



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane Mira - Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département de Psychologie et Orthophonie**

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER 2 en psychologie de travail

Option : Psychologie du travail, d'organisation et GRH

### Thème

**Les compétences managériales et le bien- être au travail**

**Cas pratique : Entreprise Général Emballage d'Akbou**

#### Présenté par :

- ❖ OUINHAROUNE Souad
- ❖ KHEMCHANE Mdjid

#### Encadré Par :

Dr DJEFFAL Mokrane

Année universitaire : 2022\2023

## **Remerciement**

*Tout d'abord je remercie le **BON DIEU** de m'avoir donné la force et la volonté afin d'accomplir ce travail*

*Je tiens à remercier particulièrement notre promoteur, **Dr DJEFFAL MOKRANE** pour son soutien et ses conseils académiques précieux, pour ses informations et sa méthodologie afin de réaliser ce travail.*

*Je tiens à profiter de cette occasion d'exprimer mes chaleureux reconnaissances et vifs remerciements à ma famille pour mes chers parents surtout **MA Mère** grâce à leur soutien et leur amour inconditionnel, que J'ai pu aller au bout de ce travail.*

*Je tiens aussi à remercier mes chères sœur **ZOUINA, LUISA, BAYA** ainsi leurs **maries** pour leurs soutien moral, matériel et leurs encouragements*

*Encore J'adresse mes sincères remerciements à mon cher ami pour son encouragement durant toute cette période.*

*Je tiens aussi à remercier mon binôme **Madjid***

*Enfin Je tiens à remercier toute l'équipe de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** pour son accueil chaleureux, son ouverture d'esprit et son générosité, surtout le service **RH** pour son encadrement et son soutien tout au long de cette expérience carrière.*

**Souad**

## ***Dédicace***

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents adorés qui ont  
Attendu et espéré ma réussite, qui m'ont Soutenu et encouragé pendant  
toutes mes études*

*A toi ma chère **MAMAN**, ma source de bonheur*

*A toi mon cher **Père**, ma raison de vivre*

*Merci mes parents, que le grand **ALLAH** vous protège et bénisse*

*A mes très chères sœurs **ZOUINA, LUIZA, BAYA**, qui m'a énormément  
aidé et encouragé dans la réalisation de ce travail.*

*A mon très cher frère **FARHAT***

*A mes beau frères **SALEH et HACEN***

*A ma chère tante **YAMINA***

*A mon très chère ami **SALIM** qui est été toujours à mes côtés dans toutes les  
moments*

*A mes cousin **TARIK et CHERIF***

*A mes chers amis **HALA, INES, et ROCHDI**.*

*A mon binôme **MADJID***

*A toute personne que j'aime et qui m'aime*

***Souad***

***Dédicace***

*Je dédie ce travail à mes très chers parents qui ont été toujours à mes côtés  
et m'ont toujours soutenu durant toute cette période.*

*A ma chère **Mère***

*A mon cher **Père***

*Merci mes parents, que le grand **ALLAH** vous protège et bénisse  
A mes très chères sœurs **naima sarah sylvia et layla** qui m'en aidé et  
encouragé dans la réalisation de ce travail.*

*A mon très cher oncle **ouali***

*A mes très chères amis **hocine abdelhak omar** qui ont été toujours à mes  
côtés dans toutes les moments*

*A ma binôme **souad***

*A toute personne que j'aime et qui m'aime*

***Madjid***

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>POPDCORB</b>	Planification, Organisation, Personnel, Direction, Coordination, Budget
<b>IE</b>	L'intelligence émotionnelle
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>GE</b>	GENERAL EMBALLAGE
<b>SPA</b>	Société par Action
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humains
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>ZAC</b>	Zone d'aménagement concerté
<b>QHSE</b>	Qualité Hygiène Sécurité Environnement
<b>PDG</b>	Président-Directeur Général
<b>TMF</b>	Transport de Marchandises et Frigorifiques
<b>EPI</b>	Equipement de Protection Individuelle
<b>ISO</b>	International Organization for Standarization(l'organisation international de normalisation)

## Listes des figures :

<b>N° de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
Figure N1	Corrélation standardisées d'un modèle de bien-être	61
Figure N2	Les trois axes de la mesure du bien-être selon warr	62
Figure N3	Modèle du bien-être de Daniels (2000)	62
Figure N°4	Modèle de de bien-être et de santé au travail De danna et Griffin(1999)	63
Figure N°5	Modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart (2003)	63

**Liste des tableaux :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre de tableaux</b>	<b>page</b>
<b>N°1</b>	La répartition des enquêtés selon le sexe	92
<b>N°2</b>	La répartition des enquêtés selon leurs âges	93
<b>N°3</b>	La répartition des enquêtés selon leurs statut professionnel	94
<b>N°4</b>	La répartition des enquêtes selon le types de rotation	95
<b>N°5</b>	Test de normalité SHAPIRO WILK	97
<b>N°6</b>	La corrélation entre la communication de manager et le bien-être au travail	98
<b>N°7</b>	Test de normalité SHAPIRO WILK	99
<b>N°8</b>	La corrélation entre la compétence leadership et le bien-être au travail	100
<b>N°9</b>	Teste de normalité SHAPIRO WILK	101
<b>N°10</b>	La corrélation entre la confiance en soi de manager et le bien-être au travail	102

# SOMMAIRE

**Remerciements**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Introduction générale..... 1**

## **Partie théorique**

### **Chapitre I**

#### **Le cadre méthodologique**

1 . Problématique..... 5

2. Hypothèses..... 9

3. Définition des concepts clés ..... 9

4. Raisons du choix du thème..... 11

5. Objectifs de la recherche ..... 12

6. études antérieures ..... 12

**Synthèse..... 15**

## Chapitre II

### Les compétences managériales

<b>Préambule.....</b>	<b>17</b>
<b>Section1 : le manager .....</b>	<b>17</b>
1. Manager et Management .....	17
2. Les types des managers.....	18
3. Les typologies des rôles de manager .....	23
<b>Section2 : les compétences managériales .....</b>	<b>28</b>
1. L'histoire de compétences .....	28
2. Les approches de la compétence.....	29
3. La compétence une notion devenue centrale en GRH.....	31
4. Définition de la compétence et ses notion proches.....	32
5. Les composants de La Compétence.....	34
6. Les caractéristiques des compétences.....	37
7. Les enjeux de la compétence .....	37
8. La recherche sur les compétences managériales.....	38
9. Définition des compétences managériales.....	39
10. Les compétences managériales.....	40
11. l'impact des compétences managériales sur le bien-être au travail .....	48
12. Comment peut-on développer les compétences managériales.....	50
13. Les outils d'évaluation des compétences managériales.....	52
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>54</b>

## Chapitre III

### Bien-être au travail

<b>Préambule.....</b>	<b>56</b>
1. Définition du bien-être.....	56
2. Définition du bien-être au travail.....	57
3. Les concepts liés aux bien-être au travail.....	57
4. Les approches du bien-être au travail.....	59
5. Les modèles du bien-être au travail.....	61
6. Lien entre bien-être et travail.....	65
7. Les dimensions du bien-être au travail.....	67
8. Les facteurs du bien-être au travail.....	69
9. Comment améliorer le bien-être au travail.....	71
10. L'impact du bien-être au travail.....	73
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>76</b>

## Partie pratique

### Chapitre IV

#### la méthodologie suivi sur le terrain

<b>Préambule.....</b>	<b>79</b>
1. Présentation de l'entreprise Général Emballage spa : .....	79
1.1. Localisation : .....	79
1.2. Historique :.....	80

1.4. Les Missions de l'entreprise .....	82
1.5. Les Objectifs de l'entreprise .....	83
1.6. Les Principaux clients, fournisseurs et concurrents de GE.....	83
1.7 Présentation des différents services de l'entreprise .....	84
2. La pré-enquête. ....	89
3.Le Déroulement de l'enquête :.....	90
3.1 La méthode utilisée .....	90
3.2. Les techniques de recherche utilisée .....	91
4.L'échantillon .....	91
4.1 Les caractéristiques d'échantillon.....	91

## **Chapitre V**

### **Analyse et interprétation des données**

1. L'Analyse et l'interprétation des données .....	96
1.1. Analyse et discussion de la première hypothèse.....	96
1.2. Analyse et discussion de la deuxième hypothèse .....	98
1.3. Analyse et discussion de la troisième hypothèse.....	100

<b>Conclusion générale .....</b>	<b>104</b>
----------------------------------	------------

<b>Liste bibliographique .....</b>	<b>106</b>
------------------------------------	------------

### **Annexes**

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans le monde dynamique des affaires d'aujourd'hui, les entreprises sont constamment confrontées à des défis complexes et en constante évolution. Pour prospérer dans cet environnement compétitif, il est essentiel que les entreprises reconnaissent l'importance des compétences des managers et la promotion du bien-être au travail. Ces deux aspects sont étroitement liés et jouent un rôle crucial dans la réussite globale d'une organisation.

Le manager est un acteur de l'entreprise doté d'un pouvoir formel. Il est chargé de rassembler, de mobiliser et de développer les équipes autour d'objectifs communs dans le but d'obtenir une performance donnée. (Barabel. M & Meier.O,2004, p.321).

Les managers occupent une position centrale et stratégique dans les entreprises, car ils sont responsables de la coordination, de la supervision et de la gestion des équipes. Au-delà de leurs compétences et de leur expertise professionnelle, Ils jouent un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, dans la gestion des ressources humaines et matérielles, ainsi que dans la création d'un environnement de travail propice à la productivité et à l'engagement des employés.

Dans ce contexte Les managers doivent posséder un ensemble de compétences diversifiées et adaptable, pour relever les nombreux défis auxquels ils sont confrontés. Outre les compétences techniques liées à leur domaine d'expertise, ils doivent également développer des compétences relationnelles en leadership, en communication, en résolution de problèmes et en prise de décision stratégique et des compétences cognitives ou conceptuelles telle que, la confiance en soi et l'intelligence émotionnelle. Ces compétences leur permettent de guider, motiver et inspirer leurs équipes, de gérer les conflits et de favoriser un climat de travail positif et productif.

Cependant, les compétences des managers ne se limitent pas uniquement à la sphère professionnelle. Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance du bien-être des employés pour maintenir une productivité élevée et favoriser un environnement de travail sain. Le bien-être au travail englobe divers aspects, tels que la santé mentale, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la reconnaissance et l'appréciation, ainsi que la communication efficace et le soutien mutuel.

Lorsque les compétences des managers et le bien-être au travail se rejoignent, les résultats sont remarquables. Des managers compétents et bienveillants créent un environnement où les

employés se sentent valorisés, soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela se traduit par une augmentation de la productivité, une réduction du stress, une amélioration de la rétention des talents et une culture d'entreprise positive.

Dans cette perspective, il est essentiel pour les entreprises de reconnaître l'importance d'investir dans le développement des compétences des managers et de mettre en place des initiatives visant à promouvoir le bien-être au travail. Cela peut inclure des programmes de formation et de développement, des politiques de flexibilité, des programmes de reconnaissance et de récompense, ainsi qu'une communication ouverte et transparente.

Notre étude menée au sein de l'entreprise Général Emballage, spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé, a pour objectif de démontrer l'importance « **des compétences managériales et le bien-être au travail** », Pour aborder ce thème, nous avons divisé notre travail en deux parties :

La première partie est consacrée au volet théorique qui se scinde en trois chapitres : le premier chapitre concerne le cadre méthodologique qui porte les raisons du choix du thème, ses objectifs, la problématique et les hypothèses proposées ainsi la définition des concepts clés et les études antérieures.

Le deuxième chapitre est divisé en deux sections, la première section est consacrée à la notion du manager et ses différents aspects, la deuxième section contient une présentation détaillée de différents aspects sur la notion de compétence et en particulier sur les compétences managériales.

Le troisième chapitre représente le bien-être au travail et ses principaux aspects.

Ce qui concerne la partie pratique se compose de deux chapitres :

Le quatrième chapitre contient la présentation de l'organisme d'accueil, son historique, ses différents services ainsi ses principales missions et son objectif, puis il représente la méthodologie suivie sur le terrain qui porte le déroulement de notre pré-enquête, la méthode et technique utilisée et la présentation des caractéristiques d'échantillon.

Le cinquième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des données à travers des tableaux réalisées pour chaque hypothèse, dont le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

En fin on clôture notre étude par une conclusion générale afin de synthétiser notre thème.

# **Partie théorique**

# **Chapitre I : cadre méthodologique**

## **1. Problématique**

Dans le monde organisationnel, le succès et les avancées des organisations résultent à travers des capacités et des pratiques efficaces des managers, dans lequel le manager joue un rôle primordial et stratégique dans l'entreprise. Les échecs et les retards sont, de la même façon, interprétés comme des carences ou des faiblesses des managers, leur compétence sont considérées comme un élément clé de la gestion et sont souvent considérées comme un facteur déterminant de la réussite de l'entreprise.

Les compétences managériales sont un ensemble d'aptitudes, de connaissances et de comportements nécessaires pour diriger efficacement une équipe ou une organisation

Les managers ont un rôle important à jouer dans la qualité de vie organisationnelle. un management efficace est l'un des facteurs clés pour créer le bien-être au sein d'une organisation et parmi les individus qui la composent. Les managers sont ceux qui assument la responsabilité du bien-être de l'ensemble du système. En général, le bien-être est le résultat de l'alignement personnel et du style de gestion du manager. Cela signifie que la manière de diriger ou les styles de management jouent un rôle crucial dans la gestion de l'organisation et le bien-être au travail.

Les compétences managériales peuvent être divisées par plusieurs catégories. Selon Katz, les compétences managériales peuvent être classées en trois catégories : les compétences techniques, les compétences humaines et les compétences conceptuelles.

Les compétences techniques se rapportent aux connaissances et à l'expertise spécifiques à une fonction ou à une industrie. Selon Katz (1955), les compétences techniques sont particulièrement importantes pour les premiers niveaux de management, où les managers sont souvent responsables de tâches spécifiques. Les compétences techniques peuvent également être importantes pour les managers de niveaux supérieurs, qui doivent comprendre les détails techniques du fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, Katz a noté que les compétences techniques ne sont pas suffisantes pour être un bon manager, et que les compétences humaines et conceptuelles sont également nécessaires

Les compétences humaines se rapportent aux compétences interpersonnelles, telles que la communication, la motivation et le leadership. Selon Katz (1955), les compétences humaines sont importantes à tous les niveaux de management, car les managers doivent interagir avec les employés, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Les compétences humaines sont particulièrement importantes pour les managers de niveaux supérieurs, qui doivent mobiliser les employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Enfin, les compétences conceptuelles se rapportent à la capacité de penser de manière abstraite, d'analyser et de résoudre les problèmes. Selon Katz (1974), les compétences conceptuelles sont particulièrement importantes pour les managers de niveaux supérieurs, qui doivent comprendre les tendances du marché, les forces concurrentielles et les défis stratégiques. Les compétences conceptuelles peuvent également être importantes pour les managers de niveaux inférieurs, qui doivent comprendre comment leur travail s'inscrit dans la vision stratégique de l'entreprise

L'approche de Katz (1974), a été largement utilisée dans la recherche en gestion et continue d'être pertinente aujourd'hui. Par exemple, une étude récente de Güney et Aydin (2020) a examiné l'impact des compétences managériales sur le bien-être des employés et la performance de l'entreprise, en se basant sur le modèle de Katz. une autre étude de Dehghani et al, (2018) a analysé les compétences managériales requises pour la gestion des projets de construction, en utilisant également le modèle de Katz comme cadre de référence. Tous les efforts et les recherches qui ont été fournis par ses chercheurs pour comprendre et d'améliorer les compétences de managers ou les compétences managériales dans l'unique but d'améliorer le bien-être au travail et augmenter l'efficacité des salariés car pendant longtemps, il semblait contradictoire d'associer le bien-être et le travail dans l'esprit des managers et de leurs salariés. Le travail était souvent perçu comme un moyen de subvenir uniquement à ses besoins, sans lien avec le bien-être. Cependant, de nos jours, il est devenu essentiel de se sentir bien et épanoui au travail pour donner un sens à notre vie et avoir le sentiment d'être utile à la société. Ainsi, le développement de la qualité de vie au travail est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, car il impacte directement leur performance.

Le bien-être au travail peut être défini comme l'état de satisfaction des travailleurs dans leur environnement de travail, incluant leurs conditions de travail, leurs relations interpersonnelles, ainsi que leur santé physique et mentale. Cette notion est souvent considérée comme multidimensionnelle, comprenant des aspects tels que la sécurité, la reconnaissance, l'autonomie et le soutien social (Hassard & al, 2017).

Katz a également abordé la question du bien-être au travail dans ses travaux, en proposant une définition centrée sur les besoins psychologiques des employés. Selon lui, le bien-être au travail dépend de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin d'affiliation (appartenir à un groupe social), le besoin d'accomplissement (atteindre des objectifs personnels) et le besoin de pouvoir (avoir un certain contrôle sur les événements de la vie professionnelle) (Katz, 1974).

Cette approche met en évidence l'importance du rôle du manager dans la satisfaction des besoins psychologiques des employés, en créant un environnement de travail qui encourage la collaboration, la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives, ainsi que la prise de décisions partagée (Hassard et al., 2017).

Plusieurs études ont examiné l'impact des compétences des managers sur le bien-être au travail de leurs employés et ils se sont penchées sur la relation entre les compétences des managers et le bien-être au travail.

Les études antérieures ont démontré l'importance des compétences managériales pour le bien-être au travail des employés. Les résultats de ces études soulignent que les compétences relationnelles et conceptuelles des managers ont un effet positif sur le bien-être des employés, tandis que les compétences techniques ont peu ou pas d'effet. Les compétences en communication, la capacité à donner des feedbacks et la gestion des conflits ont été identifiées comme des compétences managériales importantes pour améliorer le bien-être des employés.

Une étude menée par Demerouti et al. (2001) a montré que les compétences relationnelles des managers étaient positivement liées au bien-être des employés, tandis que les compétences techniques n'avaient aucun effet significatif sur le bien-être des employés. Les résultats de cette étude suggèrent que les managers qui ont des compétences humaines et cognitive peuvent créer un environnement de travail positif qui favorise le bien-être des employés.

D'autres études ont également montré que les compétences en communication, la capacité à donner des feedbacks et la gestion des conflits étaient des compétences managériales importantes pour améliorer le bien-être des employés (Leka & Jain, 2010 ; Van Dierendonck & Jacobs, 2012). Les résultats de ces études suggèrent que les managers qui ont ces compétences peuvent améliorer la communication, la rétroaction et la résolution des conflits, ce qui peut contribuer à un environnement de travail positif et au bien-être des employés.

En outre, des recherches ont également examiné la manière dont les compétences managériales peuvent influencer la santé mentale et physique des employés. Une étude menée par Nielsen et al. (2013) a montré que les employés dont les managers avaient de bonnes compétences en matière de leadership étaient moins susceptibles de souffrir de troubles mentaux tels que la dépression et l'anxiété. Une autre étude menée par Mikkelsen et al. (2017) a montré que les managers qui étaient formés aux compétences de communication avaient un impact positif sur le bien-être des employés et sur leur santé physique.

Ces études soulignent l'importance des compétences managériales pour le bien-être au travail des employés. Les managers peuvent jouer un rôle clé dans la promotion d'un

environnement de travail positif et dans l'amélioration de la santé mentale et physique de leurs employés en possédant des compétences adéquates. Les résultats de ces études ont des implications importantes pour les organisations et pour les programmes de formation des managers.

Il y a eu peu d'études sur la relation entre les compétences managériales et le bien-être au travail en Algérie. Cependant, certaines recherches ont été menées sur le bien-être au travail et la satisfaction au travail dans les organisations algériennes. Une étude menée par Bouafia & Zait (2018) a montré que la satisfaction au travail des employés dans les banques algériennes était influencée par des facteurs tels que la rémunération, les conditions de travail, la reconnaissance et le soutien de la direction.

Une autre étude menée par Belbachir & Mabrouki (2019) a examiné la relation entre le leadership et le bien-être des employés dans les hôpitaux algériens. Les résultats ont montré que les employés qui percevaient un leadership transformationnel de la part de leurs supérieurs hiérarchiques avaient un niveau plus élevé de bien-être psychologique et physique.

Malgré ces études, il y a un manque de recherche approfondie sur la relation entre les compétences managériales et le bien-être au travail en Algérie. Il est donc important pour les chercheurs de mener des études plus approfondies sur ce sujet afin de mieux comprendre la situation en Algérie et de proposer des stratégies efficaces pour améliorer le bien-être des employés.

Mais il reste des questions importantes à explorer c'est pour ça que nous tenterons de répondre à nos questions fondamentales qui vont structurer notre travail de recherche et qui sont les suivantes :

- Est-ce qu'il ya une relation significative entre la communication de manager et le bien-être au travail ?
- Est-ce qu'il ya une relation significative entre la compétence de leadership d'un manager et le bien-être au travail ?
- Est ce qu'il ya une relation significative entre la confiance en soi de manager et le bien-être au travail ?

Il convient de noter que les recherches sur ces sujets sont en constante évolution, et de nouvelles études sont régulièrement menées pour approfondir notre compréhension de l'impact des compétences des managers sur le bien-être au travail. , ces études mettent en évidence l'impact positif des managers sur l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité

sociale, ainsi que l'importance des ressources liées à l'emploi pour la motivation et le bien-être des salariés. Ces résultats soulignent l'importance d'adopter des compétences favorables comme la communication et le leadership, la confiance et de fournir des ressources adéquates pour promouvoir l'engagement social des entreprises et le bien-être des employés.

Sur la base des études précédentes et de la relation entre les compétences des managers et le bien-être au travail, voici les hypothèses suivantes :

## **2. Hypothèses**

- Il existe une relation significative entre la communication de manager et le bien-être au travail.
- Il existe une relation significative entre la compétence leadership de manager et le bien-être au travail.
- Il existe une relation significative entre la confiance en soi de manager et le bien-être au travail.

## **3. Définition des concepts clés**

Afin de mieux cerner l'étude de notre thème, on procède à la définition des concepts clés qui est une étape essentielle pour concrétiser et étudier les principaux éléments qui entrent dans la composition des hypothèses.

### **3.1. Les compétences**

#### **A- Définition théorique**

La compétence est définie comme : «la capacité de répondre avec succès à des demandes complexes dans un contexte particulier, grâce à la mobilisation de ses connaissances et de ses aptitudes cognitives mais aussi pratique, ainsi que d'éléments sociaux et comportementaux tels que les attitudes, les émotions, les valeurs et les motivations. Cette démarche holistique et étayée par de récentes découvertes dans le domaine de neurosciences, à savoir que le raisonnement et l'émotion sont liés de manière indissociable » (Gonzi, 2003, p.119-131).

#### **B- Définition opérationnelle**

D'après notre compréhension, la compétence est une capacité qui résulte d'une combinaison de savoirs (l'ensemble des connaissances acquises), de savoir-faire (l'expérience pratique) et de savoir-être (attitudes et valeurs) mobilisés pour agir de manière adaptée,

appropriée, face à une situation professionnelle et un contexte donnée.

### **3.2 Les compétences managériales**

#### **A- Définition théorique**

Les compétences managériales selon le modèle de Katz peuvent être définies comme un ensemble de compétences techniques, humaines et conceptuelles nécessaires pour réussir en tant que manager (Katz, 1974).

Plus précisément, les compétences techniques se réfèrent à la connaissance et la maîtrise des outils et techniques nécessaires pour accomplir des tâches spécifiques. Les compétences humaines impliquent la capacité à travailler efficacement avec les autres et à communiquer de manière claire et concise. Les compétences conceptuelles sont liées à la capacité à comprendre les complexités de l'organisation dans son ensemble et à visualiser comment les différentes parties de l'entreprise interagissent. (Barabel & Meier,2015, p.242)

#### **B- Définition opérationnelle**

Les compétences des managers désignent un ensemble de connaissances, d'aptitudes, d'expériences et de traits de personnalité nécessaires qui leur permettent d'exercer efficacement leurs fonctions de gestion au sein d'une entreprise. Ces compétences sont essentielles pour assurer la mise en œuvre des stratégies, la coordination des équipes et l'atteinte des objectifs organisationnels.

### **3.3 Le manager**

#### **A- Définition théorique**

Selon Barabel. M et Meier. O : « le manager est un acteur de l'entreprise qui a en charge la gestion et le développement d'équipe de travail, en vue d'atteindre des objectifs de performance et d'efficacité, le manager est doté d'une autorité formelle par rapport à son équipe ». (Barabel. M & Meier,2004, p.202)

#### **B- Définition opérationnelle**

Le manager est un cadre dirigeant d'une entreprise et d'une équipe, avoir la gestion de conduire, de gérer son équipe ver l'efficacité et la performance, ainsi comme un acteur formé à la direction qui assument les fonctions de responsabilité, il définit des méthodes et des stratégies qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

### **3.4 Le bien-être**

#### **A- Définition théorique**

Pour Pollard et Lee « Le bien-être est un processus complexe, aux multiples facettes, qui vise à améliorer la santé et le bien-être de la personne, qui n'a cessé d'échapper aux tentatives des chercheurs. (Pollard et Lee,2003, p.60)

#### **B- Définition opérationnelle**

Le bien-être se réfère à un état de satisfaction, de bonheur et d'épanouissement global d'une personne. Il englobe à la fois des aspects physiques, émotionnels, mentaux et sociaux de la vie.

