du travail a considérablement évolué au cours des dernières décennies. L'introduction des technologies numériques, l'intensification de la concurrence, l'accélération des rythmes de travail et les attentes croissantes en matière de performance ont généré une pression supplémentaire sur les employés. Si les bénéfices de cette évolution sont nombreux en termes de productivité et d'efficacité, elle a également engendré une augmentation des troubles liés à la santé mentale, notamment l'anxiété, la dépression, et le burn-out.

La santé mentale au travail désigne la manière dont un environnement de travail affecte l'état psychologique des employés, tandis que le bien-être englobe à la fois la santé mentale, physique et sociale des individus. Ces deux dimensions sont cruciales, car elles influencent non seulement la satisfaction des employés, mais aussi la performance organisationnelle².

Les organisations prennent de plus en plus conscience des bénéfices d'un environnement de travail sain, non seulement pour le bien-être des individus, mais également pour la rentabilité et la durabilité des entreprises³. L'objectif de cet article

² Warr, P. (2002). *The Psychology of Well-Being at Work*. In *The Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons.

³ Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between

est de discuter des enjeux associés à la santé mentale et au bien-être au travail, d'identifier les facteurs qui influencent ces aspects et de proposer des stratégies pour les améliorer.

Le bien-être au travail englobe trois grandes dimensions : le bien-être physique, mental et social. Le bien-être mental fait référence à l'état émotionnel et psychologique des employés, la capacité à faire face aux défis du travail, tandis que le bien-être physique touche à la santé corporelle et à la gestion des risques physiques liés au travail. Le bien-être social inclut la qualité des relations entre collègues, les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, et l'intégration dans la culture d'entreprise.

1. Vue d'ensemble

Près de 60 % de la population mondiale a un emploi (1). Tous les travailleurs ont droit à un cadre de travail sûr et sain. Le travail peut protéger la santé mentale. Un travail décent est propice à une bonne santé mentale car :

- il fournit un moyen de subsistance ;
- il donne un but, confiance en soi et un sentiment d'accomplissement ;
- il permet d'avoir des relations positives et de faire partie d'une communauté ; et
- il définit un cadre structurant, parmi nombre d'autres avantages.

Un travail décent peut contribuer au rétablissement et à l'inclusion des personnes souffrant de problèmes de santé mentale, leur donner davantage confiance en elles et améliorer leur fonctionnement social.

Un cadre de travail sûr et sain n'est pas seulement un droit fondamental, il peut aussi limiter les tensions et les conflits au travail, contribuer à fidéliser le personnel, améliorer la performance et la productivité. À l'inverse, l'absence de structures et d'un soutien de qualité au travail, en particulier pour les personnes souffrant de problèmes de santé mentale, peut altérer la capacité à apprécier et à bien faire son travail ; elle peut être cause d'absentéisme et même faire obstacle à l'obtention d'un emploi.

employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

II. MATERIEL ET METHODES

MATERIEL

La société VODACOM-CONGO, créée en octobre 2001 sous la forme d'une société à responsabilité limitée, SPRL en sigle, est le fruit d'un accord de partenariat conclu entre Vodacom International Ltd et Congolese Wireless Network (CWN) sprl, oeuvre de monsieur A.B.M. CONTEH, chairman de la société. L'objectif social de la société VODACOM-CONGO, est principalement l'exploitation de la télécommunication cellulaire sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo. Sans précédent dans l'histoire des télécommunications en République Démocratique du Congo, son réseau cellulaire a démarré le 1^{er} Mai 2002 couvrant simultanément les villes de Kinshasa, Lubumbashi et Mbuji Mayi. En janvier 2005, le réseau couvre 115 villes et agglomérations du pays. Après deux ans et demi d'activités, VODACOM-CONGO constitue la fierté du pays au vu de ses impressionnantes réalisations accomplies en si peu de temps.

VODACOM CONGO, l'une des principales entreprises de télécommunications en République Démocratique du Congo, a connu une croissance rapide grâce à l'innovation technologique et à l'expansion des services. Cependant, cette croissance rapide a également mis en lumière les défis liés à la santé mentale et au bien-être des employés.

