

Mémoire de fin de cycle sous le thème

Thème

L'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés

Etude pratique au sein de la CIC les moulins de la Soummam

En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : Psychologie du travail, d'organisations et GRH

Réalisée par :

- *Boussekkine Ryma*
- *Haddab Sylia*

Encadré par :

Mr. Youcef Khodja Adil

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

Nous tenons à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir guidé vers le droit chemin afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre encadreur Mr. ADIL YUCEF KHODJA ; nous le remercieront de nous avoir encadrés, orientés, aidés et conseillés tout le long de notre recherche.

Nous remercions ainsi tous les enseignants (es) du département Psychologie et Orthophonie sans oublier tout l'équipe de la bibliothèque de la faculté sciences humains et sociales.

Nous adressons nos sincères remerciements à Madame, Brarti Hassina Chef de service du personnel de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aiche pour son sens d'accueil qui nous a permis d'effectuer notre enquête dans les meilleures conditions possibles ainsi que tout le personnel de l'entreprise.

En fin nous remercions l'ensemble de l'équipe pédagogique de notre département.

MERCI à TOUS ET à TOUTES.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail a

A mes chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez....

A mes deux frères : Ali et Lyes.

A mon fiancé qui m'a toujours soutenu durant ce long parcours.

A tous mes amis plus particulièrement Lynda, Ouissam, Meryem et

Sylia et mes camarades de promotion.

A tous ceux qui, de près ou de loin ont été avec moi dans les moments difficiles et m'ont toujours soutenue.

Ryma.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail a

A Mes très chers parents qui n'ont pas cessé de m'encourager, en me parodiant de précieux Conseils, sensible à leur amour et leur gentillesse ; c'est avec émotion que je leur exprime tout mon affection, mon admiration et mon profond respect.

*A Mes très chers frères : Kaci, Daoud et chère sœur Selma, Sonia et
Cher ami Salim.*

A Mes chères copines : Celia, Dalila, Rima.

A Toute ma famille.

A Tous ceux qui me sont chers.

*A Tous mes amis (es) et, plus particulièrement, à ceux qui ont
Contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

Syfia.

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans la préparation du diplôme de master en psychologie de travail, d'organisation et GRH, consacrée à la recherche de l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés. Afin d'atteindre les objectifs tracés dans la présente étude scientifique, des questions ont été émises au départ, ainsi des hypothèses souvent avancées pour justifier ces résultats.

Cette étude a pour objectif, d'ajouter de nouveaux éléments sur l'influence des dimensions de la culture organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail, en utilisant une méthode descriptive (quantitative) pour le faire, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié, nous avons sélectionné un échantillon de quatre-vingt-dix (90) salariés qui représente 30% de l'effectif total de l'entreprise.

A travers notre étude, nous avons eu la confirmation de notre première hypothèse sur l'apparition de la signification qui porte, « la culture organisationnelle a une influence sur le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam », et ce, d'après les résultats obtenus lors des calculs de la régression linéaire ($R=,630$), soit 63% de la population d'étude considère que la culture organisationnelle mise en place a un impact significatif sur leur bien-être au travail. Ainsi, nous avons confirmé la deuxième hypothèse qui porte, « plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam est élevé.

Ce présent mémoire peut s'avérer utile pour explorer le modèle de la culture organisationnelle et son impact sur le bien-être psychologique au travail.

Abstract

This research is part of preparation for the master's degree in work psychology, organization and HRM, devoted to researching the impact of organizational culture on the well-being of employees. In order to achieve the objectives set out in this scientific study, questions were raised at the start, as well as hypotheses often put forward to justify these results.

This study aims to add new elements on the influence of the dimensions of organizational culture on psychological well-being at work, using a descriptive method to do so, we have opted for the method of stratified random sampling, we selected a sample of ninety (90) employees representing 30% of the company's total workforce.

Through our study, we were able to confirm our first hypothesis for the appearance of the meaning which bears, « organizational culture has an influence on the well-being of employees of the CIC les moulins de la Soummam », and this, according to the results obtained during the linear regression calculation ($R=,630$), ie 63% of the study population consider that the organizational culture in place has a significant impact on their well-being at work. Thus, we have confirmed the second hypothesis which bears, « the more the dimensions of the organizational culture are favorable, the higher the well-being of the employees of the CIC les moulins de la Soummam.

This thesis can be useful to explore the model of organizational culture and its impact on psychological well-being at work.

Liste des abréviations :

ACSM	<i>L'Association Canadienne pour la Santé Mentale</i>
AGRODIV	<i>Agroalimentaire divers</i>
ANOVA	<i>analyse ordinale des variances</i>
APA	<i>American psychological Association</i>
BE	<i>Bien-être</i>
CFPA	<i>Centre de Formation Professionnelle et de l'apprentissage</i>
CIC	<i>Complexe Industriel et Commercial</i>
CNAS	<i>Caisse National des Assurances Sociales</i>
CNR	<i>couverture pour constructeurs non réalisateurs</i>
Ddl	<i>le degré de liberté</i>
ENIAL	<i>Entreprise Nationale de développement des Industries Alimentaires</i>
ERIAD	<i>Entreprise des Industrie Alimentaire Céréalières et Dérivés</i>
FHPS	<i>Filiale céréales des hauts plateaux Sétif</i>
FNAC	<i>Le Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la formation continue</i>
GRH	<i>Gestion des Ressources Humaines</i>
ILO	<i>Organization international du travail des nations unies</i>
L'ANEM	<i>l'Agence National de l'Emploi</i>
N°	<i>Numéro</i>
OMS	<i>Organisation mondiale de la santé</i>
RGPT	<i>Règlement général pour la protection du travail</i>
RH	<i>Ressources Humaines</i>
Sig	<i>la signification</i>

<i>SMQ</i>	<i>Service Moyens Généraux</i>
<i>SPA</i>	<i>Société par Action</i>
<i>SPSS</i>	<i>statistical package for social sciences</i>

Liste des tableaux :

N°	Tableaux	Page
01	<i>Superficie</i>	69
02	<i>Capacité de stockage</i>	69
03	<i>Capacité de trituration</i>	70
04	<i>Type de conditionnement et de commercialisation des produits</i>	70
05	<i>Présentation des items de la culture organisationnelle</i>	74
06	<i>Présentation des items de bien-être au travail</i>	74
07	<i>Présentation des notes attribués pour les réponses des enquêtés sur la culture organisationnelle</i>	75
08	<i>Présentation des notes attribués pour les réponses des enquêtés sur le bien-être</i>	75
09	<i>Cotation de la première partie du questionnaire</i>	76
10	<i>Présentation de la validité de la culture organisationnelle</i>	77
11	<i>Présentation de la validité de bien-être</i>	78
12	<i>Présentation de la fidélité de la culture organisationnelle</i>	79
13	<i>Présentation de la fidélité de bien-être</i>	79
14	<i>répartition de la population d'étude selon le genre</i>	80
15	<i>Répartition de la population d'étude selon l'âge</i>	81
16	<i>répartition de la population d'étude selon le niveau</i>	82
17	<i>répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle</i>	83
18	<i>répartition de la population d'étude selon l'ancienneté</i>	84
19	<i>analyses des résultats de l'axe du bien-être</i>	88
20	<i>représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés</i>	92
21	<i>présentation des variances de l'impact de la culture organisation sur le bien-être</i>	92
22	<i>représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés</i>	94
23	<i>présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être</i>	95
24	<i>représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés</i>	96
25	<i>présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être</i>	97

26	<i>représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés</i>	98
27	<i>présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être</i>	99
28	<i>représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés</i>	101
29	<i>présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être</i>	101

Liste des figures :

N°	Figures	Page
01	<i>Les composantes de la culture organisationnelle</i>	28
02	<i>Les trois axes de la mesure du bien-être selon WARR (1990)</i>	52
03	<i>Modèle de bien-être de Daniels (2000)</i>	53
04	<i>Modèle de bien-être et de santé au travail de DANA et GRIFFIN (1999)</i>	54
05	<i>Modèle de bien-être au travail de COTTON et HART (2003)</i>	55
06	<i>Répartition de la population d'étude selon le genre</i>	81
07	<i>Répartition de la population d'étude selon l'âge</i>	82
08	<i>Répartition de la population d'étude selon le niveau</i>	83
09	<i>Répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle</i>	84
10	<i>Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté</i>	85
11	<i>Régression standardisé des résidus</i>	93
12	<i>Régression standardisé des résidus</i>	95
13	<i>Régression standardisé des résidus</i>	97
14	<i>Régression standardisé des résidus</i>	99
15	<i>Régression standardisé des résidus</i>	101

Sommaire

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Résumé	IV
Liste des abréviations	VI
Liste des tableaux	VII
Liste des figures	X
Sommaire	XII
Introduction	1

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche.

1- Problématique	4
2- Hypothèses	6
3- Raisons de choix du thème	7
4- Les objectifs de la recherche	7
5- Définition des concepts clé	7
6- Etudes antérieures	9
6-1- Etudes antérieures concerné la culture organisationnelle	9
6-2 Etudes antérieures concerné le bien-être au travail	11
6-3 Discussion des études antérieures.....	13
7- La place de l'étude présente	14
Résumé du chapitre	

Partie théorique

Chapitre 2 : la culture organisationnelle

Préambule

1- Historique	17
2- Généralité sur la notion	19
3- Définition de la culture organisationnelle	19
4- Les théories de la culture organisationnelle.....	20
4-1- théorie de l'évolution culturelle	20
4-2- théorie du particularisme culturel	21
4-3- théorie fonctionnaliste	21
4-4- théorie du matérialisme culturel	22
4-5- théorie de l'idéalisme culturel	22
5- Les caractéristiques de la culture organisationnelle	24
6- Les composantes de la culture organisationnelle	24
7- Les fonctions de la culture organisationnelle	28
➤ Fonctions internes	29
➤ Fonctions externes	29
8- Les types de la culture organisationnelle.....	29
9- Le rôle de la culture organisationnelle	32
➤ Le rôle externe de la culture organisationnelle	32
➤ Le rôle interne de la culture organisationnelle	33
10- Les factures culturelles qui influencent l'entreprise	33
11- L'influence géographique sur la culture organisationnelle	35
➤ La culture algérienne.....	36
➤ La culture africaine	38
12- L'importance et l'impact de la culture organisationnelle.....	38
Résumé du chapitre	

Chapitre 03 : le bien-être au travail

Préambule

1- historique.....	44
--------------------	----

2- Définition du bien-être	46
3- Les théories du bien-être au travail.....	48
3-1-les théories générales	48
3-2- les théories descendantes (bien-être objectif)	48
3-3- les théories descendantes (bien- être subjectif)	49
3-4- les théories particulières	50
3 -5- la théorie de l'adaptation	50
3-6- la théorie des buts	50
3-7- la théorie cognitive	51
4- Les modèles du bien-être au travail	51
5- Les fondements de bien-être au travail	56
6- Les cinq dimensions du bien-être au travail	57
7- Les conséquences du bien-être au travail	59
8- Les factures de bien-être au travail	59
9- Les factures professionnelles influant sur le bien-être	61
9-1-les facture psycho-sociaux.....	61
9-2-les facture physique, chimique et biologiques.....	61
9-3- les facture physiologie et psychologique du travail	62
10- Les lois de bien-être au travail	62

Résumé du chapitre

Chapitre 04 : la méthodologie suivie dans le terrain

Préambule

1- La méthode utilisée	66
2- présentation de l'organisation	67
3- La population d'enquête	71
4- Le déroulement de l'enquête.....	72
5- La technique utilisée	73
6- Les caractéristiques psychométriques des échelles	77

7- Description de l'échantillon	80
8- Les outils statistiques utilisés dans la recherche.....	85
9- Les difficultés rencontrées	86
Résumé du chapitre	

Chapitre 05 : analyse et interprétation des données

Préambule

1- Analyse des résultats de l'axe de bien-être.....	88
2- Analyse de la première hypothèse	91
3- Analyse de la deuxième hypothèse.....	94
4- Discussion des résultats des hypothèses	102

Résumé du chapitre

Conclusion générale	105
Liste bibliographique.....	107

Annexes

Introduction

Introduction

La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans le fonctionnement et la performance d'une entreprise. Elle représente les valeurs, les normes et les croyances partagées qui façonnent les comportements et les attitudes des membres d'une organisation. Au-delà de son influence sur les résultats financiers et la productivité, la culture organisationnelle a également un impact significatif sur le bien-être des salariés.

Le bien-être des salariés est une préoccupation majeure pour les organisations, car il est étroitement lié à la satisfaction au travail, à l'engagement, à la rétention du personnel et à la performance globale. La culture organisationnelle peut soit favoriser le bien-être des salariés, en créant un environnement de travail sain et stimulant, soit l'inverse, en générant des conditions néfastes qui conduisent à l'épuisement professionnel et à la détérioration de la santé mentale des employés.

L'objectif de cette étude est d'explorer en profondeur l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés. Pour ce faire, nous examinerons les différents éléments qui composent la culture organisationnelle, tels que les valeurs, les normes, la communication interne et les relations entre les membres de l'organisation.

La culture organisationnelle peut avoir des répercussions positives sur le bien-être des salariés de plusieurs manières. Tout d'abord, lorsque la culture de l'entreprise est axée sur le respect, l'équité et l'inclusion, les salariés se sentent valorisés et soutenus, ce qui contribue à renforcer leur estime de soi et leur motivation. De plus, une culture qui encourage le développement professionnel et offre des opportunités de croissance favorise le sentiment d'accomplissement et de progression chez les employés.

La communication interne joue également un rôle essentiel dans la culture organisationnelle et peut avoir un impact significatif sur le bien-être des salariés. Une communication ouverte, transparente et régulière favorise la confiance et la cohésion au sein de l'organisation. Les salariés se sentent davantage impliqués dans les décisions et les changements organisationnels, ce qui réduit le stress et l'incertitude.

En revanche, une culture organisationnelle toxique ou désalignée peut avoir des conséquences néfastes sur le bien-être des salariés. Lorsque les valeurs de l'entreprise ne sont

pas respectées, que des pratiques de gestion injustes prévalent ou que les relations interpersonnelles sont conflictuelles, les employés peuvent ressentir de l'insatisfaction, du stress et de la démotivation. Cela peut entraîner des problèmes de santé mentale tels que l'anxiété, la dépression et le burn-out.

Il est donc essentiel pour les organisations de prendre en compte l'impact de leur culture organisationnelle sur le bien-être des salariés. En comprenant les mécanismes par lesquels la culture influence le bien-être, les entreprises peuvent mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent un environnement de travail sain et épanouissant. Pour présenter cette recherche, nous avons divisé notre travail en deux parties : la partie théorique qui contient trois chapitres, et la parties pratique qui comporte deux chapitres.

Le premier chapitre qui s'intitule « le cadre méthodologique de la recherche », touche le cadre général de la problématique qui contient la problématique, les hypothèses, en se basant sur déférentes définitions et quelques études antérieurs.

Le deuxième chapitre porte sur la première variable de notre recherche qui est « la culture organisationnelle », dans ce sens nous avons présenté l'histoire de la culture organisationnelle et son évolution, ses théories, ses caractéristique et ses fonctions ...etc.

Le troisième chapitre porte sur la deuxième variable de notre recherche qui est « le bien-être psychologique au travail », dans ce sens on a présenté l'histoire de bien-être au travail, ses théories, ses dimensions, ses modèle, ses facteurs...etc.

Le quatrième chapitre qui s'intitule la méthodologie suivie sur le terrain », ou nous avons présenté la méthodologie de recherche, qui contient les méthodes et techniques utilisés dans notre étude, l'application des échelles, la présentation de lieu d'enquête.

Nous conclurons avec le dernier chapitre qui s'intitule « analyse et interprétation des résultats de la recherche », ou nous allons discuter les résultats obtenus dans la recherche.

Chapitre 01 : le cadre méthodologique de la recherche

- 1- Problématique
- 2- Hypothèses
- 3- Raisons de choix du thème
- 4- Les objectifs de la recherche
- 5- Définition des concepts clé
- 6- Etudes antérieures
- 7- La place de l'étude présente

Résumé du chapitre

1- Problématique

Le champ de recherche en gestion des ressources humaines reconnaît aujourd'hui une place considérable à la gestion de la diversité. Comme le rappelle Thévenet (2007), cela ne signifie pas qu'il s'agit d'un phénomène émergent mais plutôt que le concept fait son apparition dans le débat public. De même, les mesures prises par les pouvoirs publics encouragent les entreprises à s'y intéresser. Deuxièmement, cette préoccupation est aussi liée aux conséquences de la diversité sur les performances de l'entreprise ou des équipes qui la composent. Plusieurs auteurs mettent en avant des enjeux forts Milliken et Martins, 1996 les enjeux sont économiques, commerciaux et managériaux. Ceci nous montre que si la diversité est inhérente à la société en général, les organisations peuvent en tirer parti grâce à un management efficace.

Parmi les différentes actions possibles pour gérer la diversité, Corner et Warland (2008) présentent la culture organisationnelle comme un support indispensable. Cette dernière a connu son développement, son « succès médiatique » à partir des années 1980.

Or, si on sait aujourd'hui que chaque entreprise ou chaque groupe de travail a sa propre culture, son caractère abstrait rend très difficile de la mettre en évidence et qui plus est de déterminer dans quelle mesure la culture organisationnelle peut permettre la gestion de diversité. (<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-345.htm>)

La culture organisationnelle, aussi appelée culture de l'entreprise, se résume en un ensemble d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents. Elle repose sur plusieurs composantes informelles partagées par l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit entre autres des valeurs communes (éthique, convivialité, respect de l'environnement, sens de l'engagement...), des rites, des codes vestimentaires et de langage, des méthodes de travail, ou des faits marquants liés à l'entreprise. En prenant l'exemple d'Auchan (1961) les salariés sont effectivement très imprégnés de la culture de l'enseigne, que ce soit par leurs tenue, le rite de la poignée de main entre les collaborateurs, ou encore de l'histoire de son fondateurs Gérard Mulliez. (<https://www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952>)

Elle est primordiale pour permettre à l'organisation de se différencier. En terme d'image d'une part, elle présente des atouts que ce soit en interne ou à l'externe auprès des collaborateurs.

Selon Bournois (1996) : « la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, a un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ».

Pour Nadine Lemaitre (1984) : « la culture de l'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise ». (Lemaître Nadine, 1984)

Pour Maurice Thévenet (1993) : « la culture de l'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation, et construites tout au long de son histoire en réponses aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise ». (M. Thévenet, 1993, p16)

En tant que personnalité de l'entreprise, la culture organisationnelle l'influence à tous les niveaux, d'où l'intérêt de bien la développer pour créer un environnement propice à la performance et à la réputation.

Ulrich (1989) explique que les entreprises sont le fruit des valeurs et des actions de l'homme. Les entreprises sont un produit culturel, car les cultures ne sont pas statiques, et évoluent plus au moins rapidement avec l'environnement, qui connaît un bouleversement culturel précipité. En effet et plus tard, Kotter et Heskett (1992) ont mis en évidence dans une étude longitudinale l'impact de la culture sur la performance. Pour ces chercheurs, une solide culture est une composante déterminante dans la réalisation de la performance. L'appel aux idéaux de la culture excite l'engagement des employés à plus de performance. Pour Spector (2007), il y a un effet retour de la culture qui façonne le comportement et les comportements produisent des résultats et les résultats renforcent la culture.

La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans l'impact du bien-être au travail et de la santé psychologique des employées, l'organisation mondiale de la santé définit le bien-être comme : « La santé, c'est un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne

consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». (Voyer et Boyer, 2011, p43)

Le bien-être n'est pas une émotion, mais plutôt un sentiment qui peut s'installer lorsqu'il existe une parfaite cohésion entre soi-même et l'extérieur. Ce n'est pas une émotion puisqu'une émotion est le plus souvent violente, envahissante, déstabilisante et peut s'accompagner d'un certain nombre de réactions psychologiques plus ou moins agréables selon l'intensité émotionnelle.

Le bien-être est considéré comme un sentiment, un état. Il n'est pas expansif comme l'émotion. Il s'installe et peut durer dans le temps, en laissant généralement une sensation agréable de plénitude et d'épanouissement tant recherchée. Il est important d'en prendre conscience et de savourer. (Pigeot, p13)

L'idée de cette recherche est née d'un besoin de vouloir mieux comprendre et situer l'importance portée sur la culture organisationnelle et le bien-être des salariées dans l'entreprise algérienne.

Pour atteindre les objectifs de la recherche actuelle, nous nous permettons de poser les questions comme suit ;

- 1- La culture organisationnelle a-t-elle une incidence sur le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich ?
- 2- Le bien-être au travail des salariés change-t-il en fonction des composantes de la culture organisationnelle de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich ?

1. Les hypothèses

- 1- La culture organisationnelle a une influence sur le bien-être des salariées de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich.
- 2- Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé.

2. Les raisons de choix du thème

- L'importance de la culture organisationnelle a l'heure actuelle et dans l'avenir et sa contribution au succès des organisations.
- La curiosité de savoir si la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich donne une importance nécessaire à ses employées et pour découvrir si elle met à leurs dispositions tous les moyens essentiels pour leurs bien-être dans l'organisation.
- C'est un sujet qui touche plusieurs domaines surtout celui de la psychologie de travail.

3. Les objectifs de la recherche

- L'objectif principal et général de cette recherche est de comprendre la culture organisationnelle au sein de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich.
- Connaître le lien existant entre la culture organisationnelle et le bien-être au travail.
- Montrer à quel point la culture organisationnelle de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich contribue au bien-être de ses salariés.
- Montrer l'importance du bien-être au travail pour les salariées et leurs intégrations dans l'entreprise.

4. Définition des concepts clés

La définition des concepts clés consiste à expliquer et à définir les concepts qui sont en relation avec notre thème de recherche selon plusieurs auteurs et disciplines, afin de mieux comprendre le sujet et l'objet de la recherche :

A- La culture**- Définition théorique**

Au sens courant, connaissances d'un ensemble d'œuvres et de pratiques culturelles « savantes ».

Au sens anthropologique, d'après Edward burnett et Edward Taylor « culture ou civilisation, pris dans son sens ethnologique le plus entendu, et ce tout complexe qui comprend

la connaissance, les croyances, l'art, la moral, les lois, les coutumes et les autres capacité ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société ». (Alpe et autre, 2010, p69)

Dans le sens anthropologique le concept de culture désigne « l'ensemble des normes et des valeurs, des représentations partagées. De façon de sentir, penser et agir qui fondent une société, une ethnie ou un groupe spécifique ». (Lafay, 1996, p77)

- **Définition opérationnel**

La culture est propre au groupe social que constitue l'organisation qui va lui permettre d'exister car s'il n'existe pas de culture partagée par les individus du groupe, ils risquent de se désintégrer très rapidement, tenant compte que chaque groupe social crée et développe sa propre culture donc, il est impossible de trouver la même culture dans deux groupes sociaux différents.

B- La culture organisationnelle

- **Définition théorique**

La culture organisationnelle peut être définie comme « l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail » et notamment valorisé le registre de l'implication. (Ferreol et autre, 2009, p117)

Maurice Thévenet considère la culture organisationnelle comme « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés ». (Thévenet, 2007, p32)

- **Définition opérationnel**

La culture organisationnelle dépend des valeurs, des croyances, des normes et des attentes organisationnelles, cependant elle est considérée comme l'ensemble des pratiques qui sont approuvées par tous le personnel de l'organisation de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich.

C- Le bien-être au travail**- Définition théorique**

Le bien-être sur le lieu de travail a été défini comme un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations des travailleurs, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part.

Le bien-être au travail regroupe la sécurité, la protection de la santé des travailleurs, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'hygiène des lieux de travail et l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière de l'environnement.

- Définition opérationnel

Le bien-être au travail peut être défini comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Chaque employeur est obligé de garantir le bien-être de son personnel, il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, d'assurer sa sécurité et de veiller à sa bonne santé.

6- Les études antérieures**6-1- Études antérieures concernant la culture organisationnelle****- Première étude**

L'enquête effectuée par THI AI CAM TRAN (2014) qui a été réalisée sur l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés : le cas des entreprises informatiques Vietnamiennes.

La problématique de cette recherche est « Quelles sont les dimensions culturelles organisationnelles qui interviennent sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise vietnamienne ? ». L'objectif est donc de mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés. Une enquête par questionnaires a été réalisée en 2014 auprès de 2000 salariés travaillant dans 30 entreprises informatiques vietnamiennes. 734 questionnaires complets ont été retournés.

Les données analysées par les logiciels SPSS et AMOS ont permis de tester les relations entre les variables de notre modèle. Les résultats confirment que :

- La culture du clan est la valeur culturelle dominante dans les entreprises vietnamiennes.
- La culture du clan, la culture de l'androcratie, la culture de la hiérarchie, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle constituent les principaux motifs de l'intention de rester des salariés.
- La satisfaction au travail et l'implication affective jouent un rôle médiateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester dans l'entreprise.

(www.these.fr)

- **Deuxième étude**

Dans la recherche menée au Brésil, Helena a accompagné le processus d'adaptation à la création d'une entreprise au Brésil, et mené des expérimentations sur des formes d'organisation basées sur des groupes. En France, ce sont ces équipes semi-autonomes qui ont amélioré les conditions de travail dans le sens du mouvement, qui a été initié sur l'exemple de la Scandinavie. Les observations de l'auteur Helena Hirata sont très proches des chaînes classiques, sans collaboration ni polyvalence. L'observation de l'auteur est qu'il est difficile pour les entreprises japonaises d'apporter leur système d'organisation le plus informel au Brésil, basé sur de petits groupes et la polyvalence. Ils ne soutiennent pas cette forme de participation individuelle. De l'attachement à l'entreprise et au groupe de travail doit faire de son mieux afin de mieux s'adapter, Les entreprises japonaises ont dû choisir principalement de renseigner les résultats de l'immigration japonaise au Brésil.

Par contre, il semble moins difficile pour les entreprises françaises de partager leurs propres modèles d'organisation. Le fond commun de la culture latine d'origine portugaise nous permet d'établir un certain point de vue sur les relations autoritaires. (Helena Hirata, nouvelle forme d'organisation et de relation de travail, Ed le harmattan, paris, 1992)

- Troisième étude

Cette étude concerne le management africain, entre contrainte économique et contingences culturelles. Cette étude est effectuée par Xavier GALIEGUE²⁰, dans N'JANINA, Tchad, la question porte sur l'importance des entraves économiques pesant sur le fonctionnement des entreprises, et elle relativise l'impact négatif des facteurs culturels au développement des entreprises. L'enquête a porté sur un échantillon de 20 micro et petites entreprises de 01 à 50 entreprises. Le profil des entrepreneurs interrogés concerne un niveau d'étude limite au 1^{er} cycle du secondaire, une prédominance de dirigeants originaires du nord et du sud du pays dans les petites industries et le commerce.