### **3.5 Le bien-être au travail**

#### **A- Définition théorique**

Selon l'auteur Cary Cooper, professeur en psychologie organisationnelle et en santé à l'Université de Manchester, le bien-être au travail se réfère à "l'état psychologique et physique optimal d'un individu résultant de la satisfaction qu'il éprouve dans son environnement de travail et de sa perception d'accomplissement et de bonheur au travail. » (Cooper, C,2003, p.166).

#### **B- Définition opérationnelle**

Le bien-être au travail fait référence à un état de satisfaction, d'épanouissement et de santé globale des individus dans leur environnement professionnel. Il englobe plusieurs aspects liés à la qualité de vie au travail, à la santé physique et mentale, ainsi qu'à la satisfaction et à l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

## **4. Les raisons du choix du thème**

- L'importance du thème « les compétences managériales et le bien-être au travail » dans tout organisme.
- Comprendre comment les managers peuvent contribuer à créer un environnement de travail positif et productif pour les employés.
- Mettre en pratique nos connaissances et les acquis théoriques.

- La rareté de la recherche sur ce thème

### 5. Objectifs de la recherche

Tout travail scientifique exige des objectifs spécifiques à atteindre, parmi nos objectifs :

- Acquérir et approfondir nos connaissances sur le sujet étudié « les compétences managériales et le bien-être au travail »
- Comprendre les compétences nécessaires pour les managers afin de favoriser le bien-être de leurs employés.
- Notre recherche peut aider à formuler des recommandations pour les futures recherches.

### 6. Études antérieures

- Une étude menée par cinq chercheurs français et québécois 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, 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 processus 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 !

« Si on ne recherche pas de managers de qualité, les actions de bien-être sont des coups d'épée dans l'eau » explique notamment Emmanuelle Nave, DRH. <https://wom-recrutement.com/> le bien au travail : la responsabilité des managers. consulté le 6 /03 /2023

- Selon une étude réalisée par Michelpagela auprès de 632 personnes entre octobre et décembre 2019 (Manager : critères de satisfaction et perception de la fonction) la fonction de manager suscite un réel engouement. Ce qui peut étonner au regard des aspirations actuelles d'équilibre vie privée – vie professionnelle et de bien-être dans un contexte où le modèle des

Carrières linéaires ascendantes recule.

- La même étude de MichelPagela montre que la tranche d'âge suivante (30-49 ans) se montre plus réservée voire réticente au regard des responsabilités, des contraintes, des compétences nécessaires pour gérer des équipes.  
Cependant, les managers en poste -toujours selon cette étude- se montrent plutôt satisfaits bien que souffrant d'un manque de soutien et de moyens. <https://www.linkedin.com/feed/Consulté le 6/03/2023>
- Une étude de 2009 a expliqué que le fait d'avoir un manager que l'on perçoit comme digne de confiance a un impact positif sur le bien-être au travail supérieur à celui d'une augmentation de salaire. <https://www.linkedin.com/feed/consulté le 6/03/2023>
- Une étude de 2013 basée sur plus de 40 000 réponses à des enquêtes a montré que, parmi toute une série de facteurs, celui qui présentait la plus forte corrélation avec le bien-être des collaborateurs était la transparence des managers vis-à-vis de leur équipe Les recherches expliquent l'importance de disposer d'informations claires dans un environnement donné par l'inconfort que provoquent les situations d'incertitude <https://www.linkedin.com/feed/consulté le 6/03/2023>
- Une méta-analyse de 2004 indique que la satisfaction générale vis-à-vis de son travail est directement corrélée au niveau de considération et de reconnaissance donnée par le management <https://www.linkedin.com/feed/consulté le 7/03/2023>
- De nombreuses études ont montré la relation entre certains types de management et de leadership et le bien-être au travail Par exemple, certains traits managériaux comme le soutien ou la considération sont déterminants pour le bien-être des collaborateurs supervisés. <https://www.linkedin.com/feed/consulté le 7/03/2023>
- Par ailleurs, une étude de 2011 indique que l'essentiel des mauvais traitements que subissent certains collaborateurs sur leur lieu de travail est perpétué par leurs managers. Or, la littérature scientifique a fait état des conséquences négatives des types de management toxiques : une étude a par exemple montré que les collaborateurs qui subissent un management malveillant rapportent un épuisement émotionnel et des niveaux globaux de bien-être au travail nettement plus bas que les autres. D'autres pratiques négatives de management moins graves que le harcèlement a elles aussi, des conséquences délétères sur le bien-être au travail des collaborateurs qui en font l'expérience : il peut s'agir de favoritisme, de manque de reconnaissance, de punir injustement certains employés ou encore de torpiller les initiatives provenant des équipes.

Enfin, les bonnes pratiques en matière de management sont non seulement bénéfiques pour le bien-être des collaborateurs, elles le sont tout autant pour la performance des organisations. <https://www.linkedin.com/feed/> consulté le 7/03/2023

- 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. <https://www.digitalrecruiters.com> consulté le 10/03/2023
- Les consultants experts en développement du leadership **Jack Zenger** et **Joseph Folkman** ont mené une étude sur les compétences dont les dirigeants ont besoin pour réussir. Ils ont interrogé plus de 330 000 dirigeants, patrons et adjoints et leur ont proposé une liste de 16 compétences clés en leadership. Ils leur ont ensuite demandé de classer les 4 qui leur semblaient être les plus importantes. Après avoir rassemblé tous les résultats, Zenger et Folkman ont publié le classement des 10 compétences qui sont les plus importantes pour le succès d'un leadership :
  - ❖ Inspirer et motiver son entourage
  - ❖ Faire preuve d'honnêteté et de la plus haute intégrité
  - ❖ Résoudre les problèmes et répondre aux interrogations
  - ❖ Mener son équipe à de grands résultats
  - ❖ Communiquer de manière prolifique
  - ❖ Établir des relations fortes
  - ❖ Mettre en avant ses compétences techniques et professionnelles
  - ❖ Proposer des perspectives et une stratégie
  - ❖ Développer les talents de ses employés
  - ❖ Innover (Arsac. W,2017) repérer à <https://dailygeekshow.com> consulté le 15/03/2023
- Selon une étude fait par Marc Alphonse Forget sur le thème (Voici ce qui fait de vous un leader). Depuis 2008, j'anime un important groupe une formation intitulé "Développer son leadership". En 8ans, c'est plus de 700 stagiaires qui ont suivi cette

formation. J'ai également l'occasion d'animer 5 à 6 fois par an cette formation pour d'autres structures. Au total en huit ans j'ai donc eu plus de 1200 stagiaires (1237 précisément) sur cette thématique.

A chaque stage, je réalise un exercice où je demande à chaque stagiaire de penser à une personne qu'il considère comme un leader de référence (que ce soit dans l'univers professionnel ou dans l'univers personnel, social...). L'idée, c'est que ce leader de référence soit un modèle, une source d'inspiration. Pour reprendre William James : "En psychologie, une loi veut que si vous Représentez mentalement ce que vous voudriez être et que vous conservez cette image assez longtemps, vous deviendrez exactement ce que vous avez imaginé".

Une fois ce leader de référence choisi, je demande à chaque stagiaire de noter avec ses propres mots, au moins trois caractéristiques (traits de personnalité, comportements, pratiques...) qui lui font dire que c'est un leader de référence. A chaque fois je note ces caractéristiques. J'ai ainsi récolté 6323 expressions. Sans prétendre à une représentativité nationale, cet échantillon donne des résultats qui recourent d'assez près d'autres études.

## **Synthèse**

D'après les études qu'on a citées, il convient de noter que les compétences managériales peuvent varier en fonction du contexte organisationnel et des exigences spécifiques du poste de gestion.

Parmi les compétences managériales les plus courantes dans ces études, on trouve les compétences relationnelles telle que la communication et le leadership ainsi que les compétences cognitives telle que la confiance, la capacité à inspirer et à motiver les autres et la prise de décision

En somme, ces études ont souligné que ces compétences sont essentielles pour réussir le rôle de manager et pour diriger une équipe de manière efficace.

## **Chapitre II**

# **Les compétences managériales**

**Préambule**

Ce chapitre intitulé le thème des compétences managériales qui se divise en deux sections, dans la première section on a abordé la notion du manager, on a commencé par sa définition, puis ses typologies et enfin ses multiples rôles.

Dans la deuxième section on a mis l'accent sur la notion de compétence et plus précisément sur les compétences managériales dans laquelle on a commencé par l'histoire de la notion de compétence, en suite ses différentes approches, sa définition et définition de ses composantes, ses caractéristiques, puis particulièrement, on arrive aux compétences managériales qui est la partie principale de notre préoccupation, qui contient l'histoire des compétences managériales, sa définition, ses catégories selon les modèles de Katz, ainsi, leurs impact sur le bien-être au travail, enfin on termine par ses outils de développement et d'évaluations.

**Section1 : le manager**

Le mot « manager » est devenu très commun dans les entreprises, est reconnu comme un acteur multifonction dans les entreprises. Son rôle et ses responsabilités n'ont cessé d'évoluer, progressé vers un rôle de ~~manager~~ Pour faire face à leurs nouvelles fonctions, ils ont dû enrichir leurs compétences. Ils ont dû se former et développer leurs capacités d'apprentissage, pour développer des compétences managériales plus axées sur l'humain et leur satisfaction au travail.

**1. Manager et Management****1.1. Définition du mot manager**

Il existe plusieurs définitions pour le mot manager, voici quelques-unes :

Selon Thuderoz (2006) le mot manager aurait deux origines :

- La première viendrait du mot latin « maner » qui a les significations de demeurer, séjourner puis de « maner » « manoir » qui veut dire maison, famille puis qui a pris la signification d'administration domestique.
- La seconde viendrait de l'italien « maneggiare » qui signifie, dresser un cheval mais qui décrit aussi une manière d'agir artificieuse. ». (Thuderoz,2006)

Le manager est un acteur de l'entreprise qui a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail, en vue d'atteindre des objectifs de performance et d'efficacité. Le

manager est doté d'une autorité formelle par rapport à cette équipe (Barabel. M & Meier. O 2004, p.321)

Selon (Bateman et Snell,2019) décrivent un manager comme étant « une personne qui dirige et coordonne les activités d'autres personnes au sein d'une organisation, en prenant des décisions, en élaborant des plans, en allouant des ressources et en contrôlant les performances pour atteindre les objectifs organisationnels » (Bateman & Snell, 2019, p. 5).

## **1.2.Définitions du management**

Selon William Newman et E. Kirby Warren (1977) : « Le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation argent, matériel et hommes, en produits et services » (William Newman & E. Kirby Warren,1977, p.670)

Selon Drucker (2006) « le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance » (Drucker,2006, p18)

« On peut donc dire du management qu'il est ce que l'on appelle traditionnellement un art libéral « libéral » parce qu'il manipule des concepts fondamentaux comme le savoir, la conscience de soi, la sagesse et le leadership ; « art » parce qu'il consiste en une pratique faite d'applications. Les managers mettent en œuvre tous les savoirs, toutes les intuitions des humanités et des sciences sociales, psychologie, philosophie, économie et histoire, physique et morale. Mais ils doivent focaliser ces savoirs sur l'obtention d'un résultat » (Drucker,2006, p.20).

## **2. Les types des managers**

Il existe une multitude de fonction de manager dans les organisation (membre de la direction, chef de division, directeur de département, chef d'équipe ...) cette population peut être différenciée sur deux principaux axes. Le premier axe porte sur la position du manager dans la structure. Le deuxième axe concerne le niveau de responsabilité du manager au sein de la structure.

On distingue généralement trois niveaux de management : le manager de proximité, le

manager ~~intermédiaire~~ et le manager dirigeant dans les quels chaque manager avec ses propres rôles au sein de l'organisations.

Floyd et Lane (2000) établissent une distinction supplémentaire entre ces trois catégories de managers. Selon ces auteurs, les dirigeants sont orientés vers la prise de décision, tandis que l'encadrement intermédiaire est en charge de la transmission d'information entre les dirigeants et les managers opérationnels. Quant aux managers de proximité, ils cherchent à digérer les informations reçues, quelles viennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation, afin de mettre en œuvre les actions adéquates. (Barabel. M & Meier. O,2006, p.168,169)

### **2.1. Le manager de proximité**

Le manager de proximité ne se définit pas par son statut mais par sa position intermédiaire : entre la hiérarchie et les exécutants. Il représente le dernier échelon de ligne hiérarchique, celui qui est en relation avec le client.

Le manager de proximité est à la fois objet et acteur de la démarche compétence :

- Acteur dans la mesure où il doit assurer son déploiement de l'amont à l'aval et sa pérennisation dans la gestion quotidienne du travail.
- Objet dans la mesure où les logiques compétences transforme profondément le rôle de l'encadrant direct, diversifiant ses missions et exigeant une indéniable montée en compétences.

Le manager de proximité ou le manager de premier niveau a comme mission de gérer au quotidien une équipe, anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités.

De par sa situation dans l'entreprise, est proche du lieu de production ou de commercialisation. Ces fonctions, sont essentiellement occupés par des agents de maîtrise (Barabel & Meier,2015, p.212)

Il joue plusieurs rôles importants dans la gestion de l'entreprise pour garantir le succès de leur équipe et de l'organisation. Voici ces principaux rôles :

- Gérer les multiples tensions qui en découlent, sur les plans organisationnels.
- Sa capacité à négocier pour arbitrer des conflits inter ou intra-services et favoriser des compromis.
- Il joue en permanence un rôle d'intermédiaire, entre direction et salarié, exigences économiques de flexibilité et attentes sociales des salariés, logique de résultats et

manque de moyens, principes affichés et gestion de l'urgence.

- Relayer la stratégie de l'entreprise et accompagner la politique de mobilité et de la gestion des carrières.
- Savoir mobiliser, motiver et développer leur équipe afin d'atteindre les objectifs fixés. Maintenir et développer les compétences des collaborateurs.
- Le maître d'œuvre de la mise en place du système de management par les compétences.
- Le premier acteur de la gestion des ressources humaines de son équipe.
- Consacre la majorité de son temps à des activités de régulation de problèmes d'organisation, de problèmes humains et à la production d'arrangement
- Effectuer une veille sur son domaine d'activité

Certaines enquêtes ont montré que ce niveau de management est considéré comme primordial par les salariés. Par exemple, le sondage CSA2004 pour liaisons sociales et l'anat. indique que 75% des salariés s'en remettent en priorité au management de proximité jusqu'à leur direction pour améliorer leurs conditions de travail. Cette prise de conscience pousse les entreprises à mettre l'accent dans leur stratégie ressources humains sur cette catégorie de manager. Il s'agit en particulier de revaloriser cette fonction (Hales, 2005) dans l'entreprise en faisant en sorte que les managers de proximité soient pleinement reconnus. (Barabel & Meier, 2015, p.217)

## **2.2. Le manager intermédiaire**

Les managers intermédiaires ou middle manager (terme anglo-saxon) apparaissent dans les entreprises, à partir du début du XX siècle. Les travaux de (cf. Fayol, Bernard ou Mintzberg notamment). Il en ressort que le cadre intermédiaire se caractérise d'abord par sa position dans une organisation plutôt que par ses rôles et ses missions. Ainsi, pour Dopson et al. (1992), les managers intermédiaires sont « tous les managers en dessous de l'équipe de direction et au-dessus du premier niveau de supervision » alors que Thakur (1988) précise qu'ils se situent « à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du manager de premier ligne »

De fait, il représente la grande majorité des managers. Dans les entreprises, les emplois occupés portent comme intitulé des titres aussi variés que responsable commercial, directeur d'unité, directeur régional, responsable d'une vision, directeur de filiale ou d'une zone géographique. Certains travaux insistent sur les rôles de managers intermédiaires comme les suivant :

- Avoir la responsabilité d'équipe élargies ou d'une organisation (département, projet, unité, service ...) dont il découle le fait de devoir mettre en œuvre des décisions stratégiques, d'avoir des obligations de résultats.
- Gérer un ensemble de ressources humaines et matérielles.
- Construit des projets, prend des initiatives et noue des relations avec l'extérieur.
- Réaliser un arbitrage permanent avec plusieurs systèmes de valeurs et plusieurs finalités.
- Former et développer les compétences des employés sous leur responsabilité
- Prendre des décisions opérationnelles concernant leur département ou équipe afin de résoudre les problèmes et améliorer la performance de leur équipe. (Barabel, M & Meier. O,2006, p.173)

### **2.3. Le manager dirigeant**

Les dirigeants encadrent généralement des équipes élargies composées de managers. Selon Bournois (1990), les dirigeants se distinguent des managers dans la mesure où ils ont une délégation d'autorité beaucoup plus large que les autres de la part de leur employeur. Ils correspondent, pour les grandes entreprises, aux niveaux hiérarchiques n-1 et n-2 par rapport au président. Dans les structures moyennes, cette population correspond au comité de direction. Dans les petites structures, seul le chef d'entreprise correspond à cette appellation avec quelques spécificités.

Le PDG occupe une place à part dans la structure car il incarne le dernier niveau hiérarchique de l'organisation, il joue des rôles multiples et contradictoires de façon simultanée, qui sont les suivants :

- Les dirigeants participent à la formation de la stratégie de l'entreprise et s'investissent fortement dans leur travail.
- Répondre aux exigences des actionnaires et aux exigences de clients sur-informés et volatiles.
- Fédérer les partenaires autour du projet d'entreprise.

- Intégrer dans la stratégie les préoccupations sociétales.
- Prend en compte les contraintes politiques et institutionnelles.
- Le travail d'un PDG Consiste à chaque instant à maximiser la satisfaction des acteurs clés dont la pression exercée est la plus forte. (Barabel, M & Meier, 2006, p.174,176)

#### **2.4. Le manager de projet**

De plus en plus d'entreprise ont recours aujourd'hui à un mode de fonctionnement par projet.

À l'origine développées aux Etats-Unis à partir des années cinquante et cantonnées à certains secteurs et certaines thématiques.

Les équipes projet sont dorénavant présentes dans des entreprises de toutes tailles et de tous domaines d'activités.

La position de chef de projet est particulière, elle n'est pas toujours associée à des responsabilités hiérarchiques. Un chef de projet est avant tout chargé de la coordination d'intervenants internes et externes aux exigences et attentes contradictoires.

Il doit être capable de jouer plusieurs styles de management et ajuster son discours en fonction de ses interlocuteurs, il doit aussi par sa force de persuasion, ses qualités relationnelles et ses outils de pilotage être capable de garantir le succès du projet, il nécessite d'avoir des compétences spécifiques.

Voici les rôles de ce type :

Assure la cohérence des développements

- Arbitre les correctifs et pilote leur réalisation
- Planifie et répartir les besoins de développement
- Réalise l'évaluation des ressources
- Participation à l'étude des couts, des délais et des charges
- Coordonne les actions des différents membres de l'équipe projet et assure le respect du planning (Meier. O, & brabel.M, 2006, p.176,177).

### 3. Les typologies des rôles de manager

Pour analyser les caractéristiques de managers et comprendre leurs nouveaux enjeux nécessite de s'interroger sur les rôles nécessaires attachés à ces emplois. (Meier. O, & brabel.M,2006, P.191)

Ces derniers ont essentiellement été analysés sous formes de typologies dont la mission est de simplifier et de rendre compréhensible les activités des managers.

Dans lesquels, il y a deux typologies : typologies statistiques et typologies animées, on commence par :

#### 3.1. Les typologies statistiques

##### 3.1.1 L'approche classique

Historiquement, les premières conceptions des rôles du manager sont respectivement énoncées par Fayol en 1916 (repris par Gulick, 1937) et par Barnard (1938)

En premier lieu, Gulick (1937) présente une typologie de six rôles intitulée : POPDCORB, initiales des différentes activités d'un dirigeant. Les rôles regroupent les différentes attributions théoriques d'un manager qui doit d'il veut réussir être capables de les mener de front en n'en négligeant aucun. Concrètement, les auteurs distinguent :

- **La planification** où le manager doit montrer sa capacité à prévoir le futur de son entité
- **L'organisation** qui consiste à mettre en place une structure adaptée à la réalisation des actions
- **La gestion du personnel** qui nécessite de gérer les équipes au quotidien
- **La direction** où le manager doit motiver et superviser ses équipes
- **La coordination** qui vise l'harmonisation et la mise en cohérence de l'ensemble des actions menées
- **La gestion du budget** qui regroupe les activités de contrôle permettant de s'assurer de la bonne exécution du plan prévu initialement avec la mise en place éventuelle d'action correctrices.

Cette typologie va connaître un succès importantes et durable, imputable-t-il à sa simplicité et son exhaustivité (Meier. O, & brabel.M,2006, P.192)

Selon Bernard, (1938) aborde les rôles du manager de façon totalement opposée. il part du constat que les êtres humains sont nature égoïstes et individualistes et qu'une organisation doit

donc être attractive pour les séduire et les conduire à s'engager.

Dans cette configuration, les managers sont indispensables pour faire fonctionner efficacement l'organisation.

Bernard définit trois rôles généraux du manager :

➤ **Fournir et maintenir un système de communication organisationnel :**

- Le manager va en particulier définir les positions organisationnelles et gérer le personnel
- Piloter les politiques d'incitation, de persuasion et gérer la communication autoritaire objective.
- Mettre à la disposition de l'organisation des ressources essentielles :

Ce rôle s'articule autour de deux missions :

- Il doit amener un nombre suffisant de personnes à s'engager dans une relation coopérative avec l'organisation : il doit les attirer, les recruter et les fidéliser
- Puis il doit les amener à atteindre les objectifs fixés.

➤ **Définir la finalité et les objectifs de l'organisation et les faire partager à tous**

Il doit bâtir une stratégie et se donner les moyens de la mettre en œuvre. (Meier, O., & Brabel, M., 2006, P.192,193.

### **3.1.2 La révolution Mintzberg**

Mintzberg (1973) remet en question les typologies dites « l'école classique » considèrent qu'elles ne sont pas suffisamment orientées vers l'action trop floues pour être d'une quelconque utilité, ce dernier propose une nouvelle typologie de dix rôles censés refléter les activités quotidiennes des managers. Elle se structure autour de trois sous-ensembles :

➤ **Les rôles interpersonnels**

Dans ce domaine :

➤ **Le manager a un rôle de symbole**

- Il a le devoir de représenter son organisation dans toutes les occasions formelles.
- Il consiste d'informer les employés et les subordonnés, comme les actionnaires, de la mission de l'organisation et de ce qu'elle cherche à

atteindre.

### ➤ **Il a aussi Un rôle d'agent de liaison**

- A pour mission de relier et de coordonner les activités des personnes et des groupes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- Se développe à partir des réseaux de contacts extérieurs à l'organisation par lesquels des informations et des faveurs sont échangées pour le bénéfice

### ➤ **Il a un rôle de leader**

Ce rôle concerne les relations du manager avec ses subordonnés, il est chargé de les motiver et de gérer différentes missions (ressources humaines recrutement, formation, évaluation) pour les aider d'atteindre leur plein potentiel.

Dans ce cadre, tout manager doit être capable d'ajuster les besoins des membres de son équipe aux objectifs de l'organisation, il doit avoir un grand pouvoir d'influence avec son autorité formelle qu'il possède pour réussir son rôle de leader. (Mintzberg, 1998, p.40)

### ➤ **Les rôles liés à l'information**

En tant que leader, et avec l'autorité qu'ils possèdent, les managers ont un accès formel à chacun de leurs subordonnés. De plus, leurs contacts comme agent de liaison leur facilitent d'avoir l'accès aux informations extérieures auxquelles leurs subordonnés ne peuvent souvent prétendre. En ce sens, MINTZBERG (1998, 2004) constate que les managers essaient de développer une solide base de données d'information.

Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire selon MINTZBERG (1998, 2004).

### ➤ **Dans son rôle d'observateur actif**

Le manager essaie de construire sa base de données d'information en épluchant son environnement organisationnel. Ainsi, dans ce rôle il est en train de développer son portefeuille de contacts en interrogeant ses subordonnés et acquérant aussi des informations utiles qu'il n'a pas demandées, et qui peuvent être partiellement efficaces. Ces informations sont généralement de nature verbale, bien souvent comme bavardages, potins ou spéculations. Grâce à son rôle d'observateur actif, le manager peut à la fois améliorer son réseau de contacts personnel et collecter le maximum d'informations informelles pour le compte de son entreprise.