METHODES

Cette étude de cas a pris exemple de la société Vodacom Congo. Nous avons recourus aux méthodes systémiques et analytiques, la technique documentaire et l'observation nous ont servi comme la technique et la grille d'observation comme instrument de collecte des données.

III. RESULTATS

1. Risques pour la santé mentale au travail

Au travail, les risques pour la santé mentale, également appelés risques psychosociaux, peuvent être liés, entre autres, à la nature de l'emploi ou aux horaires de travail, aux caractéristiques du cadre professionnel ou à l'absence de perspectives de carrière.

Les risques pour la santé mentale au travail sont notamment :

- la sous-utilisation des compétences ou le fait d'être sous-qualifié ;
- une charge de travail ou un rythme de travail excessif, le manque de personnel ;
- des horaires prolongés, rigides et incompatibles avec la vie sociale ;
- le manque d'influence sur la définition des tâches ou la charge de travail ;
- des conditions de travail dangereuses ou pénibles ;
- une culture organisationnelle qui permet des comportements négatifs ;
- le soutien limité des collègues ou un encadrement autoritaire ;
- la violence, le harcèlement ou l'intimidation ;
- la discrimination et l'exclusion ;
- des fonctions mal définies ;
- une sous-promotion ou une surpromotion ;
- l'insécurité de l'emploi, un salaire insuffisant ou un manque d'investissement dans l'organisation des carrières ; et
- l'incompatibilité entre les exigences professionnelles et familiales.

Plus de la moitié de la population active mondiale travaille dans le secteur non structuré (2), où il n'y a aucune réglementation garantissant une protection en matière de santé et de sécurité. Ces travailleurs exercent souvent dans un environnement professionnel dangereux, travaillent pendant de longues heures, n'ont guère de protection sociale ou financière, voire aucune, et sont en butte à la discrimination, autant de facteurs qui peuvent nuire à la santé mentale.

Bien qu'il existe des risques psychosociaux dans tous les secteurs, certains travailleurs y sont plus exposés que d'autres, à cause de la nature de leur travail ou de l'endroit et de la façon dont ils travaillent. Les agents de santé, les travailleurs humanitaires ou le personnel des services d'urgence ont souvent des emplois comportant un risque élevé d'exposition à des événements indésirables qui peuvent avoir des effets néfastes sur leur santé mentale.

Les récessions économiques ou les urgences humanitaires et de santé publique entraînent des risques tels que la perte d'emploi, l'instabilité

financière, la réduction des perspectives d'emploi ou la hausse du chômage.

Le cadre de travail peut amplifier des problèmes d'ordre plus général qui ont des effets néfastes sur la santé mentale, notamment la discrimination et les inégalités fondées sur des facteurs tels que la race, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, le handicap, l'origine sociale, le statut de migrant, la religion ou l'âge.

Les personnes ayant de graves problèmes de santé mentale sont plus souvent exclues du monde du travail et, lorsqu'elles ont un emploi, elles risquent davantage d'être victimes d'inégalités au travail. Le fait d'être sans emploi présente également un risque pour la santé mentale. Le chômage, l'insécurité de l'emploi et l'insécurité financière ainsi qu'une perte d'emploi récente sont des facteurs de risque de suicide.

2. Agir pour la santé mentale au travail

Les pouvoirs publics, les employeurs, les organisations qui représentent les travailleurs et les employeurs, ainsi que d'autres acteurs responsables de la santé et de la sécurité des travailleurs peuvent contribuer à améliorer la santé mentale au travail en prenant des mesures pour :

- éviter les problèmes de santé mentale d'origine professionnelle en parant aux risques pour la santé mentale au travail ;
- protéger et promouvoir la santé mentale au travail ;
- aider les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale à participer et à s'épanouir au travail ; et
- créer un environnement propice au changement.

Les travailleurs et leurs représentants ainsi que les personnes ayant une expérience concrète des problèmes de santé mentale doivent être associés de manière constructive à l'action menée pour améliorer la santé mentale au travail.

