

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des Organisations

**L'impact du climat organisationnel sur le bien-être psychologique
au travail**

Cas : Unité Leather, Holding Getex Algérie

Elaboré par :

Mohammedi Bachir

Labiad Fadia

Encadré par :

Dr. Chedri Maamar Sara

Année universitaire : 2025-2026

Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX entreprise publique industrielle algérienne. Elle s'inscrit dans un contexte où la question de la santé psychologique au travail est devenue un enjeu central pour la performance et la durabilité des organisations.

Une approche quantitative a été adoptée auprès de 118 employés de l'Unité Leather du groupe GETEX, à l'aide du QMCO de Bouchard (2022) et de l'IBEPT de Dagenais-Desmarais (2010), tous deux adaptés au contexte algérien ; les données ont été traitées sous SPSS 27 par corrélation de Pearson, régression linéaire et tests de comparaison de groupes.

Les résultats confirment l'existence d'un impact positif et hautement significatif du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail. Parmi les sept dimensions du climat, quatre exercent un effet significatif : la formalisation des règlements, les récompenses sur contribution, l'orientation envers les employés et la gestion de la rétroaction. Les variables sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté) ne constituent pas des facteurs discriminants du bien-être psychologique. Une différence significative est toutefois observée entre le personnel de production et le personnel administratif en faveur du premier.

Mots-clés : Climat organisationnel, Bien-être psychologique au travail, QMCO, IBEPT, Entreprise publique industrielle algérienne.

Abstract

This study aims to identify the impact of organizational climate on employees' psychological well-being at work among employees of Leather Unit, a subsidiary of GETEX Holding, an Algerian public industrial enterprise. It is set in a context where psychological health at work has become a central issue for organizational performance and sustainability.

A quantitative approach was adopted among 118 employees of the Leather Unit of the GETEX group, using the QMCO by Bouchard (2022) and the IBEPT by Dagenais-Desmarais (2010), both adapted to the Algerian context; the data were processed using SPSS 27 through Pearson correlation, linear regression, and group comparison tests.

The results confirm the existence of a positive and highly significant impact of organizational climate on psychological well-being at work. Among the seven dimensions of the climate, four have a significant effect: formalization of regulations, contribution-based rewards, employee orientation, and feedback management. Sociodemographic variables (gender, age, seniority) do not constitute discriminating factors of psychological well-being. However, a significant difference is observed between production staff and administrative staff in favor of the former.

Keywords : Organizational climate, Psychological well-being at work, QMCO, IBEPT, Algerian public industrial enterprise.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرفاهية النفسية في العمل لدى موظفي وحدة ليذر، الفرع التابع للقابضة جيتاكس، المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، وذلك في سياق أصبحت فيه الصحة النفسية في بيئة العمل قضية محورية تمس أداء المنظمات واستدامتها.

تم اعتماد منهج كمي على عينة مكونة من 118 موظفاً في وحدة الجلود التابعة لمجمع GETEX. جُمعت البيانات باستخدام مقياس (QMCO) لبوشار (2022)، ومؤشر (IBEPT) لداجينايبس-ديسمارس (2010)، وقد تم تكيف كلتا الأدوات مع السياق الجزائري. وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS 27 من خلال معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي، واختبارات مقارنة المجموعات.

أكدت النتائج وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية عالية للمناخ التنظيمي على الرفاهية النفسية في العمل. ومن بين أبعاد المناخ التنظيمي السبعة، تبين أن أربعة أبعاد تمارس تأثيراً معنوياً، وهي: تنظيم اللوائح والأنظمة، والمكافآت القائمة على الإسهام، والتوجه نحو الموظفين، وإدارة التغذية الراجعة. في حين لا تُشكّل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية) عوامل مميزة للرفاهية النفسية. غير أن فارقاً ذا دلالة إحصائية لوحظ بين موظفي الإنتاج والإداريين، لصالح الأولين.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الرفاهية النفسية في العمل، IBEPT، QMCO، المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية.

