

Étude des pratiques de développement durable dans les organisations éducatives : la qualité de vie au travail

Study of sustainable development practices in educational organizations: quality of life at work.

Auteur 1 : EL ALLAOUI Ihssane.

Auteur 2 : ELGUEDDAR oumelbanine.

EL ALLAOUI Ihssane (Doctorante)
Université Mohamed V- Rabat /Faculté des Sciences de l'Éducation

ELGUEDDAR Oumelbanine (Professeure)
Université Mohamed V- Rabat /Faculté des Sciences de l'Éducation

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL ALLAOUI .I & ELGUEDDAR .O (2024). « Étude des pratiques de développement durable dans les organisations éducatives : la qualité de vie au travail », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0783 – 0805.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14561164
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Aujourd'hui, la qualité de vie au travail devient un élément catalyseur pour le capital humain au sein de n'importe quelle organisation, en tant que contribuant à la consolidation d'un environnement prospère qui favorise, leur rendement et leur engagement et au même temps crée de la valeur pouvant être considérée comme une locomotive puissante d'une performance multidisciplinaire durable de l'organisation. Dans ce sillage, la qualité de vie au travail fait référence à un cadre qui touche plusieurs niveaux, c'est à dire, qu'on peut le décomposer en sous éléments fondamentaux qui doivent être atteints au meilleur degré pour consolider une motivation intrinsèque et à la fois extrinsèque du personnel pour être plus productifs.

La qualité de vie au travail et le développement durable sont deux moyeux qui préservent le bien-être du personnel, d'une part, et qui assurent une bonne gouvernance participative.

En prenant l'exemple des organisations éducatives, la combinaison de la qualité de vie au travail et le développement durable créent un environnement de travail privilégié et épanouissant, favorisant la mise en œuvre un management de qualité puissant.

Notre article a pris l'initiative de faire une étude sur ces deux notions de base, en introduisant une cartographie informationnelle dans le cadre d'une approche qualitative concentrée sur une revue de littérature enrichissante en traitant notre problématique à propos de l'amélioration continue de la QVT dans le cadre d'une démarche de développement durable dans les organisations éducatives

En bref, notre un modèle de recherche théorique consolidé valide que la QVT et le développement durable au sein des organisations susmentionnées se manifestent via des facteurs multiples, y compris : formation, bien-être, management et communication...etc.

Mots clés : Qualité de Vie au Travail ; bien-être ; pratiques ; développement durable ; organisation éducative

Abstract

Today, quality of working life is becoming a catalyst for human capital within any organization, as it contributes to the consolidation of a prosperous environment that fosters performance and commitment and at the same time creates value that can be seen as a powerful driver of sustainable multi-disciplinary organizational performance. In this vein, quality of working life refers to a framework that cuts across several levels, it can be broken down into fundamental sub-elements that needs to be achieved to the highest degree in order to consolidate intrinsic and extrinsic motivation of staff to be more productive.

Quality of life at work and sustainable development are two means of safeguarding staff well-being, on one hand, and ensuring good participative governance, on the other.

Taking educational organizations as an example, the combination of quality of working life and sustainable development creates a privileged and fulfilling working environment, favoring the implementation of powerful quality management.

Our paper has taken the initiative to investigate these two basic notions, introducing informational mapping as part of a qualitative approach focused on an enriching literature review addressing our problematic about continuous improvement of QWL as part of a sustainable development approach in educational organizations.

To summarize, our consolidated theoretical research model validates that QWL and sustainable development within the aforementioned organizations manifest themselves via multiple factors, including: training, well-being, management and communication...etc.

Keywords: Quality of Life at Work; well-being; practices; sustainable development; educational organization

Introduction

Mener des bonnes pratiques au sein d'une organisation que ce soit son secteur d'activité, la prise des décisions saines qui affecte positivement le présent et le futur du capital humain, conduit à une performance organisationnelle. Dans ce sillage, la démarche de développement durable s'installe comme un pivot fondamental de la mise en œuvre des différentes stratégies et politiques en tenant compte d'un ensemble d'exigences à respecter pour ne pas compromettre la génération présente et futur en prenant l'exemple les personnes physiques (RH) et les personnes morales à atteindre efficacement leurs ampleurs souhaitées.

La qualité de vie au travail prône une place cruciale dans la création d'une ergonomie de travail propice qui encourage le capital humain à renforcer son sentiment d'appartenance vis-à-vis son organisation. La QVT et le développement s'imposent comme éléments indissociables pour avoir une performance durable.

Notre travail vient pour répondre à la problématique suivante : **Quels sont les facteurs qui déterminent les liens de causalité entre la QVT et le Développement durable, en prenant l'exemple de l'organisation éducative ?**

Notre objectif est de détecter les points de forces de la combinaison QVT-performance sur la sphère organisationnelle en construisant un modèle global qui porte des pistes d'amélioration permanente en traitant l'exemple des organisations éducatives.

1 Pratiques de développement durable :

La conception susmentionnée fait preuve d'une affaire collective qui s'est préoccupée par le monde entier où chaque communauté cherche à faire face à un ensemble d'enjeux compliqués au niveau de dimensions diverses : économiques, sociaux et environnementaux.

1.1 Définition de développement durable et les ODD

En guise de la définition de développement durable, la première clarification de cette conception a été paru au niveau du rapport Bruthland en 1985 qui résulte du l'Agenda 30. A travers ce rapport, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) (1987) a confirmé que ladite notion désigne : « ***un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.*** »

Cela signifie que son ampleur cruciale est d'équilibrer nos besoins économiques, environnementaux et sociaux, au présent et au futur, dans le cadre de l'équité et l'égalité en termes de la voie de prospérité des différentes générations.