Selon les résultats obtenus les entrepreneurs invoquent les difficultés d'accès au crédit et l'insuffisance de leurs fonds propres (facteur très influent pour 60 et 50% des entreprises, et assez ou très influent pour 80% d'entre elles), ainsi que les aides à la communauté, aux parents et les charges familiales ne sont considérées comme très influentes que pour 10 à 25% des réponses, et très ou assez influent pour 25 à 55% des réponses. En ce qui concerne la religion, les entretiens individuels ont confirmé que la grande majorité des personnes interviewées estimant que la religion peut constituer un obstacle lorsqu'elle est pratiquée avec trop de passion.

6-2- Études antérieures concernant le bien-être au travail**- Première étude**

Cette étude menée sur la santé et la qualité de vie dans le milieu professionnel on fait l'objet à la Bibliothèque national El Hamma, Alger. L'étude est organisée par SAB Solution accompagné du professeur Tabti en 2016, sa problématique porte sur « Les mauvaises conditions de travail dans l'entreprise impactent lourdement la santé des employés. Elles peuvent conduire à de multiples formes de dépression, de maladies voire de suicide ». Un questionnaire a été distribuer sur un vaste échantillon d'employés dans différentes entreprises de la Wilaya d'Alger.

Les résultats de la recherche affirment que 68% des employés pensent qu'ils sont mal rémunérés, 67% disent ne pas partager de bonnes relations avec leurs supérieurs, alors que près de 60% estiment que leur environnement de travail est défavorable.

- Deuxième étude

Cette étude porte sur l'impact du métier d'agent de sécurité a sur sa vie professionnelle et sa vie privée. L'enquête est réalisée par deux étudiant de l'université de Bejaia à la SARL Ramdy ex-SARL Laiterie Djurdjura. Durant cette recherche, plusieurs données basées sur des entretiens ont été récolter sur un échantillon de 06 agents de sexe masculins, les questions s'articulaient autour de la vie professionnelle des agents pour comprendre comment cette catégorie de salariés vit au milieu du travail, aussi des questions sur si ce métier a un impact sur la vie privée des agents de sécurité ont était posées.

Les résultats affirment que les agents de sécurité, qui travaillent dans un système organisationnel 3/8 souffrent de deux principaux problèmes. Le premier, concerne la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Sachant que ce facteur est indéniablement un enjeu clé du bien-être. Néanmoins, le travail nocturne laisse moins de place pour un investissement personnel en vue d'un prestige social, le second est le burnout qui guette la santé physique et mentale des agents de sécurité. Il est clair que les horaires de travail inadapté au rythme biologique à la vie sociale et familiale provoquent l'épuisement professionnel. (<https://www.djazairess.com/fr/letemps/180746>)

- Troisième étude

Une étude menée par cinq chercheurs français et québécois en 2011 révèle que les vraies attentes des salariés vont plus loin que les simples conditions de travail.

Le cœur de leur bien-être réside en fait dans les pratiques managériales. Après avoir interrogé près de 1 000 employés issus de grandes entreprises et de PME à l'aide d'un questionnaire, ils se sont aperçu que ceux qui avaient l'espace d'être autonome, qui étaient proches de leurs collaborateurs et qui se sentaient compétents et utiles étaient les plus heureux. Ainsi, on distingue deux variables essentielles : un soutien organisationnel fort, où chaque salarié est considéré comme un individu à part entière et une expression de confiance de la part des managers permettant aux individus d'être autonomes et de se sentir impliqués dans le procès de prise de décision de l'entreprise. En plus de se préoccuper du bien-être de chacun, le manager idéal serait donc capable de donner un cadre et des objectifs à son équipe, tout en lui laissant

une latitude pour mener à bien ses missions. Le micro-management quotidien, consistant à vérifier toutes les heures que le travail est bien fait est donc fortement déconseillé.

- **Quatrième étude**

D'après l'étude « Les Français et l'emploi » réalisée en 2018 par Michael Page. Le manager tient un rôle pivot dans l'application opérationnelle des décisions qui favorisent le bien-être des différents collaborateurs. Il est le lien entre les collaborateurs et les dirigeants. Les salariés comptent sur leur manager pour les encadrer, les guider, mais également les soutenir et remarquer leur investissement dans l'entreprise.

54% des personnes interrogées considèrent qu'un bon manager motive et inspire ses équipes. Elles considèrent également que les principales qualités recherchées chez un manager sont le respect pour 72,5%, l'écoute pour 68% et le leadership pour 41% des personnes interrogées.

6-3- Discussion des études antérieures

Après avoir passé en revue les différentes études antérieures qui traitent les deux variables de notre recherche on remarque que :

L'endroit des études diffère de l'une à l'autre, selon les objectifs et les attentes du chercheur, on trouve des études faites en France comme celle de Michael Page et celle des cinq chercheurs français et québécois, deux études sur le bien-être faites en Algérie, celle de THI AI CAM TRAN au Vietnam et l'étude d'Helena qui est effectuée au Brésil.

En raison des objectifs de chaque étude et de la méthode utilisée, la population de l'échantillon des recherches menées varie, où le nombre maximum de l'échantillon sur lequel l'étude a été menée était de 2000 salariés ou 734 questionnaires complets ont été retournés, avec l'étude THI AI CAM TRAN, suit l'étude des cinq chercheurs français avec un échantillon de 1000 salariés, ensuite l'étude effectuée par Xavier GALIEGUE²⁰ avec un échantillon de 50 entreprises, et pour finir avec l'étude effectuée à la SARL RAMDY avec un échantillon de six (06) agents de sécurité.

Il ressort des études précédentes qu'il existe une différence dans la méthodologie suivie. Ainsi, chaque étude à sa propre approche et méthodologie dans le but d'atteindre les objectifs de recherche où la plupart des enquêteurs telles que l'étude réalisée par Michel page, l'étude des cinq français et québécois, l'étude réalisée par THI AI CAM TRAN et l'étude organisée par SAB Solution et le professeur Tabti, ont utilisé des tests qui s'appuient sur l'analyse quantitative de données collectées par questionnaire d'enquête sur un nombre d'échantillon différent où les répondants remplissent les questionnaires sur une base volontaire avec un formulaire de consentement qui assure la confidentialité de leurs réponses.

En ce qui concerne l'étude effectuée par Xavier GALIEGUE²⁰, dans N'JANINA Tchad, et l'étude effectué à la SARL Ramdy ils ont opté pour une technique d'entretien et une analyse qualitative pour mener leurs recherches.

Concernant les résultats il est évident qu'à travers notre revue des études précédentes qu'il y a un écart et une différence dans les résultats obtenus, et grâce à la présentation des résultats de ces études, il a été constaté que les études abordées ont confirmés leurs hypothèses de recherche.

7- La place de l'étude présente

Il est difficile de trouver des études antérieures combinant les deux variables de l'étude actuelle sur l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés, ce qui rend cette recherche originale.

Elle permet de faire avancer le savoir dans notre domaine d'étude, ainsi, elle compte à fournir un ensemble de connaissance dans le domaine de la psychologie du travail, en ce qui concerne la première variable qui est sur la culture organisationnelle elle a été traitée dans certaines études où elle a été exposée aux idées principales de la culture organisationnelle et de ses types, à ses différentes dimensions, à l'étendue de la disponibilité du contenu de ce concept dans les entreprises ainsi qu'à sa relation avec les travailleurs de divers secteurs, la deuxième variable sur le bien-être au travail, on trouve peu d'étude sur le sujet en Algérie ce qui nous a permet d'apporter de nouvelles connaissances et d'enrichir notre domaine d'étude concernant le bien-être au travail.

Cette présente recherche vise aussi à examiner le phénomène de la culture organisationnelle et les effets qu'elle peut avoir sur le bien-être des salariés dans le milieu du travail, les dimensions de la culture organisationnelle peuvent avoir un impact soit positif ou négatif sur la santé psychologique des salariés et sur leurs bien-être.

Résumé du chapitre

Ce premier chapitre est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui comprend deux phénomènes contemporains étudiés dans le travail réalisé à savoir la culture organisationnelle et le bien-être psychologique des salariés où on a exposé la problématique détaillée et essayé de définir l'objectif principal de la recherche qui est l'impact que la culture organisationnelle peut engendrer au sein d'une organisation, ainsi, l'intérêt porté pour la recherche, ses objectifs, les hypothèses, les définitions des concepts clés théoriquement et opérationnellement, les études antérieures et la place de l'étude présente.

Chapitre 02 : la culture organisationnelle

Préambule

- 1- Historique
- 2- Généralité sur la notion
- 3- Définition de la culture organisationnelle
- 4- Les théories de la culture organisationnelle
- 5- Les caractéristiques de la culture organisationnelle
- 6- Les composantes de la culture organisationnelle
- 7- Les fonctions de la culture organisationnelle
- 8- Les types de la culture organisationnelle
- 9- Le rôle de la culture organisationnelle
- 10- Les facteurs culturels qui influencent l'entreprise
- 11- L'influence géographique sur la culture organisationnelle
- 12- L'importance et l'impact de la culture organisationnelle
- 13- Les limites de la culture organisationnelle

Résumé

Préambule

Ce chapitre aura pour objectif de mieux comprendre la notion de la culture organisationnelle, en présentant les différents aspects de ce concept « la culture organisationnelle », tels que ses différentes définitions, ses composantes, ses caractéristiques...selon des différentes approches qui ont traité cette notion.

1- Histoire de la culture organisationnelle et son évolution

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « *culture organisationnelle* ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants. (Tabet Wassila, 2015)

Si on se réfère à l'histoire, ce n'est qu'au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) que la première métaphore de « famille » fait écho, de nombreux chefs d'entreprise ont présenté l'entreprise comme une grande famille avec à sa tête un patron, « *père* » de ses employés. C'est un patriarche à la fois maître et père de ceux qui travaillent sous ses ordres.

L'entreprise, ressemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine. (Godelier, 2009)

Il faut attendre la fin de la Première Guerre mondiale (1918) pour qu'une autre métaphore vient petit à petit se substituer dans les discours patronaux, le « *père* » se transforme en « *propriétaire d'un foyer* ». L'entreprise est présentée comme une « *maison* », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celles-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance.

Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : l'équipe « *sportive* ». Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté les salariés, à l'instar des champions,

doivent être : souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/salarié repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise. (Godelier, 2009)

Arrivé aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. Dans les années quatre-vingt les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariées. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management. (Beltran, Ruffat, 1991)

Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle.

Pendant cette période, les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent. (Rouleau, 2007)

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes.

D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations. (Rouleau, 2007)

2- Généralité sur la notion de culture organisationnelle

L'origine du terme culture vient de l'étymologie qui rappelle la fonctionnalité du travail de la terre, et du mot latin *Coler* qui signifie cultiver, elle se réfère donc à l'activité de l'homme. En philosophie le mot culture désigne ce qui est acquis par l'homme au fil du temps et c'est ce qui le différencie des animaux, et d'après l'historien Seignobos (1549) c'est « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* ». (Rocher, 1998) Mais c'est à l'anthropologie anglaise qu'on doit cet emprunt et qui a permis d'en mieux cerner les caractéristiques inscrites et de mettre en place des outils adéquats d'analyse, plus exactement à Taylor dans le volume « *Primitive Culture* » paru en 1871, et d'après lui cette dimension universelle qu'on a donné différentes définitions contribue à en brouiller la signification. En sociologie, le terme culture apparaît comme l'ensemble des représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux, il fut aussi rapidement adopté par les premiers sociologues américains, il est définie de façon plus étroite comme « *ce qui est commun à un groupe d'individus et ce qui le soude* », le sociologue québécois Rocher s'est largement inspirer de la définition de Taylor et donna une définition globale, et selon lui la culture est « *un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprise et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte* ». (Rocher, 1998)

Le terme culture se voit rajouter à chaque fois une nouvelle connotation que ce soit par extension ou par une analogie mais toujours il garde son sens original, Cette dernière définition nous paraît la plus complète et précise à nos yeux, car elle éclairci les caractéristiques principales que sociologues et anthropologues s'entendent pour reconnaître à la culture.

3- Définition de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. Intranets, chartes, séminaires, nombreuses sont les initiatives visant à la façonner, que ce soit pour stimuler le sentiment d'appartenance des salariés ou pour piloter un changement d'organisation ou de méthode. Sauf que la culture organisationnelle est mouvante, vivante, et que quelques

supports institutionnels ne peuvent suffire à établir un pont entre la volonté d'une direction générale soucieuse de fixer le cap et la réalité des pratiques quotidiennes des salariés.

La culture organisationnelle désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui comme une règle du jeu, régissent les rapports de travail. (Chaminade, 2005)

Les entreprises voient alors dans leurs cultures, génératrices de cohésion à travers le partage de valeurs, un nouveau mode de coordination plus souple que les anciens. (Morin et Delavallc, 2000)

SCEIN Edgar donne une définition à la culture organisationnelle ou (culture d'entreprise) : « la culture d'entreprise est ensemble d'idées, d'hypothèses et de conventions, partagées de manière consciente ou non, qui touchent aux réalités revêtant une importance pour l'entreprise. A juste titre, il considère que la culture d'entreprise est à l'origine d'un processus d'apprentissage qui sert à orienter les employés...la culture d'entreprise se réfère également aux attitudes partagées des employés face au travail, à l'organisation comme au type de relations entretenues avec par exemple, les clients, les fournisseurs et les collègues » (Hurbert, 2005)

4- Les théories de la culture organisationnelle

Selon Sackman (1991), il existerait cinq grands courants chez les anthropologues qui donneront une bonne image de la diversité des approches empruntées par la culture organisationnelle dans différents travaux ou approches de management. (Sackmann, 1991)

4-1- Théorie de l'évolution culturelle

Cette théorie cherche à repérer les lois d'évolution des cultures depuis des cultures primitives jusqu'à des cultures plus évoluées. La culture est ici un tout composite comprenant aussi bien des comportements que d'autres créations humaines propres au groupe social en question. Ces théories supposent l'existence d'un phénomène collectif propre aux sociétés humaines où la culture apparaît sous forme observable.

4-2- Théorie du particularisme culturel

Elle cherche plutôt à recueillir la plus grande diversité de matériaux culturels en deçà desquels les chercheurs repèrent la spécificité culturelle du groupe humain en question. Une culture émerge de chaque « société » et c'est l'analyse des matériaux culturels dans leur diversité qui permet d'en dégager le sens. Dans cette conception, on privilégie dans la culture la caractéristique de déterminant des comportements.

Cette théorie peut se rallier toutes les grandes études historiques ou monographiques à la recherche des véritables spécificités de l'entreprise telles que les travaux de l'école historique-diffusionniste. Cette école considère la culture comme des configurations ou formes temporelles, interactives, super-organiques et autonomes issues de circonstances et de processus historiques (Chandler, 1962). Les anthropologues qui partagent ce point de vue s'intéressent particulièrement aux migrations de traits culturels d'un système à l'autre et d'un endroit à l'autre (diffusion), ainsi qu'aux changements qui se produisent dans un système suivant des processus d'acculturation et d'assimilation. (Chandler, 1992)

4-3- Théorie fonctionnaliste

Cette théorie considère la culture comme l'ensemble des règles permettant au groupe de fonctionner comme un système. L'approche privilégie donc non pas la culture mais sa capacité à satisfaire les besoins des individus composant le système de façon à en faciliter le fonctionnement. On retrouve donc une prise en compte vague du liant entre les différentes composantes du système. Ce liant a vocation à tenir ensemble les différentes composantes du système mais la culture ne représente pas ici un contenu bien précis. Cette approche transparaît dans des discours où la culture est parfois exprimée pour mémoire afin de compléter la description d'un dispositif organisationnel.

L'approche de Malinowski (2001) en est une illustration concrète. Elle présente la culture comme un mécanisme utilitaire permettant à l'individu de mieux faire face aux problèmes spécifiques qui se présentent au cours de sa quête de satisfaction personnelle. Tout ce qui représente la culture (institutions, mythes...) est interprété en fonction de son utilité pour la satisfaction de besoins fondamentaux. (Malinowski, 2001)

Les fonctionnalistes-structuralistes tels que Radcliffe-Brown (1961), considère la culture comme un mécanisme adaptatif qui permet à des individus de se constituer en une communauté bien définie dans un endroit précis. La culture est l'acquisition de caractéristiques mentales (valeurs, croyances) et d'habitudes qui rendent apte à participer à une vie sociale. La culture est un des éléments d'un système social intégré, système qui comporte également une structure sociale pour maintenir un ordre social stable et des mécanismes d'adaptation pour maintenir l'équilibre entre l'organisation et son environnement physique. (Radcliffe-Brown, 1961)

4-4- Théorie du matérialisme culturel

Elle approche la culture comme un ensemble de comportements observables dont les personnes sont les transmetteurs. L'intérêt de cette approche est de bien se dégager des personnes pour repérer le phénomène collectif et ses déterminants, en particulier dans l'environnement du groupe humain.

A ce matérialisme culturel, il faut relier toutes les approches visant à relever les originalités du fonctionnement des organisations. La culture y est vue à travers ses différentes manifestations. Le succès du management interculturel mettant en évidence les caractéristiques culturelles de l'environnement vient maintenant compléter le tableau en décrivant les liens et la dépendance des cultures d'entreprise vis-à-vis de leur contexte national.

L'école écologique-adaptationniste Lawrence et Lorsch (1986) s'inscrit dans la même veine. Selon les travaux de cette école, la culture est un système de schémas de comportements transmis par le milieu social, schémas qui servent à intégrer les communautés humaines à leurs milieux écologiques. (Lawrence et Lorsch, 1986)

4-5- Théorie de l'idéalisme culturel

Elle met l'accent sur ce qui est partagé par les membres d'un groupe humain. La notion de cohérence est donc encore privilégiée. L'idéalisme culturel se traduit en théorie des organisations par les approches ethnographiques qui recherchent les hypothèses de base et représentations qui sous-tendent l'action des individus et le fonctionnement des organisations. C'est sans doute Schein (1985) qui a proposé les fondements théoriques de cette approche culturelle du management, tant dans les milieux académiques que professionnels avec sa

définition qui relie les matériaux, les références sous-jacentes et les fonctionnalités de la culture. (Schein, 1985)

A ces théories sont reliées les écoles symbolique et cognitive et structuraliste :

- La première, l'école symbolique ou sémiotique, propose une optique interprétative selon laquelle la culture serait un système de significations et de symboles collectifs. Cette conception, développée de façon éloquente dans les écrits de Clifford Geertz « est une riche construction basée et influencée par de puissants courants de la pensée philosophique et sociologique ».

- La deuxième, l'école cognitive, que l'on appelle parfois école ethnographique veut que la culture soit un système de connaissance, de standards appris pour juger, percevoir, croire, évaluer et agir. Un ensemble de cognitions fonctionnelles organisées en système de connaissances qui contient tout ce qu'il faut croire ou savoir afin de se comporter d'une manière acceptable pour les membres de la société Goodenough (1981) « La culture peut aussi consister en un ensemble de processus cognitifs standardisés qui créent un cadre général pour la prédiction du comportement chez des individus qui interagissent dans un milieu social donné ». Dans le même ordre d'idées, Arrow (1974) propose l'existence d'un code organisationnel défini comme « *manière de concevoir le monde* » et qui sert à « *imposer aux participants une uniformité de comportement* ». Une telle « *codification permet l'accès facile à un grand nombre de renseignements réunis en un réservoir commun, accumulation irréversible de capital organisationnel. Il s'en suit que les organisations, une fois établies, ont des identités distinctes puisqu'elles ne peuvent changer le code sans risquer un déclin prématuré* ». Les organisations deviennent ainsi des artefacts sociaux résultant des cartes cognitives partagées par les membres. Elles sont l'expression d'un « esprit collectif » qui est plus que la somme des esprits individuels qui la composent.

- La dernière, l'école structuraliste, avance que la culture se compose de systèmes symboliques collectifs qui sont des produits cumulatifs de l'esprit ; les phénomènes culturels sont la conséquence de processus mentaux subconscients. La variété d'élaboration et d'artefacts culturels à travers les sociétés n'est que le résultat de transformations ou de permutations de processus et de structures qui sont fondamentalement semblables.

5- Les caractéristiques de la culture organisationnelle

Meier olivier distingue de la culture organisationnelle six caractéristiques qui sont :

- La culture organisationnelle comme phénomène collectif : Qui relie les individus d'une entreprise au même groupe social, de sorte que la culture organisationnelle est un monde dans lequel les entreprises participantes peuvent communiquer et déterminer ce qui les unit.
- La culture organisationnelle procédée d'une activité symbolique omniprésente : Permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations en dehors des règles formelles à travers une série de présentations plus ou moins compréhensibles par les initiés de l'organisation.
- La culture organisationnelle est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission : Organiser la continuité du groupe à travers la culture, qui converge vers les mêmes besoins et transmet ces hypothèses aux membres.
- La culture organisationnelle est caractérisée par sa cohérence interne : Il s'exprime sous forme de système de valeurs et de règles relativement structurées.
- La culture organisationnelle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps : Il est produit par le processus décisionnel et la réaction de l'entreprise aux événements et aux actions de l'histoire de l'entreprise, afin que la culture de l'entreprise se développe conformément aux conditions de son cycle de croissance.
- La culture organisationnelle constitue un « dedans » par rapport à un « dehors » : Créer un monde qui rassemble les joueurs autour d'une même structure et les sépare des autres employés. (Meier Olivier, 2006)

6- Les composantes de la culture organisationnelle

Pour cerner au mieux la notion de la culture organisationnelle, il convient d'examiner ses composantes.

Selon Deal et Kennedy (1982), la culture organisationnelle « c'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites et d'histoires qui influencent le comportement des individus au travail ». (R. Laflamme, 1994, p31)

6-1-Les valeurs

Bien que les valeurs sont défini de plusieurs manières, il s'agit essentiellement de croyances qui répercutent dans nos attitudes et nos actions. Une des définitions les plus largement citées, celle de Milton Rokeach, s'énonce comme suit : « une conviction profonde en vertu de laquelle un mode de vie ou un but donné à l'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode ou un but oppose ». Les valeurs influencent les choix que nous faisons parmi un éventail de moyens et de fins. (Borins, Sandford, 2001)

La notion de valeurs partagée est centrale au concept de culture d'entreprise, cette notion fait habituellement référence à un engagement collectif de la majorité des employés, aux divers échelons d'une organisation, portant sur le respect d'un nombre restreint de valeurs. Dans la mesure de possible, les valeurs fondamentales doivent être compatible avec les valeurs personnelles des individus.

Toutefois, il est beaucoup plus facile de dresser une liste de valeurs fondamentales que d'amener les membres d'un organisme à s'engager au respect de ces mêmes valeurs et à témoigner de cet engagement dans les activités quotidiennes de l'organisme. La culture d'une entreprise se définit non en fonction des valeurs quelle adopte mais en fonction des valeurs quelle met en pratique. (Borins, Sandford, 2001)

6-2-Les mythes

Les mythes font partie de l'irréel ou de la fable, ils ont une même fonction, celle de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein de d'une organisation ou d'un groupe social. Dans l'entreprise, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir d'évènements réels. Mythes et légendes remplissent ainsi différentes fonctions essentielles d'explications, de cohésion et de contrôle social. Elle peut apparaître comme responsable de tout ce qui lui arrive de positif ou au contraire comme responsable de ses malheurs dans un environnement favorable qui aurait pu conduire au succès. (Dupriez, Simons, 2002)

Ainsi, de nombreuses histoires relatent le cas d'un dirigeant prié par un employé subalterne de se soumettre à une règle donnée (par exemple Thomas Wastson Jr empêché par le portier d'entrer dans un bâtiment d'IBM parce qu'il ne portait pas de badge approprié). La

dualité porte ici d'une part, sur l'externe différence de statuts entre les personnages et d'autre part, sur le principe selon lequel la règle est la même pour tous. La fin de l'histoire donne la clé et indique la morale propre à l'entreprise. (Dupriez, Simons, 2002)

Les mythes sont donc les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise.

6-3- Les rites

Les rites sont des pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique. Dans le contexte des organisations, les rites seraient donc des pratiques habituelles obéissant à certaines règles et procédures formelles ou informelles, et qui seraient empreintes soit d'un symbolisme de référence, c'est-à-dire auraient une signification plus large que leurs significations premières, soit d'un symbolisme de condensation, c'est-à-dire qu'elles revêtiraient pour leurs participants une dimension affective puissante. Ainsi définie, il est clair que toute organisation a son rituel (ensemble des rites).

Selon Moscovici directeur d'étude à l'École des hautes études en science sociale et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des Sciences de l'homme à Paris, les rites sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie ». Ils ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivot et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes ».

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite...). (Godelier, revue française de gestion, 2009/2(n°192), p98)

6-4- Les symboles

La culture regroupe également les symboles tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule

l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettre, rapport, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle. (Dupriez, Simons, 2002)

6-5-Les Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneuse, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telle que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « héros » de l'entreprise.

D'une manière générale les héros sont des personnes disparues ou vivantes servent de modèles de comportement pour représenter une certaine image de la culture. Chaque notion, comme chaque organisation, possède ses héros. Au sein de l'organisation, ce sont souvent les fondateurs qui influencent de la sorte les méthodes de management, de sélection et de promotion à partir de leurs actions phares. (L Magakam, C. Barneyer et al, 2003, p152)

6-6-Les tabous

Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.

Aussi à ce qu'il faut publiquement taire dans l'organisation, l'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec d'un projet ou d'un dirigeant, constituent ainsi des thèmes qu'il est imprudent d'aborder, surtout de façon publique. (ORTEGA.L et all, 2013, p624)

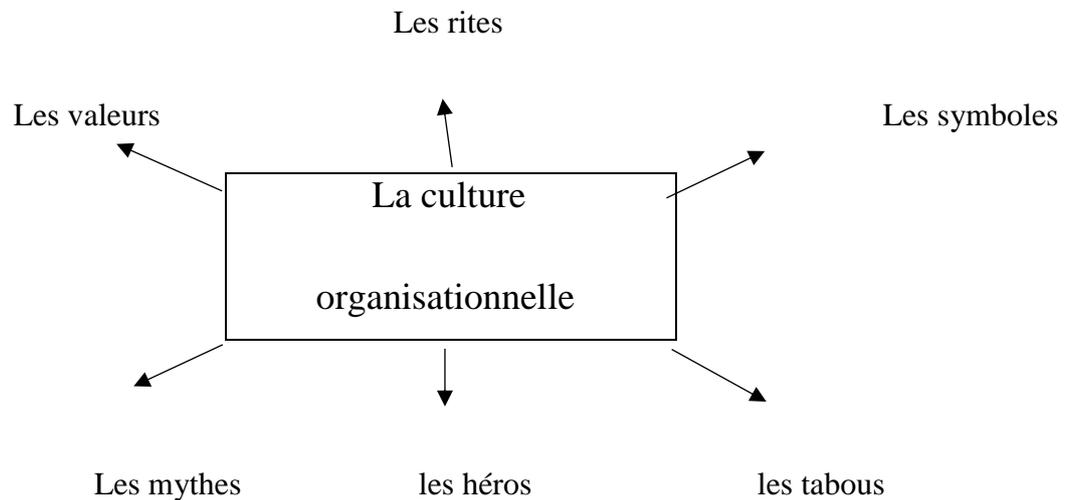


Figure 01 : les composantes de la culture organisationnelle, source :(Monerau, 2002, p39)

7- Les fonctions de la culture organisationnelle

Selon Edgar Schein (1985), la formation de la culture organisationnelle consiste en partie à répondre à deux questions fondamentales à résoudre afin d'assurer le développement de l'entreprise. La première question concerne l'adaptation de l'entreprise à l'environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le deuxième type de question est interne et lié à l'entreprise. L'installation et le maintien d'une relation de travail efficace entre les membres sont liés. Par ses caractéristiques, la culture peut permettre à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés. (Meier Olivier, 2006, p10-13)

➤ **Ses fonctions internes**

- Facteur de socialisation : il est unifié, c'est-à-dire qu'il intègre le personnel sans renforcer le système.