**➤ Dans leur rôle de diffuseur**

Les managers assurent que les informations collectées de diverses sources internes et externes soient distribuées à leurs subordonnés dans la période qu'ils les voient convenables. De plus lorsque leurs subordonnés n'ont pas de contacts faciles entre eux, les managers se voient parfois contraints de faire circuler l'information de l'un à l'autre.

Le point de collecte de ces informations est de sorte que leur équipe peut en bénéficier directement.

Ce rôle informationnel permet donc aux membres de l'équipe sur une certaine partie du projet de posséder de toutes les informations pertinentes afin d'éviter tout retard possible résultant d'un manque d'information.

**➤ Le rôle de porte-parole**

Est le rôle d'information finale de la liste, ainsi qu'il est important parce que la perception est souvent une grande partie de la réalité. Même si leur équipe fait un excellent travail, elle pourrait ne pas être reflétée comme telle à d'autres décideurs de l'organisation si le manager n'avait pas un bon porte-parole. De plus, comme partie intégrante de ce rôle de porte-parole, le manager est responsable d'informer et satisfaire les demandes des personnes influentes qui dirigent son organisation. [www.free.managment-ebooks.com](http://www.free.managment-ebooks.com). Consulté le 15/4/2023

**➤ Les rôles décisionnels**

Pour Mintzberg (Mars-Avril 1990), « L'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi : c'est l'apport de base à la prise de décision. » Le manager est le noyau principal dans le processus de prise de décision de son organisation. Avec l'autorité formelle qu'il possède, seul le manager qui peut fixer les nouvelles voies d'action de son unité, ainsi comme agent de liaison, c'est le seul qui dispose d'une base de données d'informations actualisées et aussi complètes que possible, afin de mettre en place l'ensemble des décisions qui détermineront la stratégie de son organisation. (Mintezberg, 1998, p.44)

Quatre rôles décrivent le manager en tant que décideur :

**➤ En tant qu'Entrepreneur**

Le manager travaille toujours dans une perspective de développement stratégique de son organisation, il est toujours à la recherche des méthodes et des concepts permettant d'améliorer l'adaptation de son unité à tout type de changement dans les conditions de son

environnement. Le rôle d'entrepreneur ainsi que les rôles liés à l'information décrivent le manager comme la source de volonté qui initie le changement.

➤ **Son rôle comme régulateur**

Fait preuve que le manager doit gérer la tension souvent inattendue et en dehors de son contrôle : Crise économique, un client potentiel qui fait faillite, grève des employés. En effet, tous les managers doivent accorder une part importante de leur temps à répondre à des perturbations contraignantes

➤ **Dans son rôle comme répartiteur des ressources**

Le manager est responsable de l'attribution de toutes formes de ressources nécessaires à chaque maillon de la chaîne ou les départements qui sont sous sa responsabilité (par exemple ressources humains, financières, matérielles, temporelles, etc..).

Selon Henry Mintzberg dans son étude sur les cadres, trois activités principales découlent de ce rôle :

- La planification du cadre de son propre emploi du temps
- L'élaboration de la structure de l'organisation, et la détermination de la façon où le travail doit être divisé et coordonné
- L'autorisation de l'action (Leonard, 1964, p.162).

➤ **Étant comme un négociateur**

C'est le dernier de ces rôles décisionnels, Henry Mintzberg affirme, que toutes les études sur la profession de manager montrent, à tous les niveaux que la plupart de leurs temps sont consacrés aux négociations. Ainsi, dans ce propos, Leonard Sayles ajoute que la négociation fait partie du « mode de vie de manager » du manager de haut niveau. Ce rôle est quasiment indispensable dans le travail de manager, et qui peut être quelquefois considéré comme une tâche routinière. Avec l'autorité formelle que le manager dispose, il est au centre du système nerveux d'information qui peut fournir des données complétées et efficaces dans les situations de négociations à forte ampleur. (Mintzberg, 1998, p.48)

### **3.2. Les typologies animées**

Cette typologie développée au départ par Hart et Quinn prend en compte la complexité qui entoure les managers, les paradoxes et les contradictions qu'ils doivent en permanence gérer et identifie quatre rôles majeurs des managers :

- **Le visionnaire** : Le manager est tourné vers le futur et sait communiquer un projet d'entreprise autour d'une identité et de valeurs fortes
- **Le motivateur** : le manager va s'efforcer de donner du sens à ce qui est demandé pour mieux mobiliser son équipe.
- **L'analyste** : le manager est tourné vers l'organisation et son efficacité.
- **Le maître des tâches** : le manager est tourné vers les buts à atteindre, les résultats à court terme. (Meier. O, & Brabel.M, 2006, p.195,196)

## **Section 2 : les compétences managériales**

### **1. L'histoire de compétence**

Le terme « Compétence » est polysémique, il fait référence parfois aux qualités personnelles, d'autres fois, il est synonyme de métier au sens professionnel de la tâche (Lecoeur, 2008). Dérivé du mot grec « ikano », un dérivé de « iknoumai », qui doit arriver, on retrouve la notion dans les écrits de Platon (Lysis 215 A., 380 BC). Dans la langue grecque, « Ikanos » renvoie à la capacité d'accomplir quelque chose, capacité professionnelle ou compétence (Mulder, 2011). En latin, la compétence vient de « compétens » qui veut dire être conforme à la loi et de « competencia » qui signifie capacité et permission (Mulder, 2007). Déjà au 16<sup>e</sup> siècle, la notion de compétence était déjà connue en français, anglais et en néerlandais. En 1910, le mot compétence est utilisé plusieurs fois dans un rapport d'une délégation de l'université de Reading qui est rendu aux États-Unis et au Canada pour évaluer les développements de renseignement agricole (Childs, 1910). Plus récemment, White (1959) définit la compétence comme une motivation de base, un besoin pour les jeunes enfants et les adultes de maîtriser certaines compétences, comme marcher et parler. Dans les années 90, le concept, vu son caractère transversal, a été l'objet d'un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens. Il y a eu jusque-là plusieurs typologies, mais aucune n'a fait l'unanimité chez les chercheurs (Retour, 2006 ; Retour et al. 2009), mais ils s'accordent à reconnaître quatre axes d'analyse sur les compétences selon qu'elles soient étudiées sur le plan individuel, collectif, organisationnel et environnemental

Au cours des années, beaucoup de recherches ont été menées sur la compétence que ce soit dans les tests, les sélections et le placement McClelland (1973), l'amélioration de la performance (Gilbert, 1978), le développement de la gestion Boyatzis (1982), la connaissance

professionnelle (Eraut, 1994), la compétence dans les milieux de travail (Sandberg, 2000), la compétence interculturelle (Hampden-Turner et Trompenaars, 2000) et la formation professionnelle (Biemans et al., 2010, Mulder et Gulikers, 2010, Mulder et Wesselink, 2004, Verstegen, 2011).

Le concept a aussi attiré l'attention professionnelle de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990), psychologique (Bartram, 2005), et ceux de l'éducation (Mulder et al., 2009) ; mais aussi fait objet de critiques sévères qui le reprochent le manque de mesure et les propriétés négatives comme la standardisation (Hyland, 2006). Les défenseurs du concept (Dubois, 1993 ; Spencer, 1993) quant à eux ont consolidé sa fonction dans le développement des compétences. (Mulder, 2011, p11,24)

## **2. Les approches de la compétence**

Beaucoup de recherches menées sur la compétence comme Mulder et al. (2006), dans leurs études sur « le développement de l'enseignement et de la formation professionnels dans certains États membres de l'UE », ont identifié l'analyse de Biemans et al. (2004) basée sur les expériences personnelles de la mise en œuvre de l'enseignement professionnel fondé sur les compétences aux Pays-Bas, où ils ont fait ressortir trois approches de recherche en compétence : L'approche comportementale (béhavioriste), l'approche générique et l'approche cognitive (Mulder, 2006)

### **2.1.L'approche comportementale**

L'approche comportementale sur la compétence a été développée par le psychologue McClellan (1973), la compétence est vue comme des qualités personnelles comme la persévérance, la créativité, la planification, l'esprit critique, etc. (Lecoeur, 2008). Elle a poursuivi le but de diminuer les méthodes traditionnelles comme les tests d'intelligence et aptitudes en créant des outils de recrutement capables de mesurer la performance humaine. Ainsi cette approche prône plutôt l'utilisation du concept de compétence au lieu de celui d'intelligence et montre comment identifier des compétences à l'aide d'événements comportementaux (McClelland, 1998).

L'approche comportementale vise l'optimisation de l'affectation dans les emplois et le renforcement des emplois à l'interne, c'est pourquoi elle focalise sur les qualités intrinsèques des individus et sur leurs potentiels (Lecoeur, 2008).

L'acceptation du modèle de la personnalité à cinq facteurs est l'illustration la plus éloquente

de cette approche. Ce modèle définit la personnalité par cinq traits de caractère fondamentaux à savoir : l'extraversion, la méticulosité, l'équilibre émotionnel, l'ouverture d'esprit, la conscience des autres (Digman, 1990 ; Hogan et al., 1996 ; cité par Lecoœur, 2008). Ainsi, on peut définir les compétences comme les caractéristiques d'une personne qui sont liées à des performances supérieures dans un emploi et peuvent être communes à toutes les situations. Lecoœur (2008) exprime trois critiques sur l'approche comportementale :

D'abord, au niveau de la définition, les qualités intrinsèques des salariés, quoiqu'utiles, ne garantissent pas qu'ils soient compétents et ne permettent pas de les qualifier de compétents.

Ensuite, dans l'évaluation de la compétence telle que définie par l'approche comportementale, oblige l'évaluateur à se référer à son propre cadre de référence. Or, pour qu'une évaluation soit objective et équitable, elle doit être soumise à des référents connus, explicites et partagés (Lecoœur, 2008).

Enfin, pour le développement, les qualités personnelles qui sont à la base de la compétence dans cette approche sont développées pendant toute une vie, c'est-à-dire uniques chez chaque salarié, leur développement requiert des méthodologies spéciales peu adaptées à l'entreprise (Lecoœur, 2008, P.23).

## **2.2. L'approche générique**

L'approche générique vise à expliquer l'évolution de la performance en déterminant les capacités communes des acteurs. Pour ce faire, dans un premier temps, on fait la sélection des acteurs les plus performants ainsi que leurs caractéristiques spécifiques (Norris, 1991). En deuxième temps, on détermine les caractéristiques principales et génériques des acteurs sélectionnés pour les appliquer à autres groupes de professionnels. Cependant, les compétences génériques agissent en fonction du contexte et de l'environnement professionnel Gonczi et al. (1995). De plus, les cinq grandes dimensions de la personnalité ont fait objet d'études dont l'objectif a été d'expliquer les variations de la performance au travail (Barrick & Mount, 1991 est une bonne illustration de cette approche sans oublier la recherche sur les compétences génériques et les compétences de base dans le domaine du développement curriculaire (Nijhof et Mulder, 1989, Mulder & Thijsen, 1990). La compétence est donc plus à propos d'une

Performance globale qui convient à un contexte particulier. Il ne s'agit pas de suivre des recettes simplistes (Hager, 1998, p.533).

### **2.3. L'approche cognitive**

Pour l'approche cognitive la compétence réunit toutes les ressources mentales qu'un individu mobilise pour bien mener réaliser des activités, d'acquérir de nouvelles connaissances et conquérir un bon niveau de performance (Weinert, 2001). Cette approche se focalise sur les compétences cognitives spécialisées qui renvoient à un ensemble de prérequis cognitifs qui sont indispensables pour bien réussir dans un domaine spécifique.

C'est dans ce sens que Chomsky (1980) a défini la compétence linguistique comme la capacité d'apprendre la langue maternelle, et les langues étrangères. Chomsky (1980) précise que le terme compétence-performance tend à englober les compétences sociales ou émotionnelles et que la notion a remplacé le terme intelligence. Toutefois les cognitivistes et les constructivistes ne sont pas accord sur l'utilisation du concept de compétence. Ce désaccord se situe principalement sur la théorie d'apprentissage sur laquelle se base l'acquisition des compétences. Cependant, Thiessen et Lankhuijzen (2000) nous font remarquer que le désaccord vient du fait que la compétence a une définition selon les disciplines et elle varie en fonction des éléments qui sont mis en avant. Ainsi, dans le domaine de l'éducation, les compétences sont un ensemble d'habilités et de connaissances et d'attitudes qui peuvent être développées. Tandis que dans les processus de recrutement les compétences sont plutôt vues comme les capacités que possède un individu pour des emplois, lesquelles capacités ne peuvent être développées qu'en partie parce qu'elles incluent autres caractéristiques comme les capacités intellectuelles, le concept des mœurs et des croyances qui sont difficilement modifiables. Dans une perspective d'évaluation de rendement, la compétence marche de pair avec la performance (Klind & Boon, 2003, p.125,137).

### **3. La compétence une notion devenue centrale en GRH**

L'une des premières raisons qui expliquent l'émergence puis le développement de la notion de compétence tient, en effet, à la transformation des organisations productives. Celles-ci doivent désormais faciliter la capacité d'adaptation et de réaction, ainsi que la flexibilité.

Une seconde raison tient au développement des activités de service qui relèvent habituellement du secteur tertiaire, mais aussi à l'importance accordée à la notion même de

Service dans les activités industrielles classiques. La préoccupation du service au client est devenue omniprésente, quelle que soit l'activité productive de l'entreprise, et contribue à faire

émerger de nouvelles exigences vis-à-vis des salariés.

En fin, une troisième raison, que peut également être considéré comme le transverse aux deux précédentes, concerne l'individualisation du rapport salarial. Parce que les évolutions des contenus du travail imposent désormais moins le respect de règles préétablies que la capacité à réagir à des situations inédites, l'entreprise est amenée à distinguer les salariés sur ce type de capacités plutôt que sur l'obéissance ou la discipline, comme dans les systèmes tayloriens. La compétence étant celle de l'individu, elle est ce qui fait la différence (Ditrick & al, 2010, P.64-66).

## **4. Définition de la compétence et ses notions proches**

### **4.1. Définition de la compétence**

La notion de compétence est une notion complexe et polysémique qui peut être définie de différentes manières selon les contextes et les disciplines. En effet, la notion de compétence peut avoir des significations différentes selon qu'elle est utilisée dans le domaine de l'éducation, de la psychologie, de la sociologie, de la gestion des ressources humaines...etc.

**A.** La compétence est un concept clé dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la formation professionnelle. Guy Le Boterf, consultant et formateur français spécialisé dans ces domaines, a développé une définition précise et complète de la compétence. Selon Guy Le Boterf (2000), la compétence est "la mobilisation, en situation professionnelle, de ressources cognitives (savoirs, savoir-faire, savoir-être) pour résoudre des problèmes ou réaliser des tâches, de façon pertinente et efficace". Cette définition met en avant trois éléments clés :

- La mobilisation de ressources cognitives : la compétence ne se limite pas à la simple application de connaissances théoriques, mais nécessite également la mobilisation de savoir-faire pratiques et de savoir-être (attitudes, comportements) adaptés à la situation professionnelle.
- La résolution de problèmes ou la réalisation de tâches : la compétence ne se manifeste pas de façon abstraite, mais se traduit par la capacité à agir concrètement dans une
- Situation professionnelle donnée.
- La pertinence et l'efficacité : la compétence ne se mesure pas seulement à l'aune des savoirs mobilisés, mais également à la qualité des résultats obtenus dans la situation

professionnelle.

Cette définition de la compétence de Guy Le Boterf se fonde sur une approche systémique de la formation professionnelle, qui met l'accent sur l'importance de la mise en situation et de l'apprentissage par l'action. (Le Boterf, 2000).

- B.** « Une personne est dite compétente si elle s'acquitte adéquatement d'une tâche particulière, si elle possède les connaissances ou habiletés qui lui permettent de s'ajuster adéquatement à son environnement. » (Boyatzis & Kolb, 1995, p.3,17)
- C.** « Une compétence est définie comme la capacité de répondre avec succès à des demandes complexes dans un contexte particulier, grâce à la mobilisation de ses connaissances et de ses aptitudes cognitives mais aussi pratiques, ainsi que d'éléments sociaux et comportementaux tels que les attitudes, les émotions, les valeurs et les motivations. Cette démarche holistique est étayée par de récentes découvertes dans le domaine des neurosciences, à savoir que raisonnement et émotion sont liés de manière indissociable. » (Gonczi, 2003, p.119,131)
- D.** « La mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture. » (Leboyer, 2004, p. 9)

#### **4.2. Définition des concepts proche de la notion de compétences**

La notion de compétences a remplacé les notions antérieures d'aptitude, de capacité et de qualification, tout en y intégrant l'idée de mobilisation, de motivation, puis d'engagement et d'implication, et en reprenant l'ancienne référence behavioriste de comportement observé de l'extérieur, ou réponse comportementale. (Claude Lemoine, 2014, p.20)

##### **A. Définition de la capacité**

La capacité se réfère à la mesure dans laquelle une personne est en mesure d'accomplir une tâche ou de démontrer des compétences dans un domaine spécifique. Elle est souvent considérée comme une combinaison de l'aptitude innée et des connaissances acquises, des compétences développées et de l'expérience accumulée. La capacité est dynamique et peut être améliorée grâce à l'apprentissage, à la formation et à la pratique. (Gagné, M., & Deci, E., 2005, p.331,362)

##### **B. Définition de l'aptitude**

L'aptitude désigne la capacité innée ou naturelle d'une personne à accomplir une tâche ou à acquérir des compétences dans un domaine particulier. Elle est souvent considérée comme une disposition ou une prédisposition à réussir dans une activité spécifique. L'aptitude est généralement associée à des attributs personnels tels que les talents, les capacités cognitives, les traits de personnalité et les compétences naturelles. (Ackerman, P. L,1996, p227,257)

### **C. Définition de qualification**

La qualification renvoie à une reconnaissance officielle, validée par un diplôme, aptitudes ou de niveau de formation, d'expertise ou de connaissances théorique ou techniques, acquise soit dans une institution de formation, soit par expérience Professionnelle. (Claude lemoine,2014, p.21)

## **5. Les composants de La Compétence**

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoir : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoirs être (comportement, attitude, capacité d'adaptation) sur ce point, un large consensus de domaine dans la littérature

### **5.1.Les trois piliers de la compétence**

#### **5.1.1 Le savoir théorique**

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquise en formation initiale et continue, (ou par l'expérience) elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail. Le savoir théorique appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définis ainsi : « les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation » elles sont

Formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information (Larue,2005, p.3)

Le savoir théorique se décompose en

#### **A. Les connaissances générales**

Ces connaissances correspondant à des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail, elles sont acquises principalement lors de la formation initiale ou la formation continue. Par exemples :

- Les modes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation
- Les étapes et outils de construction de parcours de mobilité
- Les facteurs d'évolution de la salariale
- Connaissances des dispositions légales concernant la durée de travail

**B. Les connaissances professionnelles**

Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale. (Parlier, 2004, p.29)

Elles peuvent concerner une organisation particulière, une branche ou un secteur d'activité.

**Par exemple :**

- Connaissances de la politique de recrutement de l'organisation.
- Connaissance des procédures de recrutement de l'organisation.
- Connaissance de politique de formation de l'organisation.
- Connaissance de l'organisation et du cycle de paie dans l'organisation.

**5.1.2 Le savoir-faire**

Le savoir-faire peut définir commettant des connaissances pratiques alliées à l'expérience dans l'exercice d'un champ d'activité professionnel. Il s'acquière exclusivement dans et par le travail, par l'apprentissage en situation. (Mason.A & Parlier.M, 2004, p.29) Le savoir-faire appartient aux connaissances tacites, ces dernières sont considérées par auteurs comme une forme particulière des connaissances, elles ont un aspect personnel (non écrit, et résident

Dans la tête des employés) qui les rendent difficile à formaliser et à communiquer.

Leurs exercices se réalisent dans une situation qui n'est pas semblable par exemple nous citeront :

- Analyser les besoins de la société.
- Formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.
- Gérer un collectif.

- Evaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe.

### **5.1.3 Le savoir être**

Le savoir être, peut être défini comme un comportement favorisant l'intégration et la réussite de l'individu dans l'organisation.

En effet ce sont des comportements que l'on acquiert tout au long de notre parcours professionnelle et extra professionnelle (activités associatives, culturelles, professionnelle, vie familiale, pratique d'un sport, voyage...), et qui sont en adéquation avec le profil du poste à pouvoir. <http://www.institut consulté le 18/3/2023>

Une autre définition permettant de rapprocher le savoir être au savoir-faire a été proposée par l'AFNOR « terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire des comportements et des attitudes attendues dans une situation donnée ». AFNOR (1996).

## **5.2. Les autres éléments de la compétence**

### **5.2.1. Le savoir mobiliser (le savoir agir)**

Fait référence à la capacité d'une personne à appliquer ses connaissances, compétences et expériences de manière efficace et adaptée dans des situations concrètes. Cela implique la capacité de résoudre des problèmes, de prendre des décisions éclairées, de communiquer efficacement et d'agir de manière proactive pour atteindre des objectifs spécifiques (Phipps & al, 2015, p.22).

### **5.2.2. Le vouloir mobiliser**

Le "vouloir mobiliser" se réfère à la motivation, à l'engagement et à l'énergie qu'une personne investit dans l'accomplissement de ses tâches et de ses responsabilités professionnelles. Cela implique une volonté intrinsèque de réussir, de se dépasser, de relever des défis et de contribuer activement à la réalisation des objectifs de l'organisation. (Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. 2012, p.60).

### **5.2.3 Le pouvoir agir**

Cet élément correspond à l'organisation du travail (une organisation offrant une certaine liberté d'agir sera plus favorable à l'expression des compétences de l'individu) et la stratégie externe qui permettent ou non à l'individu de mettre en œuvre ses compétences. (Guy le

boterf,2000, p.51)

## **6. Les caractéristiques des compétences**

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.  
La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, les savoir être
- Les compétences sont acquises : les compétences ne sont pas innées, mais sont plutôt le résultat d'un apprentissage, d'une formation ou d'une expérience.
- Les compétences sont spécifiques : chaque compétence est liée à une tâche ou à une activité particulière. Par exemple, les compétences requises pour réussir en tant que cuisinier sont différentes de celles requises pour réussir en tant que mécanicien.
- Les compétences sont mesurables : les compétences peuvent être évaluées en fonction de critères spécifiques. Les employeurs peuvent utiliser des tests, des entretiens ou d'autres moyens pour mesurer les compétences d'un candidat
- Les compétences sont transférables : bien que chaque compétence soit spécifique, certaines compétences peuvent être utilisées dans différents contextes. Par exemple, la capacité à communiquer efficacement est une compétence transférable qui peut être utile dans de nombreux domaines.
- Les compétences sont évolutives : les compétences peuvent être améliorées et développées avec le temps. Les personnes peuvent acquérir de nouvelles compétences en suivant des formations, en travaillant sur des projets ou en acquérant de l'expérience (Lethielleux,2012, p.44)

## **7. Les enjeux de la compétence**

La notion de compétences revêt une grande importance pour les individus et les entreprises. Elle est souvent associée à la capacité à réaliser une tâche de manière efficace et efficiente.

Voici quelques-uns des enjeux les plus importants de la notion de compétences pour les individus et les entreprises :

**7.1. Enjeux pour les individus**

- Employabilité : Les compétences sont essentielles pour garantir l'employabilité des individus. Ils doivent développer des compétences pour rester pertinents sur le marché du travail et pour s'adapter aux évolutions technologiques et économiques.
- Avancement de carrière : Les compétences permettent aux individus de se démarquer et de progresser dans leur carrière. Les compétences peuvent également leur permettre d'accéder à des postes plus élevés avec des salaires plus élevés.
- Épanouissement personnel : Les compétences peuvent également contribuer à l'épanouissement personnel en permettant aux individus de réaliser leurs objectifs professionnels et de se sentir plus confiants dans leur travail. (Philippe, 1993, p.22)

**7.2. Enjeux pour les entreprises**

- Compétitivité : Les entreprises ont besoin de compétences pour être compétitives sur le marché. Les compétences de leurs employés peuvent faire la différence entre le succès et l'échec.
- Productivité : Les compétences sont un facteur clé de la productivité des entreprises. Les employés qui possèdent des compétences appropriées sont en mesure de réaliser leur travail plus rapidement et plus efficacement.
- Innovation : Les compétences sont essentielles pour l'innovation. Les entreprises ont besoin d'employés ayant des compétences spécifiques pour innover et développer de nouveaux produits et services.
- Réduction des coûts : Les compétences peuvent aider les entreprises à réduire les coûts. Les employés qui possèdent les compétences appropriées peuvent effectuer leur travail plus rapidement et plus efficacement, ce qui peut entraîner des économies pour l'entreprise. (Parlier, 2009, p.46)

**8. La recherche sur les compétences managériales**

La recherche sur les compétences managériales est récente et remonte au début des années 1980 aux États-Unis. L'année 1982 voit paraître un ouvrage de R. Boyatzis consacré au sujet *The Competent Manager : à Model for Effective Performance* - qui est souvent considéré comme marquant le début de la recherche spécifiquement consacrées aux compétences managériales.