En analysant cette définition, tout en faisant appel à ses références nationales et internationales, nous pouvons constater que ce concept englobe 3 dimensions phares :

- **Intergénérationnelle** : actuellement vivant, les générations futures ;
- **Interterritorial** : régions intra-étatiques, régions globales ;
- **Intersectoriel** : économie, affaires sociales, écologie et autres champs politiques.

A cet égard, le développement durable est une stratégie opérationnelle qui se charge à garantir la progression écologique et économique sans oublier d'avoir comme gage une équation balancée au même poids entre le bien-être social, le commerce équitable et le de finance solidaire.

Les Objectifs de Développement Durable ODD ont été identifiés de la part de l'ONU, qui sont considérés comme un guide qui assiste la détection des défis et des actions à mener pour sauver le monde entier des effets désastreux des crises environnementales, sociaux et économiques, à moyen et à long terme. Il est sous le slogan de "**transformer le monde**", ce programme lancé par l'ONU a été signé par 193 pays, dans le but de permettre à l'ensemble de la population du monde entier de vivre dans des meilleures conditions et au sein des écosystèmes en meilleures formes.

Tableau 1: Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)

Objectif 1	Se concentrer sur l'élimination de la pauvreté par le biais de stratégies interdépendantes, y compris le développement de systèmes de protection sociale, des emplois décents et le renforcement de la résilience des pauvres.
Objectif 2	Éradiquer la faim et la malnutrition en garantissant l'accès à une alimentation sûre, nutritive et suffisante pour tous. On parle donc de la sécurité alimentaire.
Objectif 3	Garantir la bonne santé à l'ensemble des individus du monde entier tout en assurant la question de traitement contre toutes maladies.
Objectif 4	Garantir à chaque individu le droit de bénéficier d'une éducation de bonne qualité tout au long de la vie, en tenant compte des principes d'équité d'égalité
Objectif 5	Combattre toute sorte de discrimination entre femmes et hommes, tout en assurant une équité et une égalité au niveau des droits et de devoirs entre les deux surtout en termes de respect de dignité...etc
Objectif 6	Garantir à tous l'accès de tous les services d'alimentation en eau et assainissement, gérés d'une façon durable.
Objectif 7	Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables durables et modernes à des coûts abordables.

Objectif 8	Promouvoir une croissance de l'économie soutenue et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
Objectif 9	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
Objectif 10	Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
Objectif 11	Établir des modes de consommation et de production durables
Objectif 12	Prendre en compte des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
Objectif 13	Réduire les émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique et prévenir les conséquences naturelles engendrées par le réchauffement climatique
Objectif 14	Conserver et exploiter d'une manière durable l'océan, les mers et les ressources marines aux fins de développement durable.
Objectif 15	Préserver les écosystèmes terrestres en veillant à les exploiter d'une façon durable. Gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser les processus de dégradation des sols, mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
Objectif 16	Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives irréguliers d'un pays à l'autre et au sein des pays. La paix, la justice et des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous sont au cœur du développement durable.
Objectif 17	S'engager fermement en faveur du partenariat et de la coopération pour atteindre les objectifs du développement durable. Assurer la cohérence des politiques et instaurer un environnement favorable en vue de la mise en œuvre du développement durable à tous les niveaux et par tous les acteurs.

Source : Réalisé par nous-mêmes lors de la réalisation de ce travail

1.2 Piliers de développement durable

A cet effet, nous allons mettre le focus sur le traitement de chaque pilier de développement durable :

Tableau 2: Les piliers de développement durable

Pilier	Contenu
Pilier social	- Inégalités sociales - Inégalités face à *L'éducation

	*La faim *La pauvreté - Inégalités face à la santé
Pilier économique	- Création d'emplois - Recherche et innovation - Formation universitaire et professionnelle
Pilier environnemental	- Préserver la Biodiversité - Lutter contre l'épuisement des ressources naturelles - Préservation des ressources naturelles et des écosystèmes - Recul des émissions de CO2 - Limiter la pollution - changement climatique.
Culture	L'UNESCO veille à ce que le rôle de la culture soit reconnu par le biais d'une majorité des objectifs de développement durable (ODD), y compris ceux se concentrant sur : - l'éducation de qualité ; - les villes durables ; - l'environnement, la croissance économique ; - les modes de consommation et de production durables ; - les sociétés pacifiques et inclusives ; - l'égalité des genres ; - la sécurité alimentaire.

Source : Réalisé par nous-mêmes lors du fondement de ce travail

Le développement durable fait référence à :

- **Un environnement socialement vivable ;**
- **Une économie socialement équitable ;**
- **Un environnement économiquement viable ;**
- **Une économie écologiquement viable.**

1.3 Les pratiques managériales de développement durable

Pour implémenter une bonne démarche de développement durable sur le plan opérationnel, il fallait nécessairement faire appel à certaines pratiques dont nous pouvons citer les suivantes :

1.3.2 Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) :

Le discours de Sa Majesté Mohammed VI lors des Intégrales de l'Investissement en 2005 :

« Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel, et le respect des droits et des intérêts des générations futures (...) que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance ».

La Responsabilité Sociale de l'Organisation (RSO) désigne l'application au monde de l'organisation des principes de développement durable et de ses piliers déjà sus-évoqués. Elle repose sur la double idée que l'organisation a une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lesquelles elle évolue, et que la performance d'une organisation se mesure en termes de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans ses processus de management.