- Facteur de motivation : renforcer la participation individuelle, en améliorant ainsi l'efficacité de l'utilisation des ressources.

➤ **Ses fonctions externes**

- Vecteur d'identité et d'image : institutionnalise l'organisation en participant à la construction du logo de l'entreprise, en renforçant sa légitimité fédérale externe et interne et ses logo positifs (sentiment d'appartenance).

- Facteur de performance économique : encourager, unissez et créez ainsi une synergie. De même, il peut aider les entreprises à adapter leurs méthodes de gestion aux caractéristiques culturelles locale.

8- Les types de la culture organisationnelle

Chacune de ces types permet de définir le mode de fonctionnement de l'organisation ou l'entreprise et porte le nom d'un dieu grec en fonction de son histoire et de Chacune de ces types permet de définir le mode de fonctionnement de sa personnalité.

8-1- La clanique ou modèle des relations humaines : la culture organisationnelle « Dionysos »

Dans la mythologie grecque, Dionysos est le dieu de la vigne et du vin. On évoque ici une culture clanique et familiale. Dans ce contexte, tout le monde se retrouve au même niveau sur l'échelle des valeurs.

Les entreprises qui ont fait le choix de cette culture organisationnelle ne misent pas sur l'organisation, mais sur l'humain. L'objectif est de favoriser une cohésion à long terme et de laisser chacun s'exprimer librement pour atteindre son but. Cela signifie que l'on n'impose pas d'organisation spécifique. Chacun est libre de gérer son travail et son emploi du temps de la manière la plus judicieuse en fonction de son caractère et de sa manière de travailler. Il est ici considéré que la liberté permet de stimuler les équipes et de libérer leur créativité pour développer l'entreprise. Si chacun, à sa manière, doit atteindre ses objectifs individuels, la

culture d'entreprise de type clanique met l'humain au cœur de l'activité et le travail d'équipe occupe une place majeure.

Le manager occupe une place importante également. Il doit veiller à la cohésion des équipes : le team building peut être une solution privilégiée pour souder les collaborateurs et leur apprendre à mieux se connaître. Il doit s'assurer que les conflits internes éventuels soient réglés dans les meilleurs délais pour gagner en efficacité et veiller à ce que le bien-être soit la norme.

8-2- L'adhocratie ou modèle des systèmes ouvert : la culture organisationnelle « Athéna »

La culture adhocratique est symbolisée par Athéna, la déesse grecque de la sagesse et de la guerre. Elle est parfaitement représentative de cette culture organisationnelle qui régit un certain nombre d'entreprises, notamment les start-up.

Ici, les managers ont une vision à long terme. Ils déclarent la guerre à la concurrence en veillant à ce que leurs équipes soient motivées en permanence pour aller au combat. Cette culture organisationnelle met en avant l'innovation, la créativité, mais aussi la flexibilité. Pour stimuler ses équipes, le manager crée en permanence des défis. L'objectif : inciter les salariés à se challenger, à dépasser leurs limites et à sortir de leur zone de confort. C'est en libérant leurs créativité qu'ils seront mieux à même d'innover.

Cette culture organisationnelle présente un risque majeur : la déception. En effet, les objectifs sont souvent élevés, le risque d'échec est donc plus présent. La peur du risque n'est pas une option. Le manager a une vision très claire de ses objectifs et mettra tout en œuvre pour les atteindre afin de favoriser la croissance de l'entreprise dans laquelle il s'implique corps et âme.

Néanmoins, en cas de réussite, la stimulation est d'autant plus grande et la confiance est au rendez-vous pour envisager des projets toujours plus ambitieux.

La culture adhocratique mise sur le dépassement de soi. Elle met les salariés en concurrence, bien que le travail d'équipe sur des projets soit privilégié. C'est véritablement la culture de l'engagement au service de l'innovation.

8-3- Le marché ou modèle des objectifs rationnel : la culture organisationnelle « Apollon »

Abordons à présent un autre type de culture organisationnelle : la méthode Apollon. Le dieu grec de la clarté solaire et de la raison symbolise une volonté de cadrer les équipes.

Cette fois, c'est l'organisation qui prime, une organisation qui se met au service de la performance et du service offert au client. Cette culture d'entreprise s'adapte à des secteurs d'activités particuliers, notamment des secteurs très concurrentiels. L'objectif ici est de tout mettre en œuvre pour battre la concurrence et s'imposer en tant que leader de son secteur.

Pour atteindre ses objectifs, le manager doit être rationnel. La liberté n'a pas sa place, tout doit être parfaitement organisé et planifié. Les équipes doivent suivre des règles et des procédures spécifiques auxquelles il est difficile de déroger. Ici, on limite les risques et on veille à ce qu'un processus soit mis en place pour chaque action. Cette méthode est rassurante dans la mesure où un cadre rigide est défini. La contrepartie est claire : la créativité n'est pas favorisée. Le manque de liberté peut être un frein à celle-ci.

Au sein de cette culture d'entreprise, on ne favorise pas le bien-être en priorité, on mise sur une méthode ancestrale qui consiste à définir des objectifs qui ne seront atteints que si le processus est respecté.

8-4- La hiérarchie ou modèle des processus : la culture organisationnelle « Zeus »

Zeus, roi des dieux, symbolise à la perfection la culture organisationnelle hiérarchique. Cette fois, la volonté est claire : des règles sont définies et chaque collaborateur doit rester à sa place.

Zeus représente l'autorité, c'est donc ce qui caractérise ce type de culture organisationnelle. Ici, on ne laisse pas de place à l'imprévu. La hiérarchie pyramidale est organisée de manière à ce que chacun ait un rôle à jouer, certains étant décisionnaires, d'autres étant exécutants. Chaque pôle de l'entreprise est dirigé par un responsable. On multiplie les chefs.

Cette culture de type Zeus présente un avantage majeur : elle est rassurante. Chacun est à sa place et doit réaliser sa mission. Pour les personnes occupant des sous-fonctions, le fait d'avoir un référent est aussi extrêmement rassurant.

Toutefois, cette organisation de l'entreprise peut être remise en question. En effet, la liberté ne prime pas et la créativité est bridée. Elle présente également un aspect décevant et peu motivant : les équipes ne sont pas amenées à réfléchir par elles-mêmes et à proposer des solutions. De ce fait, le risque est simple : le manque d'implication. Or, c'est l'engagement des équipes qui favorise la réussite d'une remise. C'est cet engagement qui donne envie de s'impliquer dans des projets et d'atteindre des objectifs afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. (<https://www.lumapps.com/fr/experience-collaborateur/types-culture-entreprise/>)

9- Le rôle de la culture organisationnelle

Selon E. Schein (1985) la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés. (Meier, 2006)

• Le rôle externe de la culture organisationnelle

La culture d'entreprise définit les limites de l'organisation. Elle crée la spécificité de l'organisation et lui permet de donner sa propre identité pour la distinguer des autres entreprises environnementales. Par conséquent, la culture d'entreprise elle-même est un facteur différent et différent de l'environnement. De cette manière, un certain nombre de principes, de règles et de documents de référence peuvent être choisis pour permettre aux individus de s'identifier et de devenir une communauté spécifique. Il permet à tous les individus de l'organisation d'identifier les facteurs qui les unissent et de les distinguer des autres acteurs environnementaux. La culture est aussi un moyen pour les gens de se rassembler dans le même sens, leur permettant de faire face efficacement à l'incertitude et à la complexité de

l'environnement. Elle permet de construire une base sur laquelle les individus peuvent s'appuyer et s'unir pour répondre aux contraintes environnementales. Par conséquent, la culture aide à comprendre ce qu'est une entreprise, son rôle et la position qu'elle devrait occuper afin que des groupes sociaux spécifiques puissent survivre et se développer dans son environnement. (Barnett, 1988)

- **Le rôle interne de la culture organisationnelle**

La culture doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs.

Pour Bussenaul et Pretet (2006) : « la culture d'entreprise permet à ses salariés d'acquiescer les réflexes et pratiques de l'entreprise et de travailler efficacement avec les autres membres d'organisation, elle permet à son personnel de faire naître un sentiment d'appartenance et de favoriser la cohésion du personnel autour d'objectifs communs ». (Bussenaul, Pretet, 2006, p224)

Dès lors, la culture d'entreprise doit être considérée comme un facteur interne d'intégration, visant à fédérer et mobiliser les individus, et à conduire a priori autour de l'objectif commun, générateur d'activités économiques ou sociales. Chaque groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en fait besoin d'un minimum de continuité et de cohésion pour jouer son meilleur rôle. La culture d'entreprise a contribué à cette mission en leur fournissant un socle commun (système idéologique, croyances, hypothèses), leur permettant de travailler ensemble au-delà des différences. (Meier, 2006)

10- Les facteurs culturels qui influencent l'entreprise

10-1-Le pouvoir

Dans l'entreprise moderne, la structure hiérarchique est pyramidale. La structure du pouvoir permet de diffuser les informations aux opérateurs. Les cadres de l'entreprise deviennent alors de simples acteurs chargés de faire circuler et de remonter les informations. On a toujours constaté que le commandement concentré sur l'ordre, le contrôle et la surveillance donne des résultats négatifs, contrairement à celui qui est basé sur la confiance existe des groupes informels d'appartenance au sein de l'entreprise qu'il faut prendre en considération.

L'inégalité du pouvoir qui est considéré comme normale dans la culture africaine où on trouve une certaine autorité qui est exercé par ceux qui détiennent un certain pouvoir. D'ailleurs, le chef africain est décrit comme un autocrate despotique. Philippe D'Iribarne affirme que la hiérarchie est pesante et elle imposerait la prise de décision au niveau le plus élevé. (D'Iribarne, 1990)

10-2-La place de la femme

La femme africaine détient toujours les tâches domestiques, elle donne naissance aux enfants et par ce fait elle contribue à assurer la continuité de la génération future dont la survie du clan. On constate que les femmes africaines ont pu créer des micros entreprises grâce à leur savoir-faire comme la fabrication des tenues traditionnelles, des bijoux... elle va faire évoluer les conceptions traditionnelles de l'autorité.

Les femmes africaines représentent un facteur positif de changement qui transforme son environnement socioculturel car elles peuvent être déterminantes et performantes quand il s'agit de démontrer leurs capacités de diriger. Mais cette situation du pouvoir peut avoir une male perception des hommes, ayant l'habitude de commander et de mener la barque. Cette situation vient contre leur tradition et religion.

10-3-Collectiviste ou individualiste

L'appartenance à un groupe est indispensable et importante dans la culture africaine, l'individu malgré qu'il ait un poste qui lui oblige de prendre la décision tous seule il ne peut pas être autonome, il doit toujours se retourner vers ses collaborateurs. La vie dans un groupe est très importante car les hommes sont nés dans cet esprit et par conséquent ils ne peuvent guère prendre leur destin en main. Vouloir s'intégrer rapidement dans le nouveau changement peut générer des conflits à tous les niveaux car le développement industriel nécessite que les travailleurs soient plus individualistes. Pour pouvoir s'y adapter il faut que le travailleur africain ait plus confiance dans ses capacités professionnelles et surtout confiance en ses collaborateurs au niveau de la hiérarchie. Cette confiance est renforcée par la performance individuelle. Elle va développer la capacité de faire équipe.

10-4-La solidarité

Les fêtes traditionnelles et religieuses encouragent la motivation et la relations entre les travailleurs. Elles favorisent la proximité, le partage et la convivialité. Elles renforcent la solidarité dans l'organisation, atteint les conflits et renforces les liens entre les collaborateurs.

Pour pouvoir s'intégrer dans le monde d'aujourd'hui, la solidarité organique comme la nomme Durkheim basée sur des relations contractuelles doit substituer à la solidarité mécanique.

On peut dire que la culture se conçoit comme un processus destiné à conditionner les attitudes proactives qui encouragent l'action, en ancrant certaines croyances dans l'esprit des individus pour les soutenir dans leurs actions et les aider à croire en ce qu'ils font. Le mandat attribué à la culture serait de munir aux processus d'identification, de gratification et d'encouragement et dépassement du personnel afin d'inciter l'individu à se confondre dans un collectif, d'où l'importance des rituels, des symboles, des valeurs et de la nécessité de leur cohérence. Le culturalisme – l'évocation des mythes, la proclamation de l'éthique de l'entreprise – relève d'une incompréhension des traditions, et résulte des effets néfastes du modernisme.

11- L'influence géographique sur la culture organisationnelle

La situation géographique et la culture du pays sont des facteurs qui jouent un rôle sur la culture d'entreprise. Les croyances et comportements varient d'un coin du globe à l'autre : un chef d'entreprise japonais n'aura pas la même vision qu'un chef d'entreprise français. On peut ainsi remarquer qu'un certain type de culture organisationnelle soit dominant dans une région plus qu'une autre puisque les valeurs ne sont pas perçues partout de la même manière. Par exemple, dans le cas du Japon, la vie de l'employé est organisée autour de l'activité professionnelle. Être dédié à l'entreprise est une valeur ancrée dans la société. En termes de culture opposée, on peut citer les États-Unis où l'autonomie et les initiatives sont encouragées, l'entreprise tenant compte notamment de l'avis des employés qui participent aux prises de décisions. Lorsqu'une entreprise emploie des membres de diverses origines, elle doit prendre en compte la diversité dans sa culture organisationnelle pour éviter les conflits. Si elle est bien implantée, la culture de la diversité peut être une source de richesse et de performance pour

l'entreprise en tenant compte de la vision différente des membres pour apporter des solutions et des idées innovantes.

A- La culture algérienne

L'Algérie fait partie du monde culturel arabo-musulman et même de l'Orient selon Malek Benabi. Elle a appartenu, du moins officiellement, au système politique dit de l'Est (socialiste), et subi à ce jour ses séquences. Le projet économique était tributaire du projet social qui lui-même répondait à des contraintes religieuses de développement global sujet à un équilibre entre l'économique, le social et l'écosystème. Cette situation a sans doute freiné l'élan individuel qui est le centre du projet capitaliste. (Akki, N°6 2006)

En Algérie, les impérities du système scolaire, les inepties dans la gestion, les apories dans les programmes à tous les niveaux de responsabilité, et les défaillances de l'État ont fait que le visage du pays se crispe dans la même expression d'incompréhension, parfois même d'inquiétude et du chagrin. Le citoyen algérien qui s'est illustré ces dernières années par ses penchants contestataires trouve devant lui une kermesse culturelle vide et des espaces de distraction de plus en plus rétrécis sinon à la longue inexistantes et une tranquillité presque à chercher par la loupe. En somme, un climat fortement anxigène, un quotidien difficile, une hémorragie inquiétante de la matière grise (les élites et les cadres du pays). En d'autres termes, un système politique en crise. Une inertie globale provoquée par la conjugaison de tous les conservatismes (religieux, culturel, politique). Combattre la reproduction mimétique des inégalités et concevoir une réflexion d'ensemble sur l'avenir du pays, telle est la tâche de nos politiques car le problème de l'Algérie est, à notre avis, fondamentalement culturel. (Guerroua, 2013)

Dans la famille arabo-musulmane, la culture d'obéissance est bien marquée ; elle est centrée sur le père qui détient souvent un pouvoir absolu (Eddakir, 2003), l'enfant grandit alors dans un environnement caractérisé par un mélange de soumission et de respect et le modèle se reproduit ailleurs pour régir les relations élèves/maîtres, subordonnés/chefs, gouvernés/gouverneurs, aussi bien dans les usages que dans les comportements. Cette situation d'hésitation entre le refus de l'inégalité humaine et le respect de la hiérarchie expliquerait probablement l'attitude des Algériens qui « acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais

préfèrent qu'elle soit de moyenne distance tout en tendant vers la centralisation ». (Soyah, et Magroun, 2004)

La culture algérienne est une combinaison de plusieurs cultures (*Berbère, arabe et française*) en transformation perpétuelle, traversées par des valeurs traditionnelles qui continuent à prévaloir. Ces valeurs traditionnelles sont représentées *par l'Islam Sunnite* que nous considérons comme vecteur unificateur de la société Algérienne.

Le poids de la religion ainsi que de la famille sont perceptibles à tous les niveaux de l'organisation sociale. La religion a façonné la vision du mode de vie. C'est le garant morale de la société et dicte les valeurs à respecter par rapport à soi et aux autres membres de la communauté. La culture familiale algérienne est profondément ancrée, inconsciente et irrationnelle. Elle peut donc conditionner les pensées et les gestes du dirigeant et par conséquent sur ses employés, car il veut sauvegarder et transmettre le patrimoine familial tout en restant fidèle à son groupe.

En Algérie être fidèle à sa famille est très important car la famille et la communauté ont une telle force structurante que l'algérien ne saurait se considérer comme une entité totalement séparée d'elle. Outre, le poids du fatalisme est de nature à temporiser les conflits et les échecs. Dans les conflits, le fatalisme baisse la pression des belligérants. Aussi, le devenir de l'entreprise est soumis à la destinée de Dieu. Les échecs sont acceptés comme une volonté de Dieu. Le fataliste est associé à des règles de vie sociales explicités et strictes, ceci se manifeste par l'acceptation de toute forme de pouvoir et de domination et de l'absence de contre-pouvoir organisés aussi bien la société mais aussi dans les organisations. La charité aussi infuse une dose d'humanisme dans les relations à l'intérieur de l'entreprise. La gestion des ressources humaines même si elle obéit à des principes universels est compensée par des actions de charité. Ainsi, rien n'empêche le chef d'entreprise à sanctionner un salarié et lui offrir un mouton pour les fêtes de l'Aïd. La religion, la famille, la tradition, sont les principales sources de valeurs qui régissent l'appréciation de l'individu et les relations sociales. Nous pouvons noter que les salariés algériens sont dépendants de leur groupe d'appartenance et que l'individu est très fidèle et rattaché à sa communauté. Cela nous permet de dire que la culture algérienne favorise l'esprit collectiviste qui peut contredire l'individualisme source d'esprit d'entreprise.

Les individus peuvent accepter ou refuser d'accorder des privilèges particuliers aux catégories hiérarchiques les plus élevées. Ils peuvent aussi exprimer leur désaccord avec leur chef. Cela peut s'expliquer par la religion musulmane qui refuse l'intermédiaire entre l'être humain et Dieu. En Algérie, le travail n'est pas central dans la relation entre dirigeants et dirigés en termes de devoir ou mission à accomplir, il y a peu de conscience professionnelle (absence totale du contrôle). Ils acceptent que les employés qui appartiennent aux catégories hiérarchiques les plus élevées bénéficient de certains privilèges. Les algériens restent moins convaincus quand il s'agit d'être dirigé par des cadres étrangers. Les résultats de D. Mercure et al ont montré que la distance hiérarchique des salariés algériens est ni trop élevée, ni trop basse. (Mercure et al, 1997)

B- La culture africaine

La culture africaine fut longtemps niée dans la mesure où l'on parlait de sauvage au lieu de cultures. Différente, la culture africaine est plus ancienne que la culture occidentale. La société africaine repose sur des fondements tels que la primauté de la collectivité, l'esprit communautaire, le sens de la solidarité et du partage, l'hospitalité, etc.

Le collectivisme ou l'esprit communautaire qui régit les relations familiales en Afrique entre en conflit avec l'individualisme et la recherche du profit, sur lesquels se fondent les principes de l'économie capitaliste. Le salarié africain subit une « pression communautaire » : pour faire face aux demandes d'argent de ses proches, il doit bien souvent s'endetter mais ne cherche pas pour autant à s'impliquer davantage dans la nécessaire productivité de son entreprise. Le « mythe du chef », fortement ancré dans les mœurs, trouble les relations hiérarchiques en introduisant une distance rigide entre la direction et les salariés, nuisant à une bonne communication professionnelle. Le conformisme et le respect de l'ancienneté en Afrique isolent le dirigeant, qui souvent ne met pas ses salariés au courant des objectifs de l'entreprise. A ces difficultés s'ajouteraient le poids du sacré, la croyance en des facteurs relevant de la sorcellerie, et le fatalisme qui, associés au culte du secret, rendent difficile une gestion rationnelle. La tradition orale aggrave la rétention d'informations et l'imprécision des objectifs de management. Enfin, comme le dit Marcel Zadi Kessy, pour les Africains « le temps ce n'est pas de l'argent », ce qui va à l'encontre des notions de rentabilité et d'efficacité. Il en conclut : « L'heure africaine, qui végète dans nos mentalités, c'est bien celle du sous-développement ! »

12- L'importance et l'impact de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est à l'entreprise ce que la personnalité est à l'individu. En tant qu'ensemble de valeurs et comportements qui influence ses membres et qui apporte du sens à leurs activités, la culture régit le fonctionnement de l'entreprise ; c'est son ADN. Elle peut prendre différentes formes selon l'orientation choisie par l'entreprise mais reste propre à chacune d'entre elles. Elle joue un rôle crucial dans l'image de l'organisation vis-à-vis des clients et des collaborateurs. C'est un facteur déterminant au bien-être des employés, aux pratiques de gestion des affaires et au recrutement des talents. C'est grâce à une forte culture que les entreprises à succès ont su s'adapter au changement et se démarquer de la concurrence.

12-1- Impact de la culture organisationnelle sur l'entreprise

En tant que personnalité de l'entreprise, la culture organisationnelle l'influence à tous les niveaux, d'où l'intérêt de bien la développer pour créer un environnement propice à la performance et à la réputation.

12-2- Impact sur les membres

Le bien-être des employés est un élément déterminant pour la performance d'une entreprise. Une culture organisationnelle qui tient compte de leurs besoins et de leur équilibre vie privée/vie professionnelle leur permettra de s'épanouir sur le lieu de travail. En facilitant la communication entre les collaborateurs et en leur donnant la parole, les membres feront preuve de plus de dynamisme dans leurs tâches. Ils seront sensibles à la confiance que vous leur accordez, que ce soit à travers des encouragements dans la prise d'autonomie ou en sollicitant leurs idées et opinions. Une personne motivée se sentira impliquée dans son travail, et sera plus performante et moins soumise au stress. Vos employés sont les représentants des valeurs de votre organisation. Leur rôle est également de promouvoir une image positive auprès des clients, des collaborateurs externes et de la société en général. Une bonne culture d'entreprise contribuera non seulement à fidéliser votre clientèle mais sera également un atout majeur pour attirer les talents, particulièrement les générations Y et Z sensibles aux valeurs fortes et à un cadre de travail agréable.

12-3- Impact sur le management

Selon sa nature, la culture organisationnelle n'influencera pas le management de la même manière. En tenant compte de la diversité dans la culture, les relations entre les membres seront renforcées et pourront être source d'innovation et de performance élevée. L'aspect de la diversité culturelle et multigénérationnelle peut être une source de richesse pour l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe. En termes de projets, la culture d'entreprise jouera un rôle sur l'efficacité du processus de gestion. Des projets qui s'alignent aux valeurs de l'entreprise seront gérés de manière plus efficace et fluide. Il est ainsi essentiel que les membres se sentent impliqués en interne et que les collaborateurs externes partagent les mêmes valeurs portées par la culture de votre entreprise pour assurer une gestion souple et efficace.

12-4- Impact sur la compétitivité et l'attractivité

Une forte culture d'entreprise attirera les regards. Dans le monde actuel, les produits et services reflétant des valeurs sont de plus en plus recherchés par les consommateurs qui s'investissent davantage au niveau de la société. Des produits conçus et distribués d'après des valeurs tournées vers le respect de l'environnement et le bien-être des hommes posséderont une valeur ajoutée auprès d'une société toujours plus engagée. La culture organisationnelle sera déterminante pour se démarquer des concurrents, que ce soit auprès de la clientèle comme des futurs collaborateurs, dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise. (<https://fr.indeed.com/recrutement/c/info/importance-impact-culture-organisationnelle>)

13- Les limites de la culture organisationnelle

Si la culture organisationnelle joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne aussi certains côtés négatifs, certaines limites. Si elle n'est pas suffisamment prise en compte c'est le cas d'une culture d'entreprise très forte, qui peut mener les membres de l'entreprise à une myopie envers le marché. Une culture de succès pourrait ainsi inhiber certaines réflexions de survie et entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir, cette culture peut mourir, se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit construite en grande ou petite communauté humaine. Les fusions sont un moment privilégié pour prendre conscience de sa culture organisationnelle, ça

peut d'ailleurs être le moment clé d'une prise de conscience de ces atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

"Thévenet Maurice" s'interroge sur les limites de concept culture, la première concerne le champ de l'organisation couvert par la culture ; elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais au-delà de cette évidence trois limites principales peuvent être distinguées :

13-1-Le nombrilisme

Il est intéressant de regarder sa propre culture de la même manière que l'on peut aimer entendre parler de soi, l'analyse de la culture remonte dans l'entreprise un grand intérêt. On aime discuter les hypothèses, chercher la confirmations, informations, explications de traits de culture dégager.

L'effet miroir ne suffit pas à expliquer cette engouement d'une part, elle ne personnalise pas mais renvoie à des phénomènes collectifs liés au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble. D'autre part, la culture ne joue pas comme beaucoup d'autre concept du management, le jeu de la culpabilisation, travailler sur la culture revient à essayer de comprendre comme cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon, on ne cherche pas à juger mais à expliquer.

Quand on s'intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action, le plus souvent ; les explications appellent des comportements justifiant de la future recherché et l'on se perd en conjectures, c'est d'autant plus facile qu'une étude de culture comme un travail anthropologique ou historique n'est jamais terminée, il est toujours possible d'explorer plus.

On ne peut manquer de penser que la culture intervient dans des périodes troublées comme un réconfort face aux menaces dès l'extérieur et d'autre sauts dans l'inconnu, attention cette complaisance ne conduise pas à tout approuver, tout confronter et surtout à cacher la réalité d'un marché ou repousser des décisions d'activités et l'organisation.

13-2-Le frein au changement

La culture peut devenir un frein au changement, beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, ou empêcher l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement, il est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais.

13-3-L'intuition ou la méthode

La dernière limite est d'ordre méthodologique, chacun a une idée de la culture de son entreprise qui résulte perception forte, de l'analyse de quelque événement significatifs, pour soi-même, est-ce pour autant la culture ?

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la culture, mais préviennent des risques de son utilisation. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais la faute du marteau, il en est de même pour la culture dont, les limites doivent être comprises comme un avertissement au facteur ou un manager. (Thévenet, 2007)

Résumé du chapitre

D'après ce chapitre on constate que la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et surtout dans sa façon de réagir aux situations concurrente et de la vie de l'entreprise, car chaque entreprise forge sa propre culture tout au long de son histoire, cette culture peut être mise en avant développé, explicitée ou bien au contraire reste implicite.