Au Royaume-Uni, le développement de la notion de compétences managériales est à restituer dans la logique des NVQs : National Vocational Qualifications. Il s'agit d'un système qui a émergé dans les années 1980 et qui propose un processus d'assurance qualité de l'évaluation des compétences, sur la base de référentiels (Boutall, 2000 p.7). Il se situe dans une logique de validation des compétences acquises par l'expérience professionnelle. Dans ce cadre, un programme lancé en 1987 *Rôle Management Charter Initiative (MCI)* a permis d'établir un référentiel de compétences managériales qui a été intégré au système NVQ (Berman, 2000). Ce référentiel, mis au point en 1997, rassemble les compétences autour de sept rôles clés de l'encadrement : gérer les activités, gérer les ressources, gérer les personnes, gérer l'information, gérer l'énergie, gérer la qualité, gérer les projets. (Boutall, 2000, p.141)

## **9. Définition des compétences managériales**

Selon Sanchez et Heene (1997), une compétence est une combinaison des ressources, d'actifset de différentes formes de connaissances et pratiques maîtrisées par l'entreprise.

Au sens de Harmel et Prahalad (1990), une compétence est dite clé lorsqu'elle est difficilement imitable, procure une valeur ajoutée aux clients de l'entreprise. Pour Strategor (2004), une compétence est une capacité spécifique pour une structure qui lui permet d'utiliser de façon efficace ses ressources productrices par rapport à ses concurrents. Les compétences sont dites managériales au sens de Boyatzis et al. (2000) lorsqu'elles renvoient aux caractéristiques fondamentales d'une personne qui les emploie pour résoudre les problèmes qui surviennent dans son lieu de travail. Elles représentent entre autre, lacapacité à innover, à satisfaire les clients, à prendre des décisions dans le but d'adapter lavision de l'organisation aux réalités de l'environnement économique. Spencer (2008) postule pour le fait que, les compétences managériales sont un ensemble de savoirs permettant d'atteindre une performance donnée et fait référence au comportement adopté dans un environnement compétitif. Elles décrivent les qualifications et attitudes des managersnécessaires pour relever les défis futurs et de fournir une base solide pour l'établissement des normes, et rendements pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les compétences managériales aident les organisations à être uniques et à appliquer uneapproche coordonnée dans la conception de l'amélioration du travail des employés et de l'apprentissage organisationnelle ainsi que dans la gestion des carrières des différents secteurspour une meilleure coordination et intégration (Davird MacCliland, 1980).

Nous définissons la compétence managériale comme la capacité à se situer et à situer

ses collaborateurs dans le temps et l'espace : à court terme, moyen terme, long terme, sur le plan local comme sur le plan global. Dans cette perspective on peut distinguer quatre espaces temps :

- Le temps opératoire qui désigne des actions et des décisions dont l'impact est immédiat.
- Le temps organisationnel se caractérise par l'ensemble des actions et des décisions dont l'impact se situe moyen à terme.
- Le temps stratégique consiste à prendre du temps pour construire la vision du futur. Cette capacité d'anticipation peut passer par la mise en place d'un système de veille stratégique.
- Le temps de la culture ou des valeurs permet de développer le management par les valeurs. Ces valeurs sont loin d'être de simples formules, elles s'expriment à travers les attitudes de tous les jours face aux clients. [http://www.4tempsdumanagement.com/Les-4-Temps-du Management-Un-nouveau-référentiel-](http://www.4tempsdumanagement.com/Les-4-Temps-du-Management-Un-nouveau-référentiel-) .consulté le 15/4/2023.

Cette définition donne une première approche, mais les compétences managériales ne sont pas décrites de manières formelles par les auteurs.

Dupuich Rabasse (2007) par exemple, dans son ouvrage sur les compétences managériales, prend en compte de l'introduction du e-Learning, de l'apprentissage organisationnel, du pilotage du changement, du recrutement ou de l'évaluation. Elle ajoute que « la notion de compétences managériales n'est plus rattachée à la seule maîtrise d'une situation donnée, expliquée, déterminée ou prescrite, mais fait plutôt appel à la capacité des acteurs à se mobiliser, à s'adapter à la variété des situations de travail et par conséquent à gérer plus collectivement leurs travaux » (Dupuich, 2007, p.48)

## **10. Les compétences managériales**

Les managers jouent un rôle fondamental dans la réussite d'une entreprise. Ils sont responsables de la supervision et de la coordination des activités de leurs équipes, ainsi que de la gestion des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation. Pour être efficaces, les managers doivent posséder un certain nombre de compétences clés.

Dans les années 1974, l'expert en management Robert L. Katz a tenté d'identifier trois catégories de compétences fondamentales qu'un manager efficace devrait avoir dans sa gestion. (Meier. O, & Brabel.M, 2006, p.197,199)

**10.1. Les trois catégories de compétences managériale selon Katz****10.1.1. Les compétences techniques ou professionnelles**

Les compétences techniques sont les connaissances fonctionnelles que nécessite l'exécution d'une tâche ou d'une activité dans l'application et l'exercice d'un corps de métier. Pour la gestion, Pedler (1994, 2001, 2007) déclare que ces connaissances englobent la technologie des produits, des techniques de marketing, de l'ingénierie, de la comptabilité, de la connaissance de la législation, de la connaissance des principes et des théories de gestion de base qui ont pour but d'aider le professionnel dans la planification, l'organisation et le contrôle.

Ces compétences techniques sont essentielles tout au long des phases du projet depuis le démarrage jusqu'à sa clôture (Zielinski, 2005). Elles renvoient à la maîtrise des principales instrumentalisations d'analyse des projets comme les délais, les coûts. Parmi ses instruments, on peut citer les formalismes d'analyse fonctionnelle et la capacité de décomposer les projets en tâches (processus de déroulement, la structure de découpage de projet), les outils d'ordonnement comme PERT, le diagramme de Gantt, ainsi que les instruments de contrôle de projet comme la valeur acquise et la gestion des risques (Morris et al, 2006).

Bien qu'il soit généralement admis que la réussite ou l'échec d'un projet dépend des capacités du gestionnaire de projet, il subsiste une divergence d'opinions sur les compétences les plus mises en valeur et qui sera les indicateurs les plus importants d'un gestionnaire efficace. Certains considèrent que l'expertise technique du chef de projet est d'une importance primordiale pour le succès ; d'autres suggèrent que les compétences interpersonnelles ou « Compétences relationnelles » sont le principal déterminant du succès.

Selon Katz (1974), observe que plus les gens progressent dans la hiérarchie, moins ils se servent de compétences techniques poussées. À l'inverse, ils affinent leurs compétences relationnelles et développent leurs compétences cognitives. (O. Meier, M. Barabel, 2006, p.199)

**10.2. Les compétences humains ou relationnelles (interpersonnelles)**

Les compétences relationnelles concernent notamment les capacités à motiver, à mobiliser et entraîner autrui autour d'objectifs communs mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, se faire respecter, à développer autrui, à agir et prendre des initiatives, ainsi qu'à engager sa responsabilité et Permettent au responsable d'obtenir l'appui et la coopération de ses salariés.

(Meier. O, & brabel.M, 2006, p.198)

Les compétences interpersonnelles appelées « soft skills », compétences relationnelles, compétences tangibles. Toutefois, les chercheurs sont unanimes pour reconnaître que ces compétences sont importantes dans tous les espaces de travail. Cependant, les définitions diffèrent selon les approches. Ainsi Barth et Géniaux (2009) considèrent que les compétences relationnelles font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les salariés. Parmi elles, on retrouve les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership.

Quant à Hurrell et al. (2013) voient les compétences relationnelles comme des compétences et les aptitudes interpersonnelles pour faciliter la performance dans des contextes particuliers.

Parente et al. (2012) dressent une liste dans laquelle les compétences relationnelles englobent les compétences de gestion de personnes et une capacité à communiquer clairement, à résoudre les conflits et à comprendre le comportement humain dans les groupes. (Leboyer & Claude Levy 1996, P.61)

Dans les différentes études réalisées, les compétences humaines sont souvent assimilées aux capacités de leadership et de communication qui ont été considérés comme des compétences dominatrices dans lesquels un manager doit avoir l'expertise. (Cleland (1990), Kliem (1991), Trevor, 1992, Harrison, 1992).

### ❖ **La communication**

Pour le Saget (2006) « communiquer c'est parler, communiquer c'est transmettre, communiquer c'est se centrer sur l'autre, et communiquer c'est se faire comprendre. » L'auteur expose toutes les catégories de communication verbale et non verbale qui permettent à un manager de communiquer avec simplicité. (LE SAGET, 2006, p.81, 114)

Drucker (2006) apporte une vision à peu près similaire lorsqu'il parle des communications qui fonctionnent. « Pour lui communiquer, c'est percevoir, c'est répondre aux attentes, c'est exprimer des exigences, et enfin la communication et l'information sont deux choses différentes, voire opposées, même si elles sont interdépendantes. » (DRUCKER, P 2006, p.255).

La communication est la capacité à établir des relations interpersonnelles positives, à transmettre des idées et des informations clairement et efficacement, à écouter activement, à résoudre les conflits et à influencer les autres de manière constructive, elle permet de collaborer

efficacement les équipes, de résoudre les problèmes, de négocier et de diriger.

Les principaux aspects de la compétence de communication sont les suivants :

- La capacité à écouter attentivement : Cela implique la capacité à se concentrer sur le message de l'autre personne, à comprendre ses points de vue et à interpréter les signaux non verbaux
- La capacité à s'exprimer clairement : Cela implique la capacité à utiliser un langage clair et précis, à structurer les idées de manière logique et à adapter son discours à son public.
- La capacité à interagir avec les autres : Cela implique la capacité à établir une relation de confiance avec les autres, à être empathique et à faire preuve de respect.
- La capacité à utiliser différents modes de communication : Cela implique la capacité à utiliser différents canaux de communication tels que l'oral, l'écrit, les images ou les gestes. (Mumford, 2016, p.547)

### ❖ Le Leadership

La compétence de leadership définie comme la capacité d'un manager à inspirer, influencer et guider les membres de son équipe vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Cela englobe un ensemble de compétences, de comportements et de traits personnels qui permettent au manager de mobiliser, de motiver et de soutenir efficacement son équipe. (Avolio, W & Weber, 2009, p.123)

Selon Yukl, G. (2013), un chercheur renommé dans le domaine du leadership, la capacité de leadership d'un manager peut être définie comme "la capacité à influencer les attitudes, les comportements et les perceptions des autres individus ou groupes en vue d'atteindre des objectifs communs dans un contexte donné » (Yukl, G, 2013, p.7).

Le leadership est une compétence essentielle pour tout manager. Voici quelques éléments clés de cette compétence :

- Vision stratégique : Un manager doit être capable de développer et de communiquer une vision claire de l'avenir de l'organisation, ainsi que des objectifs stratégiques pour y parvenir. Cela nécessite une compréhension approfondie du contexte organisationnel et de l'environnement externe
- Capacité de prise de décision : Un manager doit être capable de prendre des décisions éclairées, basées sur des données et alignées sur les objectifs de l'organisation. Cela

implique d'évaluer les options disponibles, d'anticiper les conséquences et de prendre des décisions courageuses lorsque cela est nécessaire.

- Communication efficace : Un manager doit être capable de communiquer de manière claire, concise et persuasive. Cela inclut la capacité d'écouter activement, de transmettre des informations de manière convaincante et d'adapter son style de communication en fonction des différents interlocuteurs.
- Capacité à motiver les autres : Un manager doit être capable de motiver et d'inspirer les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela implique de reconnaître et de valoriser les contributions des employés, de fournir un feedback constructif et de créer un climat de confiance et de collaboration.
- Développement des talents : Les managers dotés d'une capacité de leadership solide sont engagés dans le développement des talents au sein de leur équipe. Ils identifient les forces et les faiblesses des membres de l'équipe, leur offrent des opportunités d'apprentissage et de croissance, et les soutiennent dans leur développement professionnel. (Boyatzis., Smith., & Blaize ,2006, p, 178,195)

### **10.2.1. Les compétences conceptuelles ou cognitives**

La compréhension des compétences cognitives des managers relève en partie de la psychologie cognitive. Pour les étudier, Hatchuel (1994) distingue deux types de compétences cognitives : d'une part, les compétences qui permettent de « savoir comprendre » : ce sont des processus d'ajustement par confrontation de la réalité perçue avec les représentations que l'on s'en fait, d'autre part les compétences qui permettent de « savoir combiner » ; elles participent à la construction d'un futur souhaitable dans une logique de projet. (Barabel & Meier, 2015, p.244)

Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles qui désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement (Beaucourt et Louart, 1998) afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées.

Les compétences cognitives influencent la façon dont les managers construisent leurs processus mentaux, elles sont déterminantes pour le manager afin de gérer les situations paradoxales et contradictoires et elles influencent fortement les choix des managers et l'analyse qu'ils font de leur environnement.

Parmi les compétences conceptuelles des managers on distingue trois compétences

importants :

### ❖ **La confiance en soi**

La confiance en soi est un état d'esprit que vous pouvez enclencher quand vous le voulez par la volonté. Il s'agit d'une aptitude, d'une capacité consciente mise en œuvre lors de situations concrètes (prise de parole, négociation). Elle permet d'aboutir à de meilleures performances et de développement durable de l'individu.

Selon l'ouvrage « votre cerveau n'a pas fini de vous étonner » résume dix ans de recherche cognitives et contient une révélation étonnante : la confiance est un état d'esprit qui se communique. Les neurones miroirs permettent de communiquer des émotions ou des états d'esprit d'une personne à l'autre.

Un manager qui n'a pas confiance en lui peut difficilement inspirer de la confiance auprès de ses collaborateurs, car il doit avant tout vivre l'état d'esprit de confiance pour le transmettre aux autres. (Fabrice., Julien & Jérôme, 2014, p.65,67)

### ❖ **L'intelligence émotionnelle**

L'intelligence émotionnelle (IE) est une capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions, ainsi que celles des autres. Elle comprend quatre domaines principaux : la perception émotionnelle, la compréhension émotionnelle, la régulation émotionnelle et la gestion des relations. L'IE est considérée comme un élément important du succès personnel et professionnel, car elle peut aider à améliorer la communication, la résolution de problèmes, la prise de décision et la gestion des conflits.

- La perception émotionnelle est la capacité à reconnaître et comprendre ses propres émotions, ainsi que celles des autres. Elle implique d'être conscient des signaux émotionnels, tels que les expressions faciales, les tonalités de voix, les gestes et les postures.
- La compréhension émotionnelle est la capacité à comprendre les causes et les conséquences des émotions. Elle implique de pouvoir identifier les émotions de base, telles que la joie, la tristesse, la peur, la colère et la surprise, ainsi que les nuances émotionnelles telles que l'anxiété, la culpabilité et la honte.
- La régulation émotionnelle est la capacité à gérer ses propres émotions, à les exprimer de manière appropriée et à les utiliser de manière constructive. Elle implique de pouvoir réguler ses émotions négatives, telles que la colère et l'anxiété, ainsi que de

cultiver des émotions positives, telles que l'empathie, la compassion et la gratitude.

- La gestion des relations est la capacité à utiliser les compétences émotionnelles pour gérer les relations interpersonnelles. Elle implique de pouvoir comprendre les émotions des autres, d'exprimer ses propres émotions de manière appropriée, de comprendre les différents points de vue et de résoudre les conflits de manière constructive. (Salovey, P & Mayer, J, 1990, p.185,211).

### ❖ L'empathie

L'empathie, mot récent, est définie dans le petit Robert comme : « la capacité de s'identifier à autrui par l'émotivité ». Elle consiste, dans un premier temps, à partager l'affectivité de l'autre grâce à une émotion qui déclenche des comportements altruistes. Cela nécessite une certaine sensibilité personnelle et une recherche des réactions de son prochain. (CHARLES & PIGEOT, 2016, p.175).

L'empathie a pour but de mieux comprendre l'état psychologique de l'autre, à partir de signes qu'il peut émettre comme :

- Le timbre de sa voix
- Ses expressions faciales
- Son langage
- Sa gestuelle
- Son regard
- Son attitude

Grace aux récents travaux des neurosciences, et notamment à la suite de la découverte des neurones miroirs qui seraient à la base des mécanismes d'imitation, de communication et de perception, la plupart des auteurs s'accordent à dire, aujourd'hui, que l'empathie est en partie innée.

#### • L'empathie : une piste pour mieux partager

Dans le cadre du travail, le rôle de l'empathie est primordial pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, car l'empathie peut rendre les rapports humains plus faciles, plus agréables et surtout plus interactifs en cherchant à déterminer les besoins de l'autre :

- Ses propres motivations
- Ses objectifs

- Ses attentes

- Mais aussi ses difficultés

Selon les travaux de Frédérique de vignemont et de Tania singer, pour être empathique :

- Il faut être dans un état émotionnel particulier pour comprendre celui de l'autre et être réceptif à ses émotions
- Il faut être conscient que l'état affectif de l'autre affecte aussi notre propre état émotionnel et qu'il y a une relation causale entre les deux
- Il faut prendre conscience de l'état émotionnel de l'autre sans s'imaginer être dans la même situation que lui, c'est à dire qu'il faut mettre une certaine distance
- Il faut avoir la volonté d'aider l'autre, de chercher à le protéger, à déterminer des valeurs morales communes.

L'empathie consiste donc à chercher à apaiser et à aider son prochain, en imaginant sa souffrance, mais sans se mettre dans son état.

Il est important d'imaginer et de comprendre l'émotion d'autrui, mais de ne pas anticiper les conséquences physiques et morales éventuelles liées à cette émotion. (CHARLES & PIGEOT, 2016, p.176,177).

### • Le manager empathique

Pour travailler dans l'empathie, il faut adopter une attitude didactique et éviter une position trop souvent directive, dominatrice ou protectrice. Cela permet au dirigeant d'être plus rationnel, plus juste, plus authentique dans son rapport avec autrui.

Cette relation empathique a pour but d'aboutir à une alliance, à un pacte avec le salarié qui va déclencher, dans un premier temps, une motivation de part et d'autre, puis qui va consolider la confiance du manager comme du salarié dans leurs aptitudes à réaliser leur travail dans les meilleures conditions possibles.

Cette attitude didactique, très enrichissante pour le manager, nécessite une formation qu'il est tout à fait possible d'acquérir, pour conduire à un savoir-faire qui sera très utile au quotidien dans le monde du travail d'aujourd'hui, difficile, féroce, déstabilisant et peu sécurisant. Il faut, pour cela, avoir des outils qui permettent d'établir une relation durable, active, créative et rentable.

Le manager empathique doit objectivement et rationnellement comprendre le ressenti de l'autre, sans se projeter dans l'autre et sans porter de jugement. L'empathie nécessite l'écoute. Il ne

doit pas chercher à s'identifier à l'autre et il ne doit pas non plus chercher à adhérer à son système émotionnel du moment. Il doit, dans tous les cas, se centrer sur la personne en cause et peut, en utilisant la reformulation, lui témoigner sa compréhension sans activer sa propre émotion.

L'empathie ne fait pas appel au partage émotionnel, mais à l'approche adaptative au ressenti d'autrui. (Charles & Pigeot, 2016, p.178).

## **11. L'impact des compétences managériales sur le bien-être au travail**

### **11.1. L'impact des compétences relationnelles sur le bien-être au travail**

Les compétences relationnelles des managers ont un impact significatif sur le bien-être au travail des employés. Les managers qui possèdent de solides compétences relationnelles telles que la communication et le leadership sont capables d'établir et de maintenir des relations positives avec leurs collaborateurs. Cela crée un environnement de travail favorable, où les employés se sentent écoutés, respectés et soutenus.

Selon une étude publiée dans le *Journal of Business Ethics* par Michael L. Hoffman, Robert E. McNulty et Donelson R. Forsyth (2009) intitulée "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors : The Influence of Corporate Ethical Values" examine l'influence des valeurs éthiques sur le comportement des employés dans les organisations.

Cette étude se concentre principalement sur les valeurs éthiques, elle souligne également l'importance de la communication du manager dans la promotion d'un comportement positif des employés. (Hoffman., McNulty., & Forsyth, 2009, p.165,174)

Dans les quelles les managers sont en mesure de communiquer de manière claire et efficace avec leur équipe. Ils sont capables d'exprimer leurs attentes, de donner des feedbacks

constructifs et d'encourager la collaboration et la créativité. Cela réduit le stress et l'anxiété liées à une mauvaise communication et favorise un climat de confiance et de transparence.

De plus, Une communication ouverte et efficace facilite la résolution des problèmes au sein de l'organisation. Les employés se sentent plus à l'aise et libre de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions, ce qui permet de résoudre les problèmes plus rapidement et de manière plus efficace. Cela réduit le stress lié aux problèmes non résolus et améliore les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. (Hoffman., McNulty, & Forsyth, 2009, p.165,174)

Un manager doté de compétences en leadership est également en mesure d'apporter un

soutien émotionnel à leurs employés. Ils reconnaissent et valorisent les efforts et les réalisations de chacun, et sont présents pour offrir du soutien lors de difficultés personnelles ou professionnelles. Cette dimension humaine contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'équipe et à l'organisation, Cela favorise leur engagement, leurs motivations et leurs satisfactions au travail. (Blount, Y., & DeRue, D, 2019, p.787,807)

Les compétences relationnelles des managers jouent un rôle crucial dans le bien-être au travail des employés. Un manager capable d'établir des relations positives, de communiquer efficacement, de gérer les conflits et de fournir un soutien émotionnel crée un environnement de travail sain et favorable. Cela favorise la satisfaction au travail, la motivation et la productivité des employés, et contribue à leur épanouissement professionnel et personnel. Il est donc essentiel pour les managers de développer et de cultiver ces compétences relationnelles pour créer des environnements de travail positifs et productifs.

### **11.2. L'impact des compétences conceptuelles des managers sur le bien-être au travail**

Les compétences conceptuelles des managers, telles que l'intelligence émotionnelle, l'empathie et la confiance, jouent un rôle essentiel dans la promotion du bien-être au travail. Voici comment ces compétences spécifiques peuvent contribuer au bien-être des employés :

Un manager doté d'une intelligence émotionnelle élevée est plus à même de créer un climat de travail positif en gérant les émotions de manière constructive. Ils sont capables de reconnaître et de répondre aux besoins émotionnels des employés, ce qui favorise un sentiment de soutien et de compréhension. Cela contribue à réduire le stress, à améliorer la satisfaction et à renforcer les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Une recherche menée par Keefer et Martinov-Bennie (2014) a démontré que les managers dotés d'une intelligence émotionnelle élevée étaient mieux équipés pour gérer et réduire le stress au sein de leur équipe.

Ainsi, Un manager empathique est sensible aux besoins et aux préoccupations des employés. Ils sont à l'écoute active, font preuve de compréhension et offrent un soutien approprié. L'empathie favorise un sentiment d'appartenance, renforce la confiance et crée un climat de travail où les employés se sentent valorisés et compris. Cela peut réduire le stress émotionnel et améliorer le bien-être psychologique des employés.

En outre, Un manager qui inspire la confiance crée un environnement de travail sûr et sécurisé. Les employés se sentent en mesure de prendre des initiatives, de prendre des risques calculés

et de s'exprimer librement. La confiance favorise la coopération, la communication ouverte et la réduction des conflits. Elle permet également aux employés de se sentir soutenus et valorisés, ce qui renforce leur bien-être global.

En somme, les compétences conceptuelles des managers créant un environnement où les employés se sentent valorisés, soutenus et engagés. Grâce à une vision claire, une prise de décisions éclairées, une gestion du changement efficace, une résolution de problèmes appropriée et un encadrement adéquat, les managers peuvent créer des conditions propices au bien-être et à la satisfaction de ces employés. [www.iti-institute.com](http://www.iti-institute.com) consulté le 16/5/2023.

## **12. Comment peut-on développer les compétences managériales**

Le développement des compétences repose sur le capital humain qui joue un rôle très important pour la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, on distingue les moyens du développement suivant : la formation, l'expérience et l'accompagnement ou le coaching :

### **12.1. La formation**

SEKIOU définit la formation comme suit : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». (Lakhdar et al., 2001, p.536).

#### **➤ L'objectif de la formation**

- La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.
- La formation doit permettre d'améliorer les performances de l'entreprise (qualité des prestations, productivité, volume d'affaire...) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercées.
- La formation permet aux managers de garantir et développer ces compétences intellectuelles et ses attitudes telles que la gestion du temps, la prise de décision, la communication, la gestion d'équipe, la résolution de conflits. Il existe des formations en présentiel ou en ligne qui peuvent être adaptées au niveau et aux besoins de chaque manager

(LELARGE Gérard, 2003, p.143).