Donc, nous pouvons constater que la notion de RSO signifie la mise en pratique de la démarche du développement durable. Ce sont deux notions interdépendantes qui contribuent par leur opérationnalisation à l'organisation d'être bénéficiaire d'avantages multiples :

- Bonnes relations sein de l'organisation ;
- Adoption des comportements éthiques ;
- Développement d'un milieu de travail attractif pour des collaborateurs compétents et motivés compte tenu des conditions de travail attrayantes et des moyens mis en place par l'organisation ;
- Mise en œuvre des stratégies responsables.

1.3.2 Gestion durable des ressources humaines :

Parmi les activités de la GRH, plusieurs sont directement touchées par le Développement Durable, notamment l'évaluation et la rémunération, le recrutement, la formation et la gestion des compétences. En effet, les équipes de GRH peuvent prendre part au projet de DD en orientant leurs pratiques vers une plus grande durabilité et mettre la lumière sur certaines pratiques de la GDRH.

1.3.2.1 GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La gestion durable des ressources humaines peut être réalisé à travers :

- *Le management durable* : peut-être incité par la mise en œuvre d'un poste à temps complet ou à mi-temps. Et cela se fera en dépendant de la dimension de l'entreprise et/ou de l'ampleur de la tâche. Ce poste pourra être à titre d'exemple celui de « responsable qualité et environnement » pour relier entre les actions à réaliser.
- *Orientation, formation et développement des compétences* : Les collaborateurs doivent recevoir une formation sur la Responsabilité Sociale des Organisations RSO, que ce soit d'une manière annuelle ou bien d'une manière régulière.

1.3.2.2 La formation :

Tout comme les efforts pour améliorer le bien-être des employés, la formation continue contribue à les rendre plus motivés et plus productifs. Elle leur donne un sentiment de croissance et d'accompagnement au sein de l'organisation qui favorise sa fidélité. Ainsi, l'organisation doit former les collaborateurs afin de mettre en œuvre les meilleures pratiques en développement durable (éco-efficacité, éco-conception, santé et sécurité, etc.).

Le tableau 3 montre l'impact de la gestion sociale des ressources humaines sur certains processus RH :

Tableau 3 : Pratiques de Gestion Durable des RH – GDRH -

Gestion sociale des RH	Recrutement	Motivation – Attractivité - Fidélité - Engagement Sentiment d'appartenance - Justice organisationnel – Créativité
	Formation	Approche genre - Développement des compétences Motivation intrinsèque - Gestion des connaissances Management par la qualité - Management participatif
	Rémunération	Justice organisationnelle - Approche genre - Équité et égalité
	Évaluation	Travail au rendement - Reddition aux comptes Objectivité - Gestion axée sur les résultats Principes : équité et égalité

Source : Réalisé par nous-mêmes lors du fondement de ce travail

Ainsi, la gestion durable des ressources humaines et la gestion sociale des ressources humaines ont pour mission de rendre la vie au sein de l'organisation très épanouissante, en cherchant notamment à satisfaire les besoins des collaborateurs. Détenir une qualité de vie au travail à la hauteur est une locomotive essentielle en termes de la consolidation d'un environnement de travail attrayant et prospère.

2 Qualité de vie au travail

La QVT est une conception multidimensionnelle qui s'intègre dans des contextes différents qui sont unifiés par l'adoption de la même ampleur ; avoir une organisation hautement responsable.

2.1 Définition de la qualité de vie au travail (QVT)

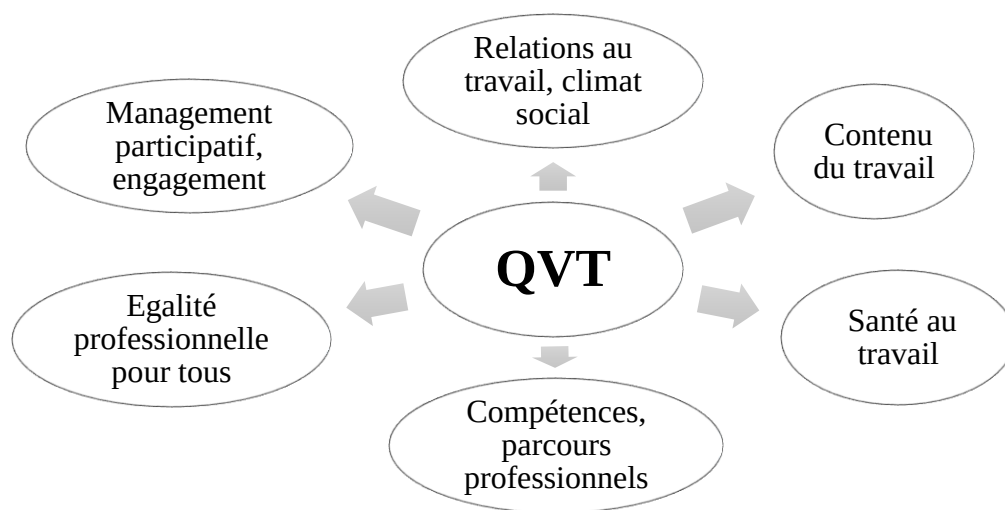
Baltazar et al., (2007) proposent une conceptualisation de la QVT comme « *concept multidimensionnel qui se base sur la satisfaction, à travers l'emploi, d'une grande gamme des besoins personnels, en la situant comme la clé pour la réalisation personnelle, familiale et sociale et comme moyen pour préserver l'économie et la santé* ».