3. Éviter les problèmes de santé mentale d'origine professionnelle

La prévention des problèmes de santé mentale au travail consiste à gérer les risques psychosociaux

en milieu professionnel. Pour cela, l'OMS recommande aux employeurs des interventions organisationnelles directement axées sur les conditions et le cadre de travail. Les interventions organisationnelles consistent à évaluer les risques pour la santé mentale sur le lieu de travail, puis à les atténuer, les modifier ou les éliminer. Elles comprennent, par exemple, la mise en place de modalités de travail souples ou de dispositifs pour faire face à la violence et au harcèlement au travail.

4. Protéger et promouvoir la santé mentale au travail

La protection et la promotion de la santé mentale au travail consistent à renforcer l'aptitude, en particulier celle du personnel d'encadrement, à déceler les problèmes de santé mentale au travail et à prendre des mesures en conséquence.

Pour protéger la santé mentale, l'OMS recommande :

- **de former les cadres aux questions de santé mentale** afin de les aider à percevoir la détresse émotionnelle de leurs subalternes et à agir en conséquence ; de développer les compétences relationnelles telles que la communication ouverte et l'écoute active ; et de faire mieux comprendre comment les facteurs de stress au travail affectent la santé mentale et comment on peut y faire face ;
- **de former les travailleurs** pour qu'ils soient mieux sensibilisés et aient de meilleures connaissances en santé mentale et pour que les personnes ayant des problèmes de santé mentale au travail soient moins stigmatisées ; et
- **de mettre en place des interventions destinées aux individus** pour leur apprendre à gérer le stress et à réduire les symptômes en cas de problème de santé mentale, y compris des interventions psychosociales et des possibilités d'exercer une activité physique dans le cadre des loisirs.

5. Aider les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale à participer et à s'épanouir au travail

Les personnes atteintes de troubles mentaux ont le droit de participer pleinement et équitablement au monde du travail. La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées est un accord international destiné à promouvoir les droits des personnes souffrant de handicaps (dont les handicaps psychosociaux), y compris au travail. L'OMS recommande trois interventions pour aider les personnes ayant des problèmes de santé mentale à acquérir un emploi, à le conserver et à participer au monde du travail :

- **Des aménagements raisonnables** permettent d'adapter le cadre professionnel aux capacités, aux besoins et aux préférences d'un travailleur ayant un problème de santé mentale. Il peut s'agir d'instaurer des horaires de travail souples, d'accorder du temps supplémentaire pour accomplir les tâches, de modifier celles-ci pour réduire le stress, d'octroyer des congés pour des rendez-vous médicaux ou d'organiser des réunions de soutien régulières avec le personnel d'encadrement.
- **Les programmes de retour au travail** associent des mesures portant sur les modalités de travail (comme des aménagements raisonnables ou une reprise progressive) à des soins cliniques continus pour aider les travailleurs à retourner au travail après une absence due à des problèmes de santé mentale, tout en cherchant aussi à réduire les symptômes.
- **Les initiatives d'aide à l'emploi** aident les personnes atteintes de troubles mentaux graves à trouver un emploi rémunéré et à conserver leur temps de travail tout en continuant à bénéficier d'un soutien en santé mentale et d'une aide professionnelle.

6. Créer un environnement propice au changement

Les pouvoirs publics et les employeurs, en concertation avec les principaux acteurs, peuvent contribuer à améliorer la santé mentale au travail en créant un environnement propice au changement. En pratique, cela suppose :