Remerciements

Avant toute chose, nous rendons grâce à Dieu, le Tout-Puissant et Miséricordieux, de nous avoir accordé la volonté, la patience et la force nécessaires pour mener ce travail à son terme.

Nous tenons à exprimer notre profonde et sincère gratitude à notre directrice de mémoire, **Madame CHADERI MAAMAR Sarah**, pour sa disponibilité constante, la richesse de ses orientations scientifiques, la rigueur de ses conseils et la bienveillance avec laquelle elle a accompagné chaque étape de ce travail. Sa confiance en nous a été une source de motivation inestimable.

Nous adressons également nos sincères remerciements à l'ensemble du **corps enseignant et administratif de l'Ecole Nationale Supérieure de Management de Kolea**, pour la qualité de la formation dispensée tout au long de notre cursus et pour le cadre académique stimulant qu'ils ont su créer.

Nos remerciements vont aussi à la **direction et à l'ensemble des employés du Holding GETEX Algérie**, pour leur accueil chaleureux, leur coopération précieuse et leur disponibilité lors de notre enquête de terrain. Sans leur participation active, cette recherche n'aurait pu aboutir.

Enfin, nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, qu'ils soient collègues, proches ou amis.

Fadia & Bachir

Dédicace

Je dédie ce modeste travail...

À la mémoire de mon très cher père, tu n'es plus là pour voir ce jour, mais tu resteras à jamais présent dans chaque souffle de ma vie. Tu étais ma lumière, mon soutien le plus sincère et mon plus grand encouragement. Tu croyais en moi plus que quiconque, et cette fierté que je lisais dans tes yeux a été le moteur de chacun de mes pas. Que Dieu t'accorde Sa miséricorde et t'enveloppe de Sa grâce. Tu me manques chaque jour.

À ma très chère mère, source inépuisable de tendresse et de force. Tes prières m'ont accompagnée à chaque instant, et ta confiance en moi a été mon plus grand soutien. Aucun mot ne saurait exprimer l'immensité de mon amour pour toi.

À mes chères sœurs Fatima et Samira, pour leur amour sincère, leurs encouragements constants et leur soutien indéfectible. Vous avez toujours été là pour moi. Vous êtes ma fierté et ma force.

À mes beaux-frères Reda et Abdelghani, ces deux frères que la vie m'a offerts, pour leur soutien précieux et leurs encouragements sincères qui m'ont portée tout au long de ce parcours. Une mention toute particulière pour Reda, c'est en grande partie grâce à toi que je suis là aujourd'hui. Tu as été bien plus qu'un beau-frère, tu as été un frère et un moteur. Merci du fond du cœur.

À mes adorables neveux et nièces, Khalil, Mohammed, Adam, Iyad, Farah et Maria, ces petits êtres de lumière qui illuminent nos journées. Vous êtes la douceur de notre famille.

À mes amies proches Doua, Chahinez et Nabila, pour leur fidélité à toute épreuve et leur présence sincère. Votre amitié est un trésor que je chéris profondément.

À mes amis et camarades de la promotion MDO, pour ces deux années riches en apprentissages, en partages et en souvenirs inoubliables. Je vous s

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract	iii
ملخص	iv
Remerciements.....	v
Dédicace.....	vi
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	xi
Listes des abréviations	xii
Introduction générale.....	1
CHAPITRE 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	9
1. Revue de littérature	10
1.1 Le bien-être psychologique au travail.....	10
1.1. Le climat organisationnel.....	11
1.2. Le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail.....	12
1.3. Limites et apports des études.....	15
1.4. Apport de la présente étude.....	16
2. Cadre conceptuel :	16
2.1. Section 1 : Le bien-être psychologique au travail :	17
2.2. Section 2 : Climat organisationnel :	27
2.3. Section 3 : Le lien entre climat organisationnel et le bien-être psychologique :	41
CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique et présentation du cas d'étude.....	46
1. Méthodologie de la recherche :	47
1.1. Approche méthodologique :	47
1.2. Population et échantillon :	47
1.3. Outils de collecte des données et échelles de mesure :	49
1.4. Procédure de collecte de données :	50
1.5. Méthodes d'analyses de données :	50
2. Présentation du cas d'étude :	51
CHAPITRE 03 : Présentation et discussion des résultats	61
1. Test de fiabilité (Alpha de Cronbach) :	61