A propos de L'ANACT (l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), il a révélé une définition de la QVT comme une démarche qui englobe toutes les actions qui visent comme ampleur cruciale d'avoir la question d'amélioration continue des conditions de travail comme une des piliers fondamentaux d'une productivité rentable qui engendre par conséquent la performance de l'organisation. En plus, nous pouvons dire que la QVT est un levier stratégique en termes de la gestion de ressources humaines qui sera toujours en guise de question de conduite de changement pour assurer amplement la réalisation des objectifs stratégiques escomptés sur le plan réel du terrain en tenant compte un système de gestion en termes du fond et de la forme.

2.2 Éléments clés de la QVT

Quand nous traitons le concept de la QVT, nous faisons référence à ces composantes clés par lesquelles se matérialise le sentiment de bien-être sur un environnement de travail, pierre angulaire de développement pérenne de leur entité.

Figure 1: Les éléments de la QVT



Source : <https://www.paysdelaloire.aract.fr/outil/les-6-dimensions-de-la-qualite-de-vie-au-travail/>

Pour avoir une démarche organisationnelle permettant une QVT, il est nécessaire de prendre en considération :

- **Les conditions :** l'organisation doit assurer une bonne ergonomie de travail en termes de fond et de forme, avoir comme gage préliminaire l'attractivité des nouveaux profils recrutés et de les rendre comme un des facteurs clés de succès d'un climat qui favorise le rendement des collaborateurs d'une part, et au même temps un des indices primordiaux qui préserve l'éclat d'une bonne image de marque via ses ambassadeurs (les collaborateurs). Ceci en tenant compte de certains éléments :
 - Environnement de travail : physique, technique, organisationnel...
 - Conditions d'emploi : formation, carrière, égalité, parcours Professionnel...
 - Conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail : temps de transport, problèmes de santé...
- **La capacité à s'exprimer et à agir :** la mise en place d'une approche participative permettant au collaborateur de contribuer à la prise de décision dans le cadre d'un management participatif qui recouvre le pouvoir d'agir pour garantir la présence des bonnes pratiques de la notion la plus discutable au niveau organisationnel « la gouvernance » opérationnalisé par :
 - Participatif : groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...
 - Partenariat social : concertation, dialogue social...

- Soutien managérial : clarté des objectifs, reconnaissance...
- Soutien des collectifs : solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...
- **Le contenu du travail** : le collaborateur nécessite sa propre marge d'indépendance qui lui offre l'opportunité d'améliorer ces compétences et d'exploiter d'autres pour résoudre les problèmes rencontrés, et d'être capable de faire une évaluation de sa carrière pour découvrir les pistes d'amélioration qui le rend brillant :
 - Autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.
 - Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçue par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
 - Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.

Certes, il est à déclarer que ladite notion est exprimée différemment en termes de sa composition dont des éléments sont présentes dans une classification spécifique et autres sont absents. Or, à travers le contenu expliqué ci-dessus, nous allons essayer de cadrer l'ensemble des éléments phares qui forme la qualité de vie au travail dans sa globalité. L'ANI de 2013 puis la loi Rebsamen sur le dialogue social (2015) donne un cadre légal à la notion et propulsent la qualité de vie au travail (QVT) dans le vocabulaire des entreprises, où elle vient progressivement se substituer à la notion de Risques Psycho-sociaux (RPS).

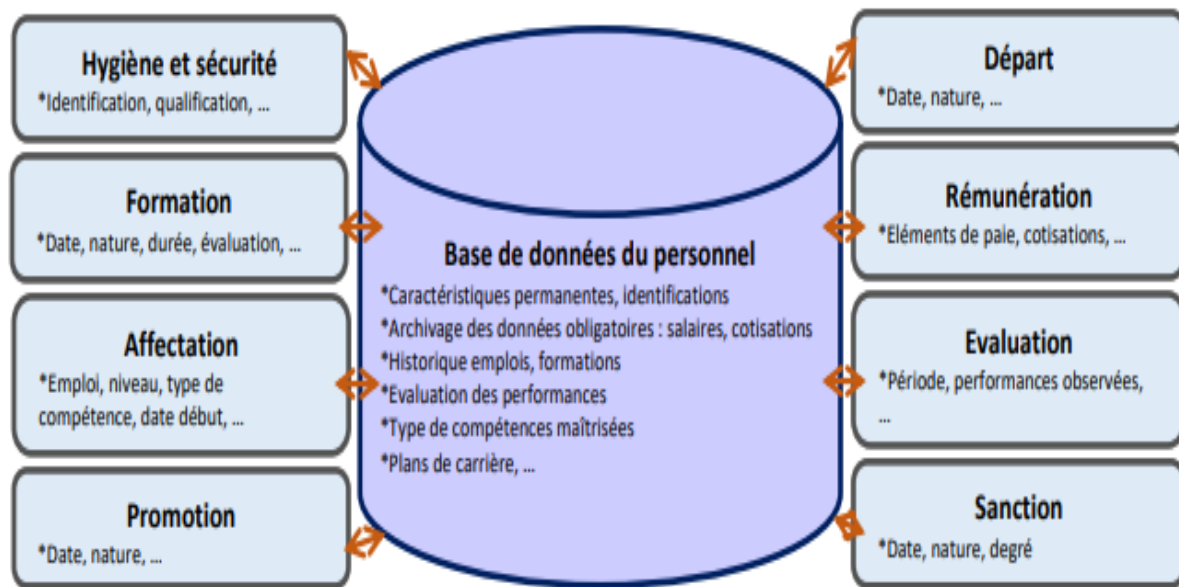
2.3 Les outils de mesure de la QVT

En traitant le sujet de la QVT, parmi les outils de mesure ledit concept, on trouve :

-Le SIRH : désigne un ensemble de programmes ou d'applications RH qui se trouve au niveau d'une seule interface. Ce système offre une analyse des données relatives aux indicateurs RH, comme :

- Le climat social
- La santé et la sécurité au travail
- Les parcours et mobilité interne.