Chapitre 03 : le bien-être au travail

Préambule

- 1- Historique
- 2- Définition du bien-être
- 3- Les théories du bien-être au travail
- 4- Les modèles du bien-être au travail
- 5- Les fondements de bien-être au travail
- 6- Les cinq dimensions du bien-être au travail
- 7- Les conséquences du bien-être au travail
- 8- Les factures de bien-être au travail
- 9- Les facteurs professionnels influant sur le bien-être
- 10- Les lois de bien-être au travail

Résumé du chapitre

Préambule

L'idée générale de ce chapitre repose sur le bien-être au travail qui est devenue un enjeu majeur de compétitivité, l'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre et appréhender le concept du bien-être tout en détaillant le concept, ces dimensions, ces facteurs, ces théories...etc.

1- Historique

Il y a plusieurs grands moments dans l'élaboration des paramètres du bien-être.

- **De 1930 à 1940.** Sans pour autant parler de « plaisir » au travail, la question des émotions apparaît dès les premiers travaux du courant des Relations humaines, durant les années trente, sous d'autres termes. Dans la logique des sentiments, présentée par Roethlisberger et Dickson, dans l'ouvrage le plus célèbre de ce courant, la performance des employés était déjà reliée à des aspects que l'on qualifierait aujourd'hui d'émotionnels. A la même époque, quelques chercheurs, comme Munsterberg, ont mis aussi l'accent sur la joie au travail (1912).

- **De 1940 à 1960.** Au cours des années quarante et soixante, la morale devient un concept très en vogue auprès des psychologues industriels. Toutefois, Fineman souligne la signification particulière de cette notion. Elle renvoyait au degré d'attachement et au sentiment d'appartenance sociale d'une personne et son degré d'implication par rapport à la tâche collective et à l'esprit de groupe (1996).

- **De 1960 à 1970** représentent les années d'apparition du concept sous la terminologie du bien-être et de satisfaction dans la vie. Les auteurs de l'époque, comme Bradburn, Cantril, Neugarten et Wilson tentèrent d'identifier les contours de la notion en se concentrant sur les aspects conceptuels (exemple : portée définitionnelle) et opérationnels (exemple : outils et méthodes d'investigation). Les recherches effectuées permettront d'identifier :

- Les paramètres objectifs : variables environnementales et socio-biographiques ;
- Les paramètres subjectifs : processus cognitifs et perceptuels.

– Ceux-ci peuvent être à l'origine des différences interindividuelles et temporelles de la satisfaction et du bien-être dans la vie.

-De 1970 à 1980. Dans cette période, concentrée autour des années 1970, les chercheurs approfondiront les relations mises à jour et concluront, par l'entremise de plusieurs recherches, que les facteurs objectifs n'ont que peu d'incidence sur le bien-être. Ces résultats amèneront plusieurs auteurs à s'éloigner des concepts de satisfaction et de bien-être.

Ils s'intéresseront alors à la notion plus perceptuelle de bien-être subjectif, qui deviendra leur objet d'étude. La dimension subjective deviendra donc centrale dans les recherches, remplaçant les facteurs objectifs, ceux-ci étant considérés trop restrictifs et ayant trop peu d'influence.

- **De 1980 à 1990**, apparaissent des travaux sur les émotions positives. C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés au plaisir au travail, à la fierté, à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications (Argyle et Martin, 1991) afin d'instiller un sentiment de joie au travail. Certains vont même jusqu'à déclarer que l'amour, l'empathie, l'enthousiasme sont des conditions sine qua non du succès et de l'excellence organisationnelle (Peters et Austin, 1985).

- **Les années 1990** seront marquées par les interrogations sur la qualité de vie. Le concept de qualité de vie se veut plus multidisciplinaire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il intègre divers champs des sciences sociales et correspond à un état complet de bien-être physique, psychologique et social, mettant donc à contribution les sciences médicales et sociales. Il n'existe pas de consensus sur sa définition exacte et il est encore difficile de décrire concrètement ce qu'est la qualité de vie. Les recherches sont donc encore tâtonnantes, mais considérées comme prometteuses. (Isabelle et al, 2010).

2- Définition du bien-être

Le bien-être n'est pas une émotion, mais plutôt un sentiment qui peut s'installer lorsqu'il existe une parfaite cohésion entre soi-même et l'extérieur. Ce n'est pas une émotion, puisqu'une émotion est le plus violente, envahissante, déstabilisante et peut s'accompagner d'un certain nombre de réactions physiologiques plus ou moins agréables selon l'intensité émotionnelle.

Le bien-être est considéré comme un sentiment, un état. Il n'est pas expansif comme l'émotion. Il s'installe et peut durer dans le temps, en laissant généralement une sensation agréable de plénitude et d'épanouissement tant recherchée. Il est important d'en prendre conscience et de savourer.

Tout individu souhaite accéder au bien-être au travail, ce qui implique une parfaite harmonie entre ce que l'on attend de ce travail et ce que l'on en reçoit. (André Pigeot /Romain Pigeot)

2-1- Définitions de bien-être au travail

Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ».

Selon l'ILO (Organisation Internationale du Travail des Nations Unies), « le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail ».

Selon l'APA (American Psychological Association), « le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication ».

Selon Buffet et al, (2013) le bien-être apparaît à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail et l'innovation pour l'environnement de travail, qui se décline en

cinq éléments : l'organisation du travail (autonomie dans le travail) ; GRH (employabilité) ; relation salariale (implication) ; ergonomie (confort) ; temps professionnels (équilibre vie privée – vie professionnelle).

Est l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Toute employeur à l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents. Le concept de bien être est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une recherche constante d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigences vis-à-vis des salariés. (Huron, 2009)

Le bien-être au travail est l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté :

- La sécurité au travail
- La protection de santé des travailleurs
- La charge psychosociale occasionnée par le travail
- L'ergonomie
- L'hygiène de travail
- L'embellissement des lieux de travail

2-2 Le concept du bien-être au travail

Aujourd'hui, il se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité, veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents. La notion de bien-être au travail regroupe : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, le travail (stress), l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise matière d'environnement.

3 - les théories du bien-être au travail

C'est par le biais de la psychologie positive que nous allons apporter une vision d'ensemble des différentes théories entourant le bien-être. La psychologie positive est « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions ». (Bruchon, 2002, P 32). Cette définition indique qu'il s'agit de la quête de l'épanouissement et du développement personnel. Ainsi, la psychologie positive peut tout aussi bien concerner l'épanouissement des salariés dans l'entreprise, les bonnes relations au sein d'une équipe de travail ou encore le mode de communication entre eux en ce sens, deux catégories de théories sont distinguées, soit :

- Les théories générales : des conceptions intégratives, s'intéressant principalement à l'articulation globale du bonheur.
- Les théories dites particulières : de portée plus limitée, démystifiant davantage des aspects précis du bien-être plutôt que son essence fondamentale.

3-1-Les théories générales

Les notions de bien-être subjectif et de bien-être objectif se veulent étroitement liées, mais présentent néanmoins quelques différences conceptuelles. Nous allons vous présenter ci-dessous ces deux notions, en mettant en avant leur construit théorique spécifique.

3-2-Les théories descendantes (bien-être objectif)

Les théories ascendantes stipulent que le bonheur provient du bien-être éprouvé dans les différentes sphères de la vie ou des affects positifs associés aux événements de la vie. Le bonheur global correspondrait à l'addition de « petits bonheurs ». Dans ce contexte, le bien-être n'est que la somme des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne. Ainsi, ce sont les événements présents dans les diverses dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale) qui composent, par addition, le niveau de bien-être qu'il ressent. Cette théorie porte l'étiquette ascendante, puisque le bien-être dans la vie tire sa source des sous-satisfactions par lesquelles elle est entièrement déterminée.

3-3-Les théories descendantes (bien-être subjectif)

La théorie descendante propose un concept qui suit une logique inverse. Le niveau de bien-être ressenti aura une répercussion sur l'ensemble des sphères de la vie. L'individu ne sera plus passif dans l'interprétation de sa réalité, et deviendra un filtre interprétatif de son environnement. Les théories descendantes présument donc que les gens ont une prédisposition à interpréter les événements de la vie d'une façon positive ou négative. Il y aurait ainsi des caractéristiques constantes de la personnalité qui influenceraient l'évaluation de notre bien-être. En d'autres termes, ce ne serait pas le bien-être au travail qui contribuerait au bien-être global, mais le bien-être global qui rendrait l'individu heureux dans son travail. (Dagenais, p4, p5)

Il est possible d'identifier les diverses dimensions du bonheur subjectif. Celui-ci se fragmente en deux courants théoriques, représentant des dimensions distinctes et un troisième, suivant une approche intégrative des deux concepts :

- La dimension affective ou dimension hédonique.
 - La dimension cognitive ou dimension eudémonique.
 - Intégration des conceptions hédonique et eudémonique.
- **Dimension affective ou dimension hédonique :**

L'étude contemporaine du bien-être dans une perspective hédonique a vu le jour dans les années 1950, dans le cadre d'un courant de recherche cherchant à mesurer la qualité de vie d'un point de vue subjectif. (Dagenais, p4, p5). La perspective hédonique (hedonic approche) considère le bien-être comme résultant de l'évaluation que les individus font de leur vie (Diener, 1984). Elle aborde cette notion en différenciant sa dimension émotionnelle (Présence d'affects positifs vs absence d'affects négatifs) de sa dimension cognitive (satisfaction de vie) ces deux sous-dimensions, bien que distinctes, sont étroitement liées. Elle renvoie à une conception du bien-être en terme d'expérience et de sensation plaisantes, de perception de bonheur (vs mauvaise humeur, tristesse, difficultés rencontrées, etc.). (Malakoff, 2019).

- **Dimension cognitive ou dimension eudémonique :**

La notion de bien-être psychologique de nature eudémonique ; considère que le bien-être renvoie à un mode de fonctionnement optimal, de construction de sens et d'actualisation de soi,

de réalisation et d'accomplissement personnel. Il est dans ce cas opérationnalisé en termes d'autonomie, de maîtrise de son environnement, de développement personnel, de relations positives à autrui, d'établissement d'objectifs de vie et d'acceptation à autrui de soi. (Malakoff, 2019).

- 3-4 Les théories particulières

Les théories particulières sont complémentaires aux théories générales. Elles se veulent moins hostiles et proposent une compréhension plus ciblée du bien-être.

- 3-5 La théorie de l'adaptation

Suppose que les gens s'adaptent aux événements, qu'ils soient heureux ou malheureux, de sorte que ceux-ci ont un impact de courte durée sur le bonheur. Les théories des standards impliquent, par le biais d'une évaluation, une comparaison entre un état actuel et un standard donné. Ce standard peut être :

- Une comparaison sociale avec autrui.
- La différence entre but visé et but atteint, influée par le niveau d'aspiration.

La façon d'interpréter un événement par rapport au contexte, celui-ci créé par l'ensemble des expériences de l'individu. (Isabelle et al, 2010, P30-32).

- 3-6 la théorie des buts

Elle est très proche des conceptions précédentes et souvent incluse parmi elles. Elle prend racine dans les anciennes théories des besoins et propose que l'individu soit heureux s'il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses buts (ceux-ci pouvant être établis à partir des besoins, des valeurs ou des normes sociales). Les versions de cette approche sont nombreuses, mais on admet généralement que le bonheur dépend de l'intégration harmonieuse des buts, de leur réalisation ou du progrès vers cette réalisation.

3-7 Les théories cognitives

Elles mettent en évidence l'influence de variables diverses sur le bien-être. Bien que disparates, chacune de ces théories aborde le bien-être en fonction de la transformation de l'information objective en réalité subjective via les opérations mentales :

- Des inférences causales des émotions en général et de l'estime de soi en particulier sur le bien-être.
- De l'évaluation cognitive des difficultés en vue de les affronter efficacement et de favoriser ainsi le bien-être.
- Des représentations ou projections de soi dans le futur, projections dont la réalisation procure du bonheur (comme nous l'avons mentionné à propos des buts).
- Des processus cognitifs divers qui médiatisent l'effet des événements sur le bien-être psychologique. (Isabelle et autres, P30-32).

Les principaux ingrédients nécessaires au bien-être sont essentiellement

- Posséder des valeurs fondamentales qui soient en conformité avec celles de l'entreprise.
- Avoir un travail qui plait.
- Être en harmonie avec soi-même et le milieu dans lequel on évolue.
- Avoir une hygiène de vie parfaite.
- Se sentir en sécurité (voir schéma dans le cahier central, p,vii).

Le bien-être au travail ne peut exister que chaque individu travaille sur son bien être intérieur et sur son propre équilibre (Chareles, p13/14).

4- Les modèles du bien-être au travail

Depuis la littérature scientifique, nous pouvons rapporter plusieurs modèles qui conceptualisent le bien-être au travail, dont certains se rapportent finalement plus à la santé psychologique au travail que, strictement, au bien-être au travail et sont à la fois composés du bien-être mais aussi du mal-être. Certains modèles sont spécifiquement développés sur la sphère

du travail. D'autres, en revanche, sont un prolongement du bien-être en général adaptable à la sphère du travail.

- **Le modèle de bien-être au travail de Warr (1990)**

Ce modèle comprend trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet, enthousiaste déprimé. Ce modèle de forme elliptique, composé de 18 items, est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail.

Ce modèle est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail. La forme elliptique de ce modèle signifie que l'axe heureux-mécontent correspond à celui d'un plaisir plus important que celui des deux autres axes. De plus, en fonction de l'étude réalisée, la position des axes 2 et 3 peut varier pour être plus ou moins proche de l'axe. (Daniels, 2000)

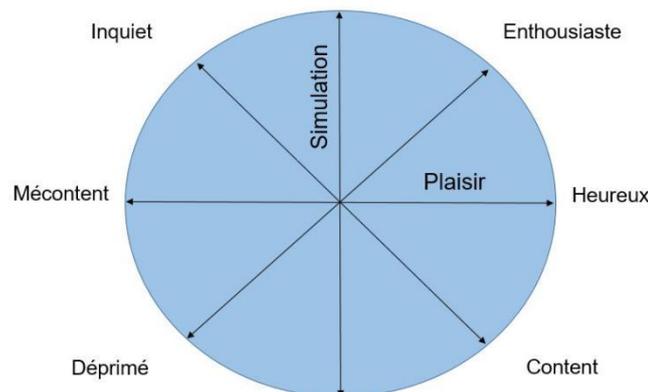


Figure 02 : les trois axes de la mesure du bien-être selon Warr (1990)

Source: Warr, (1990), the measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of occupational psychology, 63(3), 193-210.

- **Le modèle de Daniels (2000)**

Le modèle reprend, dans la continuité des travaux de Warr (1990), deux des trois axes de Warr (2000) et ajoute trois nouveaux axes pour obtenir finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère placidité.

L'outil de mesure du bien-être qui en découle est identique à celui de Warr hormis le nombre d'adjectifs qui passe de 18 à 30. (Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes Nathalie Bernard) (Daniels, K. (2000)., 53(2), 275-294)

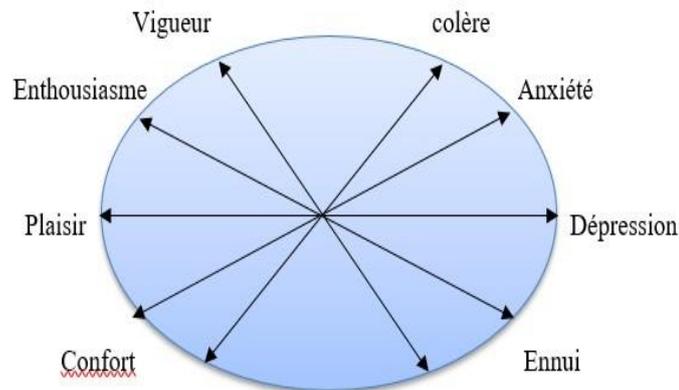


Figure 03 : modèle du bien-être de Daniels (2000)

Source: Daniels, k, (2000), measures of five aspects of affective well-being at work. Human relations, 53(2).

- **Le modèle de Danna et Griffin (1999)**

Danna et Griffin (1999) (Danna, & Griffin, (1999). T, 25(3), 357-384), quant à eux, conceptualisent le bien-être au travail avec les éléments suivants: symptômes médicaux physiques et psychologiques, les expériences de vie générales et les expériences liées au travail. Le bien-être au travail serait un concept composé à la fois de la santé et de la satisfaction. A ce titre, le modèle de Danna et Griffin (1999) s'inscrit dans la continuité de celui de Diener (1984) (Diener, (1984)). D'après les auteurs, le bien-être au travail serait composé des éléments suivants :

- Les différentes satisfactions de la vie dont jouissent les individus (satisfaction ou non de sa vie sociale, sa vie de famille, sa vie spirituelle, ses loisirs, etc.)

- Les différentes satisfactions au travail comme la satisfaction ou non liée à la paie, les opportunités de promotion, le travail en lui-même, ses collègues, etc.

– La santé en général. La santé est ici considérée comme étant une sous-composante du bien-être, et comprend ainsi la combinaison des indicateurs des affects mentaux et psychologiques et de la frustration, de l'anxiété et des indicateurs physiques et physiologiques comme la pression artérielle, les maladies cardiaques et de la santé physique générale. Tout comme celui de Cotton et Hart (2003), ce modèle décrit davantage la qualité de vie que le bien-être, et inclut les expériences de la vie en générale. Ce dernier point suggère que l'approche de Danna et Griffin (1999) se détache du concept de bien-être au travail

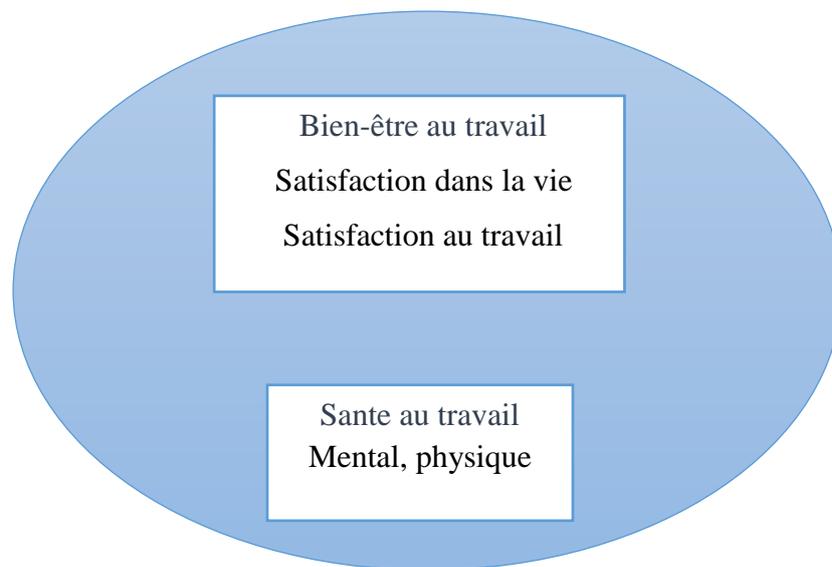


Figure 04 : modèle du bien-être et de santé au travail de Dana et Griffin (1999)

Source: 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).

- **Le modèle de Cotton et Hart (2003)**

Ces deux chercheurs considèrent que le bien-être au travail est constitué de satisfaction au travail, de moral (individuel et collectif) et de détresse (individuelle et collective). Leurs travaux s'appuient, tout comme Danna et Griffin, sur la santé psychologique au travail et le bien-être et le mal-être sont deux notions liées indissociables. (Cotton & Hart, 2003)

A l'heure où les entreprises, confrontées à de nombreux bouleversement, sont plus que jamais en recherche de performance, et à l'heure où les salariées, dénoncent ces conditions de travail et les pratique managériales, n'ont jamais été aussi demandeurs de bien-être au travail, réconcilier le bien être des salariés et la performance de l'entreprise...

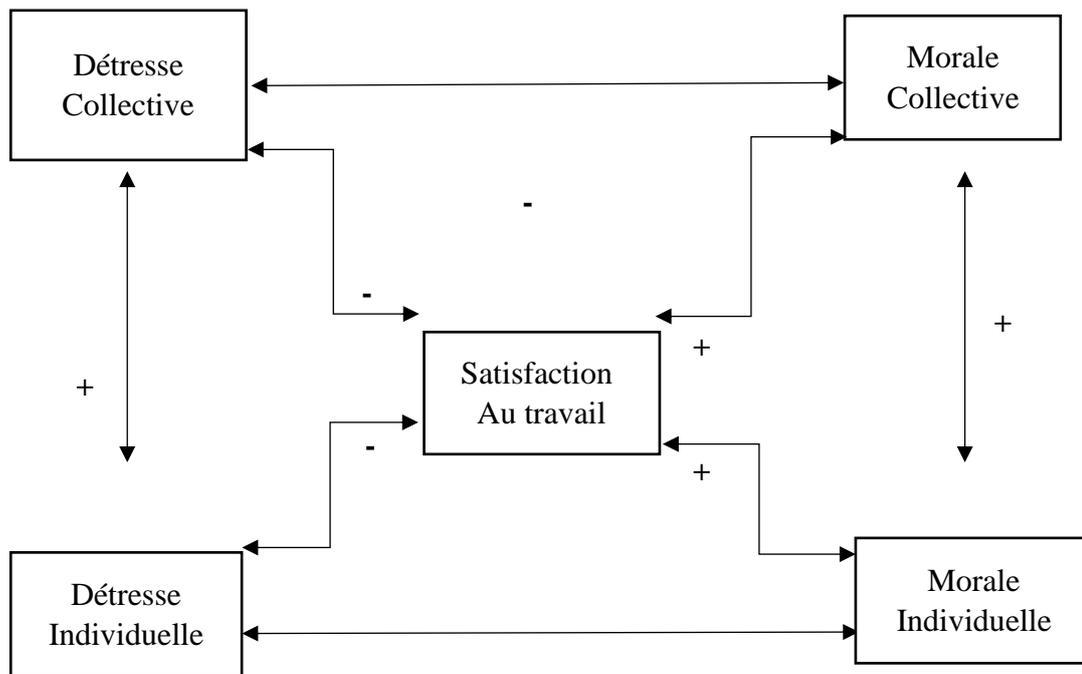


Figure 05 : modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart (2003)

Source: Cotton, P, & Hart, P, M, (2003), occupational well-being and performance: A review of organizational health research, Australian psychologist, 38(2), 118-127.

- **Le modèle de bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010)**

Le modèle est basé sur deux axes (Dagenais-Desmarais, 2010).

-Le premier axe, la « **sphère de référence** », se réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail et est composée de trois sphères

- **La sphère individuelle** représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même.

➤ **La sphère relationnelle** reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail.

➤ **La sphère organisationnelle** renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation.

-Le deuxième axe est la « **directionnalité** » qui représente le mécanisme par lequel le salarié élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées :

➤ **Le travail projectif**, décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné.

➤ **Le travail interjectif**, décrit par l'intériorisation de l'objet.

5- Les fondements de bien-être au travail

-La satisfaction : Nous sommes ici dans le domaine de l'activité, la satisfaction du « travail bien fait », du « travail accompli » par rapport à une tâche, à une mission qu'un tiers nous a donnée ou que nous nous sommes fixée. En Analyse Transactionnelle, parmi les éléments qui procurent le plus de satisfaction dans la manière dont nous structurons notre temps, « l'activité » figure en bonne place, elle nous stimule et nous procure une grande énergie et une satisfaction personnelle indispensable à notre bien-être quotidien. Autant dire qu'un poste qui consiste à « ne rien faire », à rester passif, sera particulièrement avare en stimulation de qualité. A l'inverse, un poste qui apporte des activités riches et variées chaque jour, de l'action, de la nouveauté, procure une satisfaction très élevée.

-La sérénité : La pyramide des besoins fondamentaux de Maslow situe le besoin de sécurité au deuxième étage de la construction, il est donc constitutif de l'être humain. Ce besoin de sécurité au niveau le plus basique comprend les éléments de sécurité physique (comme le logement, la santé...). Dans l'environnement en entreprise, nous pourrions parler de sécurité du contrat de travail. Par exemple, de salaire suffisant, mais également de sécurité psychologique, autrement dire un environnement dépouillé de pression psychologique majeure. Un poste dans une entreprise où la pression de résultat sur les hommes est très forte, où les contrats sont

précaires avec un turnover très élevé sera facteur de stress important et ne contribuera pas à la sérénité. A l'inverse, une entreprise où la stabilité est de mise favorisera le sentiment de sécurité.

-La joie partagée : Toujours en Analyse Transactionnelle, c'est plutôt au niveau de « l'Enfant Adapté » que se situe cette dimension, c'est-à-dire notre partie émotionnelle. Comme je le dis souvent, l'humain est avant tout un animal social qui a le besoin de communiquer, d'échanger, et de partager les joies quotidiennes avec ses congénères. Un environnement de travail pauvre en « transactions humaines » est épuisant pour l'individu. La joie partagée peut être atteinte dans un ordre « qualitatif » à travers les rituels de salutation (bonjour, ça va ?, etc.). Les passe-temps (parler de sujets anecdotiques au café ou au repas). De plus, surtout de l'intimité (dans une relation dépourvue de jeux de pouvoir par exemple. Caractérisée par la confiance pleine et entière). Dans un environnement marqué par des jeux de pouvoir permanents. Il sera difficile d'atteindre la joie partagée.

-Les plaisirs : Nous sommes ici au niveau du ressenti physique et des cinq sens. Ce sont également les vrais « plaisirs », comme le repas ou les pauses café ou confiseries par exemple... J'en avais déjà parlé dans un billet, une entreprise où les repas peuvent être pris dans de bonnes conditions favorise le plaisir. Ainsi, c'est bien sûr aussi au salarié de s'assurer qu'il prend le temps de bien déjeuner. (Maslow, septembre 2008)

6- Les cinq dimensions du bien-être au travail

6-1- le bien-être vital

Le bien-être c'est avant tout d'être en bonne santé. Cette conception du bien-être considérée à son niveau le plus élémentaire nous paraît indispensable d'autant plus qu'elle est soutenue par l'Organisation Mondiale de la Santé qui indique dans son préambule de la Constitution que « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (Maslow, 03 septembre 2008, P40).

6-2- le bien-être existentiel

Cette dimension centrale renvoie à ce que Maslow nommait le besoin de réalisation ou d'accomplissement c'est-à-dire les diverses aspirations personnelles et professionnelles vers

lesquels tendent les individus à savoir l'épanouissement professionnel, la recherche d'un équilibre de vie et de sens dans le travail. (Maslow, 03 septembre 2008)

6-3-le bien-être social-relationnel

Cette dimension recouvre ce qu'il est courant d'appeler le bien vivre ensemble. La qualité des relations interpersonnelles (Vallerand & Vallières, 1992); le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, soutien et le partage social, sont un moteur essentiel de bien-être que les personnes soient ou non exposées à des situations de vie difficile.

6-4-le bien-être matériel

La dimension « matérielle » recouvre le bien-être dans ses aspects utilitaires, pragmatiques et ergonomiques à travers la notion de confort. Le confort physique (ergonomie du poste, confort d'ambiance, absence de pénibilité...) mais aussi, le confort psychologique en termes de charge mentale, de confort d'interaction avec son poste de travail et/ou avec le produit de son travail ou encore ce que Helander nomme l'hedonomics, c'est-à-dire le sentiment de plaisir que suscite l'esthétique de son environnement de travail (décoration, architecture des lieux, design...)