## **12.2. L'expérience**

L'expérience est définie comme un ensemble des connaissances acquises par une longue pratique, jointe à l'observation. Selon LEBOYER-Claude Levy, l'expérience est comme « Le fruit d'un ensemble de situation particulières et de problèmes nouveaux rencontrés au cœur d'une vie professionnelle ; exigent de l'initiative, l'imagination et contrôle de soi » (LEBOYER& Claude Levy, 1996, P.61).

Dans le contexte du développement des compétences des managers, l'expérience peut prendre différentes formes, telles que des missions spéciales, des projets de développement, des affectations transversales, des rotations de postes, des simulations, des jeux de rôles, des études de cas et des programmes de mentorat.

### **➤ L'objectif de l'expérience**

Les managers peuvent apprendre de leurs expériences passées, en analysant les réussites et les échecs pour identifier les points à améliorer et les bonnes pratiques à reproduire,

Et de s'engager activement dans des situations réelles ou simulées qui les obligent à appliquer leurs compétences et à acquérir de nouvelles connaissances et compétences. (Noe, R., Wilk, S., & Mullen, E, 2017, p. 333, 389).

## **12.3. Le coaching**

L'outil de coaching peut être défini comme "un processus interactif, individuel et confidentiel permettant de développer des compétences managériales et de leadership, ainsi que d'améliorer les performances et la satisfaction professionnelle des managers" (Jones, 2016, p.385,403).

Le coaching ou l'accompagnement des managers se concentre sur divers aspects tels que la communication efficace, la prise de décision, le leadership, la gestion du temps, la résolution de problèmes, la gestion des équipes, le développement des compétences interpersonnelles.

Il peut également aborder des domaines spécifiques en fonction des besoins du manager, tels que la gestion du changement, la gestion du stress, la gestion des conflits.

Cet outil de coaching est basé sur des principes psychologiques et des techniques de développement personnel. Il peut inclure des séances individuelles ou en groupe, des évaluations de compétences, des retours d'information, des plans d'action et un suivi régulier

pour mesurer les progrès réalisés. (Grant. A, 2012, p.146,165)

➤ **L'objectifs du coaching**

Sont très variés, tel que l'optimisation de la pratique professionnelle, et savoir-faire, le développement de la capitale humaine dans les situations à fortes enjeux.

Le coaching permet aussi aux cadres de prendre de nouvelles fonctions dans les meilleures conditions, et enfin, il permet de changer le mode de fonctionnement des tâches, qui s'adaptent aux évolutions technologiques

### **13. Les outils d'évaluation des compétences managériales**

L'évaluation des compétences des managers porte sur l'action menée, sur l'individu lui-même, vu que le processus d'évaluation prend comme indices, son comportement et sa personnalité pour évaluer la qualité de son action. « Le Manager doit donc en permanence se soucier des indices qu'il produit et qui vont servir à l'évaluer, et notamment garder le contrôle de soi, de ses émotions et de son stress. » (Marie, 2011, p.46)

Selon l'étude élaborée par Aubret and Gilbert (2003) sur l'évaluation des compétences les principaux outils d'évaluation utilisés par les entreprises sont :

#### **13.1. Le 360° feedback :**

« C'est une technique d'évaluation, qui consiste à chercher l'information liée à la performance de l'employé auprès de plusieurs personnes concernées, le 360° est aussi l'outil favorisé pour le développement des compétences "soft", nécessaires aux changements environnementaux, organisationnels, et de la fonction du Manager. »

Le 360° permet d'identifier les points forts et les points à développer, les écarts de perception, ainsi que le style de management et de leadership. Il fournit des axes d'amélioration comportementaux, afin de faciliter la progression. Considéré comme un outil de changement, à travers lequel l'entreprise aurait une image claire des compétences dont elle dispose et de leur évolution.

Cependant, des études ont d'ailleurs montré que l'utilisation du 360° pour la mesure de la performance était source de conflits, ainsi, son coût et sa nature le rendent inaccessible à certains types d'organisations. (Cloet, H. & Saint A, 2006, p.129,163).

**13.2. L'appréciation hiérarchique**

L'appréciation hiérarchique est un processus d'évaluation dans lequel les compétences et la performance d'un manager sont évaluées par ses supérieurs hiérarchiques. Cette méthode implique souvent l'utilisation de questionnaires, d'entretiens ou d'évaluations basées sur des critères prédéfinis. L'objectif est de recueillir des informations sur les compétences d'un manager et de fournir un retour d'information sur sa performance. (Smither, J., London, M., & Reilly, R, 2005, p.33,66).

**13.3. L'entretien de positionnement des compétences**

C'est un acte de management sous forme d'un entretien annuel qui consiste à une confrontation entre les responsables hiérarchiques et l'employé pour évaluer les compétences démontrées. Il s'agit d'un échange ouvert où les compétences actuelles, les objectifs de développement et les attentes sont discutés. L'objectif est de clarifier les attentes, d'identifier les lacunes de compétences et de mettre en place des plans de développement appropriés. (Smither, J., London, M., & Reilly, R, 2005, p.33,66).

**13.4. L'assessment Center**

« C'est un outil destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats, notamment dans le cadre d'une évolution professionnelle au sein de l'entreprise. C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs, qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies. ». (Marie, 2011, p.47)

Le résultat de cette méthode est sous forme d'un document formel remis au client et au candidat, contenant les points forts et les points à améliorer, ainsi qu'un plan de développement.

**Conclusion du chapitre**

Les managers occupent une position centrale et stratégique dans les entreprises, car ils sont responsables de la coordination, de la supervision et de la gestion des équipes, à travers leurs compétences et leurs expertises professionnelles. Nous pouvons donc synthétiser que les compétences des managers sont cruciales dans le succès de la direction et dans la satisfaction de ses employés, cela nécessite des compétences relationnelles telle que, la communication et le leadership ainsi des compétences conceptuelles telle que, la confiance et l'intelligence émotionnelle que le manager devrait avoir dans sa gestion, ce qui lui permettent à contribuer et favoriser un environnement de travail positif et de conduire leur équipe vers la performance et la satisfaction au travail.

## **Chapitre III**

### **Le bien-être au travail**

## **Préambule**

Le bien-être au travail est l'un des sujets majeurs et récents, qui commence à prendre une place importante dans les travaux des chercheurs, ce chapitre porte, la définition de bien-être, Les concepts liés au bien-être au travail, les approches du bien-être au travail, les modèles du bien-être au travail, le lien entre le bien-être et le travail, les déterminants du bien-être au travail, les facteurs du bien-être au travail, aussi comment améliorer le bien-être au travail et en fin l'impact du bien-être au travail.

### **1. Définition du bien-être**

Il existe plusieurs définitions du bien-être, voici quelques-unes :

- Le bien-être est un état subjectif, caractérisé par un fonctionnement social optimal et causé par divers facteurs liés au travail, indique le Partenariat pour des Recherches Européennes en Santé et Sécurité au Travail
- Le bien-être est un état de santé et de satisfaction générale qui englobe le bien-être physique, psychologique et social d'un individu, Il s'agit d'un concept multidimensionnel qui reflète la qualité de vie dans différents aspects. (World Health Organization, 1948).
- Le bien-être physique fait référence à l'état de santé physique, à la vitalité et à la satisfaction corporelle. Il englobe des éléments tels que la santé physique, l'énergie et la capacité à mener une vie active et équilibrée.
- Le bien-être psychologique est lié aux aspects émotionnels et mentaux de la vie, tels que le bonheur, la satisfaction de vie, l'estime de soi et la capacité à faire face au stress. Il concerne la stabilité émotionnelle, la résilience et l'épanouissement personnel. Quant au bien-être social, il est lié aux relations interpersonnelles, au soutien social, à l'appartenance communautaire et à la qualité des interactions sociales. Il englobe la satisfaction des relations sociales, l'intégration sociale et le sentiment d'appartenance à un groupe (Keyes, 2005).
- Le bien-être ne se limite pas à l'absence de maladie, mais comprend également des dimensions positives de la santé. Il implique un équilibre entre les différentes dimensions du bien-être, où chacune d'entre elles influence et interagit avec les autres (Ryff, 1989).

En somme, le bien-être est un état global de santé et de satisfaction qui englobe les dimensions physique, psychologique et sociale. Il est essentiel de comprendre que le bien-être

ne se réduit pas à l'absence de maladie, mais qu'il comprend également des éléments positifs de la santé. Le bien-être est un objectif majeur pour les individus et a des implications profondes pour leur qualité de vie et leur fonctionnement optimal.

## **2. Définition du bien-être au travail**

- Le bien-être au travail peut être défini comme un état dans lequel les individus se sentent physiquement et mentalement en bonne santé, satisfaits de leur travail et épanouis dans leur environnement professionnel (Hakanen, & al 2006). Cela implique un équilibre entre les exigences du travail et les ressources dont les individus disposent, ainsi qu'un sentiment de satisfaction et de réalisation personnelle dans leur emploi (Schaufeli & al., 2017).
- Le bien-être au travail est également lié à la perception subjective des individus, comprenant des éléments tels que la satisfaction, l'engagement, la vitalité et le sens du travail (Warr, 1990). Lorsque les individus connaissent un niveau élevé de bien-être au travail, cela se traduit par une meilleure performance, une plus grande satisfaction professionnelle et une meilleure qualité de vie globale (Grant et al., 2007).
- Le bien-être au travail se réfère à un état où les individus se sentent en bonne santé, satisfaits de leur travail et épanouis dans leur environnement professionnel. Il est influencé à la fois par des facteurs objectifs tels que les conditions de travail et les ressources organisationnelles, ainsi que par des aspects subjectifs liés à la perception individuelle. Promouvoir le bien-être au travail est bénéfique tant pour les individus que pour les organisations, et peut conduire à des résultats positifs sur le plan professionnel et personnel

Pour promouvoir le bien-être au travail, il est essentiel de prendre en compte à la fois les aspects objectifs et subjectifs. Les facteurs objectifs comprennent des conditions de travail favorables, des ressources organisationnelles adéquates et un équilibre travail-vie personnelle. Les facteurs subjectifs incluent l'autonomie, la compétence, les relations interpersonnelles positives, l'estime de soi, le sens du travail et la réalisation des objectifs personnels. En combinant ces éléments, les individus peuvent développer un sentiment de maîtrise, de vitalité et de satisfaction dans leur travail.

## **3. Les concepts liés au bien-être au travail**

### **3.1. La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail se réfère à la mesure dans laquelle les travailleurs sont satisfaits

de leur travail. Elle est souvent mesurée à l'aide de questionnaires qui évaluent différents aspects du travail, tels que la rémunération, les avantages sociaux, la qualité des relations interpersonnelles, les opportunités de développement professionnel, etc. Une satisfaction élevée au travail est souvent associée à une productivité accrue, une fidélisation des employés et une réduction de l'absentéisme. (Spector, P. E,1997)

### **3.2.L'engagement au travail**

L'engagement au travail se réfère à la mesure dans laquelle les travailleurs sont investis dans leur travail et dans leur organisation. Les employés engagés sont souvent plus motivés, plus performants et plus satisfaits de leur travail. L'engagement au travail peut être mesuré à l'aide de questionnaires qui évaluent différents aspects du travail, tels que le sens du travail, la relation avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, les opportunités de développement professionnel. (Kahn & al,1990).

### **3.3.L'autonomie au travail**

Se réfère à la mesure dans laquelle un individu possède le pouvoir de prendre des décisions et d'exercer un contrôle sur la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela inclut la liberté de choix, la capacité de fixer ses propres objectifs, de déterminer les méthodes de travail et de prendre des décisions relatives à son travail sans une supervision constante. L'autonomie permet aux employés de travailler de manière indépendante et d'exprimer leur créativité et leur expertise dans l'accomplissement de leurs responsabilités.

L'autonomie au travail est souvent associée à la confiance accordée par l'organisation à ses employés et à la délégation de responsabilités. Elle implique également un certain degré de flexibilité dans l'organisation du travail, y compris la gestion du temps, la prise d'initiatives et la résolution de problèmes de manière autonome. (Deci, E. L., & Ryan, R. M,2000).

### **3.4.La reconnaissance au travail**

Désigne l'acte de valoriser et d'apprécier les contributions, les réalisations et les efforts des employés au sein de leur environnement professionnel. Elle se manifeste par des expressions de gratitude, des marques de reconnaissance et des récompenses symboliques ou matérielles. La reconnaissance peut prendre différentes formes, telles que des mots de remerciement, des félicitations, des récompenses financières, des promotions, des avantages ou des opportunités de développement professionnel.

La reconnaissance au travail est fondée sur le principe que les individus ont un besoin psychologique fondamental d'être valorisés et reconnus pour leurs contributions. Lorsqu'ils se sentent appréciés, les employés sont plus susceptibles de développer un sentiment d'estime de soi, de motivation et de satisfaction au travail. La reconnaissance renforce également le lien entre les employés et l'organisation, favorisant ainsi l'engagement, la fidélité et la rétention du personnel. (Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. 2011).

#### **4. Les approches du bien-être au travail**

Il existe deux grandes approches qui ont été utilisées pour l'étude du bien-être : l'approche hédonique et l'approche eudémonique :

##### **4.1.L'approche hédonique**

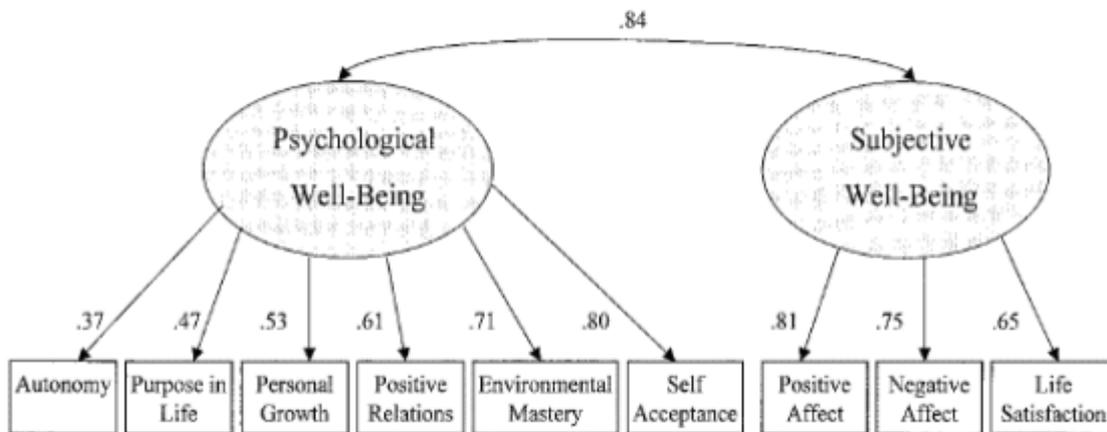
Le concept d'hédonisme est un concept ancien qui trouve ses origines dans l'Antiquité. Des philosophes tels qu'Epicure et Platon ont grandement contribué à la création de ce concept à cette époque. Selon eux, le but de la vie est la recherche du plaisir maximal, et le bien-être représente ainsi un état hédonique total. Hobbes, de son côté, soutient que la poursuite du bien-être est inhérente à la condition humaine. De Sade, quant à lui, suggère que la quête de sensations plaisantes constitue l'objectif ultime de la vie (Dagenais-Desmarais, 2006). Les partisans de cette approche hédonique considèrent généralement que les plaisirs de l'esprit sont supérieurs à ceux du corps (Keyes & al., 2002). En effet, la perspective dominante sur le bien-être repose sur une évaluation subjective dans laquelle chaque individu compare les aspects positifs et négatifs de sa vie (Diener et al., 1998). Ainsi, Kahneman et ses collègues (1999) définissent le bien-être en termes de plaisir par rapport à la douleur, considérant que les individus cherchent constamment à maximiser les récompenses et à optimiser le plaisir qui en découle. Au milieu du XXe siècle, la recherche contemporaine sur le bien-être selon une approche hédonique a émergé d'un courant visant à mesurer la qualité de vie du point de vue subjectif (Keyes et al., 2002). Les travaux pionniers de Diener, débutés dans les années 80, sont aujourd'hui des références majeures et ont mis en avant la notion de bien-être subjectif. Ce concept englobe deux dimensions principales : la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives et la satisfaction générale dans la vie (Bradburn, 1969 ; Diener, 1984). Ainsi, le bien-être comprend à la fois la satisfaction de la réalisation maximale des attentes et l'accomplissement de tout ce que l'on souhaite dans les différentes sphères de la vie (Ryan et

Deci, 2001). Il englobe également les émotions plaisantes ressenties lorsque ces attentes sont satisfaites. Selon cette perspective, le bien-être est un concept à la fois affectif, car il concerne les émotions, et cognitif, car il est lié à la satisfaction. (Clarification conceptuelle du bien-être au travail. (Creusier.J,2019)

#### **4.2.L'approche eudémonique**

L'approche eudémonique, dans le contexte du bien-être, se concentre sur des composantes claires aux niveaux comportemental, psychologique et physiologique, selon Cowen (1994). Cette approche propose que le bien-être ne soit pas simplement défini par l'absence de manifestations négatives, mais plutôt par la présence de manifestations positives. Selon cette perspective, les processus conduisant au bien-être incluent la création de relations interpersonnelles positives, des liens d'attachement solides, ainsi que le fait de vivre dans un environnement favorable au bien-être. Dans le cadre de la pensée eudémonique, le bien-être a émergé comme une notion qui va au-delà de la simple satisfaction individuelle. Le bien-être dans le courant de pensée eudémonique a émergé dans les années 80, trouvant ses origines dans les travaux d'Aristote. Selon ce philosophe, réduire le bien-être à la simple notion de bonheur est une vision simpliste qui asservit l'être humain à ses désirs. Dans cette approche, le bien-être est plutôt associé à la réalisation du plein potentiel individuel (Ryff, 1995) et à l'autodétermination (Ryff & Singer, 1998). En d'autres termes, vivre en harmonie avec ses propres valeurs est au cœur du bien-être. Les travaux de Ryff ont sans aucun doute eu une grande influence sur l'approche eudémonique dans la recherche contemporaine. Selon ses conclusions, le bien-être conceptualisé à travers plusieurs dimensions clés. Tout d'abord, l'acceptation de soi est un aspect important du bien-être, impliquant une évaluation positive de soi-même et une appréciation de ses propres qualités. Ensuite, les relations positives avec les autres jouent un rôle essentiel, englobant des liens interpersonnels solides et gratifiants. L'autonomie est une autre dimension du bien-être, représentant la capacité de prendre des décisions et de vivre en accord avec ses propres valeurs et préférences. Le contrôle de son environnement, c'est-à-dire se sentir capable d'influencer son propre milieu de vie, est également lié au bien-être. De plus, avoir un but dans la vie, une orientation claire et significative, est associé à un plus grand bien-être. Enfin, la croissance personnelle, qui implique un développement continu et une recherche d'amélioration de soi, est également un élément important du bien-être selon Ryff. (Clarification conceptuelle du bien-être au travail. (Creusier, J, 2019)

Figure 1: Corrélations standardisées d'un modèle de bien-être unifié



Source: Keyes L M et Ryff C D, 2002. Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, No. 6, 1007–1022. p1014.

## 5. 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.

### 5.1. Modèle de WAR (1990)

Ce modèle présente trois axes : heureux-mécontent, content-inquiet et enthousiaste-déprimé. Il s'agit d'un modèle elliptique comprenant 18 items, conçu pour être applicable tant au bien-être général qu'au bien-être au travail.

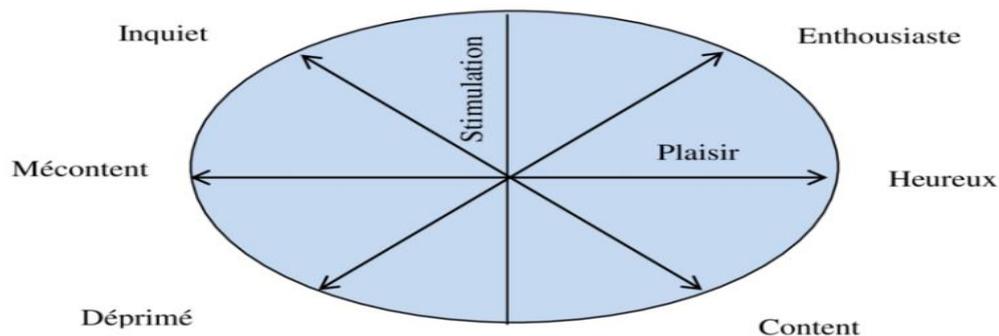


Figure 02 : les trois axes de la mesure du bien être selon warr (1990)

Ce modèle est élaboré pour être applicable aussi bien au bien-être global qu'au bien-être au travail. La configuration elliptique de ce modèle implique que l'axe du bonheur et du mécontentement représente un plaisir plus prédominant que les deux autres axes. De plus, la position des axes 2 et 3 peut varier en fonction de l'étude réalisée, se rapprochant plus ou moins de l'axe 1.

### 5.2. Le modèle de Daniels (2000)

S'appuie sur les travaux précédents de Warr (1990) en reprenant deux des trois axes de ce dernier. En plus, il introduit trois nouveaux axes, ce qui donne cinq paires d'opposés suivantes : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. L'outil de mesure du bien-être qui en découle est similaire à celui utilisé par Warr. (Bernard.N,2019)

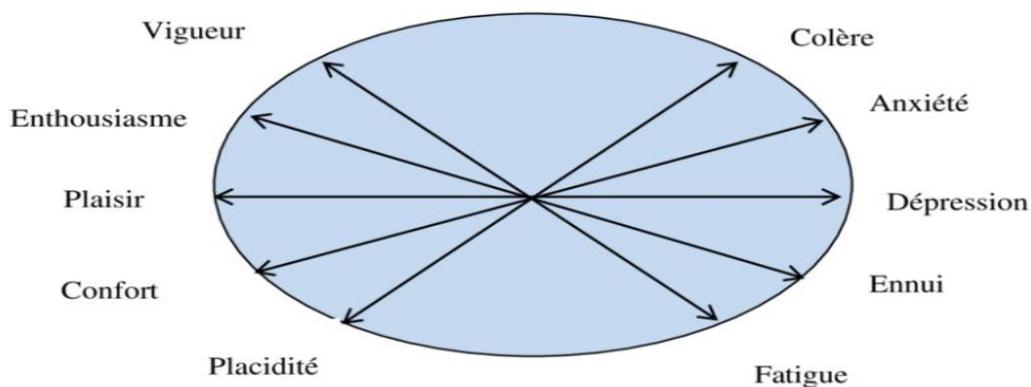


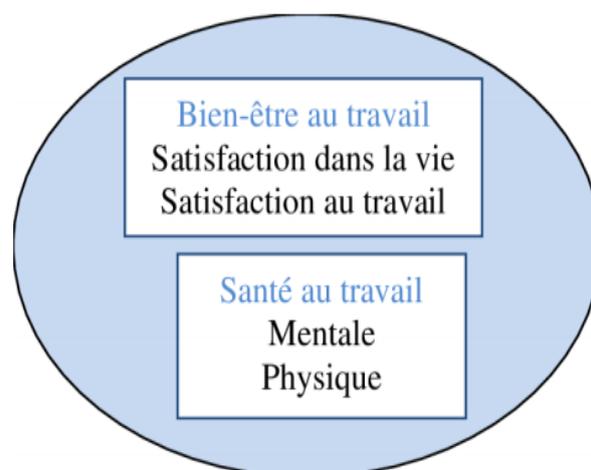
Figure03 : modèle du bien-être de Daniels (2000)

Le modèle de Danna et Griffin (1999)

Il propose une conceptualisation du bien-être au travail en prenant en compte les éléments suivants : les symptômes médicaux physiques et psychologiques, les expériences de vie générales et les expériences liées au travail. Selon ce modèle, le bien-être au travail est composé à la fois de la santé et de la satisfaction. Il s'inscrit dans la continuité du modèle de Diener (1984). Les auteurs identifient les composantes suivantes du bien-être au travail :

- Les différentes satisfactions de la vie générale, telles que la satisfaction dans les domaines sociaux, familiaux, spirituels, les loisirs, etc.
- Les différentes satisfactions liées au travail, telles que la satisfaction liée à la rémunération, aux opportunités de promotion, au travail lui-même, aux collègues, etc.
- La santé en général, considérée comme une sous-composante du bien-être, englobant les indicateurs des états mentaux, des affects psychologiques, de la frustration, de l'anxiété, ainsi que des indicateurs physiques et physiologiques tels que la pression artérielle, les maladies cardiaques et la santé physique générale.