Figure 2: Aperçu sur le SIRH



Source : Mirdasse S. et Jaouhari L. (2021)

D'après la figure 2, le SIRH est un des moteurs fondamentaux qui permettent d'implémenter un management des ressources humaines réussi, est un :

- Outil qui rend la vie professionnelle du collaborateur plus souple et plus confortable,
- Levier stratégique crucial qui permet de mieux attirer, gérer, piloter et fidéliser le capital humain non seulement par le biais d'une bonne rémunération mais en se concentrant plus sur des aspects sociaux plutôt que financiers.

- Le questionnaire annuel : son rôle est de présenter une cartographie de capturer une image très précise du bien-être dans l'organisation. Il se réalise une fois par an. Les collaborateurs doivent remplir un formulaire préétabli dans lequel l'organisation pourra déceler le degré de satisfaction et de bien être dans son environnement interne :

- Faire un bilan sur l'année de travail passée
- Parler des attentes du collaborateur et de l'organisation ;
- Discuter des perspectives d'évolution ;

- L'enquête pulse : Elle permet de suivre l'évolution du bien être au sein de l'organisation qui soit opérationnaliser par une somme d'étapes de suivi dans le but d'assurer une expérience collaborative favorable et à la fois d'améliorer sa compétitivité :

- Faire évoluer le questionnaire régulièrement pour s'adapter au contexte
- Déployer le diagnostic QVT à grande échelle en interrogeant l'ensemble des collaborateurs
- Favoriser la sincérité des retours grâce à l'anonymat de l'enquête

- Le coaching RH : C'est un mode d'accompagnement des dirigeants et des équipes pour l'amélioration de leur leadership. Il vise d'assurer un développement personnel et professionnel des collaborateurs, qui influencent positivement la qualité et la richesse de l'organisation. Il peut être un vecteur crucial qui favorise la QVT pour tous les collaborateurs :

- Développe les soft-skills, compétences primordiales afin de lutter contre les impacts négatifs qui apparaissent suite aux transformations successives continues,
- Se charge à mieux illustrer les lignes directrices de l'organisation en termes de la mise en place de la démarche QVT tout en traitant plus des thématiques relatives aux aspects sociaux.
- Aide à une meilleure gestion des émotions, au développement du leadership des managers et donc à donner du sens en gardant authenticité et transparence.
- Accompagner l'instauration d'une QVT au sein de l'organisation
- Diminuer le risque d'avoir comme fléau répandu le stress au travail.

En adoptant ses outils de mesure, l'organisation fait preuve de la présence de toutes les composantes de la bonne QVT, qui participent à atteindre une performance globale durable.

3 **Étude de recherche**

Pour consolider notre étude, nous nous sommes basés sur un ensemble d'articles scientifiques, des rapports et de l'analyse de certains discours. Ainsi, nous avons constaté que les premiers indices de la question de la QVT ont vu le jour avec l'école des relations humaines. Par contre, le concept de développement durable a été traité par Carroll.

3.1 **Approches managériales de la QVT**

En effet, sachant que l'école des relations humaines a vu le jour pour critiquer l'école classique qui a dévalorisé le capital humain en les considérant comme des machines chargées de la productivité pour augmenter le Chiffre d'Affaires de l'organisation, et donc, elle a négligé totalement la nature humaine du travail et les motivations des collaborateurs. A cet effet, nous allons présenter certaines théories qui traitent les éléments de la QVT.

3.1.1 **La théorie X et la théorie Y (Douglas McGregor)**

Mc Gregor (1906-1964) est un [psychologue américain](#). Il a opté comme point crucial de ses théories X et Y (Développées dans les années 1960), la question du management tout en faisant comparaison entre les types de management : **management autoritaire et management participatif**.

La théorie X est basée fondamentalement sur les constats suivants :

- L'homme n'aime pas le travail.
- L'homme préfère être dirigé et évite toute responsabilité.
- Il a peu d'ambitions et préfère la sécurité.
- Il n'aime pas le changement et préfère les tâches routinières.

Pour la théorie X, les collaborateurs sont paresseux et n'aiment plus le travail sauf dans le cas où ils sont soumis au contrôle de dirigeant et par peur de punition. Donc, on constate qu'il y a une démotivation et une sorte d'application d'un type de management autoritaire de la part des dirigeants.

La théorie Y, elle est fondée sur la base des postulats suivants :

- Le travail est indispensable.
- Système de sanction et de contrôle externe non efficace.
- Il a la capacité d'utiliser son imagination et de mettre sa créativité au service de l'organisation.

Selon ladite théorie, elle peut être considérée comme la plus efficace puisqu'elle se focalise sur des motivations plus profondes qui permettent d'intégrer les buts voire les intérêts individuels et ceux de l'organisation.