6-5-le bien-être organisationnelle

La dimension organisationnelle touche aux facteurs de bien-être propres à l'organisation, à la fonction de l'individu au travail et au contexte de travail. La situation de l'individu dans sa carrière, la situation de l'entreprise, les événements récents au travail, le contenu du travail, les horaires sont autant d'éléments qui pèsent sur la santé et le bien-être des travailleurs ainsi une organisation du travail respectueuse des besoins, des rythmes des individus, garantissant des valeurs et une sécurité d'emploi contribuent à la promotion du bien-être et à l'engagement organisationnel des personnes (engagement affectif, moral et utilitaire). Notons également qu'une « belle entreprise » fortifie la fierté et l'attachement des salariés à leur lieu et cadre de travail. (Ulhiet, novembre 2010)

7- Les conséquences du bien-être au travail

Le bien-être des employés a des conséquences importantes tant du point de vue de la sphère professionnelle que de la santé et de vie des salariés.

Il soutient la qualité du travail, la performance (individuelle et l'organisation), la productivité organisationnelle, la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle, l'intention de rester dans l'entreprise, et diminue le taux de turnover (Ilies, 2015). Les études dans ce domaine montrent également que les employés qui ont un niveau élevé de bien-être psychologique sont moins en retard et moins souvent absents.

Du point de vue individuel, le bien-être est négativement corrélé au stress, à la fatigue émotionnelle, ainsi qu'à la perception d'interférence entre la vie de travail et la vie personnelle. Il est, a contrario, positivement associé à la résilience psychologique, à la perception de santé physique et à la diminution des problèmes de santé. (Malakoff, 2019)

8- Les factures de bien-être au travail

- **L'esprit d'équipe** : Dans le baromètre Ipsos 2016 sur le bien-être au travail, la deuxième composante la plus importante citée pour créer du bien-être au travail est l'entraide entre collègues en cas de difficulté. Dans une autre étude de 2015 faite par Oracle Digital Transformation, la première source d'implication serait les relations et les liens tissés avec ses collègues de travail. L'ambiance générale d'une équipe et la cohésion est source d'engagement et de bien-être. Investissez du temps afin de créer du lien et de la cohésion. Cela peut se faire lors de rencontre hebdomadaire avec votre équipe, mais aussi dans des moments plus de détente comme des ateliers de mobilisation d'équipe par exemple ou des 5 à 7

- **L'équilibre** : Il est important d'avoir un bon équilibre entre la vie personnelle et professionnelle pour éviter le surinvestissement et à la longue une baisse significative de son énergie. L'équilibre est très personnel et propre à chaque personne suivant ses différentes réalités. Chacun doit trouver son propre équilibre et s'y tenir pour se sentir plus énergisé.

- **La reconnaissance** : Dans une étude menée par Institut Viavoice et le Nouvel Obs, 94% des travailleurs actifs Interrogés se sentent heureux à lorsqu'ils sont reconnus par leur

hiérarchie versus à 57% lorsqu'ils ne se sentent pas vraiment reconnus. Ce facteur de reconnaissance va bien au-delà du facteur monétaire qui s'essouffle rapidement.

La reconnaissance non monétaire quant à elle est une source de fidélisation et de bien-être sain et durable. Apprenez-en plus sur la reconnaissance au travail.

- **La sécurité** : 65% des interrogés du baromètre Ipsos affirment que le fait d'être confiant dans son avenir professionnel et dans son entreprise est un des piliers du bien-être au travail. La sécurité professionnelle permet une certaine stabilité qui joue un rôle dans la composante de ce bien-être au travail. Il est important que la direction communique sur ces aspects afin que les employés puissent avoir une vision claire de l'entreprise, mais aussi de leur poste et évolution.

- **La confiance** : Si un employé n'a pas l'impression d'avoir la confiance de son manager ou de sa direction, qu'il n'y a aucune délégation ou prise d'initiative possible, cela va considérablement jouer sur son implication et son bien-être au travail.

De plus, cela diminuera sa créativité et son leadership, car il ne se sentira pas impliqué dans l'équipe !

- **La fierté** : La fierté en son travail et en son entreprise sont des composantes importantes du bien-être au travail. Investir et bâtir une forte culture d'entreprise favorise cette fierté et le sentiment d'appartenance chez les employés.

- **Une vision claire et commune** : Avoir une vision claire de ce qu'on attend de vous, mais également des enjeux de l'entreprise dans les prochaines années sont primordiales pour favoriser le bien-être au travail. Venir travailler sans vision et sans comprendre les impacts de son travail dans l'écosystème global de l'entreprise vient nourrir un sentiment de frustration néfaste pour l'employé et pour l'organisation également.

- **L'autonomie** : Le sentiment d'autonomie vis-à-vis de son travail et de son organisation constitue un levier important de bien-être. Laisser une marge de manœuvre à son équipe est important et cela va de pair avec savoir déléguer !

- **L'estime** : 71% des interrogés du baromètre Ipsos sur le bien-être au travail disent que la considération par ses managers est une composante du bien-être au travail. À contrario,

lorsque l'on ne se sent pas considéré cela va impacter directement la motivation au travail et in fine la performance. Prenez le temps de passer des moments de partage avec vos employés sur leur travail, faites-leur des retours constructifs et ne leur donnez pas l'impression que vous n'avez pas de temps à leur accorder.

9-Les facteurs professionnels influant sur le bien-être

Un grand nombre de facteurs d'environnement influant sur le bien-être du travailleur. Les services de santé devraient reconnaître que des paramètres physiques, chimiques et biologiques, ainsi que certains aspect physiologiques et psychologiques du travail, sont à l'origine de bien des maladies mentales et physique et peuvent par conséquent, avoir un effet contraire sur le bien-être. Tous ces facteurs sont liés. Ils peuvent être analogues. Le travail lui-même peut être cause d'anxiété et de frustration, en raison, par exemple, de l'effort intellectuel qu'il exige et des tensions qu'il fait peser sur chacun. Mais l'anxiété et la frustration peuvent aussi naitre de l'interaction entre les individus au travail. Nous allons donc examiner successivement : (Copengue, 1981, p4)

9-1 Les facteurs psycho-sociaux

Les facteurs psycho-sociaux dans le travail peuvent être définis comme les facteurs influençant la santé et le bien-être de l'individu et du groupe, qui dérivent de la psychologie de l'individu et de la structure et de la fonction de l'organisation du travail. Ils ont des composantes sociales, telle que les formes d'interaction au sein des groupes professionnels, des composantes culturelles, telles que les méthodes traditionnelles de résolution des conflits, et des composantes psychologiques, telles que les attitudes, les croyances et les traits de la personnalité.

Ces diverses composantes au sein du groupe de travail sont interdépendantes et influencées par les particularités nationales ou raciales (systèmes sociopolitiques, organisation et division des taches, valeurs, normes et codes régissant le comportement des individus et des groupes, héritage culturel, etc.).

9-2 Facteurs physiques, chimiques et biologiques

Ces facteurs couvrent toutes les causes de maladies professionnelles classiques. Ils comprennent les agents physiques (rayonnements ionisants et non ionisants, bruit, vibrations,

basses et hautes pression barométriques, chaleur et froid), la gamme toujours plus grande des composés chimiques utilisés dans l'industrie et l'agriculture et les agents biologiques pathogènes auxquels peuvent être exposés les travailleurs agricoles, les professionnels de la santé, les vétérinaires et les travailleurs manipulant animaux ou végétaux.

9-3 Physiologie et psychologie du travail

La physiologie et la psychologie du travail consistent à mesurer, évaluer et contrôler les facteurs autres que les substances toxiques, qui peuvent avoir des effets indésirables sur la productivité, le confort et la santé des êtres humains et parmi lesquels on peut citer certains paramètres propres à l'environnement, tels que l'éclairage, la chaleur, la pression barométrique et le bruit, l'importance de la charge de travail intellectuel ou physique et les exigences qui pèsent, de ce fait, sur le travailleur. Mais il est d'autres facteurs tout aussi importants, comme) la sous-occupation qui peut aboutir à l'ennui et à la monotonie) le rapport entre l'homme et la machine.

10-Les lois de bien-être au travail

10-1 : Les lois de l'OMS

L'employeur prend les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. A cette fin il applique les principes généraux de prévention suivants :

- Eviter les risques
- Combattre les risques à la source.
- Évaluer les risques qui ne peuvent être évité.
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.
- Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, ainsi que le choix des équipements et des méthodes de travail et de cadencé et d'en atténuer les effets sur la santé.
- Limiter autant que possible les risques compte tenu de l'état de l'évolution de la technique.

- Limiter les risques de lésion grave en prenant des mesures matérielles par priorité à toute autre mesure.

- Planifier la prévention et exécuter la politique concernant le bien être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en visant une approche de système qui intègre entre autre les éléments suivants : la technique, l'organisation de travail, les conditions de vie de travail, les relations sociales et les facteurs ambiants du travail.

- Donner les informations au travailleur sur la nature de ses activités, les risques résiduels qui y sont liée et les mesures visant à prévenir ou limiter ces risques.

- Donner des instructions appropriées aux travailleurs et établir des mesures d'accompagnement afin de garantir d'une façon raisonnable l'observation.

De ces instructions psychologie du travail.

www.irec.net/upload/FILE/mémoire_et_thèse/42_memoire.doc

10-2La lois de l'RGPT

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Cette loi, également appelée la "loi bien-être", crée en effet un cadre dans lequel des arrêtés d'exécution sont pris. Ces arrêtés d'exécution sont pour la plupart rassemblés dans le Code sur le bien-être au travail (code). Les arrêtés de ce code sont élaborés selon une philosophie qui est innovatrice par rapport à celle du Règlement général pour la protection du travail (RGPT), qui était la codification antérieure des prescriptions concernant la sécurité et la santé au travail. Là où dans l'actuelle réglementation sur le bien-être on se base sur des prescriptions d'objectifs, le RGPT comprenait principalement des prescriptions détaillées en termes de moyens. La loi sur le bien-être et le code comportent donc des prescriptions techniques détaillées moins amplement. On travaille selon une structure plus flexible avec principalement des normes juridiques auxquelles l'employeur peut donner une interprétation concrète à sa manière.

Le RGPT a déjà été vidé en majeure partie et d'ici peu il disparaîtra complètement étant donné que les dispositions restantes du RGPT seront transférées vers le code ou lorsque cela n'est pas possible, elles seront abrogées. Ces développements veillent à ce que l'on puisse prochainement passer à une codification du code. Cela signifie : la coordination de l'ensemble des arrêtés qui constituent aujourd'hui le code. A ce moment-là, l'ensemble recevra une nouvelle

numérotation. Ce n'est que dans cette phase que l'on pourra parler d'un réel code sur le bien-être au travail. (http://ww.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx.)

Résumé du chapitre

Le concept de bien-être, que ce soit le bien-être en général ou bien le bien-être au travail, est un concept multidimensionnel qui s'est construit, au cours du temps, à partir d'une pluralité d'apports disciplinaires (philosophie, psychologie, santé et notamment récemment les neurosciences).

Plusieurs définitions du bien-être au travail existent : celles qui relèvent d'un rapport à soi, celles qui relèvent d'un rapport aux autres, celles qui relèvent d'un rapport au travail.

Chapitre 04 : la méthodologie suivie dans le terrain

Préambule

- 1- La méthode utilisée
- 2- Présentation de l'organisation
- 3- La population d'enquête
- 4- Le déroulement de l'enquête
- 5- La technique utilisée
- 6- Les caractéristiques psychométriques des échelles
- 7- Description de l'échantillon
- 8- Les outils statistiques utilisés dans la recherche
- 9- Les difficultés rencontrées

Résumé du chapitre

- **Préambule**

Dans ce présent chapitre nous présenterons le cadre méthodologique et les étapes de l'enquête sur le terrain, nous débiterons par la présentation du lieu de l'enquête, la pré-enquête et l'enquête, ainsi que la méthode et technique de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments de mesures et en fin la collecte des données et leurs traitements statistiques.

1- La méthode utilisée

L'utilisation de la méthode dans notre recherche est primordiale cela pour mener à bien le travail et collecter un ensemble d'information pour répondre aux interrogations de départ et la concrétisation de nos hypothèses de recherche. La validité de la recherche scientifique dépend du choix de la méthode, La méthode est la meilleure façon de procéder pour acquérir des connaissances valides. Elle consiste en un ensemble de démarches rationnelles, rigoureuses et systématique qui permettent à l'esprit d'accumuler des connaissances sûres et d'établir des lois stables.

On peut définir la méthode comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et des contenus particuliers visant surtout des processus et formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir. (Grawitz, 2001, p351)

Dans notre recherche, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode descriptive, conduite par une approche quantitative qui se définit comme « un ensemble de procédures pour mesurer un phénomène » (Quivy et Luc, 1995, p190), mais aussi « elle vise à analyser les informations recueillies et de vérifier la validité des hypothèses ».

Cette pratique nous a permis de recueillir un nombre important de donnée dans le but de comprendre et d'analyser le degré de l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés.

2- Présentation de l'organisation

• Historique

La société nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965. La première réorganisation de la S.N SOMPAC intervient en novembre 1982. Elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises publiques et a donné naissance à:

- **ENIAL** : (Entreprise Nationale de développement des Industries Alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'industries alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaires et dérivés.
- **ERIAD** : (Entreprise des Industrie Alimentaire Céréalières et Dérivés) qui se divise en (05) cinq entités régionales suivantes :
 - **ERIAD- Alger**
 - **ERIAD-Sétif**
 - **ERIAD-Constantine**
 - **ERIAD-Tiaret**
 - **ERIAD-Sidi Bel Abbés**
- ❖ En 1990, ERIAD Sétif est rentré en autonomie.
- ❖ En 1991, l'unité de production de SIDI-AICH a été érigée au statut d'unité de production et de commercialisation de Kherrata.
- ❖ Le 02 octobre 1997, ERIAD Sétif parachève son autonomie en filialisant les unités lui appartenant. Ce qui a donné naissance à la filiale « les Moulins de la Soummam SPA » dotée d'un capital de 85 000 000 DA.
- ❖ Le capital est détenu à 100% par le groupe **ERIAD-Sétif**.
- ❖ La société par action « les Moulins de la Soummam » Sidi-Aich, est une filiale de l'**ERIAD-Sétif**. Elle a été créée suivant l'acte notarié du 02/10/1997 et enregistré par maître **KHARCHI** Mohamed Cherif Notaire à Sétif.
- ❖ Au 31 décembre 1988, la filiale a augmenté son capital social de 85 000 000 DA à 528 000 000DA à augmenter à 891 310 000 DA le mois d'avril 2008.
- ❖ En 2016, suite à la restructuration de secteur public marchand de l'état à travers la fusion et l'absorption de trois **SGP (CEGRO, COJUB, et TRAGRAL)** et la

naissance du groupe AGRO-INDUSTRIEL (AGRODIV), la filiale « les Moulins de la Soummam – **Sidi Aich** » est érigée comme complexe industriel et commercial rattaché à la filiale céréales des hauts plateaux Sétif (**FHPS**).

- **Organisation et fonctionnement de l'entreprise**

- **Logo de l'entreprise :**



AGRODIV « Les Moulins de la Soummam Sidi-Aich » est une société par actions issue de la restructuration de la filiale céréales des hauts plateaux Sétif (**FHPS**) en tant que complexe industriel et commercial (**CIC**).

Elle est composée de deux unités de production : Sidi-Aich et Kherrata. La direction générale est implantée dans la daïra de SIDI-AICH près de la route nationale RN26 et de la gare ferroviaire pour des raisons stratégiques. Située à 45 km au sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Elle s'étale sur une superficie de six hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes **CMC DIRAVENA** pour le génie civil et **OCRIM CREMORA** pour le génie mécanique.

Les équipements sont mis en exploitation le 03/07/1982. Cette unité qui a connu l'extension en 1977 dispose de deux semouleries et une minoterie, elle a pour tâche la trituration des blés durs et tendres pour extraire respectivement de la semoule et de la farine.

Elle a été rénovée à 100% avec extension de sa capacité vue que sa production était de 3000 quintaux par jours de blé trituré.

Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacité de production de 4400 quintaux par jour de blé trituré.

- Fiche technique

Son activité principale est la transformation des céréales du blé dur et du blé tendre, la Production et la commercialisation des produits dérivés. L'unité est composée des moulins de Triturations:

- ❖ Semoulerie : le blé dur, est la matière première utilisée pour obtenir de la semoule.
- ❖ Minoterie : le blé tendre, est la matière première utilisée pour obtenir la farine.

- Patrimoine de la société :

Le **CIC AGRODIV** « les moulins de la Soummam » sont constitués des terrains, Bâtiments, et équipements situés au niveau des unités de production suivantes :

- ❖ Unité de production de Sidi-Aich
- ❖ Unité de production de Kherrata
- ❖ Circuit de distribution de Jijel
- ❖ Circuit de distribution de Sidi-Aich et Bejaia

Tableau n° 01 : superficie

Moulin	superficie	Bâtie
Sidi Aich	60 000	26 000
Kheratta	15 689	1 573

Source : les documents interne à l'entreprise.

Tableau n° 02 : capacité de stockage

Moulin	Matière première	Produit finis
Sidi Aich	125 000	16 000
Kheratta	8 000	4 700

Source : les documents interne à l'entreprise.

Tableau n° 03 : capacité de trituration

Moulin	Blé dur	Blé tendre
Sidi Aich	5 900	1 500
Kheratta	1 000	--
Total	6 900	1 500

Source : les documents interne à l'entreprise.

Tableau n° 04 : Type de conditionnement et de commercialisation des produits

Type de produit	Type de conditionnement et de commercialisation
Semoule Extra	1kg, 5kg, 10kg, 25kg
Semoule Supérieure Fine	1kg, 5kg, 10kg, 25kg
Semoule SSSF	25kg
Semoule Complète	10 kg
Farine Supérieure	1kg, 5kg, 25kg
Farine Courante	1kg, 5kg, 25kg
Farine Panifiable	50 kg
Farine de Blé Dur	50kg, vrac
Farine de Blé Tendre	50kg, vrac

Source : les documents interne à l'entreprise.

- La structure de l'entreprise :

- ✓ L'organisation générale d'AGRODIV : L'organisation d'AGRODIV a subi un changement important en 2016 suite à la Restructuration de secteur public marchand de l'état. AGRODIV a adopté une nouvelle Stratégie de portefeuille et elle s'est

réorganisée en filiale, et en CIC. De ce fait, AGRODIV est devenu un groupe «

Holding AGRODIV » constitué de:

- ✓ La société mère, représente l'Entreprise Nationale des Industries Agroalimentaires

AGRODIV chargé de la production, la distribution et la commercialisation des produits

Alimentaires.

- ✓ Filiale **AGRODIV** Céréale des Hauts Plateaux (**AGRODIV CHP**) Ex. **ERIAS** Sétif, se situant sur un segment stratégique, met en œuvre un flux de travail qui va de la production Des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Cette filiale se décompose en Quatre (04) complexes industriels :

- **CIC Soummam Sidi-Aicha**
- **CIC Bordj-Bou-Arrarj**
- **CIC Ain Bessam**
- **CIC Sidi.Aissa**

3- La population d'enquête

On désigne par population « l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère ».

Notre population d'étude concerne les **276** salariés qui fait l'effectif total de la **CIC les moulins de la Soummam**.

➤ La sélection de l'échantillon d'étude :

« L'échantillon est un sous ensemble d'éléments d'une population donnée ».

Dans notre recherche, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié.

La technique de l'échantillonnage est stratifiée aléatoire, c'est l'une des techniques probabilistes « est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il y'a lieu d'en tenir

compte d'avant la sélection. Ce procédé permet de créer ses sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composants chaque strate ou une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres ». (Aktouf 1987)

La validité de l'échantillon est constituée par le caractère exhaustif de la liste des références dont laquelle doit être complète pour chaque unité de l'univers ait la même chance, ou une chance non nulle, de figure dans l'échantillon, les quatre catégories socioprofessionnelles (cadre, cadre supérieure, maîtrise et agent d'exécution).

A travers cet échantillon on s'est adresser à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de l'entreprise, cadre, cadre supérieure, agent d'exécution et maîtrise, pour réaliser notre recherche nous avons distribuer **90** questionnaires dont on a récupéré **69** sur un effectif de **276** éléments, soit **30%** de la population mère, comme il est simulé dans le tableau suivant :

Questionnaire distribué	Questionnaire récolté	Questionnaire écarté	Questionnaire valide
90	76	07	69

4- Le déroulement de l'enquête

A- La pré-enquête :

La pré-enquête représente un élément important pour chaque recherche. Cette dernière se définit comme une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan pré établi à des règles relativement précises pour en faire se peut, aux exigences d'objectivité et rageurs de la méthode scientifique. (Jean, 2000, p47)

Pour bien mener notre recherche, nous avons effectué une pré-enquête au sein de la CIC Les Moulins de la Soummam d'une durée de cinq (05) jour, du 07/02/2023 au 11/02/2023. Ce qui nous a permet de mieux connaître le terrain de notre recherche, préciser notre problématique et hypothèses, ainsi que la méthode et les techniques les plus adéquates à notre thème de

recherche. Cette pré-enquête nous a aidé à déterminer notre champ d'étude sur le terrain et aussi de choisir notre population d'étude.

Un entretien avec quelques questions ouvertes a été effectué avec le chef responsable du personnel dans le service ressources humaines afin de recueillir des informations préalables à l'enquête finale.

B- L'enquête :

Notre enquête a été réalisée au sein de la CIC les Moulins de la Soummam, elle a été d'une durée d'un (01) mois, du 15/04/2023 au 14/05/2023. Durant cette période nous avons réussi à collecter le maximum de données et prendre connaissance du terrain et de la faisabilité de notre enquête par rapport à notre sujet.

5- La technique utilisée

Selon Aktouf Omar (1987), la technique c'est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel à un niveau et un moment précis de la recherche.

Dans notre présente recherche, nous avons opté pour une enquête par questionnaire, pour ce faire, nous avons utilisé deux échelles pour recueillir les données recherchées, elle est généralement définie comme « un ensemble de gradation permettant d'attribuer une valeur attendue à une question. L'utilisation d'une échelle de mesure pour obtenir une réponse à une question oriente le répondant sur les nuances souhaitées à sa réponse et permet d'avoir une information facile à traiter ».

Notre questionnaire contient trois principaux axes, à savoir ;

- Axe 01: porte sur les données personnelles (Genre, Age, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté).
- Axe 02: échelle sur la culture organisationnelle

Le deuxième axe est relatif à la culture organisationnelle, nous avons conçu une échelle qui est composée de 16 items divisée en 04 dimensions à savoir les valeurs organisationnelles représenté par les items (01,05,09,13), les croyances organisationnelles représenté par les items

(02,06,10,14), les attentes organisationnelles représenté par les items (03,07,11,15), et enfin les normes organisationnelles représenté par les items (04,08,12,16).

- Axe 03 : échelle sur le bien-être au travail

Concernant la deuxième variable qui est le bien-être au travail, l'échelle utilisée est celle de Gilbert qui est composée de 25 items divisée en 06 dimensions à savoir l'estime de soi représenté par les items (01,02,22), l'équilibre représenté par les items (04,10,15), l'engagement social représenté par les items (03,06,11,12,13), la sociabilité représentée par les items (05,09,18,21), le control de soi et des événements (08,16,17,19,24,25), et le bonheur qui représenté par les items (07,14,20,23).

Tableau N°05 : présentation des items de la culture organisationnelle

N° de la dimension	La dimension	N° de l'item
1	Les valeurs organisationnelles	01,05,09,13
2	Les croyances organisationnelles	02,06,10,14
3	Les attentes organisationnelles	03,07,11,15
4	Les normes organisationnelles	04,08,12,16

Tableau N°06 : présentation des items de bien-être au travail

N° de la dimension	La dimension	N° de l'item
1	L'estime de soie	01,02,22
2	L'équilibre	04,10,15
3	L'engagement social	03,06,11,12,13
4	La sociabilité	05,09,18,21

5	le control de soi et des événements	08,16,17,19,24,25
6	Le bonheur	07,14,20,23

Tableau N°07 : présentation des notes attribué pour les réponses des enquêtés sur la culture organisationnelle

Réponse proposée	Note attribuée
Tout à fait en désaccord	1
En désaccord	2
Sans avis	3
D'accord	4
Tout à fait d'accord	5

Tableau N°08 : présentation des notes attribué pour les réponses des enquêtés sur le bien-être

Réponse proposée	Note attribuée
Jamais	1
Rarement	2
La moitié du temps	3
Fréquemment	4
Presque toujours	5

- Cotation

La cotation des items de la première partie du questionnaire est numérique, ils sont représentés dans le tableau suivant comme suit :

Tableau N°09 : cotation de la première partie du questionnaire relative aux donnée personnelles

N°	Variable		N° du code
01	Genre	Homme	1
		Femme	2
02	Age	[21-30]	1
		[31-40]	2
		[41-50]	3
		[51-60]	4
		[+60]	5
03	Niveau	Primaire	1
		Secondaire	2
		Moyen	3
		Universitaire	4
04	Catégorie socioprofessionnelle	Agent exécution	1
		Maîtrise	2
		Cadre	3
		Cadre supérieure	4
05	Ancienneté	[1-10]	1
		[11-20]	2
		[21-30]	3
		[+30]	4

6- Les caractéristiques psychométriques des échelles

1- Validité

- a) **La culture organisationnelle** : Pour mesurer la validité de notre échelle, nous l'avons passé par une commission d'expertise constitué de 5 experts dans le domaine de psychologie de travail, la psychométrie, GRH, pour mesurer sa cohérence interne afin de voir si notre échelle mesure ce qu'elle doit mesurer.

Nous avons également testé la cohérence interne de l'échelle selon notre échantillon qui est simulé selon le tableau ci-après :

Tableau N°10 : présentation de la validité de la culture organisationnelle

Matrice de corrélation inter-éléments

	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	CO14	CO15	CO16
CO1	1,00															
CO2	0,67	1,00														
CO3	0,58	0,91	1,00													
CO4	0,63	0,87	0,87	1,00												
CO5	0,82	0,70	0,66	0,83	1,00											
CO6	0,62	0,73	0,76	0,72	0,75	1,00										
CO7	0,76	0,76	0,71	0,72	0,83	0,73	1,00									
CO8	0,55	0,76	0,77	0,75	0,62	0,65	0,73	1,00								
CO9	0,51	0,72	0,73	0,71	0,56	0,56	0,64	0,92	1,00							
CO10	0,70	0,52	0,53	0,51	0,60	0,68	0,56	0,68	0,73	1,00						
CO11	0,66	0,69	0,64	0,68	0,64	0,61	0,63	0,66	0,74	0,76	1,00					
CO12	0,51	0,74	0,69	0,73	0,57	0,57	0,68	0,59	0,64	0,47	0,78	1,00				
CO13	0,55	0,76	0,74	0,69	0,56	0,67	0,67	0,63	0,65	0,60	0,80	0,88	1,00			
CO14	0,68	0,73	0,65	0,69	0,70	0,61	0,75	0,58	0,53	0,49	0,76	0,81	0,82	1,00		
CO15	0,43	0,72	0,70	0,71	0,56	0,61	0,60	0,60	0,56	0,42	0,75	0,85	0,87	0,89	1,00	
CO16	0,47	0,72	0,70	0,74	0,59	0,61	0,60	0,63	0,59	0,43	0,69	0,80	0,81	0,83	0,90	1,00

Selon le tableau N°10, nous constatons que la relation entre les items est positive dans sa globalité, qui fait de notre échelle de la culture organisationnelle plus valide.