2. Test de normalité de la distribution.....	64
3. Statistiques descriptives :	68
4. Test de corrélation de Pearson --Vérification de l'hypothèse principale (HP) :	73
5. Régression linéaire simple — Vérification de l'hypothèse principale (HP) :	75
6. Régression linéaire multiple — Vérification des hypothèses H1, H2, H3 et H4	78
7. Effet du service d'appartenance sur le bien-être psychologique.....	83
8. Effet du sexe sur le bien-être psychologique.....	89
9. Analyse de variance (ANOVA) — Âge et Ancienneté (H5)	93
10. Discussion des résultats.....	100
Conclusion Générale	63
Bibliographie.....	114
Annexes.....	118

Liste des tableaux

Tableau 01 : Évolution historique et théorique du concept de bien-être au travail.....	21
Tableau 02 : Concepts liés au bien-être au travail et leurs définitions.....	26
Tableau 03 : les caractéristiques principales des climats organisationnel.	30
Tableau 04 : Récapitulatif des dimensions du climat organisationnel.	35
Tableau 05 : Composition de l'échantillon de l'étude.	48
Tableau 06 : Capacités de production annuelles de LEATHER INDUSTRY.....	53
Tableau 07 : Effectif de LEATHER INDUSTRY par catégorie socioprofessionnelle.....	54
Tableau 08 : Coefficients de fiabilité et de validité — Instrument IBEPT.....	62
Tableau 09 : Coefficients de fiabilité et de validité — Instrument QMCO.....	63
Tableau 10 : Résultats des tests de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk).....	64
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.	68
Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon le service.....	69
Tableau 13 : Statistiques descriptives — Âge et Ancienneté.	70
Tableau 14 : Statistiques descriptives — Dimensions du bien-être psychologique (IBEPT)..	71
Tableau 15 : Statistiques descriptives — Dimensions du climat organisationnel (QMCO)....	72
Tableau 16 : Statistiques descriptives des variables de l'étude.	73
Tableau 17 : Matrice de corrélation de Pearson — CO et IBEPT.	74
Tableau 18 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire simple.	76
Tableau 19 : Résultats de l'ANOVA — Régression linéaire simple.....	76
Tableau 20 : Coefficients de la régression linéaire simple.....	77
Tableau 21 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple.....	79
Tableau 22 : Résultats de l'ANOVA — Régression linéaire multiple.....	79
Tableau 23 : Coefficients de la régression linéaire multiple — Dimensions CO.	80
Tableau 24 : Synthèse des résultats par groupe d'hypothèses — H1, H2, H3 et H4.....	82
Tableau 25 : Statistiques descriptives par groupe — Administratif vs Production.	83
Tableau 26 : Résultats du test T indépendant — Administratif vs Production.....	85
Tableau 27 : Corrélation de Pearson par groupe — CO et Bien-être psychologique.	86
Tableau 28 : Résultats de la régression linéaire simple par groupe.	88

Tableau 29 : Synthèse comparative — Administratif vs Production.....	88
Tableau 30 : Statistiques de groupe — Bien-être psychologique selon le sexe.....	90
Tableau 31 : Résultats du test T indépendant — Bien-être psychologique selon le sexe.....	90
Tableau 32 : Taille d'effet (d de Cohen) — Hommes vs Femmes.....	91
Tableau 33 : Synthèse globale des résultats de l'hypothèse H5 — Variables sociodémographiques.....	92
Tableau 34 : Statistiques descriptives du bien-être psychologique selon le groupe d'âge.....	94
Tableau 35 : Test d'homogénéité des variances (Levene) et ANOVA — Groupe d'âge.....	95
Tableau 36 : Comparaisons multiples post-hoc (Tukey HSD) — Groupe d'âge.....	95
Tableau 37 : Statistiques descriptives du bien-être psychologique selon le groupe d'ancienneté.....	97
Tableau 38 : Test d'homogénéité des variances (Levene) et ANOVA — Groupe d'ancienneté.....	98
Tableau 39 : Comparaisons multiples post-hoc (Tukey HSD) — Groupe d'ancienneté.....	98