Tableau 4 : La théorie X et Y selon McGregor

Théorie X	Théorie Y
L'homme n'aime pas le travail, il cherche à l'éviter	Le travail n'est ni agréable ni désagréable
Il faut de convaincre le plus, le diriger, le contrôle, le menace de sanctions	L'homme n'aime pas le travail parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer
L'individu aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités	L'homme est capable de baser des objectifs et de les réaliser
Il a peu d'ambition, il cherche la sécurité	Il ne craint pas les responsabilités qui sont un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail
Il recherche la sécurité dans un travail répétitif	

Source :

https://moodle.luniversitenumerique.fr/pluginfile.php/6062/mod_folder/content/0/theorie-des-organisations-chap-3-lecon-4-cours-v6.pdf

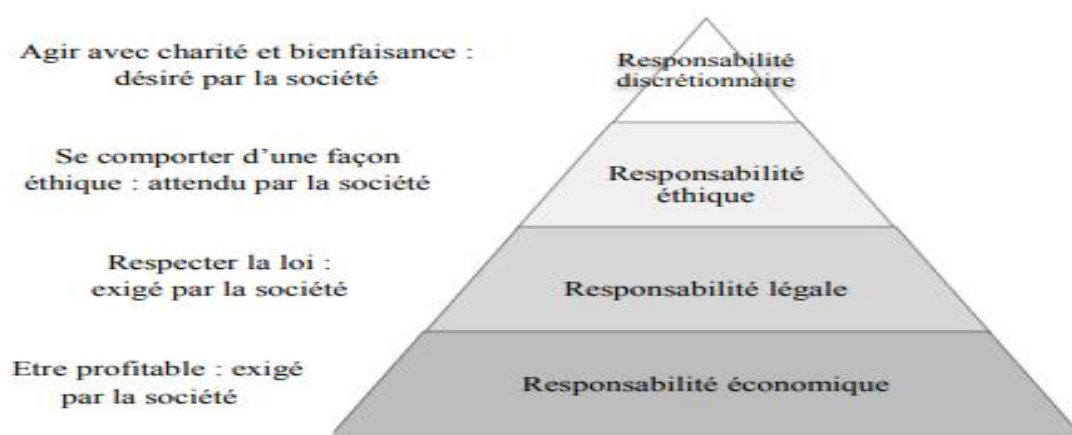
3.1.2 La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2002, Cartwright et Cooper, 2009)

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2002, Cartwright et Cooper, 2009) est une des grands principes qui sous-tend et précise le lien entre la QVT, l'engagement et la question de la performance. C'est vrai que par la mise en place d'une motivation extrinsèque (gratification, conditions de travail), l'engagement progresse, mais de manière moins forte et moins pérenne. Cependant, les fondateurs de ladite théorie confirment que « ***plus la motivation soit "intrinsèque" fierté du travail bien fait, réalisation personnelle..., de plus en plus les performances au travail soient meilleures*** ».

3.2 Caroll et le développement durable

Nous faisons appel à la pyramide de Carroll (1991) qui englobe les différentes raisons pour la consolidation d'une stratégie de développement durable.

Figure4: Le modèle pyramidale de la responsabilité sociale (Carroll, 1991)



Source : Anas YASSINE et Abdelmadjid IBENRISSOUL, 2018

Dans cette perspective les responsabilités s'ajoutent les uns aux autres et chacune d'entre elles forme un composant de base de la responsabilité sociale totale d'une organisation.

Le tableau suivant explique comment se traduit chaque type de responsabilité aux différents niveaux (institutionnel, organisationnel et individuel) :

Tableau 5:typologie des responsabilités selon le différents niveaux

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activité)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilité légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre les positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts « éclairés »	Tirer profits des instructions réglementations pour innover dans les produits ou des technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions à légales	Développer l'information d'utilisation pour les usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen en modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et les règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (community)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions et des variables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution (application de critères d'efficacité)

Source : proposé par M. Attarça, T. Jacquot (2005) sur la base des typologies respectives de A.B. Carroll (1979)et de D.J Wood (1991)

D'après ce tableau, on constate que la coexistence de ces 4 responsabilités dans une organisation aide à développer des stratégies bien gouvernées, basée sur des normes légales et éthiques qui orientent le comportement du collaborateur à être plus responsable vis-à-vis l'environnement, garantissant la prise en compte des piliers du développement durable, pour atteindre plusieurs objectifs, notamment :

- Renforcer la sensibilisation du personnel vis-à-vis de la préoccupation environnementale et d'influencer leurs attitudes, comportements, connaissances et compétences en matière de protection de l'environnement (Dumont et Al. 2016) ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux collaborateurs par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents ;
- Concevoir des stratégies respectueuses de l'environnement ;
- Améliorer la performance, l'attractivité organisationnelle, l'innovation verte et le climat au travail.
- Développer l'amélioration continue de la performance sociale, organisationnelle, économique, ou financière, etc.

4 Discussions

Notre étude a mis le focus sur les organisations publiques, il fallait nécessairement avoir un aperçu informationnel à propos de ces établissements.

En effet, selon l'article 1 du décret n° 2.02.376-statut réservé aux établissements de l'éducation et de l'enseignement public, les établissements sus-évoqués se trouvent sous tutelle des académies régionales de l'éducation et de formation dans la limite de leur pouvoir territorial. Ils présentent plusieurs services dans les différentes étapes de l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire.

Parmi les services introduits, en faisant référence à l'article 4, nous pouvons citer par exemple :

- Réalisation des programmes de formation et de formation continue pour le personnel travaillant au sein de l'établissement et pour d'autres établissements ;
- S'intéresser à l'offre scientifique, culturelle, sportive et technologique.