- **de prendre des initiatives** et de s'engager en faveur de la santé mentale au travail, par exemple en intégrant celle-ci dans les politiques professionnelles.
- **d'investir** suffisamment de fonds et de ressources, par exemple en prévoyant des budgets spéciaux pour les mesures visant à améliorer la santé mentale au travail et en mettant à la disposition des entreprises qui manquent de ressources des services conjuguant santé mentale et emploi.
- **de défendre le droit** de participer au monde du travail, par exemple en alignant les lois et règlements en matière d'emploi sur les instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme et en appliquant des politiques de non-discrimination au travail.
- **d'intégrer** la santé mentale en milieu professionnel dans tous les secteurs, par exemple en l'incorporant aux systèmes existants de sécurité et de santé au travail.
- **d'associer** les travailleurs à la prise de décisions, par exemple en organisant en temps voulu des consultations constructives avec les travailleurs, leurs représentants et les personnes ayant une expérience concrète des problèmes de santé mentale.
- **de rassembler des données factuelles** sur les risques psychosociaux et l'efficacité des interventions, par exemple en veillant à ce que toutes les orientations données et toutes les mesures prises dans le domaine de la santé mentale au travail soient fondées sur les données les plus récentes.
- **de veiller au respect** des lois, règlements et recommandations, par exemple en intégrant la santé mentale dans la mission des inspections nationales du travail et d'autres mécanismes de contrôle.

7. Les facteurs affectant la santé mentale et le bien-être au travail

1. Facteurs organisationnels

Les conditions de travail, telles que la charge de travail, la reconnaissance, et le type de leadership, jouent un rôle clé dans la santé mentale des employés. La théorie du job demand-control de Karasek (1979)⁴ explique que des exigences de travail élevées associées à un faible contrôle de l'employé peuvent augmenter le stress et les risques de maladies mentales.

De plus, un leadership toxique ou un manque de soutien organisationnel peut nuire au bien-être des employés. Les entreprises qui investissent dans un management bienveillant, où l'autonomie et la reconnaissance sont valorisées, créent des environnements de travail plus sains.

2. Facteurs individuels

L'individu joue également un rôle central dans la gestion de sa santé mentale. Des traits comme la résilience, l'estime de soi et la capacité de gestion du stress influencent la manière dont les employés réagissent aux défis au travail. Des stratégies de gestion du stress comme la méditation ou le recours à la thérapie peuvent atténuer les effets du stress professionnel⁵.

3. Facteurs sociaux

Les relations interpersonnelles au travail sont un autre facteur clé. Un environnement collaboratif et de soutien favorise la santé mentale, tandis que le harcèlement, la discrimination et les conflits interpersonnels génèrent des tensions et des risques de maladies mentales.

8. Conséquences d'une mauvaise gestion de la santé mentale au travail

1. Impact sur la performance professionnelle

⁴ Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

⁵ Hobfoll, S. E. (2002). *Social and psychological resources and adaptation*. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.

Les troubles de santé mentale peuvent affecter la concentration, la prise de décision, et la capacité à accomplir des tâches efficacement. Les employés souffrant de troubles mentaux peuvent devenir moins productifs, plus susceptibles de commettre des erreurs, et leur performance globale est souvent réduite. Le turnover (rotation des employés) est également plus élevé dans les environnements où la santé mentale est mal gérée.

2. Conséquences pour les employés

Le stress prolongé et la surcharge de travail sont des facteurs de risques pour des conditions comme le burn-out, qui peut conduire à une dépression sévère, à des troubles anxieux, ou à des épuisements physiques et psychiques.

3. Conséquences organisationnelles

Les entreprises qui ne prennent pas en compte la santé mentale de leurs employés peuvent faire face à des coûts indirects élevés. Le coût du stress au travail est estimé à plusieurs milliards d'euros par an, prenant en compte les coûts liés à l'absentéisme, à la diminution de la productivité et à la rotation du personnel.

9. Stratégies et interventions pour promouvoir la santé mentale et le bien-être au travail

1. Prévention primaire

La prévention primaire consiste à modifier les conditions de travail avant qu'elles ne nuisent à la santé mentale des employés. Cela inclut la réduction des exigences de travail excessives, l'augmentation du contrôle des employés sur leur travail, et l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise. Un climat de soutien et une culture organisationnelle bienveillante sont également des éléments clés.

2. Interventions secondaires

Les interventions secondaires sont centrées sur le soutien direct aux employés. Les programmes de soutien comme le counseling en entreprise, les services de psychothérapie, ou la mise en place de groupes de discussion peuvent aider à gérer le stress et prévenir les troubles mentaux.