Liste des figures

Figure 01 : Modèle conceptuel de la recherche.....	7
Figure 02 : Articulation des trois approches du bien-être au travail.	20
Figure 03 : Les approches du climat organisationnel selon Moran et Volkwein (1992).	33
Figure 04 : Les dimensions du QMCO de Bouchard (2022).	39
Figure 05 : Climat organisationnel et bien-être psychologique.....	44
Figure 06 : Histogramme du Score global Bien-être psychologique (IBEPT).....	66
Figure 07 : Tracé Q-Q normal du Score global Bien-être psychologique (IBEPT).....	66
Figure 08 : Histogramme du Score global Climat Organisationnel (CO).....	67
Figure 09 : Tracé Q-Q normal du Score global Climat Organisationnel (CO).	67
Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	69
Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon le service d'appartenance.....	70
Figure 12 : Nuage de points — Relation entre le Climat Organisationnel (CO) et le Bien-être psychologique (IBEPT).	75
Figure 13 : Tracé P-P normal des résidus standardisés.	77
Figure 14 : Nuage de points des résidus standardisés.	78
Figure 15 : Comparaison des moyennes du bien-être psychologique (IBEPT) entre le personnel Administratif et le personnel de Production.	83
Figure 16 : Comparaison des moyennes du Climat Organisationnel (CO) entre le personnel Administratif et le personnel de Production.	84
Figure 17 : Comparaison des moyennes IBEPT — Administratif vs Production (Test T).....	85
Figure 18 : Corrélation CO — IBEPT par groupe (Administratif vs Production).	87
Figure 19 : Comparaison des moyennes du bien-être psychologique (IBEPT) selon le sexe. .	91
Figure 20 : Moyennes du bien-être psychologique selon le groupe d'âge.....	96
Figure 21 : Moyennes du bien-être psychologique selon le groupe d'ancienneté.	99

Listes des abréviations

- **ANOVA** : Analysis of Variance — Analyse de la variance
- **BEPT** : Bien-Être Psychologique au Travail
- **CO** : Climat Organisationnel
- **CSP** : Catégorie Socioprofessionnelle
- **CVF** : Cadre des Valeurs Concurrentes (Competing Values Framework)
- **EPE** : Entreprise Publique Économique
- **EPE-SPA** : Entreprise Publique Économique – Société Par Actions
- **GETEX** : Groupe Textiles et Habillement Algérie
- **HSD** : Honestly Significant Difference — Test post-hoc de Tukey
- **IBEPT** : Inventaire du Bien-Être Psychologique au Travail
- **IC** : Intervalle de Confiance
- **JD-R** : Modèle Demandes-Ressources au Travail (Job Demands-Resources Model)
- **K-S** : Test de Kolmogorov-Smirnov
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **PERMA** : Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment
- **QMCO** : Questionnaire Multifacettes du Climat Organisationnel
- **R²** : Coefficient de détermination
- **SGP** : Société de Gestion des Participations — Industries Manufacturières
- **SPA** : Société Par Actions
- **SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences
- **SW** : Test de Shapiro-Wilk
- **VIF** : Variance Inflation Factor — Facteur d'inflation de la variance
- **β** : Coefficient bêta standardisé de la régression linéaire
- **r** : Coefficient de corrélation de Pearson
- **p** : Seuil de signification statistique (p-value)

Introduction générale

Le travail occupe une place centrale dans la vie des individus, tant sur le plan économique que psychologique et social. En effet, une grande partie du temps quotidien est consacrée à l'activité professionnelle, faisant du milieu de travail un espace majeur de réalisation personnelle, d'interactions sociales et de construction identitaire. À ce titre, les conditions dans lesquelles s'exerce le travail peuvent avoir des répercussions importantes sur la santé psychologique des individus, en influençant à la fois leur équilibre émotionnel, leur motivation et leur qualité de vie globale.