Il convient de noter que ce modèle, tout comme celui de Cotton et Hart (2003), met davantage l'accent sur la qualité de vie que sur le bien-être spécifiquement, en incluant les expériences de vie générale. Cette approche suggère une certaine dissociation entre le concept de bien-être au travail et le modèle proposé par Danna et Griffin (1999). (Bernard, N,2019)



**Figure 4 : modèle de bien-être et de santé au travail de DANNA ET GRIFFIN (1999)**

### 5.3. Le modèle de Cotton et Hart (2003)

Propose que le bien-être au travail est composé de trois éléments principaux : la satisfaction au travail, le moral (à la fois individuel et collectif) et la détresse (à la fois individuelle et collective). Ces chercheurs se basent sur la santé psychologique au travail, et soulignent que le bien-être et le mal-être sont deux notions étroitement liées et indissociables.

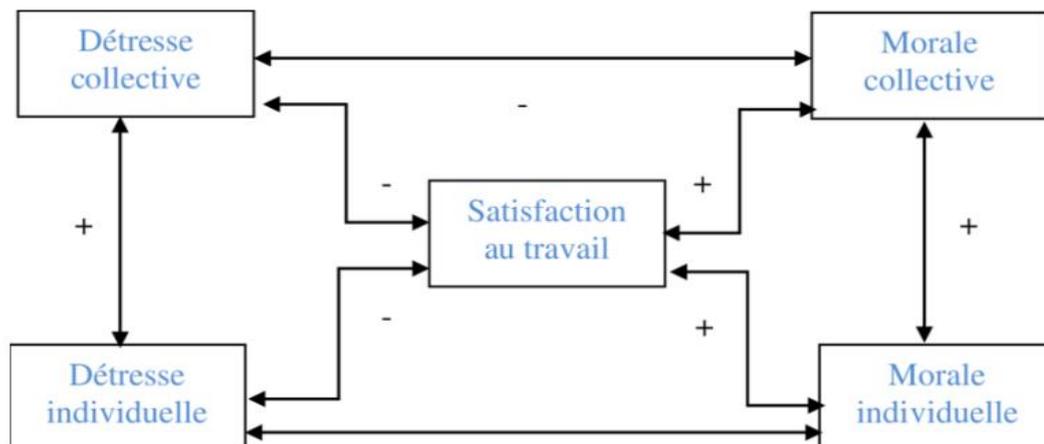


Figure 5 : modèle de bien-être au travail de COTTON ET HART (2003)

### 5.4. Dagenais Desmarais (2010)

Le modèle de bien-être psychologique au travail développé par Dagenais Desmarais (2010) repose sur deux axes fondamentaux :

Le premier axe, appelé "sphère de référence", se concentre sur l'expérience positive vécue par l'individu au travail. Il comprend trois sphères distinctes :

- La sphère individuelle, qui représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même.
- La sphère relationnelle, qui reflète l'état positif d'un salarié en ce qui concerne ses interactions sociales au travail.
- La sphère organisationnelle, qui renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation.

Le deuxième axe, appelé "directionnalité", représente le mécanisme par lequel le salarié construit son expérience positive et peut se réaliser de deux manières opposées :

- Le travail projectif, qui décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné.
- Le travail interjectif, qui décrit l'intériorisation de l'objet.

Ainsi, ce modèle met en évidence l'importance des différentes sphères de référence et des mécanismes directionnels dans la construction du bien-être psychologique au travail. (Bernard.N,2019)

## **6. Lien entre bien-être et travail**

Au cours de l'histoire, plusieurs courants philosophiques anciens, tels que l'épicurisme ou le stoïcisme, ont suggéré une incompatibilité entre le bonheur et le travail. Ce n'est qu'au XVIIIe siècle que l'idée de bonheur a commencé à être associée au travail.

Dans les années 1996 à 1999, Michel Gollac et Christion Baudelot, respectivement statisticien et sociologue, ont dirigé une vaste enquête en partenariat avec l'INSEE, portant sur la relation entre le bien-être et le travail auprès de plus de 6 000 Français. Cette enquête a notamment identifié quatre dimensions du bonheur au travail : "avoir des contacts", "servir, aider", "faire, créer" et "voyager, s'enrichir personnellement" (Baudelot & Gollac, 2003). Si la majorité des sondés ont mentionné les deux premières dimensions (relations sociales et service) comme sources d'épanouissement, 62% des sondés ont déclaré que "le travail n'apporte aucun plaisir qu'ils ne pourraient trouver ailleurs" (Baudelot & Gollac, 2003).

C'est pourquoi de nombreux scientifiques, psychologues et sociologues préfèrent parler de "mieux-être au travail" plutôt que de "bien-être". Ils considèrent en effet que le bien-être est trop subjectif, trop personnel et varie d'une personne à une autre. Le concept de "mieux-être" met davantage l'accent sur la volonté d'améliorer les conditions de vie des employés dans un cadre restreint, celui de l'entreprise.

Au cours des années 2000, on a assisté à l'émergence des risques psychosociaux et du harcèlement moral sur le lieu de travail. Ce phénomène a été largement médiatisé, notamment cette année avec le procès de France Télécom, remettant en question la responsabilité du top management dans la vague de suicides survenus dans les années 2000. C'était une époque où l'accent était davantage mis sur la dénonciation de la souffrance au travail que sur le plaisir au travail.

Aujourd'hui, la notion de bien-être au travail est de plus en plus populaire et l'accent est mis sur la recherche du plaisir. Selon Bachelard (2017), la gestion du bien-être au travail a connu une évolution significative ces dernières années, avec une structuration du cadre réglementaire et une sensibilisation croissante des acteurs sociaux à cette dimension centrale de l'équilibre entre contribution et rétribution qui structure la relation de travail. Au cours des 20 dernières

années, on a pu observer une véritable explosion de la recherche du bonheur (Algot et al., 2004, p. 111).

La perception du bien-être varie d'un individu à l'autre en fonction de leur statut, de leur âge, de leur genre et de leur emploi. Cependant, il est possible d'identifier un certain nombre de variables ou de facteurs clés qui jouent un rôle déterminant dans la qualité de vie au travail. Ainsi, la promotion du bien-être au travail est une volonté globale qui reflète un engagement collectif impliquant les employés, les dirigeants d'entreprise et les partenaires sociaux.

L'émergence d'une vision commune du bonheur au sein des organisations peut donc être considérée comme le résultat de visions personnelles basées sur des expériences individuelles qui se cumulent et interagissent les unes avec les autres.

Le bien-être au travail a été étudié en particulier par Warr dans l'ouvrage de Kahneman (1999). Plusieurs facteurs sont identifiés comme étant liés au bien-être psychologique au travail, et ils vont au-delà des salaires et du prestige social. Ils sont plutôt liés à des valeurs d'humanité et de justice. Ces facteurs comprennent :

- La possibilité de contrôle personnel et la latitude de décision.
- La possibilité de mettre en œuvre ses propres capacités.
- Les caractéristiques des objectifs imposés de l'extérieur et les normes requises.
- La variété et la non-répétition des tâches.
- La clarté de l'environnement et des informations partagées sur le travail et son avenir.
- Le niveau de rémunération et les revenus personnels.
- La sécurité physique.
- Le soutien de la supervision.
- Des relations interpersonnelles positives.
- La valorisation sociale découlant du poste occupé.
- D'autre part, il est important de distinguer le bien-être de la personne au travail du bien-être du travailleur au travail :

Le bien-être de la personne fait référence à l'hygiène, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'aux éléments visant à rendre l'environnement de travail plus agréable.

Le bien-être du travailleur au travail est davantage axé sur la spécificité des tâches. Il repose sur trois éléments fondamentaux : le salarié doit être en mesure d'accomplir les tâches qui lui sont assignées, il doit disposer des moyens et des conditions nécessaires pour les réaliser, et

enfin, ses missions ne doivent pas être en contradiction avec le sens qu'il donne à son travail (J-D. Guelfi, F. Rouillon, 2010, p. 16).

## **7. Les dimensions du bien-être au travail**

### **7.1. Le cadre de travail**

Selon Coutrot (2010) et Lerner (2000), l'environnement physique et matériel d'un salarié comprend des éléments qui influencent directement ou indirectement son travail, tels que la sécurité, la pénibilité, l'adéquation du poste de travail et le confort. Des critères tels que la sécurité, la pénibilité, l'environnement sonore, le soutien d'instances médicales, la qualité du poste de travail et la possibilité de concentration peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p3).

### **7.2. L'éthique et les valeurs**

Selon Gollac (2013), l'ensemble des valeurs et de l'éthique manifestées par une entreprise à travers ses produits, son comportement envers ses différentes parties prenantes et sa façon d'interagir avec son environnement sont importants. Des critères tels que les valeurs de l'organisation et leur adéquation, l'éthique et la responsabilité peuvent être pris en compte pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p3).

### **7.3. La gouvernance**

La gouvernance, selon Gollac (2013), englobe l'ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations entre l'entreprise et les salariés, ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation. Cela inclut les modes de décision et d'information, la qualité de la relation avec l'employeur, la participation, la transparence, l'accompagnement du changement, le dialogue social, la qualité des instances représentatives du personnel (IRP), la reconnaissance, l'équité, la confiance, le respect, l'écoute et la proximité. (F. Spinoza, 2014, p4).

### **7.4. La relation au temps**

La relation au temps, selon Karasek (1979) et Gollac (2013), concerne les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expérience même de celui-ci, tels que la rapidité et la régularité. Des critères tels que le temps suffisant, l'urgence, les interruptions et la cadence

peuvent être pris en compte pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p4).

### **7.5. Les relations sociales**

Les relations sociales, selon Karasek et Theorell (1990) et Sommer et al. (2008), concernent l'ensemble des relations humaines entre les collaborateurs, incluant l'entraide, l'intégration sociale et la convivialité. Des critères tels que l'entraide, la coopération, l'isolement, la présence de soutiens, la cohésion, la mixité, l'équité, le respect mutuel, la convivialité et la présence de proches peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect, ainsi que l'exigence émotionnelle (F. Spinoza, 2014, p5).

### **7.6. Le management**

Le management englobe l'ensemble des rôles respectifs d'un ou de plusieurs responsables hiérarchiques (les managers) et de leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux. Les compétences en matière de management et la qualité de la relation avec le management peuvent être évaluées en prenant en compte des critères tels que les modes de décision.

### **7.7. Modes d'organisation du travail**

Selon Staw (1986) et Gollac (2013), les processus de réalisation du travail ainsi que les pratiques organisationnelles qui influencent son architecture sont importants. Cela inclut l'organisation temporelle, les processus de travail, les objectifs et les consignes. Des critères tels que le planning de travail, l'organisation du travail, l'organisation des équipes, la proximité des ressources humaines, la clarté des objectifs et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p6).

### **7.8. Relations à la vie privée**

Selon Nelson et Simmons (2003), il est important que l'employeur prenne en compte globalement la situation personnelle et la vie privée du salarié. Cela inclut l'équilibre horaire, la disponibilité, la prise en compte de la situation personnelle, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, la flexibilité horaire, la charge de travail, la prise en compte des spécificités culturelles et l'identification à la fonction. Des critères tels que la prise en compte de la vie privée, la conciliation vie privée-vie professionnelle, la flexibilité horaire, la charge de travail, la prise en compte de la situation personnelle et des spécificités culturelles, ainsi que

l'identification à la fonction, peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p6).

### **7.9. Nature du travail**

La nature même de l'activité réalisée est importante, y compris le travail en lui-même, les relations avec les clients/bénéficiaires et la marge de manœuvre dans le travail. Des critères tels que l'intérêt, l'utilité, l'absorption dans le travail, l'impact des relations avec les clients, l'autonomie et l'adaptation aux compétences peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p7).

### **7.10. Rémunération et avantages**

Selon Hellgren et al. (1999), Kasl (1991) et Siegrist (1996), la gratification monétaire du salarié et les avantages qui lui sont proposés sont importants. Cela inclut la structuration de la rémunération et l'adéquation de celle-ci. Des critères tels que la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature, les services divers, les évolutions, l'adaptation et le caractère équitable peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014, p7).

### **7.11. Formations et perspectives**

Selon Lachmann (2010), l'expérience et les connaissances acquises pendant le travail ainsi que les opportunités de développement offertes par l'employeur sont importants. Cela inclut la mise en capacités pour le travail, le développement individuel et les perspectives d'évolution. Des critères tels que la qualité des formations, l'accessibilité, le développement des compétences, l'augmentation de l'employabilité et les perspectives d'évolution peuvent être utilisés pour évaluer cet aspect (F. Spinoza, 2014,

## **8. Les facteurs du bien-être au travail**

Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur le bien-être. Avant le salaire, un des facteurs les plus souvent cités par les salariés est l'intérêt porté au travail. Les salariés cherchent à donner un sens à leur travail et à s'épanouir professionnellement grâce à des missions stimulantes

### **8.1. L'environnement de travail**

Lorsque nous évoquons l'environnement, il est important de noter que ce concept est très subjectif. Même au sein de la communauté scientifique, selon Sauvé, il se réfère   l'ensemble

des éléments constitutifs d'un milieu, interagissant avec l'individu qui y évolue. Dans le contexte professionnel, l'environnement de travail revêt une importance capitale. Des conditions telles qu'un espace de travail bien aéré et confortable, un éclairage adéquat et une bonne ventilation, jouent un rôle essentiel. Ces facteurs contribuent à lutter contre le stress au travail et à améliorer la santé des travailleurs.

<https://www.topformation.fr/guide/articles/bien-etre-entreprise/bien-etre-travail>

Consulté le 25/5/2023

### **8.2. Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation**

L'établissement d'un sentiment d'appartenance à une entreprise ou à une organisation revêt également une importance capitale. Pour que les employés se sentent épanouis dans leur travail, ils ont besoin de savoir qu'ils sont valorisés au sein de leur entreprise et qu'ils contribuent de manière significative à sa réussite. Le besoin de reconnaissance joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés. Cela peut se manifester à travers divers aspects tels que la rémunération, qui revêt une importance particulière pour de nombreux employés, ainsi que par des encouragements et des reconnaissances verbales.

<https://www.lucca.fr/magazine/qvt/> consulté le 28/5/2023.

### **8.3. Les relations de travail apaisées**

Le maintien de relations de travail harmonieuses est également essentiel pour garantir une bonne qualité de vie au travail. Chaque employé devrait avoir la possibilité de bénéficier d'une certaine autonomie tout en étant en mesure de compter sur le soutien de sa hiérarchie. Un cadre de travail bien structuré, des valeurs alignées avec celles de l'entreprise et des gestionnaires responsables sont autant d'éléments favorisant un meilleur bien-être au travail. Entretenir de bonnes relations avec ses collègues revêt également une grande importance. La possibilité de discuter et d'échanger de manière informelle autour d'une tasse de café fait partie intégrante de l'esprit de convivialité au sein d'une équipe

<https://www.lucca.fr/magazine/qvt/> consulté le 24/5/2023

### **8.4. La sécurité**

La confiance en l'avenir professionnel et dans l'entreprise est l'un des fondements du bien-être au travail. La sécurité professionnelle offre une stabilité qui joue un rôle essentiel dans cette dimension du bien-être. Il est primordial que la direction communique de manière transparente

sur ces aspects, permettant ainsi aux employés d'avoir une vision claire de l'entreprise, de leur poste et de leurs possibilités d'évolution. <http://espritdecorps.biz> consulté le 25/5/2023

## **9. Comment améliorer le bien-être au travail**

Le bien-être des employés est un enjeu de plus en plus important pour les entreprises, car il est étroitement lié à la productivité et à la satisfaction des employés. Les employeurs ont donc intérêt à investir dans des mesures pour améliorer le bien-être au travail. Dans cette optique, cet article présente cinq astuces pour améliorer le bien-être au travail, Ces astuces incluent la promotion du soutien social, de l'autonomie, des opportunités de développement, d'un équilibre travail-vie personnelle et d'une culture de santé et de bien-être.

### **9.1. Encourager le soutien social**

Le soutien social est une ressource importante pour les travailleurs qui peuvent faire face à des difficultés ou des stress au travail. Des relations positives au travail, notamment le soutien social, sont associées à un meilleur bien-être psychologique chez les travailleurs (Burke & al., 2006). Il est donc important d'encourager les employés à se soutenir mutuellement et à créer un environnement de travail positif.

Pour favoriser le soutien social, vous pouvez organiser des événements sociaux tels que des déjeuners, des fêtes de bureau ou des sorties. Vous pouvez également mettre en place des programmes de mentorat pour aider les nouveaux employés à s'intégrer et à trouver leur place dans l'entreprise. (Burke & al., 2006).

### **9.2. Favoriser l'autonomie**

Le sentiment de contrôle sur son travail est associé à un meilleur bien-être psychologique (Van den Broeck et al., 2010). Les travailleurs qui ont un certain niveau d'autonomie dans leur travail sont plus satisfaits et plus motivés que ceux qui n'en ont pas.

Pour favoriser l'autonomie, vous pouvez donner aux employés des objectifs clairs et des échéances raisonnables. Vous pouvez également encourager les employés à prendre des décisions et à organiser leur travail de manière autonome, tout en leur offrant un soutien et des ressources adéquats pour les aider à réussir.

**9.3. Offrir des opportunités de développement**

Les opportunités de développement sont associées à un meilleur bien-être au travail (Saks & Gruman, 2014). Les travailleurs qui ont la possibilité de développer leurs compétences et leurs connaissances ont tendance à être plus satisfaits de leur travail et à se sentir plus engagés dans leur travail.

Pour offrir des opportunités de développement, vous pouvez organiser des formations, des conférences ou des programmes de développement professionnel. Vous pouvez également encourager les employés à participer à des projets qui leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences ou de travailler sur de nouveaux projets passionnants.

**9.4. Favoriser un équilibre travail-vie personnelle et professionnelle**

Le déséquilibre travail-vie personnelle est associé à une détérioration de la santé mentale (Greenhaus & Powell, 2006). Les travailleurs qui ont un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle ont tendance à être plus satisfaits de leur travail et à être moins stressés.

Pour favoriser un équilibre travail-vie personnelle et professionnelle, vous pouvez offrir des horaires de travail flexibles, du télétravail ou des congés payés pour les employés qui ont des responsabilités familiales ou qui ont besoin de prendre du temps pour eux-mêmes. Vous pouvez également encourager les employés à prendre régulièrement des pauses et à s'engager dans des activités de loisirs qui favorisent le bien-être.

**9.5. Promouvoir une culture de santé et de bien-être**

Les entreprises qui ont une culture de santé et de bien-être sont associées à des employés plus satisfaits et plus productifs (Chapman & al.2015). Les employeurs peuvent promouvoir une culture de santé et de bien-être en offrant des programmes de santé et de bien-être tels que des activités de remise en forme, des services de santé mentale ou des cours de nutrition.

Pour promouvoir une culture de santé et de bien-être, vous pouvez mettre en place des politiques qui encouragent les employés à prendre soin de leur santé et de leur bien-être, telles que des congés maladie payés et des congés de santé mentale. Vous pouvez également encourager les employés à adopter des habitudes saines en offrant des collations saines et en organisant des défis de remise en forme ou des activités sportives.

pour améliorer le bien-être au travail, il est important de favoriser le soutien social, l'autonomie, les opportunités de développement, un équilibre travail-vie personnelle et une

culture de santé et de bien-être. En mettant en place ces astuces, les employeurs peuvent aider à créer un environnement de travail plus positif et favoriser le bien-être de leurs employés.

## **10.L'impact du bien-être au travail**

### **10.1. L'impact économique du bien-être au travail**

#### **➤ La productivité**

Le bien-être au travail peut avoir un impact significatif sur la productivité des travailleurs. Les employés qui se sentent bien dans leur travail sont plus motivés et engagés dans leur travail, ce qui peut améliorer leur performance. Selon une étude menée par le Conference Board du Canada en 2019, les employés qui se sentent bien au travail sont 2,5 fois plus productifs que ceux qui ne le sont pas (Conference Board du Canada, 2019).

#### **➤ La réduction de l'absentéisme et du présentéisme**

Le bien-être au travail peut également contribuer à réduire l'absentéisme et le présentéisme. Les travailleurs qui se sentent bien au travail ont moins tendance à s'absenter pour des raisons de santé, ce qui peut réduire les coûts de remplacement et de formation de nouveaux employés. Selon une étude de l'International Labour Organization (ILO) en 2015, le stress professionnel est l'une des principales causes d'absentéisme au travail, mais des mesures de prévention telles que la promotion du bien-être peut aider à réduire ces taux (ILO, 2015).

#### **➤ L'amélioration de la satisfaction des clients**

Enfin, le bien-être au travail peut avoir un impact sur la satisfaction des clients. Les travailleurs qui se sentent bien dans leur travail sont plus susceptibles d'être amicaux, attentifs et efficaces avec les clients, ce qui peut améliorer l'expérience globale du service client. Selon une étude menée par le cabinet de conseil Gallup en 2018, les entreprises qui ont les travailleurs les plus heureux ont des niveaux de satisfaction client plus élevés de 10 % et une croissance des ventes de 20 % (Gallup, 2018).

## **10.2. L'impact de l'image de l'entreprise**

### **➤ L'attractivité pour les talents**

L'image de l'entreprise peut jouer un rôle important dans l'attraction et la rétention des talents. Les employeurs qui offrent un environnement de travail positif et qui valorisent le bien-être de leurs employés peuvent être perçus comme des employeurs de choix par les candidats potentiels. Selon une étude menée par la Harvard Business Review en 2019, les entreprises qui mettent l'accent sur le bien-être de leurs employés peuvent attirer des travailleurs plus qualifiés et plus engagés (Harvard Business Review, 2019).

### **➤ La réputation de l'entreprise**

L'image de l'entreprise peut également avoir un impact sur sa réputation auprès des clients et de la communauté en général. Les entreprises qui sont perçues comme ayant des pratiques de travail positives et qui prennent soin de leurs employés peuvent bénéficier d'une réputation positive. Cela peut se traduire par une augmentation de la loyauté des clients, une meilleure perception de la marque et une plus grande confiance de la part des investisseurs. Selon une étude menée par Réputation Institute en 2019, les entreprises qui sont perçues comme ayant une forte responsabilité sociale et une culture positive peuvent bénéficier d'une réputation plus forte et plus durable (Réputation Institute, 2019)

### **➤ L'impact sur les relations avec les partenaires commerciaux**

Enfin, l'image de l'entreprise peut avoir un impact sur les relations avec les partenaires commerciaux. Les entreprises qui sont perçues comme ayant des pratiques commerciales positives et éthiques sont plus susceptibles de gagner la confiance et le respect de leurs partenaires commerciaux. Cela peut se traduire par des relations commerciales plus fortes et plus durables, ainsi que par des avantages concurrentiels. Selon une étude menée par l'Université de Californie à Berkeley en 2016, les entreprises qui sont perçues comme étant éthiques et socialement responsables peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel significatif (Université de Californie à Berkeley, 2016).

### **10.3. L'impact sur la santé des travailleurs**

#### **➤ La réduction des troubles physiques et mentaux**

Le bien-être au travail peut avoir un impact positif sur la santé physique et mentale des travailleurs. Les employeurs qui offrent des environnements de travail sains et sécurisés peuvent réduire le risque de blessures et de maladies liées au travail. De plus, les travailleurs qui bénéficient d'un soutien psychologique et émotionnel sur leur lieu de travail peuvent avoir une meilleure santé mentale et une meilleure qualité de vie en général. Selon une étude menée par l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2017, le bien-être au travail peut réduire les risques de maladies liées au travail, de troubles musculo-squelettiques et de stress professionnel (OIT, 2017).

#### **➤ L'amélioration de la qualité de vie**

Le bien-être au travail peut également améliorer la qualité de vie des travailleurs en général. Les employeurs qui offrent des avantages sociaux et des programmes de soutien aux employés peuvent aider à améliorer leur santé et leur bien-être en général, ainsi que leur satisfaction au travail. Selon une étude menée par le ConferenceBoard du Canada en 2018, les employeurs qui offrent des programmes de bien-être peuvent améliorer la qualité de vie de leurs employés, ainsi que leur engagement et leur productivité au travail (ConferenceBoard du Canada, 2018).

#### **➤ La diminution du stress et de l'épuisement professionnel**

Le bien-être au travail peut aider à réduire le stress et l'épuisement professionnel chez les travailleurs. Les employeurs qui offrent des environnements de travail positifs et qui encouragent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peuvent aider à réduire le stress et l'épuisement professionnel. Selon une étude menée par Deloitte en 2020, les entreprises qui investissent dans la santé mentale de leurs employés peuvent réduire l'absentéisme, améliorer la productivité et l'engagement des employés, et réduire les coûts associés au stress et à l'épuisement professionnel (Deloitte, 2020).