3. Interventions tertiaires

Les interventions tertiaires sont mises en place pour soutenir les employés après un épisode de

stress ou une maladie mentale. Elles incluent des programmes de réintégration progressive au travail, des ajustements des tâches ou des horaires, et des suivis réguliers pour garantir le bien-être des employés.

10. Modèles théoriques du bien-être au travail

1. Le modèle de Karasek (Job Demand-Control)

Le modèle de Karasek postule que les exigences élevées du travail (charge de travail, pression des délais) combinées à un faible contrôle sur les tâches augmentent le stress et les risques de problèmes de santé mentale. Inversement, un contrôle accru, même avec des exigences élevées, est associé à une meilleure santé mentale.

2. Modèle des ressources

Ce modèle suggère que les ressources (personnelles, sociales et organisationnelles) sont cruciales pour préserver le bien-être au travail. Ces ressources, comme le soutien social, la reconnaissance, et l'autonomie, permettent aux employés de mieux gérer les demandes du travail.

11. Analyse Théorique :

1. Modèle de Karasek (Job Demand-Control) :

Selon le modèle de Karasek, les exigences élevées du travail et le contrôle limité sur les tâches peuvent générer du stress. Chez Vodacom, les employés font face à des attentes de performance élevées, avec des délais serrés et une charge de travail significative. Pour atténuer ces effets, l'entreprise a mis en place des programmes de flexibilité dans le travail, permettant aux employés de mieux gérer leur emploi du temps et d'avoir un contrôle accru sur leurs tâches.

2. Modèle des Ressources :

Ce modèle souligne l'importance de disposer de ressources pour préserver le bien-être au travail. Vodacom a investi dans des programmes de soutien psychologique et de développement personnel, offrant des ateliers de gestion du stress et des formations sur la résilience. Ces initiatives aident les employés à développer des compétences pour faire face aux exigences du travail et à renforcer leur bien-être général.

3. Interventions Primaires :

Dans le cadre de la prévention primaire, Vodacom a amélioré ses conditions de travail en créant un

environnement de travail collaboratif. Des espaces de travail ouverts et des programmes de reconnaissance des employés favorisent une culture d'entraide et de soutien. Cette approche proactive vise à réduire les risques de troubles mentaux avant qu'ils ne se manifestent.

4. Conséquences d'une Mauvaise Gestion :

Avant l'implémentation de ces stratégies, Vodacom a observé une augmentation du turnover et une baisse de la productivité due à des problèmes de santé mentale parmi les employés. En reconnaissant ces problèmes et en agissant, l'entreprise a pu réduire ces conséquences négatives et améliorer le moral des employés.

L'approche de Vodacom Congo en matière de santé mentale et de bien-être au travail illustre comment une entreprise peut appliquer des modèles théoriques pour créer un environnement de travail sain. En intégrant des stratégies de prévention et de soutien, l'entreprise non seulement améliore le bien-être de ses employés, mais également sa performance globale. Ce cas pratique met en lumière l'importance d'une gestion proactive de la santé mentale en milieu professionnel, en résonance avec les concepts discutés dans votre travail.

IV. DISCUSSION

Les résultats de nos recherches confirment les recommandations de l'organisation mondiale de la santé en matière de Santé au travail. Les résultats de nos recherches confirment ceux de David rigaud,2023 au sujet d' Impact du bien-être sur la performance et l'engagement. Il dit que l'influence du bien-être au travail sur les performances de l'entreprise se manifeste à travers de multiples indicateurs. Les recherches menées par Harvard Business Review révèlent que les organisations qui investissent dans cette démarche constatent une augmentation moyenne de 23% de leur productivité.

L'impact se mesure également au niveau de la relation client. Une étude de Glassdoor démontre que chaque progression d'une étoile dans l'évaluation d'une entreprise par ses employés se traduit par une hausse de 1,3 point des scores de satisfaction client. En matière de **fidélisation des talents**, environ 82% des salariés considèrent la qualité de leur environnement professionnel comme un facteur déterminant de leur loyauté. Le bien-être au travail agit également comme un puissant levier de satisfaction et engagement des

collaborateurs (www.assessfirst.com), réduisant l'absentéisme et les accidents du travail.