Dans un environnement économique mondial marqué par une concurrence accrue et des mutations organisationnelles profondes, les organisations ne peuvent plus se contenter de gérer leurs ressources humaines sous le seul prisme de la productivité ; elles doivent désormais intégrer la dimension humaine comme variable centrale de leur performance globale. Et bien que traditionnellement, les recherches se sont surtout concentrées sur la détresse psychologique des travailleurs, tandis que les aspects positifs de la santé psychologique ont reçu beaucoup moins d'attention, de plus en plus de recherches s'intéressent récemment à ses aspects et notamment le bien-être, qui devient un enjeu stratégique incontournable au sein des entreprises modernes.

Le secteur industriel en Algérie, et plus particulièrement les entreprises publiques qui le composent, ne font pas exception à cette réalité. Héritières d'un modèle de gestion centralisé issu de l'économie planifiée, ces entreprises font face à des défis considérables de modernisation managériale, de fidélisation des compétences et d'amélioration des conditions de travail. Dans ce contexte, le climat organisationnel, défini comme l'ensemble des perceptions partagées par les membres d'une organisation concernant leurs politiques, pratiques et procédures internes, apparaît comme un déterminant essentiel de la santé psychologique et sa composante positive qui est le bien-être des travailleurs, Ce dernier constitue également un facteur important de performance organisationnelle, en influençant entre autre, la productivité, l'engagement, les comportements prosociaux, la satisfaction de la clientèle (Keyes, 2007, Lee & Allen, 2002; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Smith, Organ, & Near, 1983; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, cité par Dagenais-Desmarais, 2010).

Or, malgré l'importance reconnue de cette relation dans la littérature internationale, les études empiriques portant spécifiquement sur le lien entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique des employés dans le contexte industriel étatique algérien demeurent rares,

voire inexistantes. Ce vide scientifique constitue la principale motivation de la présente recherche de Master.

Problématique de recherche :

Le climat organisationnel constitue l'une des variables les plus étudiées en comportement organisationnel, en raison de son influence directe sur les attitudes et les comportements des employés. Schneider et al. (2013) montrent qu'un climat favorable favorise la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail, tandis qu'un climat défavorable engendre stress, absentéisme et désengagement (Schneider et al., 2013). Parallèlement, le bien-être psychologique au travail est reconnu comme un indicateur clé de la santé organisationnelle. Dagenais-Desmarais (2010) le définit comme un état psychologique positif englobant l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement professionnel, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement. Cet état conditionne directement la performance individuelle et collective de l'organisation.

Dans le contexte des entreprises publiques industrielles algériennes, caractérisées par des structures hiérarchiques rigides, un management souvent directif et des conditions de travail contraignantes, la question de l'influence du climat organisationnel sur le bien-être des employés revêt une importance particulière. Dès lors, la problématique centrale de cette recherche peut être formulée comme suit :

- **Dans quelle mesure le climat organisationnel influence-t-il le bien-être psychologique au travail des employés au sein de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX ?**

Afin d'approfondir cette problématique centrale et d'en explorer toutes les dimensions, les sous-questions de recherche suivantes sont formulées :

SQ1 : Quel est le niveau de perception du climat organisationnel par les employés de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX ?

SQ2 : Quel est le niveau de bien-être psychologique au travail des employés de cette entreprise ?

SQ3 : Les pratiques de reconnaissance organisationnelle (récompenses sur contribution et gestion de la rétroaction) ont-elles un impact significatif sur le bien-être psychologique au travail ?

SQ4 : Les pratiques organisationnelles structurantes (formalisation des règlements et performance et profitabilité) ont-elles un impact significatif sur le bien-être psychologique au travail ?