En outre, les organisations éducatives publiques sont marquées notamment par :

- La Gratuité ;
- L'équité et l'égalité en termes du droit de bénéficier d'une éducation de qualité ;
- Le sentiment d'appartenance : (les élèves appartiennent à la même classe sociale) ;
- La Présence d'une multitude projet de réforme qui pour objectif de développer le secteur de l'éducation et de formation à l'échelle national et international.
- Les droits de l'homme ;
- Le déploiement de réformes impliquant les différentes parties prenantes, ce qui favorise la question de la gouvernance partenariale ;

- Instauration des pratiques conformes aux normes, en tenant compte comme référence la constitution 2011, dont les principes de transparence, reddition aux compte, approche participative comme il est indiqué dans le chapitre intitulé la bonne gouvernance.

Tout ce qui est déjà déclaré auparavant vient de confirmer l'enracinement des pratiques de responsables et éthiques.

A travers notre recherche, nous voudrions clarifier la dépendance de la question de la QVT avec celle de développement durable tout en essayant de répondre à notre question de recherche fondamentale. Par le biais de notre revue de littérature, nous avons pu récolter une panoplie d'informations afin de cibler les objectifs de notre recherche voire de trouver une ou des solutions qui répondent à notre question de recherche soulevée par notre problématique déjà déclarée ci-dessus. A partir d'un ensemble de constats théoriques et des constats pratiques, dont nous pouvons cités les suivants :

- Les résultats de Rodríguez-Sánchez et al., (2019), montrent que la RSE a agi comme un antécédent clé permettant d'augmenter des résultats positifs pour l'organisation grâce aux employés qui se sentent plus capables de se remettre de toute perturbation pour anticiper les défis futurs, partager leurs connaissances et apprendre d'autres, tel que l'innovation, ce qui conduira à la performance, ainsi à une résilience organisationnelle accrue.
- Les projets de DD répondent à ce que définit et recouvre la QVT à savoir des actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions de travail et la performance globale. Ils sont l'occasion d'un travail collectif, participatif créant ainsi cohésion et dynamisme d'équipe
- La synergie existante entre les pratiques de GRH et de DD constitue dès lors une véritable opportunité pour les entreprises en vue d'une performance durable.
- Les TIC jouent un rôle important dans l'amélioration de l'image de marque de l'université, en effet l'image de marque dans l'enseignement supérieur est un outil stratégique qui permet d'identifier et de mesurer plus facilement la qualité de certaines universités.

D'après ce qui est déclaré auparavant, en répondant à notre question centrale, nous pouvons déduire que l'amélioration continue de la QVT dans une ère marquée par la mise en œuvre de développement durable se réalisent efficacement grâce à la cohésion des facteurs d'ordre :

- Stratégique : management, communication,
- Opérationnel : Formation,

- Social : bien-être,
- Psychologique : stress, satisfaction.

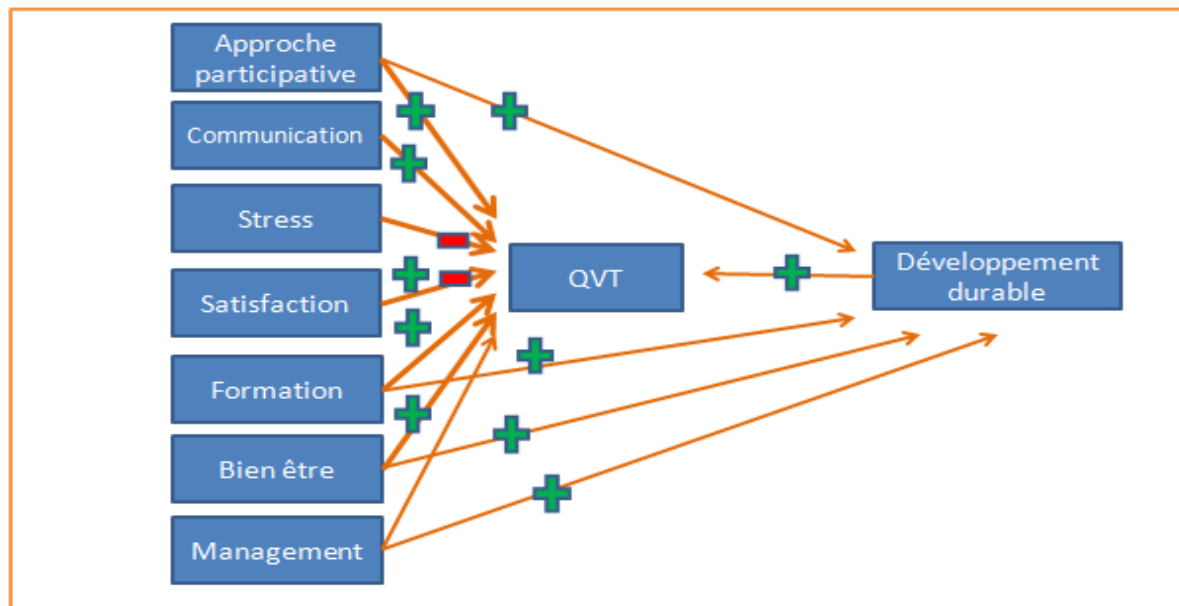
Il est à signaler que les bonnes pratiques de la QVT et le développement durable ne puissent être réalisables sans la présence d'une communication transversale, manque d'une asymétrie d'informations, mode de gouvernance partenariale.