Clés et actions correctives

L'exploitation méthodique des données recueillies permet de transformer des informations brutes en insights actionnables. L'identification des tendances significatives (variations dans le temps, écarts entre services, corrélations entre indicateurs) permet de distinguer les problématiques ponctuelles des enjeux structurels.

La hiérarchisation des axes d'amélioration selon leur urgence et leur impact potentiel permet d'allouer efficacement les ressources disponibles. L'élaboration de plans d'action ciblés, co-construits avec les collaborateurs concernés, et le suivi rigoureux de leur mise en œuvre témoignent de l'engagement concret de l'organisation.

L'évaluation de l'impact des actions déployées et l'adaptation continue des programmes en fonction des résultats obtenus témoignent d'une approche mature du bien-être au travail.

Implication des collaborateurs dans la démarche d'amélioration

L'implication active des collaborateurs dans la démarche d'amélioration du bien-être au travail constitue un facteur clé de succès. Le recueil systématique de leur feedback à travers divers dispositifs (boîtes à suggestions, sessions d'écoute, espaces de discussion) nourrit une culture de dialogue authentique.

La création de groupes de travail dédiés au bien-être, composés de volontaires issus de différents services, permet d'analyser les problématiques et d'élaborer des propositions concrètes. La co-construction des solutions avec les personnes directement concernées renforce leur pertinence et leur acceptation.

L'autonomisation des équipes dans la mise en œuvre de certaines actions et les mécanismes de reconnaissance des contributeurs entretiennent cette dynamique participative. L'articulation de cette implication avec les parcours d'évolution professionnelle et la mobilité interne envoie un signal fort sur l'importance accordée au bien-être par l'organisation.

Favoriser le bien-être au travail représente aujourd'hui un enjeu stratégique pour les organisations. Nous sommes convaincus que cette démarche doit s'inscrire dans une vision globale et cohérente, intégrant tant les aspects matériels de l'environnement de travail que les dimensions managériales, relationnelles et organisationnelles. L'investissement dans le bien-être n'est pas un coût mais un catalyseur de valeur qui génère des bénéfices tangibles en termes d'engagement et de fidélisation des talents.

V. CONCLUSION

La santé mentale et le bien-être au travail sont des enjeux cruciaux pour les organisations modernes, comme en témoigne l'évolution rapide des environnements de travail face aux pressions contemporaines. Cet article a mis en lumière les défis associés à la santé mentale, notamment l'augmentation des troubles psychologiques tels

que l'anxiété et le burn-out, en raison de la charge de travail accrue et des attentes de performance.

À travers l'analyse des concepts clés, des facteurs influençant la santé mentale, ainsi que des modèles théoriques, il est évident que les organisations doivent adopter une approche proactive pour promouvoir le bien-être de leurs employés. Les stratégies de prévention, de soutien et d'intervention adaptées sont essentielles pour créer un environnement de travail sain et productif.

L'exemple de Vodacom Congo illustre comment des initiatives concrètes peuvent être mises en œuvre pour améliorer la santé mentale des employés, réduisant ainsi le turnover et augmentant la satisfaction au travail. En investissant dans le bien-être de leurs collaborateurs, les entreprises ne se contentent pas de répondre à des exigences éthiques, elles favorisent également leur propre rentabilité et durabilité à long terme.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Warr, P. (2002). The Psychology of Well-Being at Work. In *The Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons.
2. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279
3. World Health Organization (WHO). (2013). *Mental health action plan 2013-2020*. WHO.
4. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
5. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
6. World employment and social outlook - Trends 2022. Geneva: International Labour Organization; 2022 (https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/WCMS_83408_1/lang-en/index.htm, consulté le 26 août 2022)
7. Women and men in the informal economy: a statistical picture. Geneva: International Labour Organization; 2018 (https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_626831/lang-en/index.htm, consulté le 26 août 2022).