SQ5 : Les pratiques de soutien organisationnel (orientation envers les employés et latitude décisionnelle) ont-elles un impact significatif sur le bien-être psychologique au travail ?

SQ6 : Le changement, l'innovation et la prise de risque ont-ils un impact significatif sur le bien-être psychologique au travail ?

SQ7 : Existe-t-il des différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique au travail selon les caractéristiques sociodémographiques des employés (sexe et service d'appartenance) ?

Hypothèses de la recherche :

Sur la base de la revue de littérature et des questions de recherche formulées, les hypothèses suivantes sont avancées :

Hypothèse Principale (HP) :

Il existe un impact significatif du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX

Hypothèses secondaires :

H1 : Il existe un impact significatif des pratiques de reconnaissance organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail. (*Dimensions : Récompenses basées sur la contribution — Gestion de la rétroaction*)

H2 : Il existe un impact significatif des pratiques organisationnelles structurantes sur le bien-être psychologique au travail. (*Dimensions : Formalisation des règlements — Performance et profitabilité*)

H3 : Il existe un impact significatif des pratiques de soutien organisationnel sur le bien-être psychologique au travail. (*Dimensions : Orientation envers les employés — Latitude décisionnelle*)

H4 : Il existe un impact significatif du changement, de l'innovation et de la prise de risque sur le bien-être psychologique au travail. (*Dimension : Changement, innovation et prise de risque*)

H5 : Il existe des différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique au travail selon certaines caractéristiques sociodémographiques des employés (sexe et service d'appartenance).

Objectifs de la recherche :

Cette recherche poursuit les objectifs suivants :

- **Objectifs théoriques :**

- Dresser un état de l'art complet sur les concepts de climat organisationnel et de bien-être psychologique au travail.
- Identifier les principales dimensions du climat organisationnel susceptibles d'influencer le bien-être des employés.
- Analyser les travaux empiriques antérieurs portant sur la relation entre ces deux variables afin d'identifier les lacunes de la recherche existante.

- **Objectifs empiriques :**

- Mesurer le niveau de perception du climat organisationnel au sein d'une entreprise publique industrielle algérienne.
- Évaluer le niveau de bien-être psychologique au travail des employés de cette entreprise.
- Tester l'effet direct du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail.
- Identifier les dimensions du climat les plus déterminantes pour le bien-être des employés.
- Analyser l'influence des variables sociodémographiques sur les perceptions du climat et du bien-être.

Importance et intérêt de l'étude :

- **Intérêt scientifique :**

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à combler un vide dans la littérature académique algérienne en matière de management des ressources humaines. En mobilisant deux

instruments de mesure validés et reconnus internationalement : le QMCO de Bouchard & Dagenais-Desmarais (2022) et l'IBEPT de Dagenais-Desmarais (2010), dans un contexte industriel étatique peu exploré, cette étude apporte une contribution originale à la compréhension des dynamiques organisationnelles propres au secteur industriel public algérien.

- **Intérêt managérial :**

Sur le plan pratique, les résultats attendus de cette recherche offriront aux dirigeants et aux responsables des ressources humaines des entreprises publiques industrielles un diagnostic précis de l'état du climat organisationnel et du bien-être de leurs employés. Ces données constitueront un outil d'aide à la décision pour concevoir et mettre en place des politiques managériales ciblées, susceptibles d'améliorer les conditions de travail, de réduire l'absentéisme et d'accroître l'engagement des travailleurs.