- a) **Bien-être au travail** : Notre échelle du bien-être au travail est validée par son auteur Gilbert et par des études menées sur le sujet.

Dans la recherche actuelle, nous avons opté pour la mesure de la cohérence interne de l'échelle selon notre échantillon qui est simulé selon le tableau ci-après :

Tableau N°11 : présentation de la validité du bien-être au travail

Matrice de corrélation inter-éléments

	BE1	BE2	BE3	BE4	BE5	BE6	BE7	BE8	BE9	BE10	BE11	BE12	BE13	BE14	BE15	BE16	BE17	BE18	BE19	BE20	BE21	BE22	BE23	BE24	BE25	
BE1	1,00																									
BE2	0,90	1,00																								
BE3	0,77	0,88	1,00																							
BE4	0,68	0,76	0,71	1,00																						
BE5	0,65	0,73	0,84	0,66	1,00																					
BE6	0,73	0,61	0,47	0,55	0,60	1,00																				
BE7	0,42	0,54	0,54	0,58	0,52	0,53	1,00																			
BE8	0,61	0,74	0,79	0,64	0,82	0,54	0,59	1,00																		
BE9	0,56	0,69	0,66	0,56	0,62	0,49	0,53	0,77	1,00																	
BE10	0,49	0,61	0,53	0,48	0,52	0,42	0,59	0,74	0,72	1,00																
BE11	0,56	0,66	0,64	0,53	0,55	0,45	0,60	0,59	0,63	0,72	1,00															
BE12	0,76	0,74	0,58	0,51	0,55	0,67	0,50	0,63	0,62	0,64	0,68	1,00														
BE13	0,54	0,62	0,59	0,53	0,57	0,47	0,53	0,57	0,56	0,48	0,75	0,65	1,00													
BE14	0,62	0,62	0,51	0,45	0,51	0,69	0,51	0,57	0,59	0,51	0,55	0,74	0,67	1,00												
BE15	0,63	0,55	0,40	0,35	0,39	0,68	0,47	0,49	0,43	0,38	0,45	0,69	0,58	0,81	1,00											
BE16	0,63	0,57	0,45	0,36	0,40	0,67	0,42	0,50	0,53	0,43	0,50	0,73	0,54	0,84	0,86	1,00										
BE17	0,54	0,63	0,56	0,56	0,57	0,57	0,56	0,61	0,60	0,63	0,63	0,69	0,68	0,78	0,63	0,69	1,00									
BE18	0,46	0,58	0,51	0,46	0,47	0,39	0,57	0,55	0,54	0,64	0,66	0,63	0,70	0,68	0,65	0,61	0,83	1,00								
BE19	0,48	0,58	0,50	0,44	0,45	0,32	0,48	0,51	0,53	0,62	0,66	0,63	0,59	0,62	0,54	0,62	0,76	0,87	1,00							
BE20	0,57	0,57	0,45	0,41	0,39	0,44	0,52	0,45	0,42	0,52	0,57	0,67	0,65	0,64	0,71	0,64	0,70	0,91	0,79	1,00						
BE21	0,48	0,57	0,59	0,46	0,47	0,34	0,47	0,50	0,51	0,36	0,63	0,47	0,73	0,57	0,48	0,61	0,58	0,65	0,65	0,66	1,00					
BE22	0,65	0,54	0,42	0,32	0,38	0,50	0,24	0,40	0,29	0,25	0,39	0,64	0,42	0,59	0,72	0,62	0,37	0,40	0,45	0,56	0,41	1,00				
BE23	0,62	0,56	0,47	0,38	0,37	0,47	0,31	0,41	0,40	0,22	0,44	0,54	0,51	0,58	0,67	0,60	0,35	0,43	0,44	0,57	0,61	0,89	1,00			
BE24	0,47	0,57	0,53	0,50	0,48	0,32	0,42	0,53	0,49	0,35	0,49	0,40	0,60	0,55	0,56	0,45	0,49	0,58	0,59	0,58	0,67	0,70	0,85	1,00		
BE25	0,66	0,55	0,41	0,35	0,35	0,52	0,29	0,39	0,35	0,25	0,37	0,57	0,46	0,62	0,73	0,65	0,37	0,45	0,46	0,63	0,54	0,93	0,94	0,79	1,00	

Selon le tableau N°11, nous constatons que la relation entre les items est positive dans sa globalité, qui fait de notre échelle du bien-être au travail plus valide.

02- La fidélité :

La fidélité est une qualité liée à l’instrument construit en fonction des objectifs de la recherche, qui garantit la justesse des résultats. Un instrument sera jugé fidèle, ou fiable, lorsque, utilisé auprès de sujets équivalents mais par un chercheur différent, il produit il produit le même résultat. (Angers, 1997)

Nous avons opté pour la vérification de sa fidélité en utilisant le coefficient « alpha Cronbach » qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : présentation de la fidélité de la culture organisationnelle

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,971	,971	16

D’après les résultats du tableau-ci-dessus, la fiabilité de notre questionnaire est élevée, et ce pour un seuil de 0,01 pour le taux de confiance de 98% de ces résultats avec $\alpha=0,971$ qui veut dire qu’on puisse faire confiance aux résultats du questionnaire à 97,1%.

Tableau N°13 : présentation de la fidélité du bien-être au travail

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,969	,970	25

D'après les résultats du tableau-ci-dessus, la fiabilité de notre questionnaire concernant le bien-être au travail est élevée, et ce pour un seuil de 0,01 pour le taux de confiance de 98% de ces résultats avec $\alpha=0,970$, qui veut dire qu'on puisse faire confiance aux questionnaires à 96,9%.

7- Description de l'échantillon

Dans cette section, les données personnelles seront traitées à l'aide de statistiques descriptives. L'analyse descriptive correspond à la description de l'information de base sur l'échantillon. Qui a fait ressortir le profil général des enquêtés. La distribution des fréquences et la distribution des moyennes sont utilisées afin de dresser un portrait de l'échantillon à l'étude.

Dans le cadre de l'analyse effective des (69) questionnaires récupérés, une classification basée sur la proportion par genre, âge, niveau d'étude, catégorie socioprofessionnelle et ancienneté des participants est présentée comme suit :

Tableau N°14 : répartition de la population d'étude selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	51	73,9%
Femme	18	26,1%
Total	69	100%

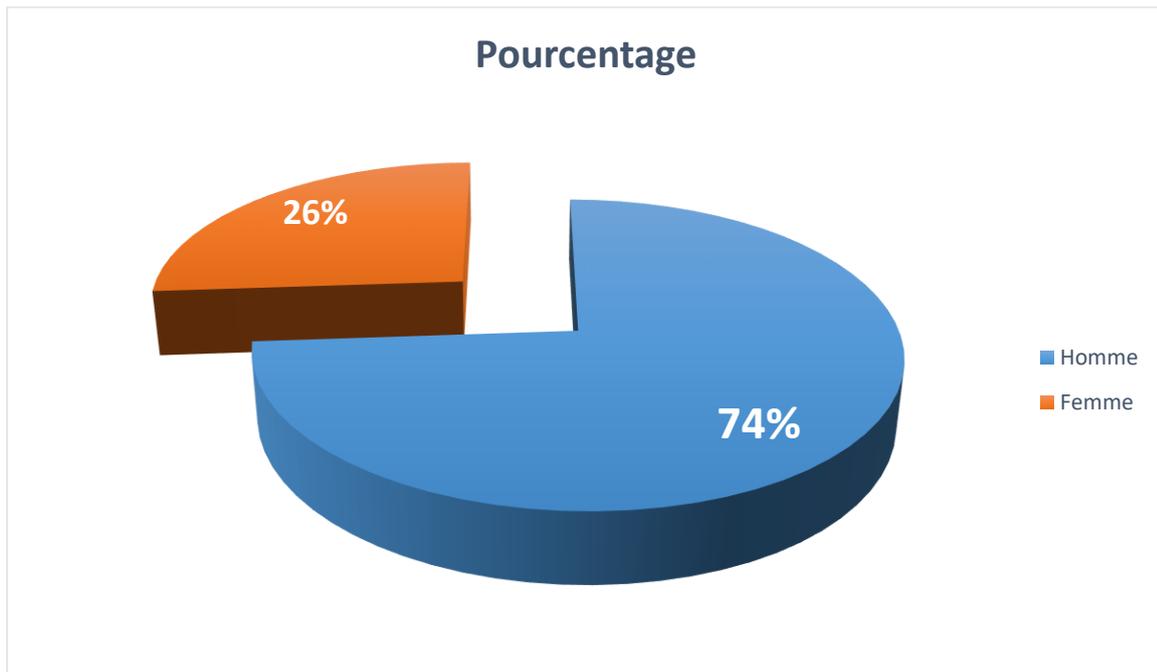


Figure N°06 : répartition de la population d'étude selon le genre

Nous constatons d'après ce tableau que l'échantillon est composé de (51) hommes, ce qui représente (73,9%) des répondants, suivi de (18) femmes, ce qui représente (26,1%) des répondants. Dans notre échantillon, la proportion d'hommes est plus grande que la proportion de femmes, cette situation est due essentiellement à la nature du travail accompli dans cette entreprise, et que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que les femmes.

Tableau N°15 : répartition de la population d'étude selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
21-30	06	8,7%
31-40	30	43,5%
41-50	17	24,6%
51-60	13	18,8%
+60	3	4,3%
TOTAL	69	100%

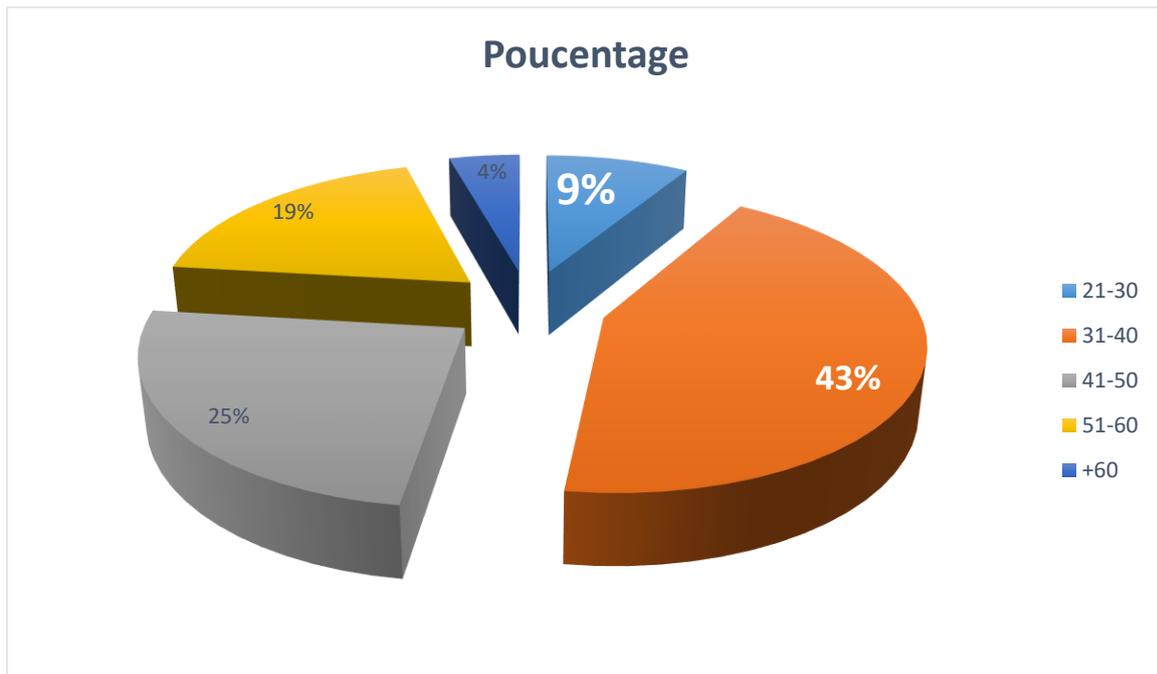


Figure N°07 : répartition de la population d'étude selon l'âge

D'après ce tableau nous remarquons que les répondants se répartissent ainsi selon leur âge : (8,7%) ont entre (21 et 30) ans, (43,5%) ont entre (31 et 40) ans, (24,6%) ont entre (41 et 50) ans, (18,8%) ont entre (51 et 60) ans et (4,3%) ont plus de (60) ans. La plus grande proportion de participants se situe dans la catégorie des 31 à 40 ans.

Tableau N°16 : répartition de la population d'étude selon le niveau

Niveau	Fréquence	Pourcentage
Primaire	01	1,4%
Secondaire	13	18,8%
Moyen	26	37,7%
Universitaire	29	42,0%
Total	69	100%

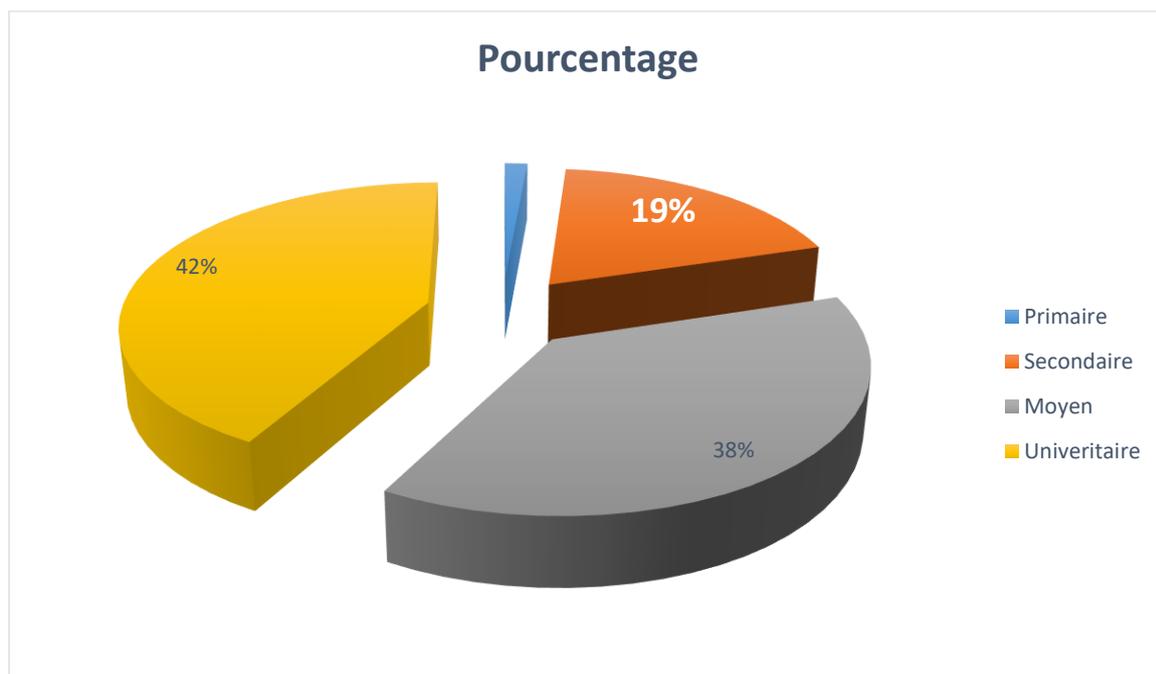


Figure N°08 : répartition de la population d'étude selon le niveau

En matière d'éducation et de niveau d'instruction on remarque que la majorité (42,0%) des répondants sont des universitaires, suivi par (37,7%) des répondants ont un niveau moyen, ont poursuivi avec (18,8%) des répondants avec un niveau secondaire et ont fini avec une minorité de répondants (1,4%) qui sont en primaire.

Tableau N°17 : répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP	Fréquence	Pourcentage
Agent ex	20	29,0%
Maîtrise	21	30,4%
Cadre	24	34,8%
Cadre sup	04	5,8%
Total	69	100%

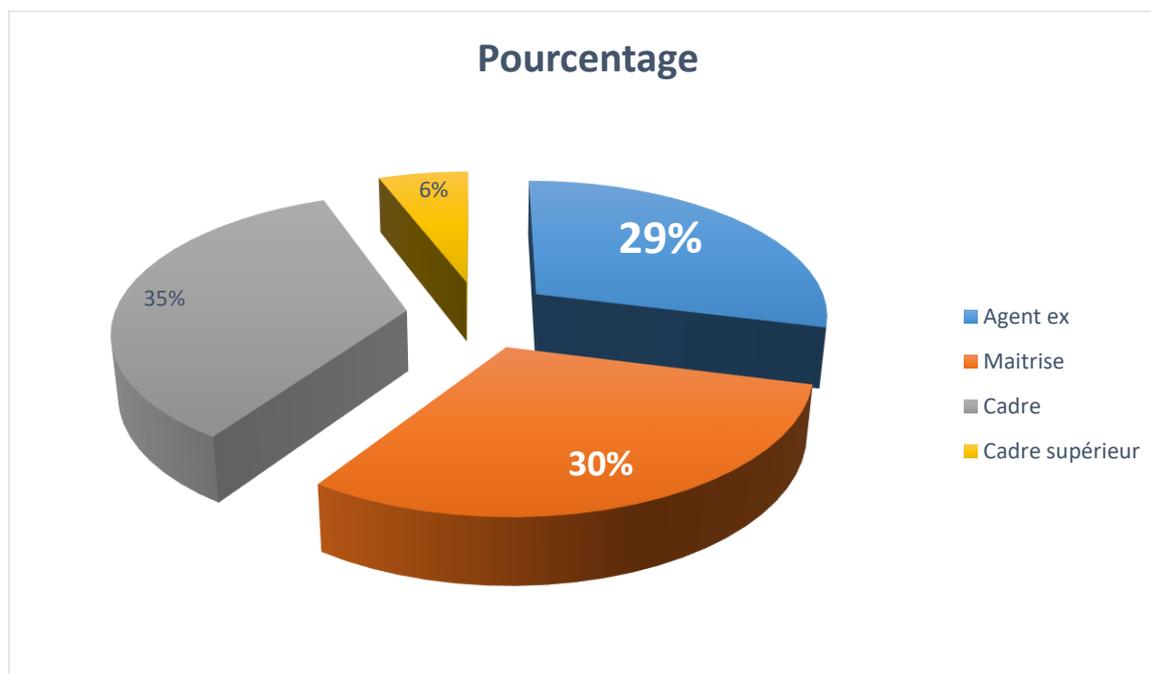


Figure N°09 : : répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle

D'après ce tableau, on remarque que la plupart des enquêtés sont des cadres, ils représentent (34,8%) de la population d'étude, ensuite on a les agents maîtrise qui représentent (30,4%) de la population d'étude, (29,0%) sont des agents d'exécution et (5,8%) de la population d'étude représentent les cadres supérieures.

Tableau N°18 : répartition de la population d'étude selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
1-10	29	42,0%
11-20	25	36,2%
21-30	11	15,9%
+30	04	5,8%
Total	69	100%

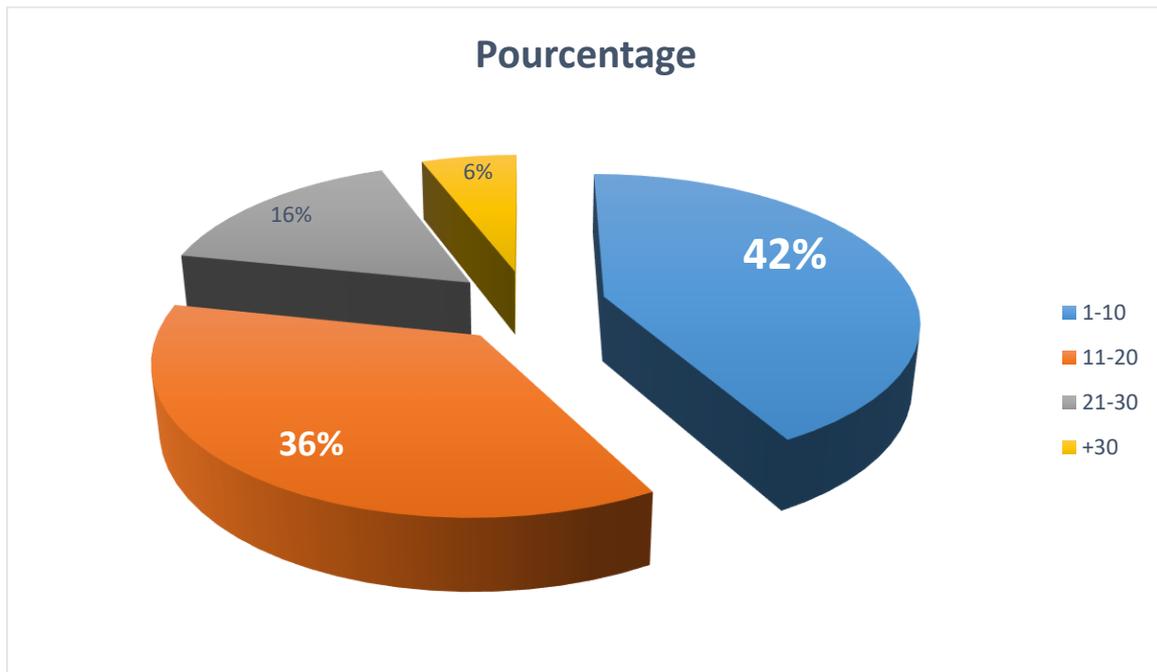


Figure N°10 : répartition de la population d'étude selon l'ancienneté

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés (42,0%) ont une expérience de 1 à 10 ans dans l'entreprise, suivi de (36,2%) qui ont une expérience de 11 à 20 ans, (15,9%) possède une expérience de 21 à 30 ans et (5,8%) ont l'expérience de plus de 30 ans dans l'entreprise.

8- Les outils statistiques utilisés dans la recherche

Dans notre recherche nous avons opté pour l'utilisation du logiciel SPSS, qui nous a permis de réaliser les tests statistiques voulus dans notre recherche, et de bien analyser nos données concernant la recherche.

- Les pourcentages et les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- Le test alpha Cronbach pour calculer la fidélité des deux axes (la culture organisationnelle et le bien-être psychologique au travail).
- Les moyennes et écart types pour calculer le niveau de la culture organisationnelle et du bien-être psychologique au travail.
- La plage pour vérifier le niveau du bien-être psychologique au travail.

- L'Anova permet de voir si une variable numérique a des valeurs différentes en fonction de plusieurs groupes. C'est une généralisation du test de student permettant de comparer plus de deux groupes. On adopte ce test pour calculer les variances entre les membres de l'échantillon selon les certains variables socioprofessionnelles (âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'étude, genre).

9- Les difficultés rencontrées

Dans chaque recherche scientifique menée, les chercheurs sont confrontés à des contraintes.

Ce qui est le cas avec notre recherche, dans laquelle on à rencontrer les difficultés suivantes :

- La difficulté de trouver le lieu de l'enquête, ce qui nous à empêcher d'entamer la partie pratique de notre mémoire dans le temps nécessaire.
- La difficulté à convaincre les employés de répondre au questionnaire, alors qu'ils sont sur leurs heures de travail.
- La perte d'une dizaine de questionnaires.
- La longue durée que les employés ont prise pour répondre au questionnaire ce qui nous a causé du retard dans la collecte des données.

Résumé du chapitre

En guise de conclusion, il apparait clairement que nous avons utilisés une méthodologie de la psychologie, d'une pré-enquête, d'une enquête, d'une méthode bien déterminé (méthode quantitative) et d'une technique (questionnaire) et l'échantillon de la population.

Chapitre 05 : analyse et interprétation des données

Préambule

- 1- Analyse des résultats de l'axe de bien-être
- 2- Analyse de la première hypothèse
- 3- Analyse de la deuxième hypothèse
- 4- Discussion des résultats des hypothèses

Résumé du chapitre

Préambule

Dans ce chapitre, on va analyser les hypothèses de notre recherche en utilisant des tableaux statistiques et des analyses sociologiques grâce au logiciel SPSS.

1- Analyse des résultats de l'axe du bien-être

Ce tableau présente l'ensemble des résultats des énoncés constituant l'axe de bien-être, les paramètres calculés sont : les pourcentages, la moyenne, l'écart type, le rang des items et l'appréciation générale de l'énoncé.

Tableau N°19 : représente le niveau de bien-être psychologique au travail

N°Q	Jamais	Rarement	Moitié De temps	Fréquemment	Presque Toujours	Moyenne	Ecart Type	Rang Des items	Appréciation Générale De l'énoncé
1	0 (0%)	1 (1,4%)	07 (10,1%)	20 (29%)	41 (59,4%)	4,46	0,73	6	Presque Toujours
2	0 (0%)	0 (0%)	8 (11,6%)	20 (29%)	41 (59,4%)	4,48	0,69	5	Presque Toujours
3	0 (0%)	0 (0%)	9 (13%)	20 (29%)	40 (58%)	4,45	0,71	7	Presque toujours
4	0 (0%)	0 (0%)	11 (15,9%)	22 (31,9%)	36 (52,2%)	4,36	0,74	13	Presque Toujours
5	0 (0%)	1 (1,4%)	8 (11,6%)	21 (30,4%)	39 (59,5%)	4,42	0,75	8	Presque Toujours
6	1 (1,4%)	3 (4,3%)	9 (13%)	20 (29%)	36 (52,2%)	4,26	0,94	23	Presque Toujours
7	0 (0%)	1 (1,4%)	14 (20,3%)	20 (29%)	34 (49,3%)	4,26	0,83	21	Presque Toujours
8	0 (0%)	0 (0%)	12 (17,4%)	18 (26,1%)	39 (56,5%)	4,39	0,77	9	Presque Toujours
9	0 (0%)	0 (0%)	13 (18,8%)	19 (27,5%)	37 (53,6%)	4,35	0,78	15	Presque Toujours
10	0 (0%)	0 (0%)	15 (21,7%)	19 (27,5%)	35 (50,7%)	4,29	0,80	20	Presque Toujours
11	0 (0%)	1 (1,4%)	13 (18,8%)	21 (30,4%)	34 (49,3%)	4,28	0,82	19	Presque Toujours
12	0 (0%)	1 (1,4%)	10 (14,5%)	20 (29%)	38 (55,1%)	4,38	0,78	11	Presque Toujours
13	0 (0%)	2 (2,9%)	11 (15,9%)	23 (33,3%)	33 (47,8%)	4,26	0,83	22	Presque Toujours

14	0 (0%)	0 (0%)	11 (15,9%)	22 (31,9%)	36 (52,2%)	4,36	0,74	14	Presque Toujours
15	1 (1,4%)	2 (2,9%)	14 (20,3%)	15 (21,7%)	37 (53,6%)	4,23	0,97	24	Presque Toujours
16	1 (1,4%)	0 (0%)	18 (26,1%)	15 (21,7%)	35 (50,7%)	4,20	0,93	25	Presque Toujours
17	0 (0%)	2 (2,9%)	13 (18,8%)	15 (21,7%)	39 (56,5%)	4,32	0,88	18	Presque Toujours
18	0 (0%)	1 (1,4%)	13 (18,8%)	17 (24,6%)	38 (55,1%)	4,33	0,83	17	Presque Toujours
19	0 (0%)	1 (1,4%)	9 (13%)	21 (30,4%)	38 (55,1%)	4,39	0,77	10	Presque Toujours
20	0 (0%)	2 (2,9%)	10 (14,5%)	19 (27,5%)	38 (55,1%)	4,34	0,83	16	Presque Toujours
21	1 (1,4%)	1 (1,4%)	9 (13%)	18 (26,1%)	40 (58%)	4,38	0,87	12	Presque Toujours
22	1 (1,4%)	1 (1,4%)	4 (5,8%)	15 (21,7%)	48 (69,6%)	4,57	0,79	2	Presque Toujours
23	0 (0%)	2 2,9%	6 (8,7%)	15 (21,7%)	46 (66,7%)	4,52	0,77	4	Presque Toujours
24	0 (0%)	1 (1,4%)	5 (7,2%)	16 (23,2%)	4 (68,1%)	4,58	0,69	1	Presque Toujours
25	1 (1,4%)	1 (1,4%)	5 (7,2%)	15 (21,7%)	47 (68,1%)	4,54	0,81	3	Presque Toujours
Moyenne générale de L'axe			4,376					Presque toujours	
Ecart type de l'axe			0,802						

Selon les résultats de notre enquête qui concerne l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des travailleurs de la CIC les moulins de la Soummam, la majorité des travailleurs ont un bien-être élevé, et ce, selon la moyenne des réponses de ceux-ci $X=5-1=4$ puis $4/5=0,80$.