En outre, rien ne peut se réaliser sans faire appel à une gestion de ressources humaines, soutenus des pratiques éthiques, responsables et durables qui contribuent au développement d'un climat de travail, de favoriser le dialogue social, de garantir un espace de travail qui englobe tous les paramètres nécessaires pour achever les résultats escomptés de la part de l'organisation (Performance) et de la part du collaborateur (Développement de compétences), en encourageant ce capital immatériel à innover et à apprendre à utiliser les TIC pour savoir agir et anticiper en faisant référence à une gestion du temps rentable qui leur donne la possibilité à se développer et à aider les autres à améliorer leur potentiels via le développement de l'esprit innovateur et le leadership participatif.

Il est à noter que la négligence du stress au travail et la non prise en charge de la satisfaction des besoins exprimés par les collaborateurs puissent conduire à détruire la psychologie au travail, à être facteur clé des maux et des maladies, à accroître la possibilité d'avoir le burnout en excès, ce qui pourra constituer par conséquent, à faire disparaître l'éclat de l'organisation en tuant l'aspect de l'intelligence collective et le sentiment d'appartenance.

Par conséquent, en tenant compte de notre revue de littérature et des conclusions déduites depuis un ensemble de constats, nous avons abouti le modèle de recherche suivant qui englobe des variables dépendantes et des variables indépendantes en traitant des liens en elles :

Figure 5: Modèle de recherche



Source : Réalisé par nous-mêmes lors du fondement de ce travail

A travers le modèle de recherche ci-dessus, nous souhaiterions exposer une perspective théorique à propos de la relation de causalité entre les différents de variables, qui seront bien définies, en termes de leur nature, suite au tableau ci-dessous :

Tableau 6: Les types de variables du modèle de recherche

Variable	Type
QVT	Variable médiatrice
Développement durable	Variable dépendante à expliquer
Communication	Variable indépendante explicative
Bien être	Variable indépendante explicative
Management	Variable indépendante explicative
Approche participative	Variable indépendante explicative
Formation	Variable indépendante explicative
Conditions du travail	Variable indépendante explicative
Stress	Variable indépendante explicative
Satisfaction	Variable indépendante explicative

Source : Réalisé par nous-mêmes lors du fondement de ce travail

Conclusion

Nous avons conclu que la QVT et le développement durable sont des éléments incontournables au sein d'une organisation éducative; ces éléments peuvent être considérés comme les garants du bien-être des individus qui jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la performance individuelle et par conséquent de l'efficacité des établissements scolaires, garantissant le renforcement et le transfert des compétences, assurant une communication transversale et à la fois une cohésion d'équipe favorable, appliquant une approche participative impliquant les différentes parties prenantes à être bien engagées vers leurs missions envers leur organisation et la société, en prenant comme référence, l'exécution des pratiques responsables et éthiques. Le présent travail sera complété prochainement par une étude empirique et bien détaillée qui va mettre le focus sur le traitement des variables mentionnées dans le modèle de recherche ci-dessus abouti à la base de notre revue de littérature pour tirer identifier les déterminants cruciaux de la qualité de vie au travail pour les ressources humaines travaillant au sein d'une organisation notamment dans le secteur d'activité de l'éducation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, E. H. (2021). Satisfaction au travail dans l'administration publique au Maroc : Cas des fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).
- Althaus, V., Kop, J. L., & Grosjean, V. (2019). Qualité de vie au travail. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (Vol. 2, pp. 355-358). Dunod.
- Bley, D. (2005). *Cadre de vie et travail. Les dimensions d'une qualité de vie au quotidien* (pp. 280-p). Edisud.
- Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise*, 12-13.
- Delvosalle, C. (2002). La qualité : des concepts à la pratique. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (5), 137-154.
- Diemer, A., Khushik, F., & Ndiaye, A. (2017). De l'Education au Développement Durable (EDD) aux Objectifs du Développement Durable (ODD), de nouvelles prescriptions pour les pays du Sud. *Revue Francophone du Développement Durable*, 7, 18-58.
- Dussaux, M. (2010). L'éducation au développement durable : de la ville éducatrice au territoire apprenant ? *Spécificités*, 3(1), 39-56.
- ENNESRAOUI, D., & RABHI, D. (2018). Démarche qualité et satisfaction du personnel. *Revue Economie, Gestion et Société*, (17).
- Fournier, S. (2017). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements. *Gestion et management public*, 6(4), 67-88
- Fournier, S. (2017). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements. *Gestion et management public*, 6(4), 67-88.
- Giauque, D., Boukamel, O., & Kouadio, A. B. (2022). *Bien-être et performance au travail: en l'honneur de Yves Emery*. EPFL PRESS.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management Avenir*, 23(3), 139-152.

- Guerre-Dailly, M. (2016). *Qualité de Vie au Travail et performance économique : une analyse d'Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail appliquée à la SEM VFD* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).
- HCP. (2021). « *Les objectifs du développement durable au maroc dans le contexte de la Covid-19* ».
- Leicht, A., Heiss, J., & Byun, W. J. (2018). Enjeux et tendances de l'éducation en vue du développement durable.
- Pacte de l'exemplarité de l'administration. (2019). pp. 1-8.
- Rascle, N., Bergugnat, L., Florin, A., & Guimard, P. (2016). Qualité de vie des enseignants en relation avec celle des élèves : revue de question, recommandations. *Contribution dans le cadre du rapport du Cnesco sur la qualité de vie à l'école*.
- **Conférences**
 - Conférence de l'université citoyenne-HEM, « Comprendre le nouveau monde de l'énergie », présentée par Loïc JAEGERT-HUBER, **11/02/2023**, consulté le 11/02/2023
 - Conférence "Parlons développement", diffusé sur LinkedIn le **08/02/2023**, consulté le 08/02/2023
- **Site web**
 - <https://www.edraak.org/programs/course/sd-v2020/>