- **Intérêt social :**

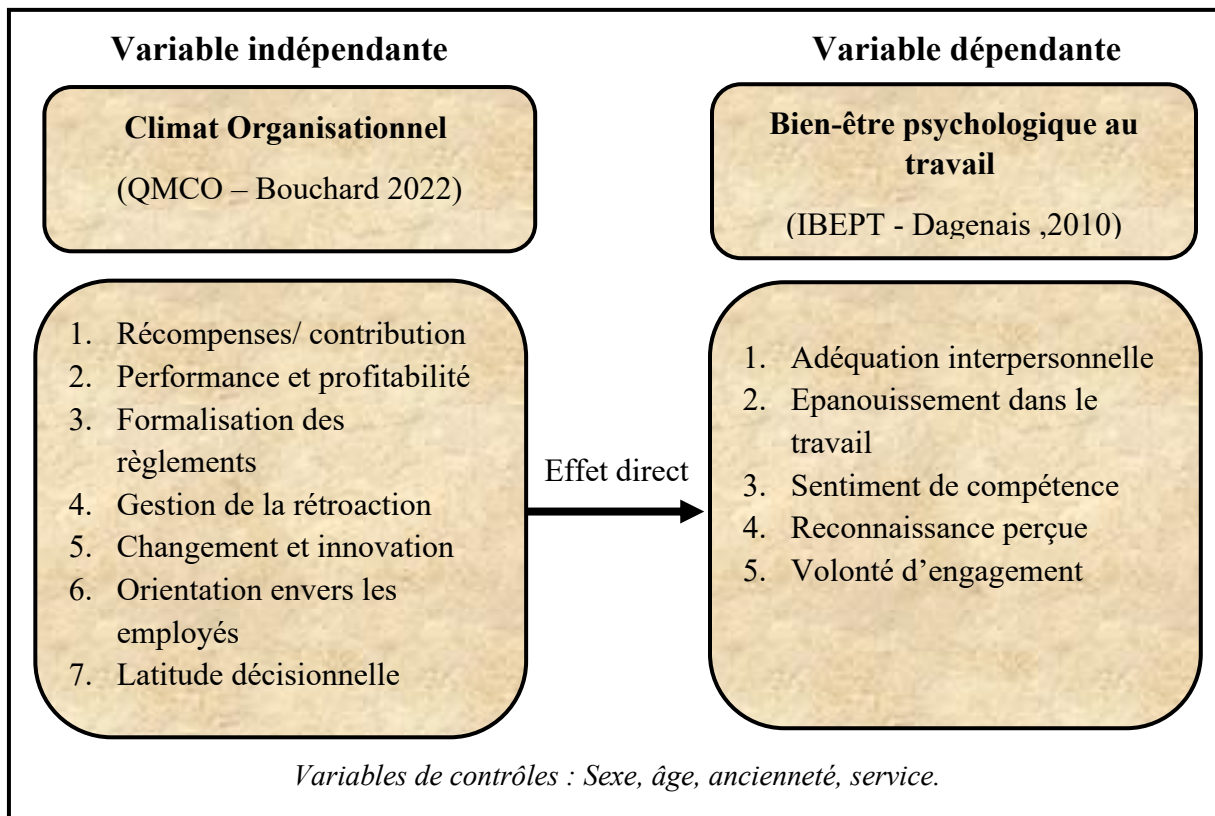
Sur le plan social, cette étude s'inscrit dans une démarche de valorisation du capital humain dans les entreprises publiques algériennes. En attirant l'attention sur l'importance du bien-être psychologique des travailleurs, elle participe à la promotion d'une culture organisationnelle plus humaine et plus soucieuse de la santé mentale au travail.

Modèle conceptuel de la recherche :

Le modèle conceptuel de cette recherche repose sur une relation directe entre le climat organisationnel, considéré comme variable indépendante, et le bien-être psychologique au travail, considéré comme variable dépendante. Ce modèle s'inspire des travaux fondateurs de Litwin et Stringer (1968), enrichis par les apports de Bouchard (2022) pour l'opérationnalisation du climat, et de Dagenais-Desmarais (2010) pour la conceptualisation du bien-être psychologique au travail.

Les variables sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté et service/atelier) sont intégrées au modèle en tant que variables de contrôle, afin d'examiner leur influence potentielle sur les perceptions des deux variables centrales.

Figure 01 : Modèle conceptuel de la recherche.



Ce modèle constitue le fil directeur de l'ensemble du travail de recherche. Il guidera la formulation des hypothèses, le choix des instruments de mesure et l'interprétation des résultats empiriques présentés dans les chapitres suivants.