Pour vérifier ces résultats, nous avons opté pour le calcul de la plage. Donc on suit la formule suivante : $5-1=4$ puis $4/5=0,80$ pour chaque rhétorique des réponses obtenues :

Jamais = [1, 1.80 [

Rarement = [1.80, 2.60 [

La moitié du temps = [2.60, 3.40 [

Fréquemment = [3.40, 4.20 [

Presque toujours = [4.20, 5]

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés confirment leurs estimations de soi avec ces pourcentages élevés qui montrent leurs accords avec (59,4%), (59,4%), (69,6%), cela est justifié par ces moyennes 4,46, 4,48 et 4,57 avec un écart type de 0,73, 0,69, 0,79.

La plupart des enquêtés montrent qu'ils ont un manque d'équilibre entre leurs activités professionnelles, familiales et personnelles, comme l'indique ces moyennes 4,36, 4,29, 4,23 avec un écart type de 0,74, 0,80, 0,97.

La plupart des enquêtés sont presque toujours engagés dans leurs travaux, ce qui est indiqué par ces moyennes élevées 4,45, 4,36, 4,28, 4,38, 4,26.

En ce qui concerne la sociabilité, les travailleurs sont en bon termes les uns et les autres (Supérieurs ou subordonnés), ce qui est justifié par ces écarts types 0,75, 0,78, 0,83, 0,87.

Une partie des enquêtés montrent qu'ils ont fréquemment un contrôle de soi élevé (26,1%), (21,7%), (21,7%), tandis qu'une autre partie montre le contraire (1,4%).

Concernant le bonheur, les enquêtés estiment qu'ils sont heureux dans l'organisation, cela est montré par ces moyennes 4,26, 4,36, 4,34, 4,52 et un écart type de 0,83, 0,74, 0,83, 0,77.

D'après les résultats cités, on constate que les enquêtés ont des avis différents dans plusieurs points évoqués dans l'axe du bien-être au travail.

On remarque que la majorité des enquêtés s'estime heureux et se sentent à l'aise, comme ils ont exprimé leurs satisfactions en ce qui concerne le bien-être au travail.

2- Analyse des résultats relatifs à la première hypothèse : « La culture organisationnelle a une influence sur le bien-être des salariées de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich ».

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les indices de la régression linéaire de cette opération statistique pour obtenir des bons résultats de la régression qui se lient grâce aux indices suivants :

- **R** : le **coefficient de corrélation multiple** est un indice standardisé variant de -1 à $+1$, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation levée, pus la relation linière entre les variables indépendante et la variable dépendante est élevée.
- **R²** : la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.
- **Le bêta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et $+1$).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est -à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative (notée ** à $p < 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

Nous cherchons à partir des analyses de notre hypothèse générale à savoir si la culture organisationnelle a un impact sur le bien-être des salariés.

Tableau N°20 : représentation de l’impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,400	,391	11,97209

a. Prédicteurs : (Constante), CULTURE

b. Variable dépendante : BIENÊTRE

Source : Output du SPSS obtenu lors de l’enquête

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l’aide de la somme des écarts à la moyenne, R^2 prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par là même l’importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

R^2 ajusté=0,391 est plus faible que R^2 , tient compte de la perte d’information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d’exemple, $R^2 = 0,400$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous constatons qu’il y’a une relation entre la culture organisationnelle est le bien-être des salariés, donc nous avons confirmé que la culture organisationnelle a un impact sur le bien-être des salariés d’après les résultats obtenue ($R=,630$), soit 63% de la population d’étude considèrent que la culture organisationnelle mise en place à un impact significatif sur leur bien-être au travail.

Tableau N°21 : : présentation des variances de l’impact de la culture organisation sur le bien-être

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6413,460	1	6413,460	44,746	,000 ^b
	de Student	9603,178	67	143,331		
	Total	16016,638	68			

- a. Variable dépendante : BIENÊTRE
 b. Prédicteurs : (Constante), CULTURE

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (0,000) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ($\alpha = 0,05$).

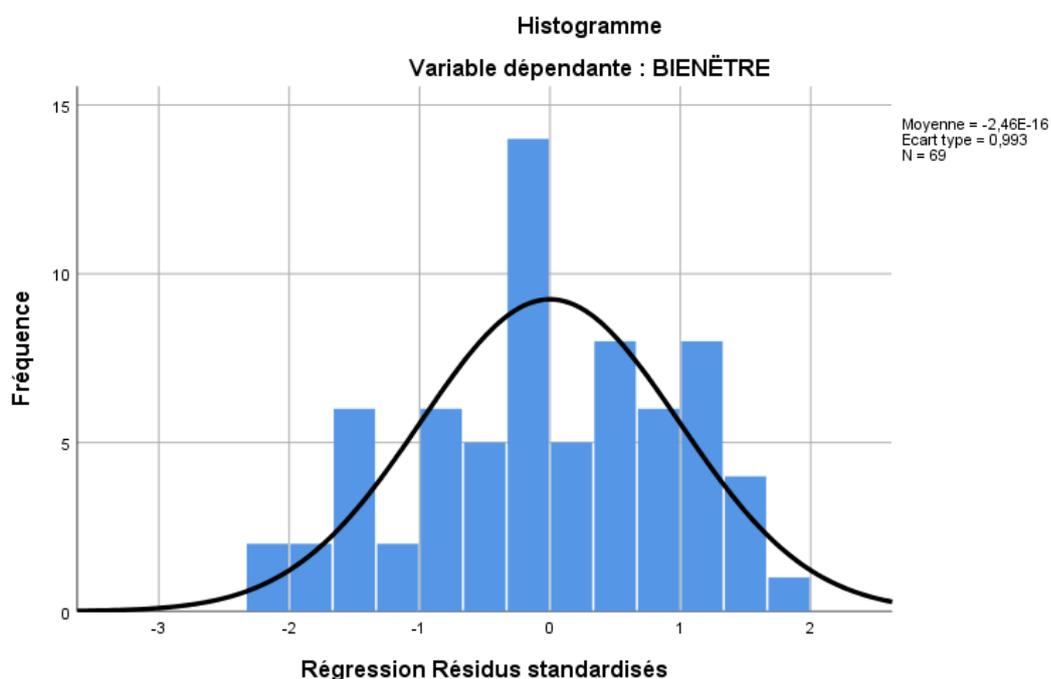


Figure N°11: régression standardisé des résidus

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante (le bien-être des salariés) permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considère généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

3- Analyse des résultats relatifs à la deuxième hypothèse : « Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé ».

Tableau N°22 : représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,634 ^a	,402	,394	11,95179

a. Prédicteurs : (Constante), VALEURS

b. Variable dépendante : BIENÊTRE

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne, R^2 prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

R^2 ajusté=0,394 est plus faible que R^2 , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple, $R^2 = 0,402$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous constatons qu'il y'a une relation entre les valeurs organisationnelles et le bien-être des salariés, donc nous avons confirmé que Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé, d'après les résultats obtenue ($R=,634$), soit 63,4% de la population d'étude considèrent que les valeurs organisationnelle mise en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.

Tableau N°23 : présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6445,997	1	6445,997	45,126	,000 ^b
	de Student	9570,641	67	142,845		
	Total	16016,638	68			

- a. Variable dépendante : BIENÊTRE
- b. Prédicteurs : (Constante), VALEURS

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (0,000) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ($\alpha = 0,05$).

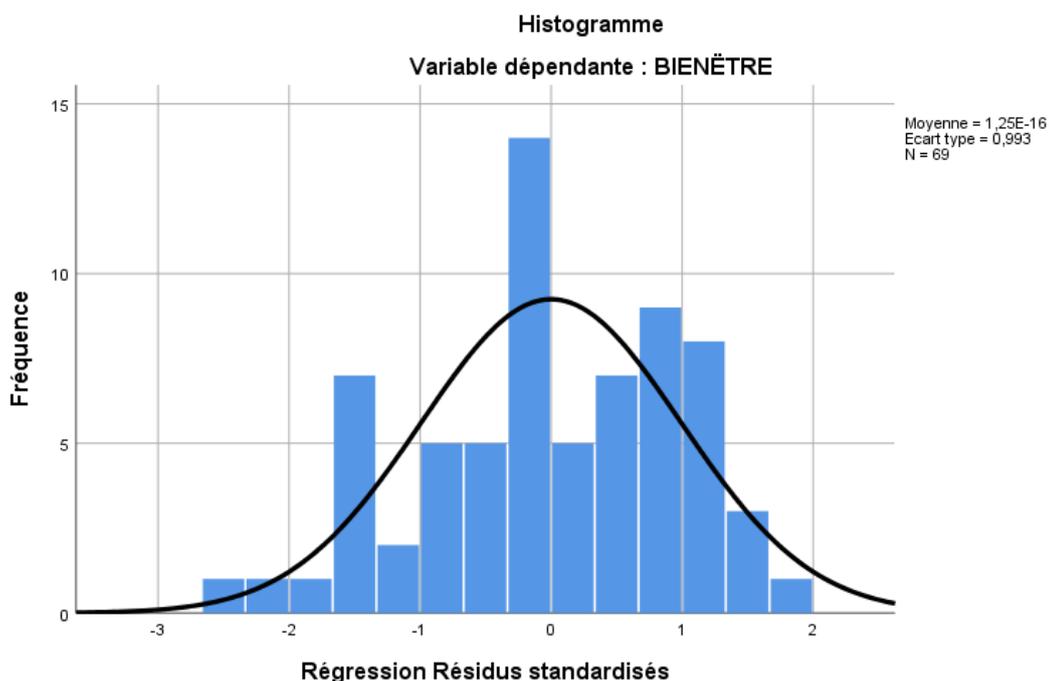


Figure N°12 : régression standardisé des résidus

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante permet de détecter certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considère généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Tableau N°24 : représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 ^a	,404	,395	11,93313

a. Prédicteurs : (Constante), croyance

b. Variable dépendante : BIENÊTRE

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne, R^2 prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

R^2 ajusté=0,395 est plus faible que R^2 , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple, $R^2 = 0,404$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous constatons qu'il y'a une relation entre les croyances organisationnelles et le bien-être des salariés, donc nous avons confirmé que Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé, d'après les résultats obtenue ($R=,636$), soit 63,6% de la population d'étude considèrent que les croyances organisationnelle mise en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.

Tableau N°25 : présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6475,871	1	6475,871	45,477	,000 ^b
	de Student	9540,767	67	142,400		
	Total	16016,638	68			

- a. Variable dépendante : BIENÊTRE
- b. Prédicteurs : (Constante), croyance

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (0,000) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ($\alpha = 0,05$).

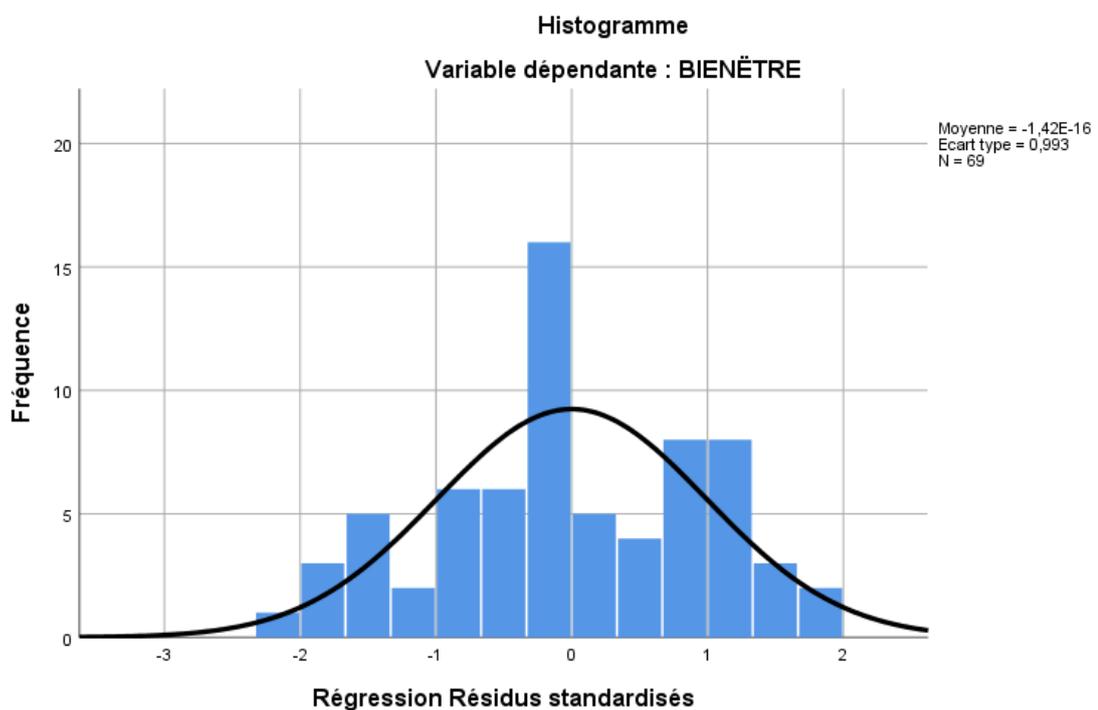


Figure N°13 : régression standardisé des résidus

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante permet de détecter certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considère généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Tableau N°26 : représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,608 ^a	,370	,360	12,27468

a. Prédicteurs : (Constante), ATTENTES

b. Variable dépendante : BIENÊTRE

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne, R^2 prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

R^2 ajusté=0,360 est plus faible que R^2 , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple, $R^2 = 0,370$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous constatons qu'il y'a une relation entre les attentes organisationnelles et le bien-être des salariés, donc nous avons confirmé que Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé, d'après les résultats obtenue ($R=,608$), soit 60,8% de la population d'étude considère que les attentes organisationnelle mise en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.

Tableau N°27 : présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5921,895	1	5921,895	39,304	,000 ^b
	de Student	10094,743	67	150,668		
	Total	16016,638	68			

- a. Variable dépendante : BIENÊTRE
- b. Prédicteurs : (Constante), ATTENTES

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (0,000) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ($\alpha = 0,05$).

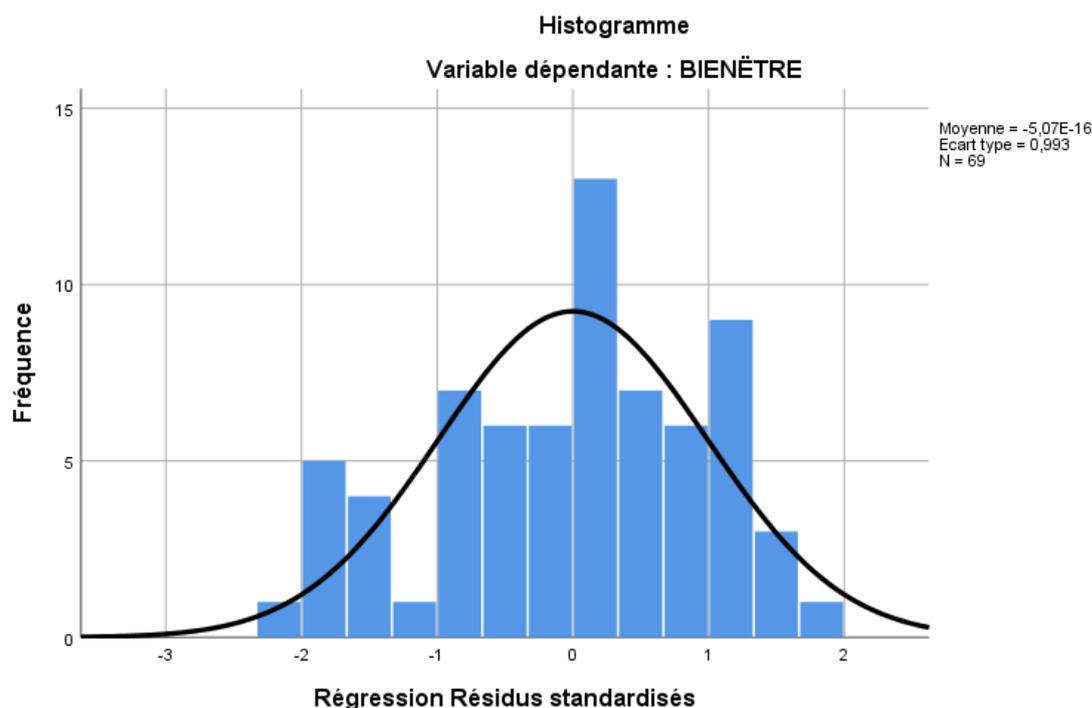


Figure N°14 : régression standardisé des résidus

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante permet de détecter certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux

termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considère généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Tableau N°28 : représentation de l'impact de la variable la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,576 ^a	,332	,322	12,63829

a. Prédicteurs : (Constante), NORMES

b. Variable dépendante : BIENÊTRE

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne, R^2 prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

R^2 ajusté=0,322 est plus faible que R^2 , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple, $R^2 = 0,332$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous constatons qu'il y'a une relation entre les normes organisationnelles et le bien-être des salariés, donc nous avons confirmé que Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé, d'après les résultats obtenue ($R=,576$), soit 57,6% de la population d'étude considèrent que les normes organisationnelle mise en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.

Tableau N°29 : présentation des variances des dimensions de la culture organisation sur le bien-être

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5314,978	1	5314,978	33,276	,000 ^b
	de Student	10701,659	67	159,726		
	Total	16016,638	68			

- a. Variable dépendante : BIENÊTRE
- b. Prédicteurs : (Constante), NORMES

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (0,000) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ($\alpha = 0,05$).

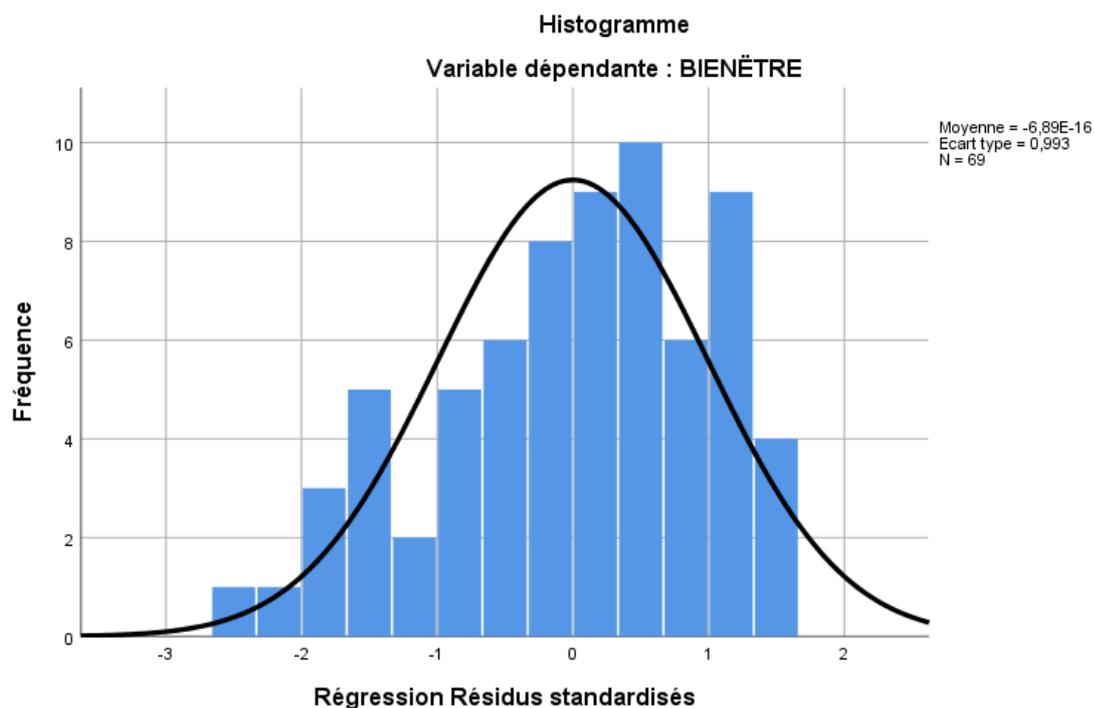


Figure N°15 : régression standardisé des résidus

Source : Output du SPSS obtenu lors de l'enquête

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considère généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

4- Discussion des résultats des hypothèses:

Suite à l'étude qu'on a effectuée au sein de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich, dont le thème est l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés, ces derniers ont montré toute leurs satisfactions en ce qui concerne le niveau du bien-être psychologique au travail au sein de leur entreprise, cela est justifié par les moyennes élevées constatées dans les tableaux qui montrent le niveau des dimensions de bien-être psychologique au travail.

Selon les résultats obtenus et les réponses des enquêtés sur notre première hypothèse qui s'intitule « La culture organisationnelle a une influence sur le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich », Nous constatons qu'il y'a une relation entre la culture organisationnelle et le bien-être des salariés, donc nous avons confirmé que la culture organisationnelle a un impact sur le bien-être des salariés d'après les résultats obtenus ($R=,630$), soit 63% de la population d'étude considère que la culture organisationnelle mise en place a un impact significatif sur leur bien-être au travail.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse « Plus les dimensions de la culture organisationnelle sont favorables, plus le bien-être des salariés de la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich est élevé ». On constate que d'après ces résultats qui sont :

- ($R=,634$), soit 63,4% de la population d'étude considère que les valeurs organisationnelles mises en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.
- ($R=,636$), soit 63,6% de la population d'étude considère que les croyances organisationnelles mises en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.
- ($R=,608$), soit 60,8% de la population d'étude considère que les attentes organisationnelles mises en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail.

- (R=,576), soit 57,6% de la population d'étude considèrent que les normes organisationnelle mise en place ont un impact significatif sur leur bien-être au travail, tous ces résultats nous emmène à confirmer notre hypothèse.

Résumé du chapitre

Pour conclure notre recherche, nous avons apporté des réponses à nos questions dans ce dernier chapitre, par l'analyse des résultats obtenus et à travers l'étude du questionnaire distribué nous avons analyser nos hypothèses à l'aide du logiciel SPSS, afin d'aboutir à un résultat, ainsi nous avons discutés sur les résultats des hypothèses qu'on a confirmés.

Conclusion

Conclusion

Pour synthétiser notre travail de recherche, il s'avère important de rappeler notre objectif qui est l'impact de la culture organisationnelle sur le bien-être des salariés à la CIC les moulins de la Soummam Sidi Aich.

L'objectif de ce travail était en premier lieu, de déterminer et expliquer la culture organisationnelle avec ses dimensions liées au travail, en second lieu de vérifier nos hypothèses, pour cela, notre étude s'inscrit dans une approche quantitative dans le but de mesurer et quantifier les données collectées durant notre enquête cela pour établir la corrélation entre les différentes variables. Nous nous sommes appuyés sur les réponses obtenues adéquates administré à l'échantillon interrogé.

En basant sur les résultats obtenus dans la partie de l'analyse et interprétation des résultats, nous avons constatés que la culture organisationnelle à un impact positif sur le bien-être des travailleurs dans l'entreprise, cette dernière, semble être un facteur compétitif essentiel capable de répondre aux besoins des salariés et un élément indispensable pour la réussite des organisations.

L'organisation essaye d'instaurer les politiques de la culture organisationnelle qui reconnaissent le travail des salariés, tandis que le bien-être joue un rôle très important dans la résolution des conflits entre les travailleurs. En effet, plus l'entreprise utilise les moyens pour assurer le bien-être entre les supérieurs et les subordonnées, plus les salariés se sentent aise dans leur milieu de travail.

En se basant sur les résultats obtenu dans la partie analyse et interprétation des résultats, nous avons constatés que la culture organisationnelle et ses dimensions ont un impact très positif sur le bien-être des salariés, ce qui a permis la confirmation de nos hypothèses.

Enfin, nous avons déduits que la CIC les moulins de la Soummam Sidi aich donne beaucoup d'importance à sa culture organisationnelle afin de développer son capital humain pour aboutir à de meilleures conditions de travail.

Bibliographie

Liste bibliographique :

- Achet alouani ;(2006) a. « evolution de l'environnement de l'entreprise publique Algérienne et son impact sur sa performance » revue des sciences économiques et de gestion N°6.
- Aktouf omar, (1987), méthodologie des sciences sociales et approches quantitative des organisation, Edition les presses de laniversité du québec montrai.
- Arrow, k. e. (1974), *The limits of organization* : norton.
- Barnett george. (1988) A. « communication and organizational culture » : In handbook of organizational Communication, usa : ablex publishing corporation.
- Beltran Alain, ruffat michel, (1991) « *culture d'entreprise et histoire* », édition d'organisation, Paris.
- Borins, Sandford F : (2001) « L'administration Public de l'Avenir ». ed. institute of public Administration of canada.
- Bruchon-Schweitzer (2002) m, psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes, Dunod, Paris.
- Bussnaul Chantel, Pretet Martine, (2006) « Economie et gestion de l'entreprise », 4émeédition, vuibert, Paris.
- Chaminade benjamin, (2005) Attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition afnor, Paris.
- Chandler, a. d. (1962), *Strategy and structure : Chapters in the history of the american enterprise*, Boston ma : massachusetts institute of technology press, deetz, 1986.
- Charles-andré Pigeot, le guide du bien-être au travail, edition eyrolls.