### **10.4. L'impact sur la législation**

#### **➤ Les réglementations en matière de santé et de sécurité au travail**

Dans de nombreux pays, les gouvernements ont mis en place des réglementations pour

protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Les employeurs sont tenus de fournir un environnement de travail sûr et sécurisé, avec des normes de sécurité spécifiques pour les industries à haut risque. Les travailleurs ont également le droit de refuser un travail dangereux ou insalubre. En outre, les employeurs peuvent être tenus de fournir des équipements de protection individuelle pour protéger les travailleurs contre les risques professionnels.

➤ **Les lois sur la protection des travailleurs**

Les lois sur la protection des travailleurs visent à protéger les droits des travailleurs en termes de salaire minimum, de temps de travail maximum, de congés payés et de sécurité sociale. Ces lois peuvent également inclure des dispositions pour protéger les travailleurs contre la discrimination, le harcèlement et le licenciement injustifié. Les employeurs peuvent être tenus de fournir des conditions de travail décentes et respectueuses de la dignité humaine.

➤ **Les initiatives gouvernementales pour promouvoir le bien-être au travail**

De nombreux gouvernements ont lancé des initiatives pour promouvoir le bien-être au travail, souvent en collaboration avec des partenaires sociaux et des experts. Ces initiatives peuvent inclure des campagnes de sensibilisation, des subventions pour des projets pilotes de bien-être au travail, des programmes de formation pour les employeurs et les travailleurs, et des récompenses pour les entreprises qui investissent dans le bien-être au travail. Par exemple, l'Union européenne a lancé une campagne pour la santé mentale au travail pour sensibiliser les employeurs et les travailleurs aux enjeux de la santé mentale au travail et pour promouvoir des environnements de travail positifs et sains (Commission européenne, 2019).

### **Conclusion du chapitre**

On déduit, que le bien-être au travail est un concept distinct d'autres concepts tels que la satisfaction, la qualité de vie et la sécurité comme moteur ultime de la performance de l'entreprise. Chaque entreprise doit prendre une décision de mettre l'homme au cœur de ses stratégies et de considérer le bien-être des salariés comme un engagement à la fois plus simple et plus compliqué.

# **Partie pratique**

## **Chapitre IV**

### **la méthodologie suivi sur le terrain**

## **Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain**

---

### **Préambule**

Ce chapitre contient d'abord la présentation de l'entreprise GENERAL EMBALAGE, Son historique, ses missions principales, puis ses objectifs et ses différents services.

Ensuite on va passer à la méthodologie suivie sur le terrain, dans laquelle on va commencer par le déroulement de la pré-enquête puis la méthode et technique utilisée, ainsi que l'échantillon, et enfin la présentation des caractéristique d'échantillon.

### **1. Présentation de l'entreprise Général Emballage spa :**

Général Emballage est une entreprise algérienne, spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé, représente un leader en Algérie. Ils fabriquent à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays et réalisent des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégralou sélectif. Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entré en exploitation en 2002 par RAMADANE BATOUCHE, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. GE est une entreprise certifiée ISO 9001 :2008.

#### **1.1.Localisation**

Son siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaia.

- A 02 km d'une grande agglomération (akbou)
- A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie, dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant diverses destinations (pans, Marseille, Lyon, st Etienneet Charleroi...)

### 1.2. Historique

#### 2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Béjaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)
- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

#### 2007

- 
- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif  
Effectif : 425 employés
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

#### 2008

- Début d'exportation vers la Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

#### 2009

- 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif : 597 employés

#### 2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia
- Décembre 17 : Notation COFACE « @ @ @ »
- Effectif : 830 employés

### 2013

- Effectif : 960
- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008
- Octobre 8 : Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia

### 2014

- Effectif : 1005
- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)
- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye

### 2015

- Effectif : 1100
- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

### 2016

- Février : 1ère exportation en Espagne
- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie
- Effectif : 1170

### 2019

- Effectif : 1201
- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l’Afrique dans le Rapport « Compagniesto inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique
- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))
- Juin 19 : Première exportation sur la France
- Juillet 25 : Notation COFACE @@@

### 2020

- Effectif : 1222
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
- Juillet 23 : Notation COFACE @@

### 1.3. Les Missions de l’entreprise

- La mission de générale emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d’emballage et de plaques en carton ondulé.
- La création des produit finis et semi finis tel que : Plaque de carton ondulé, Caisse à fond automatique et Caisse télescope spéciale
- Redistribution des richesses en contrepartie des biens
- L’élaboration d’un cycle managériale tel que la planification, l’organisation et le contrôle.
- L’élaboration des stratégies et le développement des plans pour coordonner les activités

### 1.4. Les Objectifs de l'entreprise

- Augmenter ses parts de marché
- Viser la croissance économique
- Fidéliser les clients en leur offrant les meilleurs produits de qualité
- Augmenter ses capacités de production, pour cela SPA fait des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.
- Création de l'emploi
- Se positionner et rester leader sur le marché national et international.

### 1.5. Les Principaux clients, fournisseurs et concurrents de GE

#### 1.5.1. Principaux clients

- Soummam
- Cévitel
- Heinkel
- Ifri
- Danone
- Coca cola
- Ramdy
- Star
- Negaous
- Bellat

#### 1.5.2. Principaux fournisseurs

##### A. Fournisseurs étrangers

##### 1. Matière première Bobines de papiers

## **Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain**

---

- SAICA : Espagne
- FORTEX : suède
- MEPCO : Arabie saoudite

### **2. Pièces de rechange**

- FOSBER : Italie
- PMS : Espagne
- PROPCO : France

### **3. Les équipements**

- FOSBER : Alger
- Espagne SRP : hollandaise
- PMS : Espagne

## **B. Fournisseurs locaux**

### **1. Film étirable**

- NPI : Oran
- ICA : Oran
- Meri Plast : Bejaia

### **2. Amidon**

- AMIDOR : Alger
- Maïserie de la Tafna : Tlemcen

### **3. Diverses fournitures**

- Batllec : Alger
- Lahbiban : Bejaia

## **1.7 Présentation des différents services de l'entreprise**

L'entreprise est structurée comme suit :

### **a. Direction générale**

Elle est composée :

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

- D'Un PDG qui s'occupe de la direction générale des activités de l'entreprise, c'est lui qui trace l'orientation stratégique de celle-ci.
- Secrétariat de la direction, il est assuré par une femme qui s'occupe de la documentation, l'archivage, la réception des appels téléphoniques, etc.

Se caractériser de :

- Stratégie et politique
- Objectifs et autorité
- Communication interne
- Revue de direction
- Organisation
- Responsabilité et autorité

### **b. Direction commercial**

Composé de :

- Service commercial
- Service facturation
- Service force de vente
- Service étude statistique et gestion clientèle. Ses missions :

Ce service prend en charge les commandes de clients et répond à leurs besoins, après avoir négocié et étudié les qualités à produire, les prix à appliquer, les délais de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le client. Ce service établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

### **D. Direction de la finance et de la comptabilité**

Elle regroupe deux services :

- Service finances : il est chargé de :
  - S'assurer la gestion de la direction de la trésorerie de l'entreprise
  - Participer à la mise en œuvre de la politique financière de l'entreprise.

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

- Service comptabilité : il assure :
  - Les conformités des opérations comptables.
  - Le suivi des investissements propres à l'entreprise

### c. Département de production

Se compose de trois services :

- Service transformation
- Service onduleuse
- Service production

La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise général emballage, son objectif principal est de minimiser les déchets, rentabiliser les équipements et améliorer la performance.

### d. Département de planification et Contrôle qualité

- **Service contrôle qualité**

L'entreprise général emballage adopté une stratégie d'amélioration de la qualité de son produits en installant un laboratoire de contrôle de qualité qui est l'un des premiers laboratoires à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits consommable et des produits finis.

- **Service planification**

Son rôle est de planifier la production et suivre la réalisation.

### e. Département maintenance

Se compose de Cinque service :

- Service méthodes
- Service onduleuse
- Service transformation N°1
- Service transformation N°2
- Service généraux.

Ce département s'occupe des fonctions suivantes :

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

- L'entretien mécanique et électronique des machines pour que ses dernières puissent exécuter correctement les travaux qui leur sont assignés.
- La prise de décision concernant l'acquisition du matériel et des équipements nécessaires pour un bon fonctionnement de l'entreprise
- L'étude de toutes les mesures susceptibles d'améliorer la commercialisation.

### G- Département informatique

- **Son rôle consiste à**
  - Maintenir les logiciels.
  - Assistance et formation du personnel utilisant le matériel informatique
  - Développer des logiciels pour les besoins de l'entreprise.

### H-Département ressources humaines(RH)

La gestion des ressources humaines(GRH)représente une activité transversale dans l'entreprise Générale emballage, assurant un ensemble de tâches permettant d'aider les différents services interne en matière deGRH. Elle met en œuvre des moyens pour garantir en performance à l'entreprise une adéquation entre sesressources et ses besoins en personnel.

Cette fonction regroupe deux services :

- **Service RH**

Il s'occupe de :

- Recrutement
- Suivi les carrières du personnel, de la fonction et des dossiers administratifs.
- L'évaluation et la rémunération
- La promotion
- La motivation et la communication
- La formation
- Gestion de paix

- **Service chargé des moyens généraux**

Ce service s'occupe des fonctions suivantes :

- Le transport
- Fourniture du matériel de bureau et la sécurité
- Suivi toutes les consommations de l'entreprise (téléphonique, électricité, gaz)

### **I. Département d'approvisionnement**

Le service approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matières première, en pièces de charge et en équipements, il est divisé en trois services :

- Services gestion des stocks
- Service magasin
- Service d'achat.

### **J. Département QHSE**

Cette direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) est chargé de veiller à la conformité aux normes et réglementations en matière de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement au sein de l'entreprise. Il met en place des politiques, procédures et programmes visant à garantir la protection des employés, des clients et de l'environnement.

Il est divisé en trois service :

- Service environnement
- Management qualité
- Service HSE

### **Les missions de la direction QHSE**

- L'amélioration de la sécurité et du c des salariés et des consommateurs
- Assurer la qualité des produits ou services fournis

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

- Sensibilisation à la durabilité environnementale.
- L'amélioration de la qualité de la production
- Le respect de l'intégrité physique et mentale des salariés ;
- Le respect des normes fixées par les différentes organisations et par l'Etat ;
- La réduction des risques pour l'environnement ;
- La responsabilisation de l'entreprise

### 2. La pré-enquête

Cette étape est indispensable dans toute recherche scientifique, elle est également appelée une étude préliminaire, c'est une phase qui nous permet de déterminer les éléments clés de la problématique et de préparer la collecte et l'analyse des données de manière rigoureuse et structurée, afin de garantir la pertinence et la qualité des résultats obtenus.

La pré-enquête peut prendre différentes formes, selon le type de recherche et le domaine d'étude. Elle peut inclure des recherches documentaires, des entretiens avec des experts du domaine, des observations sur le terrain, des enquêtes par questionnaire ou par sondage.

Selon Madeleine Grawitz : « la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (entretiens, questionnaire, analyse des documents) prévue pour effectuer l'enquête, si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier avant même de préciser définitivement ses objectifs » (Grawitz, 2001, p.742)

Notre pré-enquête s'est déroulée du 1<sup>er</sup> février 2023 jusqu'au 15 mars 2023 au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE (spécialisé en industrialisation du carton ondulé), où on a pu découvrir et connaître le terrain de recherche et de visiter ses différents services à l'aide du responsable RH dans le service des RH, afin d'acquérir le plus possible d'informations et de vérifier nos hypothèses à l'aide du questionnaire (les compétences managériales et le bien-être au travail) sur différentes catégories socioprofessionnelles ( les agents d'exécutions, les agents de maîtrise et les cadres ).

### 3. Le Déroulement de l'enquête

#### ❖ La méthode et technique utilisée

Dans l'élaboration de toute recherche scientifique, le chercheur doit mettre en place une méthode et une technique de recherche adéquate à son sujet de recherche afin qu'il puisse passer de l'aspect abstrait et théorique à l'aspect concret et pratique de ses informations.

#### 3.1 La méthode utilisée

Selon Anger Mauris : « la méthode est un ensemble procédures, des démarches, précises adoptées pour on arrive à un résultat » (Mauris, 1997, p09).

Notre recherche s'effectuée par une méthode quantitative qui nous a permis de vérifier nos hypothèses, de mesurer avec précision les variables de notre thème et détecter la corrélation entre les deux variables (les compétences managériales et le bien-être au travail).

Selon Raymond Boudon la méthode quantitative est : « celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'individus des informations comparable d'un élément à un autre » (Boudon 1969, P31.)

#### 3.2 Les techniques de recherche utilisée

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé deux questionnaires le premier sur les compétences des managers, le deuxième sur le bien-être au travail, cette technique de recherche a pour but de recueillir les données nécessaires correspondant à notre thème.

Selon Grawitz, le questionnaire « est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Le questionnaire comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêteur une information ».

Le premier questionnaire se divise en trois axes :

- Le premier axe se compose des données personnelle et professionnelle telle que : l'Age, le sexe, le statut professionnelle et le type de rotation.
- Le deuxième axe porte sur les compétences managériales qui contient 25 questions :
- Le premier item porte sur la compétence de la confiance en soi avec 7 questions
- Le deuxième item sur la compétence de communication avec 6 questions
- Le dernier item sur leadership avec 12 questions

Le deuxième questionnaire c'est une échelle sur le bien-être de (Rémond Massé, 1998). Il

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

est conçu pour évaluer le bien-être au travail, il se compose de 25 questions et cinq choix de réponses, chaque choix de réponse représente un chiffre.

### 4. L'échantillon

Selon Zagre Ambroise : « L'échantillonnage est l'ensemble des procédures visant à la sélection d'une fraction de la population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence. C'est donc une procédure par laquelle un petit nombre d'unités d'analyse est sélectionné pour étude dans le but de généraliser les résultats à la population mère, appelé l'univers » (Zagre, 2013 p, 73)

Notre population d'étude est de 90 salariés, répartis sur trois catégories socioprofessionnelles : les agents d'exécutions, les agents de maîtrise et les cadres au sein de l'entreprise GE qui est composée d'une population mère de 767 salariés, dans lequel on a opté l'échantillon probabiliste stratifié sur lequel nous avons exercé une partie de chaque catégorie.

Nous avons distribué un extrait de 90 questionnaires sur un effectif de 767 salariés, après 15 jours on a récupéré 64 questionnaires.

#### 4.1 Les caractéristiques d'échantillon

Tableau N°1 : la répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
F	18	28,1	28,1	28,1
Valide H	46	71,9	71,9	
Total	64	100,0	100,0	100,0

Source : enquête par questionnaire

Nous constatons d'après ce tableau, que la catégorie dominante est de la gent masculine avec un pourcentage de 71,9 % tant dit que la gent féminine est d'un taux faible consistant

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

28,1%.

D'après cette analyse statistique, on remarque que la majorité de la population enquêtée au sein de l'entreprise **GE** est de sexe masculin, cela est due à la nature des tâches exercées nécessite une force physique, horaires de travail atypiques, des tâches lourdes et physiquement exigeantes. C'est pour cela que l'entreprise recrute majoritairement des hommes car c'est un travail difficile et manuel qui exige une puissance et responsabilité masculine.

Par contre, le taux du sexe féminin est inférieur par rapport au taux masculins, les femmes seraient moins aptes physiquement ou techniquement pour les emplois industriels.

**Tableau N°2** : répartitions des enquêtés selon leurs âges

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25-35	21	32,8	32,8	31,3
35-45	34	53,1	53,1	84,4
45-55	9	14,6	14,6	96,9
Valide				
Total	64	100,0	100,0	100,0

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que la catégorie d'âge de 35 ans à 45 ans avec un pourcentage de 53,1% est la plus dominante par rapport aux autres catégories, suivi de la catégorie d'âge de 25 ans à 35 ans avec un pourcentage de 31,3% qui est inférieur à la catégorie de 35 ans à 45 ans qui représente un pourcentage de 53,1% et qui est supérieur à la troisième catégorie de 45 ans à 55 ans avec un pourcentage de 12,5%, en dernier on remarque que la catégorie de 45 ans à 55 ans avec un pourcentage de 12,5% est la plus basse de la population d'étude.

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

On distingue que la catégorie qui se répartie entre 35 ans à 45 ans représente la catégorie la plus élevée en terme d'exécution et de production au sein de l'entreprise.

On remarque que l'entreprise Général Emballage recrute beaucoup plus les jeunes qui ont plus de dynamique, de potentiel, et d'aptitude à produire et de résistance au travail

**Tableau N°3** : répartition des enquêtés selon leur statut professionnel

Statut professionnel	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre	7	10,9	10,9	10,9
Exécution	31	48,4	48,4	59,4
Maitrise	26	40,6	40,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

**Source** : enquête par questionnaire

D'après le tableau N°3 qui représente la répartition des enquêtés selon leurs statuts professionnels, on affirme que la majorité de la population enquêtée sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 48,4% qui est le taux le plus élevée par apport aux deux autres catégories, suivi ensuite la catégorie des agents de maitrise avec un pourcentage de 40,6% et enfin la catégorie des cadres avec un pourcentage faible de 10,9%.

Selon les résultats de la recherche, on distingue que la catégorie la plus élevée sont des agents d'exécution car au niveau de l'entreprise General emballage la majorité de ces taches sont des taches opérationnelles, de la production, la transformation, le recyclage, les ventes c'est pour cela nécessite une forte main d'œuvre.

Par contre la catégorie des cadres est plus bas, cela signifie que la Structure organisationnelle de l'entreprise Général Emballage est hiérarchique dans laquelle il y a moins de postes de cadres supérieurs disponibles par rapport aux postes d'employés.

## Chapitre IV : la méthodologie suivie sur le terrain

---

**Tableau N°4** : répartition des enquêtés selon le type de rotation

Type de rotation	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2×8	1	1,6	1,6	1,6
3×8	26	40,6	40,6	42,2
Valide Surface	37	57,8	57,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe que la majorité des employés de l'entreprise General emballage travaillent à la surface avec un pourcentage de 57,8%, ensuite la population qui travaillent 3×8 avec un pourcentage de 40,6%, enfin 2×8 est le plus faible type de rotation avec un pourcentage de 1,6%.

On constate d'après ces résultats que le type de rotation de la surface est supérieurs aux deux autres types 2×8 et 3×8, cela démontre que la nature des activités de l'entreprise **GE** nécessite un personnel important pour travailler directement avec les clients telle que la vente au détail, les départements de service à la clientèle, les opérations commerciales en général,

Ces emplois nécessitent un nombre plus élevé d'employés pour assurer le bon fonctionnement de leurs opérations.

**Chapitre V :**  
**Analyse et interprétation des données**

## 1. L'Analyse et l'interprétation des données

### 1.1 Analyse de la première hypothèse

Etant donné que notre recherche est composée de trois hypothèses, nous allons procéder graduellement à l'analyse de ces derniers, en commençant par la 1<sup>ère</sup> hypothèse qui est comme suit : « Il existe une relation significative entre la compétence de la communication et le bien-être au travail »

Pour l'analyse de la première hypothèse, nous avons commencé par la vérification de la distribution des données pour savoir est-ce que ces données suivent une distribution normale par l'utilisation de test de normalité SHAPIRO WILK comme il est indiqué sur ce tableaux suivant :

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Scorecommunication	,094	64	,200*	,976	64	,253

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

#### a. Correction de signification de Lilliefors

Après la vérification nous constatons que la valeur calculée du test est de 0.253 qui est supérieur à la valeur (0.05) ce qui veut dire que les données suivent une distribution normale.

Après avoir confirmé que les données suivent une distribution normale, nous avons procédé à la vérification de la corrélation entre la variable communication du manager et le bien-être au travail en utilisant la corrélation de PEARSON comme il est indiqué dans le tableau suivant :

Corrélations communication Vs bien être

		Scorebienetre	Scorecommunication
Scorebienetre	Correlation de pearson	1	,346**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	64	64
Scorecommunication	Corrélation de Pearson	,346**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	64	64

La corrélation est significative 0,01(bilatéral)

D'après le tableau ci- dessus nous avons constaté que la corrélation est de 0.346 qui est une corrélation significative au niveau 0.01 ce qui veut dire qu'il ya une corrélation significativeentre la communication et le bien-être des salariés.

➤ **Discussion de la première hypothèse**

Suite aux résultats obtenu après la signification de la relation entre la communication du manager et le bien-être des salariés, démontre que cette relation est significative, ce qui a été démontré dans plusieurs études sur le sujet comme celle de :

Zhang, Y., & Liao, Z : Cette étude examine comment la communication interpersonnelle du manager influe sur le bien-être psychologique des employés. Elle met en évidence le rôle médiateur de la confiance envers le manager dans cette relation. Les résultats indiquent que lorsque les employés perçoivent une meilleure communication interpersonnelle de la part de leur manager, ils sont plus enclins à développer une plus grande confiance envers celui-ci, ce qui contribue à leur bien-être psychologique. (Zhang, Y., & Liao, Z. 2015, p.210,226).

Une autre étude réalisée en 2017 et publiée dans le Journal of Occupationnel Heath Psychology a examiné la relation entre la communication organisationnelle et le bien-être au travail. Les résultats ont montré que des pratiques de communication ouvertes et transparentes dans l'organisation étaient associées à une meilleure santé mentale et à un plusgrand bien-être des employés.

Une étude longitudinale menée par des chercheurs de l'Université de Warwick au Royaume-Uni et publiée en 2019 a examiné la relation entre le bien-être des employés et la qualité de la communication au travail. Les résultats ont montré qu'une communication de haute qualité, caractérisée par l'écoute active, la compréhension mutuelle et la confiance, était associée à un plus grand bien-être des employés au fil du temps.

## 1.2 Analyse de la deuxième hypothèse

« Il existe une relation significative entre la compétence de leadership et le bien-être des salariés ».

Nous avons commencé par la vérification de la distribution des données pour savoir à ce que les données suivent une distribution normale par l'utilisation de tests de normalité SHAPIRO WILK comme il est indiqué sur ces tableaux suivants :

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
Score leadership	,088	64	,200*	,970	64	,119

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a- Correction de signification de Lilliefors

Après vérification nous constatons que la valeur calculée de test est de 0.119 qui est supérieure à la valeur 0.01 ce qui veut dire que les données suivent une distribution normale.

Après avoir confirmé que les données suivent une distribution normale, nous avons procédé à la vérification de corrélation entre la variable leadership et bien-être au travail en utilisant la corrélation de PEARSON comme il est indiqué dans le tableau suivant

Corrélation leadership Vs bien-être

		scorebienetre	scoreleadership
Scorebienetre	Corrélation dePearson	1	,485**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	64	64
Scoreleadership	Corrélation dePearson	,485**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	64	64

La corrélation est significative au niveau 0,01(bilatéral)

D'après ce tableau nous avons constaté que la corrélation est de 0.485 qui est une corrélation significative au niveau 0.01 ce qui veut dire qu'il Ya une corrélation significative entre leadership et le bien-être au travail.

### ➤ Discussion de la deuxième hypothèse

Il est a signalé que les résultats obtenus après la vérification de la relation entre la compétence de leadership d'un manager et le bien être des salariés indique une relation significative, ce quia été démontré dans plusieurs études telle que :

Une étude publiée en 2015 par Harter, Schmidt et Hayes a révélé que le style de leadership d'un responsable a un impact significatif sur le bien-être des employés. Les résultats ont montré que les employés dont les responsables pratiquaient un leadership positif et encourageant étaient plus engagés, plus satisfaits de leur travail et avaient une meilleure santé mentale. (Dufour. M ,2019)

Ainsi, une étude en 2017 menée par Nielsen et collègues a examiné la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être au travail. Les résultats ont montré que les employés

ayant des responsables qui adoptaient un style de leadership transformationnel étaient plus satisfaits de leur travail, plus engagés et moins susceptibles de souffrir de stress au travail. (Dufour. M,2019)

Et une méta-analyse réalisée par Judge et Piccolo en 2004 a examiné plus de 90 études portant sur le lien entre le leadership et la satisfaction au travail. Les résultats ont montré une corrélation positive et significative entre le leadership et la satisfaction au travail, indiquant que les employés étaient plus satisfaits lorsque leurs responsables étaient compétents, encourageants et inspirants. (Dufour.M,2019)

**1.3 Analyse de la troisième hypothèse**

« Il existe une relation significative entre la compétence de la confiance et le bien-être au travail ».

Pour l’analyse de la troisième hypothèse, nous avons commencé par la vérification de la distribution des données pour savoir à ce que ces données suivent une signification normale par l’utilisation de test de normalité SHAPIRO WILK comme il est indiqué sur ce tableaux suivant :

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Score fiabilité confiance	4,11	64	0,37	5,97	64	0,221

Correction de signification de Lilliefors

Après vérification nous constatent que la valeur calculée de test est de 0.221 qui est supérieur à la valeur 0.01 ce qui veut dire que les données suivent une distribution normale.