- Cotton, p., & hart, P. M. (2003). occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. *australianPsychologist*, 38(2), 118-127.
- D'Iribarne, p, (1990) : « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue Française de Gestion* » n°80.
- Dagenais-desmarais, v. 2010, du bien-être psychologique au travail: fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal.
- Daniels, k. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Danna, k., g 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.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Eddakir, a, (2003) « Etude de la relation culture nationale-pratiques de management : cas du Maroc », actes de colloque airepme, agadir, octobre.
- Emilie vayer, (2019) grandes nation ' ' psychologie du travail et des organisations ' ' dunod Malakoff, paris.
- Gilles ferreol et autre, (2009) dictionnaire de sociologie, 3ème ed armand colin, paris.
- Godelier éric, (2009) « *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?* », Lavoisier, revue française de gestion, (n° 192).
- Goodenough, w. h. (1981), *Culture, language, and society*, London : The Benjamin Cummings publishing company.
- Grawitz madeleine, (2001) méthode des sciences sociales, ed alloz, paris.

- Guerroua, k, (2013) « Le rôle de la culture dans la société de demain »
Lundi, 18 Novembre 2013.
- Helena Hirata, nouvelle forme d'organisation et de relation de travail, Ed le
harmattan, paris, 1992.
- Hurbert k. rampersad, (2010), total performance scorecard (réconcilier
l'homme au travail et l'entreprise, Edition springer, paris, 2005.
- Isabelle achet Jean-Luc delalore, (2010) comment concilier la performance
et le bien-être au travail, 2 édition paris.
- Isabelle achte, jean-luc delafloure, christine fabre, france magny et christel
Songeur, Comment concilier la performance et le bien-être au travail
?université de paris.
- Jean Louis Loubert, (2000), initiation aux méthodes des sciences sociales, éd
L'harmaton, paris.
- J-L magakam, C. barneyer, (2003) et al « idem ».Ed. Bréal.
- Lafay Claudette, (1996), Sociologie des organisations, edition arman colin,
paris.
- Lawrence, p. r. et j. w. Lorsch (1986), *Organization and Environment,
Managing differentiation and Integration*, boston : division of research
graduate school of Business administration, harvard university.
- Le groupe de travail de l'OMS, (1981), Santé et bien-être sur les lieux de
travail, Copengue, imprimé au danemark.
- Lehmann-ortega. Et all, (2013), « *STATEGOR : toute la stratégie
d'entreprise* » 6ème édition, dunod, paris.
- Lemaître Nadine, (1984), La culture d'entreprise : outil de gestion ?, in
direction & gestion, nov. /déc.
- M, monerau, (2002) : « management des organisations touristiques », ed,
Bréal.

- M.thévenet, (1993) La culture d'entreprise, puf, paris.
- Malinowski, b. (2001), a scientific theory of culture and other essays (Vol. 9) : psychology press.
- Maslow, a.h (2008) théorie de la motivation et de hiérarchie des besoins humaines, une analyse critique.
- Maurice Angers, (1997) initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales humaines, Edition casbah, Alger.
- Meier Olivier(2006) management interculturel, 2ème Ed : dunod, belgique.
- Mercure, d. et al (1997) « Culture et gestion en Algérie », edition anep, première Edition L'harmattan.
- Morin Pierre et Delavalle eric, (2000) Le manager à l'écoute du sociologue, Edition d'Organisation, paris.
- P. Dupriez, s. simons :(2002) « idem ». ed. De boeck université.
- P. Voyer et r. boyer : (2011) « le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, santé mental au québec ».
- Quivy raymond et companhoud lucvanuc, manuel de recherche en science sociales, 2ème Ed dunod.
- R. Laflamme, (1994) « idem », ed, puq.
- Radcliffe-brown, a.r (1961), *Structure and Function in Primitive Society : Essas and Addressess* : Cohen et West.
- Revue français de gestion. N°33-Octobre 1981 : « L'entreprise comme système culturel »
- Rocher, g., (1998) « la notion de culture extrait du chapitre iv la culture civilisation et idéologie ».
- Rouleau Linda, « *théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde)* », Edition pressede l'université de québec, canada, 2007.

- Sackmann, s.a. (1991), uncovering culture in organizations, the journal of applied behavioral science, p27 : 3, 295–317.
- Schein, e.h. (1985), *Organisational culture and leadership : A dynamic view* : John Wiley et Sons.
- Senecal, c.b., vallerand, r j, g vallières, e. (1992) construction et validation de l'Échelle de la qualité des relations Interpersonnelles (EQRI). Revue européenne de psychologie appliquée.
- Soyah, t. et magroun, w, (2004) « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », colloque cidegef, université saint- Joseph, beyrouth.
- Tabet aoul wassila, zerrouki mohammed amine, « *La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ?* », revue roa iktissadia, université echahid hamma lakhdar, eloued, algérie, issue 9, issn 0338-4551, 2015, p.380
- Thévenet maurice, (2007) la culture d'entreprise, 5ème Ed : que sais-je ? Paris.
- Ulhiet bernard, (2010) baromètre de bien-être au travail des français états des lieux attentes et perspectives, 1 er édition, novembre.
- Véronique. dagenais-desmarais.
- Warr, p. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational psychology*, 63(3), 193-210.
- Yves alpe et autre, (2010) lexique de la sociologie, 3^e édition, edition dalloz, paris.

Site internet :

- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture>. Consulté le 12/02/2023 à 12.30.

- http://jmtsociologue.uqac.ca/www/word/387_335_CH/Notions_culture_civilisation.pdf. Consulté le 14/02/2023 à 13h
- http://ww.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx. Consulté le 16/03/2023 à 18 :36
- http://www.emploi.belgique.be/work_area/linkit.aspx.link Identifier=ID & Item ID=386. Consulté le 16/05/2023 à 12 :47.
- <http://www.emploi.belgique.be/Work Area/linkit.aspx.Link Identifier=ID & Item ID=386>. Consulté le 10.05.2023 à 14 :08.
- http://www.bienetre_au_travail.fr/dr.f.rosenfeld-mnhn/m%C3%A9decin%20depr%C3%A9vention.J.wcoethe/1749-1832.pdf. Consulté le 10/01/2023, à 20 :49.
- http://www.bienetre_au_travail.fr/dr.rosenfeld-mnhn/m%C3%A9decine%20depr%C3%A9vention.j.weoethe/1749-1832.pdf. Consulté le 19/03/2023, à 20 :49.
- <https://fr.indeed.com/recrutement/c/info/importance-impact-culture-organisationnelle>. Consulté le 24/03/2023 à 22 :17
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-345.htm>. Consulté le 18/03/2023 à 17.20
- <https://www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952>
- <https://www.facteurh.com> Date de consultation 23 .02.2023 a 17 .30.
- <https://www.lumapps.com/fr/experience-collaborateur/types-culture-entreprise>. Consulté le 01/04/2023 à 18 : 03
- www.irec.net/upload/FILE/m%C3%A9moire_et_th%C3%A8se/42_memoire.doc. Consulté le 05/03/2023 à 16 :20
- <https://www.djazairess.com/fr/letemps/180746>.
- www.th%C3%A8se.fr

Annexes

1	2	3	4	5
Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord

N°	Item	1	2	3	4	5
01	Dans mon entreprise, les travailleurs acceptent les pressions et les risques pour les bénéfices et le développement de l'entreprise .					
02	Les travailleurs de mon entreprise ont des convictions communes sur l'importance de participer au processus décisionnel.					
03	L'entreprise s'attend à ce que les travailleurs effectuent leurs tâches tant qu'ils obtiennent tous leurs droits en matière d'emploi stipulés par les lois du secteur.					
04	Les travailleurs dans mon entreprise cherchent à s'adapter aux variables socioéconomiques entourant l'entreprise.					
05	Les travailleurs assument l'exécution des taches et des obligations sans supervision constante.					
06	Les travailleurs dans mon entreprise croient en l'importance de développer des relations de travail et d'encourager l'esprit d'équipe.					
07	Les travailleurs s'attendent à ce que l'entreprise leur assure la sécurité de l'emploi tant qu'ils respectent les lois de l'industrie et maintiennent la réputation et le prestige de l'entreprise en interne tant en externe.					
08	Les travailleurs de l'entreprise s'engagent à respecter des normes qui contribuent à créer une atmosphère qui encourage la créativité et l'innovation.					
09	Les travailleurs de mon entreprise sont conscients du facteur du temps pour accomplir leurs tâches et leurs obligations.					
10	Il y a des convictions partagées entre les travailleurs de mon entreprise de la nécessité d'accorder une marge de liberté dans l'échange d'idées et de propositions entre les niveaux administratifs.					
11	La direction de l'entreprise cherche à répondre aux attentes des travailleurs en termes d'incitatifs et récompenses.					

12	Mon entreprise encourage et motive les pratiques de travail distinguées et en faire un modèle.					
13	Mon entreprise s'efforce d'impliquer les travailleurs dans l'élaboration des propositions qui peuvent être fournies à la société.					
14	Les travailleurs croient que la qualité du travail est relative aux rétributions et récompenses offertes par l'entreprise.					
15	Les travailleurs dans mon entreprise font des efforts nécessaires pour atteindre les objectifs attendus par la direction.					
16	Les travailleurs de l'entreprise s'engagent à respecter des normes qui favorisent la coopération et la convivialité au travail.					

- Echelle du bien-être au travail :

Encerlez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail

1	2	3	4	5
Jamais	Rarement	La moitié du temps	Fréquemment	Presque toujours

Ces temps-ci, dans mon emploi

N°	Item	1	2	3	4	5
01	Je me sens en confiance					
02	Je suis satisfait de mes réalisations, je suis fier de moi					
03	Je suis fonceur, j'entreprends plein de choses					
04	Je me sens équilibré émotionnellement					
05	Je me sens aimé et respecté					
06	J'ai des buts, des ambitions					
07	J'ai tout de même le goût de pratiquer mes loisirs et activités préférés en dehors du travail					
08	Je me sens utile					
09	J'ai facilement un beau sourire					
10	Je suis égale à moi-même, naturel, en toute circonstance					
11	J'ai une bonne écoute pour mes collègues (supérieurs ou subordonnés)					
12	Je suis curieux, je m'intéresse à toutes sortes de choses					
13	Je peux faire la part des choses lorsque je suis confronté à des situations complexes					
14	Je trouve mon travail excitant et j'ai envie d'en profiter					

15	J'ai un équilibre entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles					
16	Je suis plutôt calme, posé					
17	Je trouve facilement des solutions à mes problèmes					
18	Je suis en bon terme avec mes collègues (supérieurs ou subordonnés)					
19	Je travaille avec modération, en évitant de tomber dans les excès					
20	J'ai l'impression de vraiment apprécier mon travail					
21	J'ai beaucoup d'humour, je fais facilement rire mes collègues (supérieurs ou subordonnés)					
22	Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même					
23	Je me sens en santé, en pleine forme					
24	Je sais affronter positivement les situations difficiles					
25	J'ai un bon moral					

Nous tenons à vous remercier pour votre contribution à la réalisation de notre recherche

Annexe N°02

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
BIENÊTRE	109,4058	15,34727	69
CULTURE	63,9130	9,74338	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°03

Corrélations

		BIENÊTRE	CULTURE
Corrélation de Pearson	BIENÊTRE	1,000	,633
	CULTURE	,633	1,000
Sig. (unilatéral)	BIENÊTRE	.	,000
	CULTURE	,000	.
N	BIENÊTRE	69	69
	CULTURE	69	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°04

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	CULTURE ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : BIENÊTRE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : Output du SPSS

Annexe N°05

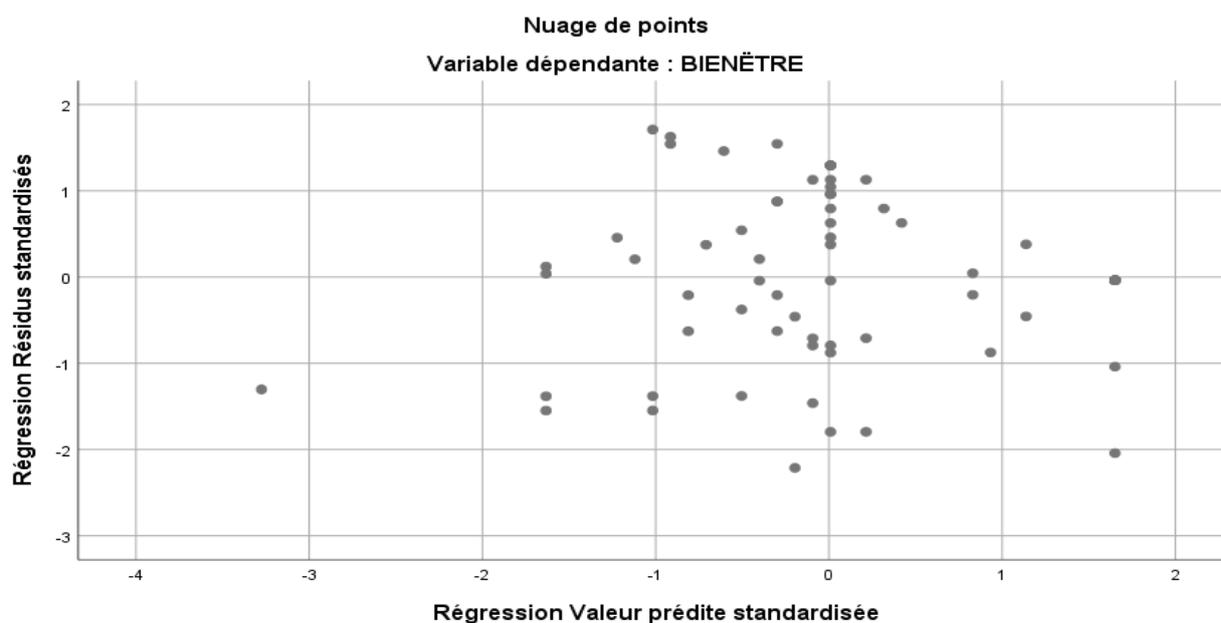
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	77,5968	125,4403	109,4058	9,71162	69
de Student	-26,49899	20,47493	,00000	11,88374	69
Valeur prévue standard	-3,275	1,651	,000	1,000	69
Résidu standard	-2,213	1,710	,000	,993	69

a. Variable dépendante : BIENÊTRE

Source : Output du SPSS

Annexe N°06



Source : Output du SPSS

Annexe N°07

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
BIENËTRE	109,4058	15,34727	69
croissance	15,8986	2,48019	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°08

Corrélations

		BIENËTRE	croissance
Corrélation de Pearson	BIENËTRE	1,000	,636
	croissance	,636	1,000
Sig. (unilatéral)	BIENËTRE	.	,000
	croissance	,000	.
N	BIENËTRE	69	69
	croissance	69	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°08

Variables introduites/éliminées^a

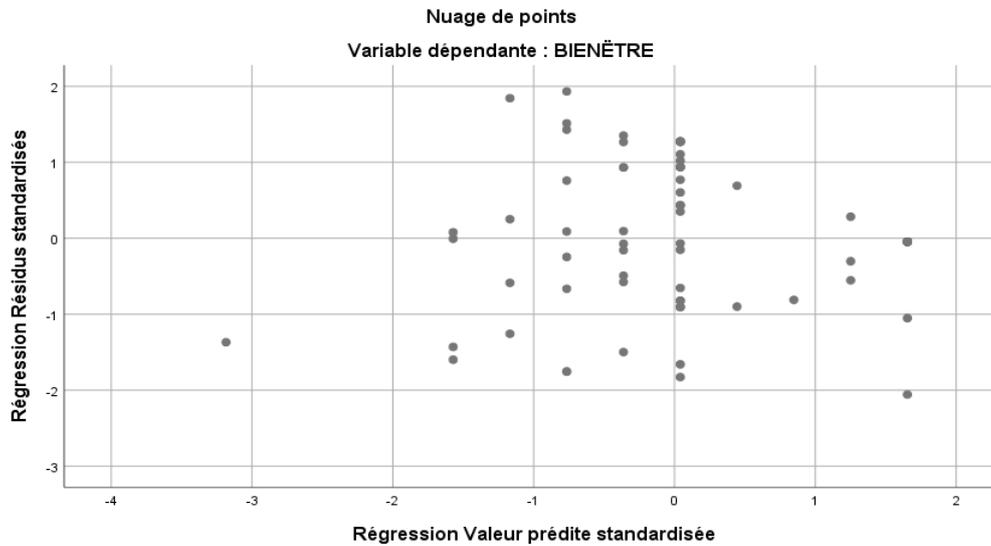
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	croissance ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : BIENËTRE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : Output du SPSS

Annexe N°09



Source : Output du SPSS

Annexe N°10

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
BIENËTRE	109,4058	15,34727	69
VALEURS	15,8696	2,50830	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°11

Corrélations

		BIENËTRE	VALEURS
Corrélation de Pearson	BIENËTRE	1,000	,634
	VALEURS	,634	1,000
Sig. (unilatéral)	BIENËTRE	.	,000
	VALEURS	,000	.
N	BIENËTRE	69	69
	VALEURS	69	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°12

Variables introduites/éliminées^a

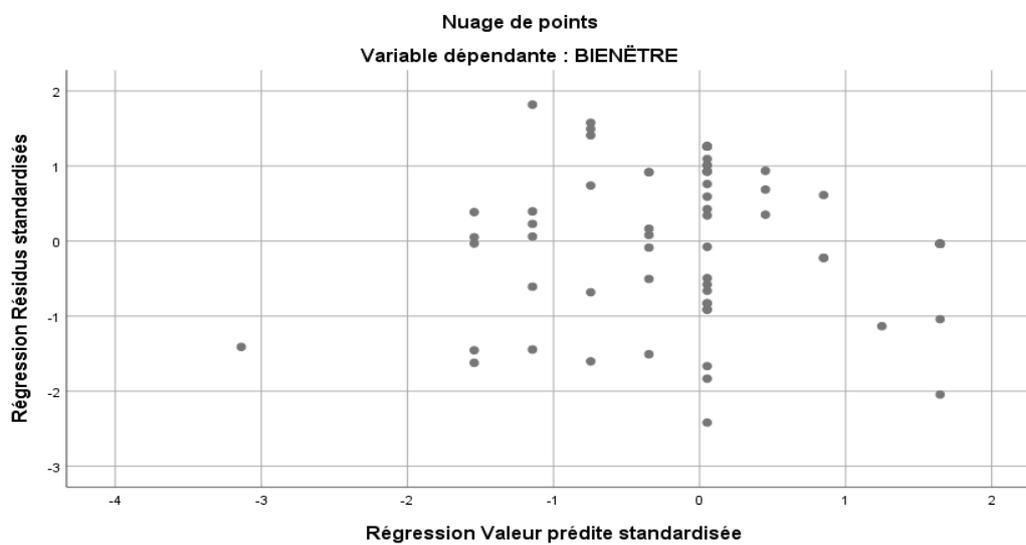
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	VALEURS ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : BIENÊTRE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : Output du SPSS

Annexe N°13



Source : Output du SPSS

Annexe N°14

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
BIENÊTRE	109,4058	15,34727	69
NORMES	16,0580	2,52566	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°15

Corrélations

		BIENÊTRE	NORMES
Corrélation de Pearson	BIENÊTRE	1,000	,576
	NORMES	,576	1,000
Sig. (unilatéral)	BIENÊTRE	.	,000
	NORMES	,000	.
N	BIENÊTRE	69	69
	NORMES	69	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°16

Variables introduites/éliminées^a

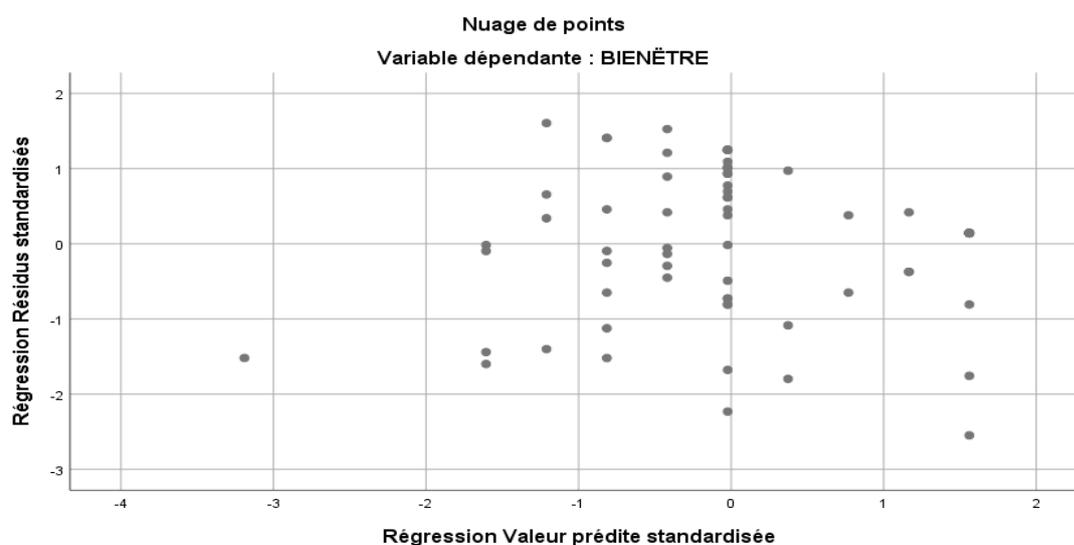
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	NORMES ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : BIENÊTRE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Source : Output du SPSS

Annexe N°17



Source : Output du SPSS

Annexe N°18

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
BIENÊTRE	109,4058	15,34727	69
ATTENTES	16,0870	2,53644	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°19

Corrélations

		BIENÊTRE	ATTENTES
Corrélation de Pearson	BIENÊTRE	1,000	,608
	ATTENTES	,608	1,000
Sig. (unilatéral)	BIENÊTRE	.	,000
	ATTENTES	,000	.
N	BIENÊTRE	69	69
	ATTENTES	69	69

Source : Output du SPSS

Annexe N°20

Variables introduites/éliminées^a

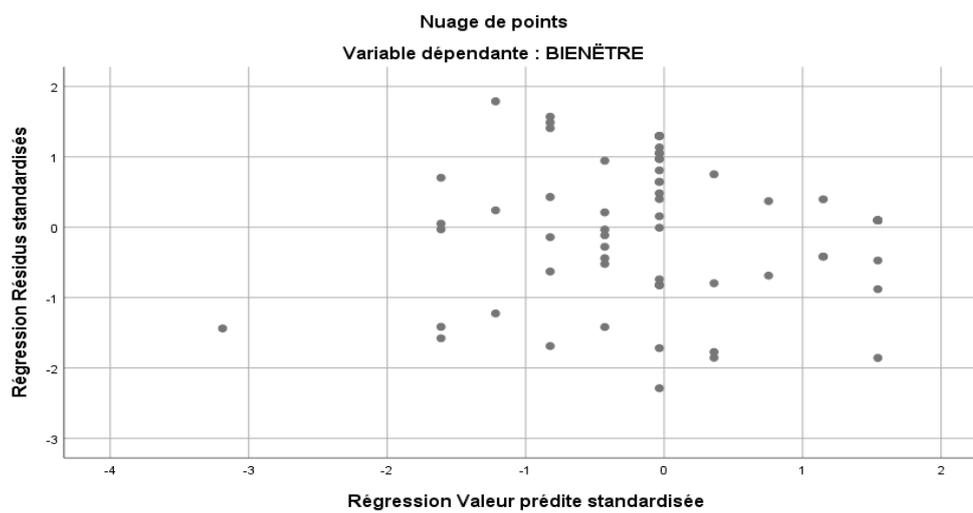
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ATTENTES ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : BIENÊTRE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

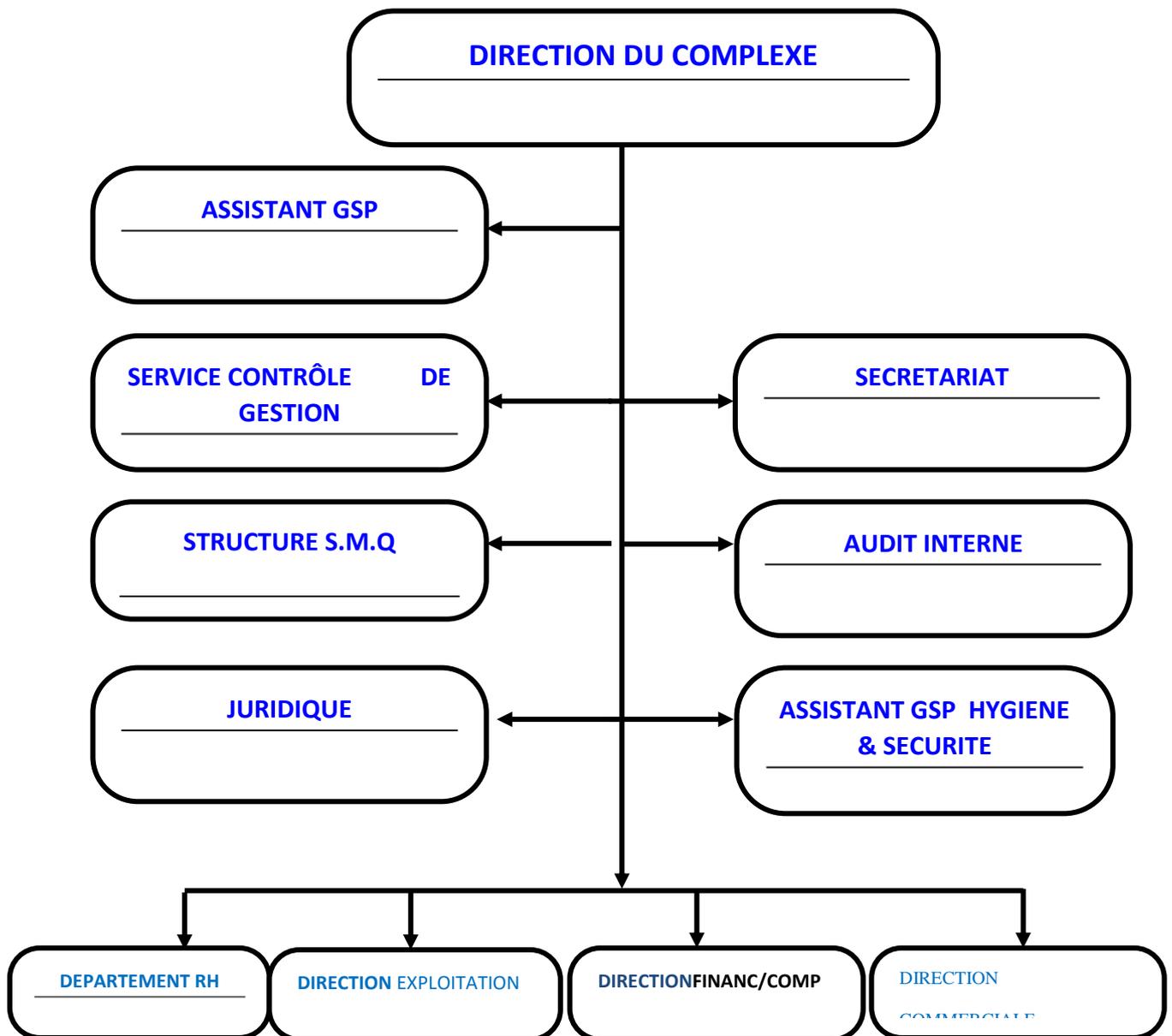
Source : Output du SPSS

Annexe N°21



Source : Output du SPSS

Annexe N° 22 :



Annexe N° 23 :