Après avoir confirmé que les données suivent une distribution normale, nous avons procédé à la vérification de corrélation entre la variable confiance et bien-être au travail en utilisant la corrélation de PEARSON comme il est indiqué dans le tableau suivant :

Corrélations fiabilité / confiance vs bien - être

		scorefiabiliteconfiance	scorebienetre
Scorefiabiliteconfiance	Corrélation de Pearson	1	,317*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	64	64
Scorebienetre	Corrélation de Pearson	,317*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	64	64

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

D'après le tableau ci-dessus nous avons constaté que la corrélation est de 0.317 qui est une corrélation significative au niveau 0.01 ce qui veut dire qu'il Ya une corrélation significative entre la confiance et le bien-être au travail.

➤ **Discussion de la troisième hypothèse**

Suite au résultat obtenus après la vérification de la corrélation entre la confiance du manager et le bien être des salariés, il affirme que cette relation est significative, ce qui a été confirmerdans plusieurs études, parmi eux figurent les suivants :

Une étude publiée en 2014 dans le Journal of Occupational Health Psychology a examiné la relation entre la confiance organisationnelle et le bien-être des employés. Les résultats ont montré que les employés qui avaient une plus grande confiance en leur organisation étaient plus susceptibles de ressentir un plus grand bien-être au travail, y compris des niveaux plus élevés de satisfaction, d'engagement et de vitalité. (Lalorie.C,2021)

Une étude de 2016 publiée dans le Journal of Applied Psychology a examiné la relation entre la confiance envers les supérieurs hiérarchiques et le bien-être au travail. Les chercheurs ont constaté que les employés qui avaient une plus grande confiance envers leurs supérieurs

hiérarchiques étaient plus susceptibles de se sentir valorisés, soutenus et satisfaits de leur travail, ce qui contribuait à leur bien-être global.

Une autre étude de 2018 publiée dans le *Journal of Occupational Health* a examiné la relation entre la confiance envers les collègues de travail et le bien-être psychologique. Les résultats ont montré que les employés qui avaient une plus grande confiance envers leurs collègues étaient plus susceptibles de ressentir un bien-être psychologique élevé, y compris une plus grande satisfaction.

# **Conclusion générale**

---

## Conclusion générale

Dans notre recherche, nous avons traité le thème des compétences managériales et le bien-être au travail dans lequel on a effectué notre pré-enquête au sein de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** (entreprise industrielle spécialisée dans la production et la transformation du carton ondulé) où on a pu vérifier nos hypothèses émises dans notre étude.

Notre recherche vise à comprendre l'importance des compétences managériales et le bien-être des employés dans l'entreprise. Pour cela, nous avons analysé différentes catégories des compétences requises pour être un bon manager, dans laquelle on a mis l'accent sur les compétences relationnelles et les compétences cognitives, ainsi que les principaux éléments du bien-être au travail.

Durant notre pré-enquête au sein de l'entreprise **GE**, on a pu constater que les compétences des managers sont essentielles pour garantir une gestion des ressources humaines efficace, pour assurer le bon fonctionnement et la réussite de l'entreprise, ainsi pour créer un environnement de travail favorable, où les employés se sentent valorisés, soutenus et motivés.

L'entreprise **GE** ne consiste pas seulement sur les compétences des managers mais elle dépend également du bien-être de ses employés qui est une préoccupation majeure dans l'entreprise, elle met en place des programmes et des initiatives axées sur le bien-être des employés, tels que des programmes de remise en forme, des séances de méditation, ainsi le système QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) et les normes ISO (International Organization for Standardization) qui contribuent à assurer les conditions de travail, à prévenir les risques pour la santé et la sécurité des employés, ainsi qu'à promouvoir l'amélioration continue des processus et des pratiques.

En effet, Les organisations peuvent bénéficier grandement en investissant dans le développement des compétences des managers, ce qui contribue à améliorer la satisfaction et l'engagement des employés, ainsi que la performance globale de l'entreprise.

En somme, notre thème a exploré le lien entre les compétences des managers et le bien-être au travail. À travers une revue approfondie de la littérature et une étude empirique, nous avons identifié plusieurs compétences clés selon le modèle de Katz qui sont essentielles pour favoriser le bien-être des employés et de créer un environnement de travail sain et productif.

# **Liste bibliographique**

## Liste bibliographique

### 1- Livres

- 1) BATEMAN, T. S., & Snell, S. A. (2019). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* McGraw-Hill Education. USA (14th éd).
- 2) BARABEL, M & MEIER, O. (2004). *Le métier de manager aujourd'hui*, Cahiers français N° 321(2<sup>e</sup> éd)
- 3) BARABEL, M & MEIER, O. (2006). *Manageor, Les meilleurs pratiques du management*. Paris : Dunod
- 4) BARABEL & MEIER. (2015). *Manageor, tout le management à l'ère digitale*. (3<sup>e</sup>éd). Paris: Dunod
- 5) BERNAND, J. (2010). *Ressources humaines : gestion des compétences et apprentissage organisationnel*. Paris
- 6) CHARLES, A. P & ROMAIN, P. (2016). *Le Guide du bien-être au travail*. Paris : Edition Eyrolles.
- 7) DIETRICH, A & al (2010). *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*. Paris : Dunod, 3<sup>e</sup>me édition
- 8) DIETRICH, (2008). *Le management des compétences*, Edition Vuibert.
- 9) DON HELLRIEGEL & JHON, W. Saloum. (2016). *Management des organisations*. Bruxelles :de Boeck, (2<sup>e</sup> éd).
- 10) DRUCKER, P. (2006). *Devenez manager*. Paris : Village Mondial.
- 11) DUPUICH, R. F. (2007). *Les compétences managériales : enjeux et réalités*. Paris: L'Harmattan.
- 12) GULICK, L. H. (1937). Notes on the Theory of Organization. In *Papers on the Science of Administration* (8th ed., pp. 69-77). Institute Public Administration.
- 13) LEMOINE, C. (2014). *Se former au bilan de compétences*. (4<sup>e</sup> édition). Paris : Dunod.  
LETHIELLEUX, L. (2012). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, L'Extension, 5<sup>e</sup>me édition, Paris.
- 14) LE BOTERF, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, paris : Éditions Liaison.
- 15) LELARGE, G. (2003). *La gestion des ressources humaines*, Paris : SEFI

- 
- 16) LEBOYER, C. L. (1996). *La gestion des compétences*. Paris : Edition d'Organisation.
  - 17) LE SAGET, M. (2006). *Le manager intuitif*. Paris : Dunod.
  - 18) LE BOYER, C. L. (2004) *évaluation du personnel, objectifs*. Paris : édition d'organisation,
  - 19) LEONARD. R.S. (1964). *managerial behavior*, New York; McGraw-Hill
  - 20) LECOEUR, E. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique*. Edition De Boeck
  - 21) LAKHDAR, S.B. L, Peretti, J.M, Alis, D. & Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : Edition De boeck,
  - 22) MINTZBERG, H. (2004). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
  - 23) MASLOW, A. H. (2008). *Toward a psychology of being*. Martino Fine Books
  - 24) PHILIPPE, L.E. (1993). *Précis de développement des compétences*. Paris : Edition Liaison
  - 25) PARLIER, M & Masson, A. (2004). *Les démarches compétences*, Ed. Anact.
  - 26) POLLARD, E. L., & Lee, P. D. (2003). Child well-being: A systematic review of the literature.
  - 27) SPINOZA, F. (2014). *Les 12 dimensions de bien-être au travail*. Paris.
  - 28) WILLIAM, N & Kirby, W. (1977). *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice*. USA (4ème éd).

## 2- Articles

- 1) ACHERMAN, P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22(3), 227-257.
- 2) AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., & WEBER, T. J. (2009). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 123-144. doi:10.1177/1548051809332024.
- 3) AFNOR. (1996). *Normes Françaises NF W 50-750 de 07/96*.
- 4) BOYATIZ, R. E., SMITH, M. L., & BLAIZ, N. (2006). Leadership Capacity: Building Strength and Taking Charge. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 178-195. doi:10.1177/1523422306286922
- 5) BLOUNT, Y., & DERUE, D. S. (2019). Leading well-being at work: A review and framework for leading with mindfulness, hope, and compassion. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 787-807. doi :10.1007/s10551-017-3622-6

- 
- 6) BURKE, C. S., STAGL, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
  - 7) COOPER. (2003). Well-being: A Definition and Its Implications for Human Resource Management. *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 166-175.
  - 8) CLOET, H. and H. Saint Aubert (2006). Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité. *Revue internationale de psychosociologie* 12 (28) : 129-163.
  - 9) DECI, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
  - 10) DIENER, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.
  - 11) Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
  - 12) GRANT, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-165. Repéré à [https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract\\_5367](https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_5367)
  - 13) GEANT, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
  - 14) GRANT, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550
  - 15) HOMFFAN, M. L., McNulty, R. E., & Forsyth, D. R. (2009). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 165-174. doi:10.1007/s10551-009-0064-3.
  - 16) HAKANEN, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513
  - 17) JONES, R. J. (2016). Executive Coaching: A Comprehensive Review and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 385-403. Repéré à <https://doi.org/10.1037/apl0000077>
  - 18) KINICKI, A. J., Jacobson, K. J., & Prussia, G. E. (2005). Affective Outcomes of a Psychological Contract Breach: What is the Role of Communication? *Journal of*

---

*Management Development*, 24(7), 627-646.

- 19) KEYES, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548.
- 20) LARUE, D. (2005). *La gestion par les compétences, un outil au service du Project stratégique*. Mulder, M. T. W., K. Collins T. W., K. (2006). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states – a critical analysis. *Journal of Vocational Education and Training* (59,1, 65-85).
- 21) NOE, R. A., Wilk, S. L., & Mullen, E. J. (2017). Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents. *In Academy of Management Annals* (Vol. 11, No. 1, p. 333-389).
- 22) Organisation mondiale de la santé. (1948). *Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States* (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948.
- 23) POLLARD, E. L., & Lee, P. D. (2003). Child well-being: A systematic review of the literature. *Social Indicators Research*, (61(1), 59-78).
- 24) PHIPPS, D., McLean, D., Christine E. S., & al. (2015). Knowledge mobilization: New insights and future challenges, *Journal of Behavioral and Social Sciences*, (vol. 2, no. 1, 2015, pp. 22-44).
- 25) RYFF, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- 26) SMITHER, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- 27) SCHAUFLI, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2017). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- 28) THUDEROZ, C .(2006).Centre des Humanités, *Management des Hommes et des Organisation* .repéré à [www.sociologos.insa-lyon.fr](http://www.sociologos.insa-lyon.fr)
- 29) VAN DER KLIND, M.R. et Boon, J. (2003). *Competencies: The triumph of a fuzzy concept*, *Human Resources Development and Management* (Vol. 3, No. 2, p. 125 -137).
- 30) WARR, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health.

---

*Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

### 3-Thèses

- 1) BERNAND, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes
- 2) CREUSIER, J. (2019). *Clarification conceptuelle du bien-être au travail*. Thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie
- 3) MILDER, M.I., Torniaainen, S., Mahlamäku-Kultanen, P., Nokelainen & P. Ilesley (Eds) (2011). *The concept of competence: blessing or curse? I. Innovations for Competence Management*. University of Applied Sciences: pp. 11- 24.
- 4) MARIE-LINE, A. e. A. c. V. (2011). *L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?* Master, Université Paris DAUPHINE.

### 4- Sitographie

- 1) <http://espritdecorps.biz>
- 2) <https://www.lucca.fr/magazine/qvt/>
- 3) <https://www.lucca.fr/magazine/qvt/comment-renforcer-sentiment-appartenance-entreprise>
- 4) <https://www.topformation.fr/guide/articles/bien-etre-entreprise/bien-etre-travail>
- 5) [www.free.management-ebooks.com](http://www.free.management-ebooks.com)
- 6) <http://www.institut>
- 7) <http://www.4tempsdumanagement.com/Les-4-Temps-duManagement-Un-nouveau-référentiel->
- 8) <https://www.linkedin.com/feed/>
- 9) <https://www.digitalrecruiters.com>.
- 10) <https://dailygeekshow.com>

# **Annexes**

**Université Abderrahmane Mira-Bejaia**  
**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**  
**Département: Psychologie et Orthophonie**  
**Option : Psychologie de travail , d'organisation et GRH**

**Le thème : Les compétences managériales et le bien-être au travail**

**Cas pratique : Générale Emballage**

**Questionnaire de recherche**

**Madame, monsieur**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle master 2 en psychologie de travail et d'organisation et GRH ayant le pour le thème : « **les compétences managériales et le bien-être au travail** ».

Et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail nous vous prions de bien vouloir répondre convenablement à ce questionnaire

Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration, et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

**1<sup>er</sup> axe.**

**Votre situation personnelle et professionnelle**

**Cocher la case qui vous convient**

**1. Le sexe : vous êtes**

- Homme
- Femme

**2. Age : vous avez :**

- Moins de 25 ans
- Entre 25ans et 35ans
- Entre 35ans et 45ans
- Entre 45ans et 55ans
- Plus de 55ans

**3. Statut professionnel :**

- Exécution
- Maîtrise
- Cadre
- Cadre dirigeant
- Cadre supérieur

**4. Autre : Type de rotation :**

- Surface
- 2x8
- 3x8
- 4x8
- 4x12

• Autre type de poste : .....

**2<sup>ème</sup> axes :**

- **Veillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes :**

o	ITEM	Pas du tout				
		d'accord			Neutre	d'accord
	Je peux compter sur les compétences professionnelles de mon supérieur					
	je partage avec mon supérieur mes convictions personnelles					
	Mon supérieur a gagné mon respect à travers ses comportements					

	J'ai assez de confiance en mon supérieur au point je suis prêt à défendre ses décisions en son absence.					
	Mon supérieur est prêt à se sacrifier pour l'intérêt de l'équipe de travail					
	Mon supérieur représente un modèle à suivre					
	Mon supérieur parle de future d'une manière optimiste					
	Mon supérieur parle de travail avec enthousiasme					
	Mon supérieur propose de regarder les problèmes sous différentes angles					
0	Mon supérieur insiste sur l'importance d'avoir une bonne volonté pour atteindre les objectives fixes					
1	Mon supérieur prend des initiatives pour me motiver au travail					
2	Mon supérieur crée de la dynamique dans le groupe de travail					
3	Mon supérieur exprime une vision claire de futur					
4	Mon supérieur est à mon écoute					
5	Mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien.					
6	Mon supérieur me guide si je rencontre des difficultés dans mon travail.					
7	Mon supérieur me manifeste de l'intérêt et me traite poliment et avec dignité.					
8	Mon supérieur entretient des rapports de convivialité avec moi.					
9	Mon supérieur entretient une communication franche et bénéfique avec l'équipe.					
0	Mon supérieur me donne la possibilité développer mes connaissances et savoir-faire dans mon domaine.					
1	Mon supérieur fournit des efforts nécessaires pour aider chacun à atteindre des succès.					
2	Mon supérieur comprend mes problèmes et mes besoins.					
3	Mon supérieur me considère comme un individu qui a des besoins et des aptitudes et des aspirations différentes de ceux des autres.					
4	Mon supérieur peut m'accorder ou recommander une promotion pour moi quand je réalisé un succès professionnel.					
5	Mon supérieur exprime sa satisfaction quand mon travail est au-dessus de la moyenne.					

**Consigne**  
**Encerclez 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

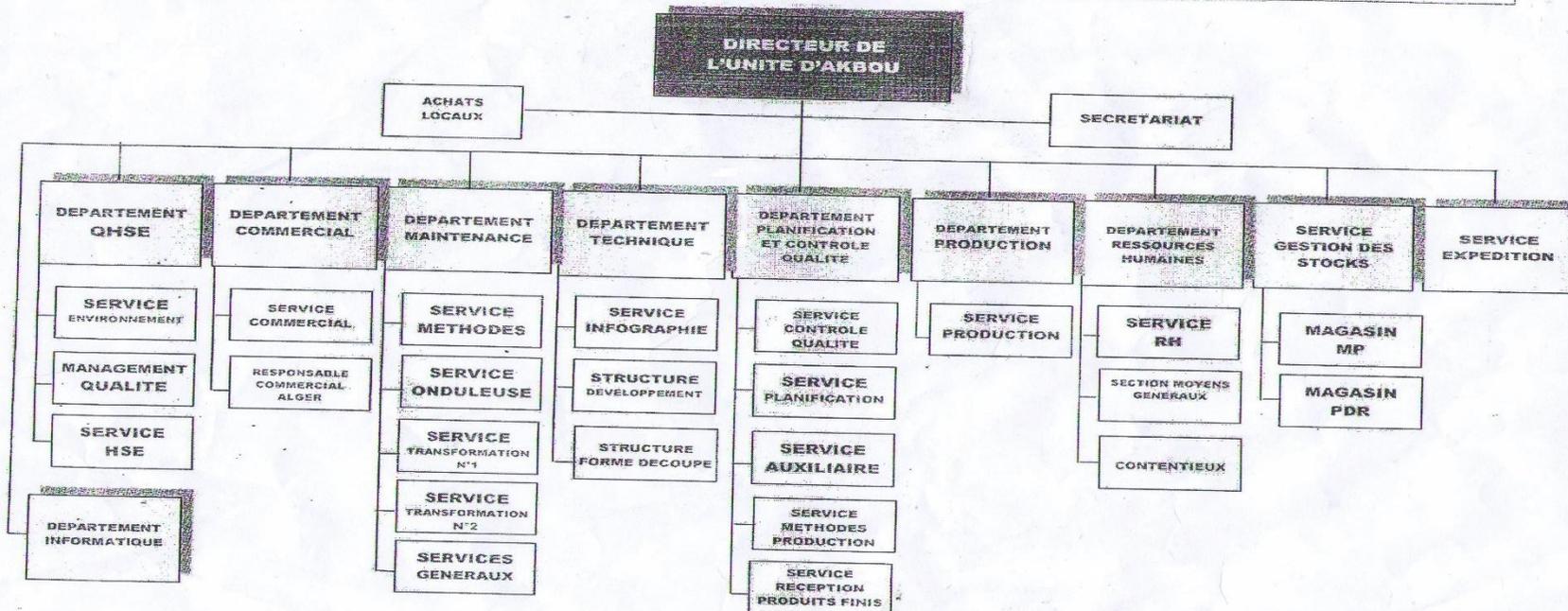
**Ces temps-ci, dans mon emploi:**

1. Je me sens en confiance.	1	2	3	4	5
2. Je suis satisfait de mes réalisations, je suis fier de moi.	1	2	3	4	5
3. Je suis fonceur, j'entreprends plein de choses.	1	2	3	4	5
4. Je me sens équilibré émotionnellement.	1	2	3	4	5
5. Je me sens aimé et apprécié.	1	2	3	4	5
6. J'ai des buts, des ambitions.	1	2	3	4	5
7. J'ai tout de même le goût de pratiquer mes loisirs et activités préférés en dehors du travail.	1	2	3	4	5
8. Je me sens utile.	1	2	3	4	5
9. J'ai facilement un beau sourire.	1	2	3	4	5
10. Je suis égal à moi-même, naturel, en toutes circonstances.	1	2	3	4	5
11. J'ai une bonne écoute pour mes collègues (supérieurs ou subordonnés).	1	2	3	4	5
12. Je suis curieux, je m'intéresse à toutes sortes de choses.	1	2	3	4	5
13. Je peux faire la part des choses lorsque je suis confronté à des situations complexes.	1	2	3	4	5
14. Je trouve mon travail excitant et j'ai envie d'en profiter.	1	2	3	4	5
15. J'ai un équilibre entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles.	1	2	3	4	5

16. Je suis plutôt calme, posé.	1	2	3	4	5
17. Je trouve facilement des solutions à mes problèmes.	1	2	3	4	5
18. Je suis en bon terme avec mes collègues (supérieurs ou subordonnés).	1	2	3	4	5
19. Je travaille avec modération, en évitant de tomber dans les excès.	1	2	3	4	5
20. J'ai l'impression de vraiment apprécier mon travail.	1	2	3	4	5
21. J'ai beaucoup d'humour, je fais facilement rire mes collègues (supérieurs ou subordonnés).	1	2	3	4	5
22. Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même.	1	2	3	4	5
23. Je me sens en santé, en pleine forme.	1	2	3	4	5
24. Je sais affronter positivement les situations difficiles.	1	2	3	4	5
25. J'ai un bon moral.	1	2	3	4	5

**ORGANIGRAMME DE L'UNITE D'AKBOU**

- Réf : IM.M1.U
- Révision : 04
- Date : 15/08/2021
- Page : 1/2



## 1- Evolution des effectifs de Général Emballage

<b>ANNEE</b>	<b>Unité AKB OU</b>	<b>Unité SETI F</b>	<b>Unité ORA N</b>	<b>Unité ALG ER</b>	<b>TOTAL GE</b>
<b>2002</b>	<b>8 3</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>8 3</b>
<b>2003</b>	<b>1 65</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>165</b>
<b>2004</b>	<b>1 76</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>176</b>
<b>2005</b>	<b>1 85</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>185</b>
<b>2006</b>	<b>3 18</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>318</b>
<b>2007</b>	<b>4 39</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>439</b>
<b>2008</b>	<b>4 79</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>479</b>
<b>2009</b>	<b>4 89</b>	<b>5 6</b>	<b>4 0</b>	<b>/</b>	<b>585</b>
<b>2010</b>	<b>5 28</b>	<b>5 9</b>	<b>4 3</b>	<b>/</b>	<b>630</b>
<b>2011</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>/</b>	<b>699</b>

## Annexe

<b>1</b>	<b>89</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		
<b>201</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>/</b>	<b>828</b>
<b>2</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		
<b>201</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>/</b>	<b>960</b>
<b>3</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		
<b>201</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>/</b>	<b>1010</b>
<b>4</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>6</b>		
<b>201</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>/</b>	<b>1179</b>
<b>5</b>	<b>02</b>	<b>90</b>	<b>7</b>		
<b>201</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>/</b>	<b>1192</b>
<b>6</b>	<b>77</b>	<b>31</b>	<b>4</b>		
<b>201</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>/</b>	<b>1187</b>
<b>7</b>	<b>74</b>	<b>23</b>	<b>0</b>		
<b>201</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>/</b>	<b>1201</b>
<b>8</b>	<b>74</b>	<b>34</b>	<b>3</b>		
<b>201</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>/</b>	<b>1222</b>
<b>9</b>	<b>72</b>	<b>32</b>	<b>18</b>		
<b>202</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1279</b>
<b>0</b>	<b>71</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	

## 2- Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelles

UNITE	CA DRE	MAIT RISE	EXECU TION	TOT AL
<b>GEDG</b>	39	39	65	143
<b>GKAKBOU</b>	33	149	446	628
<b>GESETIF</b>	19	71	258	348
<b>GERECUP/DECHET</b>	3	2	20	25
<b>GEORAN</b>	8	31	96	135
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>292</b>	<b>885</b>	<b>1279</b>
T aux	7,9 7%	22,8 3%	69,19 %	

## Résumé

Les compétences managériales désignent un ensemble des connaissances, d'aptitudes, d'expérience nécessaires afin d'exercer efficacement la gestion au sein de l'entreprise et de favoriser le bien-être au travail dans lesquels on a adopté le modèle de Kayz (1974) qui se base sur les compétences humaines et les compétences conceptuelles qu'un manager devraient avoir dans sa gestion afin de garantir le bien-être des salariées.

Cette étude a pour objectif de mesurer et de tester les compétences nécessaires pour les managers afin de favoriser le bien-être de leurs employés.

Cette recherche a été réalisée au sein de l'entreprise générale emballage, dans laquelle cette recherche s'effectue par une méthode quantitative, ainsi on a opté pour un échantillon probabiliste stratifié.

Afin de vérifier nos hypothèses nous avons utilisé deux techniques :

Technique de recueil des données : qui contient deux questionnaires, le premier sur les compétences managériales, la deuxième c'est une échelle qui mesure le bien-être au travail.

Autre technique : c'est la technique d'analyse des données qui est le logiciel statistique spss.

**Mot clés :** les compétences managériales, les compétences humaines, les compétences conceptuelles, le bien-être,

## summary

Managerial skills designate a set of knowledge, skills, experience necessary to effectively exercise management within the company and to promote well-being at work in which we have adopted the model of Kayz (1974) which is based on the human skills and the conceptual skills that a manager should have in his management in order to guarantee the well-being of employees.

This study aims to measure and test the skills necessary for managers to promote the well-being of their employees.

This research was carried out within the general packaging company, in which this research is carried out by a quantitative method, so we opted for a stratified probability sample.

In order to verify our hypotheses, we used two techniques:

Data collection technique: which contains two questionnaires, the first on managerial skills, the second is a scale that measures well-being at work.

Another technique: it is the technique of data analysis which is the spss statistical software.

**Keywords:** managerial skills, human skills, conceptual skills, well-being,