Structure de la recherche :

Ce mémoire de master est organisé en quatre chapitres complémentaires, structurés comme suit :

- **Chapitre 01 : Revue de littérature et cadre conceptuel**

Commentaires et analyse de la littérature, et présentation des modèles adoptés pour les concepts de l'étude.

- **Chapitre 02 : Méthodologie et terrain de recherche**

Présentation de la méthode et les outils de mesures et l'organisation à étudié.

- **Chapitre 03 : Résultats et discussion**

Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'enquête de terrain.

Cette organisation reflète la progression logique de la recherche, allant de l'ancrage théorique vers la validation empirique, en passant par une démarche méthodologique rigoureuse

CHAPITRE 01 :

**Revue de littérature et cadre
conceptuel**

Ce chapitre présente une revue de la littérature sur le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail. Il vise à analyser les principales études empiriques ayant examiné la relation entre ces deux variables, en mettant en évidence leurs résultats ainsi que leurs limites. Cette analyse permet d'identifier les insuffisances des recherches antérieures et de justifier la pertinence de la présente étude au sein de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX. Dans un second temps, un cadre conceptuel sera proposé afin de préciser les concepts retenus et de structurer le modèle théorique de la recherche.

1. Revue de littérature

Cette section présente les principaux travaux théoriques et empiriques qui fondent le cadre conceptuel de cette recherche. Elle est structurée en trois parties : le bien-être psychologique au travail, le climat organisationnel, et la relation entre ces deux variables dans les contextes étranger et algérien.

1.1. Le bien-être psychologique au travail

Le concept de bien-être divise la communauté scientifique depuis l'Antiquité, tiraillé entre deux courants philosophiques. La perspective hédonique, héritée d'Aristippe puis reprise par Hobbes et Bentham, l'assimile à la recherche du plaisir et à la satisfaction des désirs. La perspective eudémonique, fondée sur Aristote et formalisée par Ryff et Singer (1998, 2000), le conçoit plutôt comme un processus de réalisation de soi et d'actualisation du potentiel individuel. Selon Ryan et Deci (2001), cette distinction oppose les besoins subjectifs, potentiellement néfastes, aux besoins objectivement valides qui servent le véritable développement humain. Cette tension conceptuelle reste, à ce jour, non résolue dans la littérature.

Dagenais-Desmarais (2010) ouvre cette réflexion en développant et validant, auprès de 1 080 travailleurs canadiens, un instrument de mesure du bien-être psychologique spécifique au contexte du travail. Par une approche inductive et mixte ancrée dans les expériences vécues des acteurs, elle aboutit à un modèle en cinq dimensions : adéquation interpersonnelle, épanouissement au travail, sentiment de compétence, volonté d'engagement et reconnaissance perçue, démontrant que le bien-être au travail constitue un construit distinct du bien-être général, de nature essentiellement eudémonique.

Biétry et Creusier (2013) prolongent cette quête en proposant une échelle de mesure positive du bien-être au travail, combinant cette fois les visions hédonique et eudémonique, en réponse aux limites des outils existants comme celui de Dagenais-Desmarais. En s'appuyant sur 13 entretiens qualitatifs suivis de deux études quantitatives auprès de 313 puis 865 salariés français, ils aboutissent à une échelle de 12 items structurée en quatre dimensions : relations entre collègues, management, temps de travail et environnement physique, confirmant la complémentarité des deux approches théoriques.

Abaidi (2015) a cherché à définir les dimensions du bien-être au travail selon la perspective des salariés et à valider une échelle adaptée au contexte français. À travers une approche mixte combinant entretiens, focus groups, tri de cartes et validation quantitative rigoureuse, elle a abouti à une échelle structurée autour de six dimensions : clarté du rôle, environnement, ambiance, reconnaissance, bienveillance et épanouissement, réconciliant les deux visions du bien-être. Cette recherche a également permis de segmenter les salariés en cinq profils distincts, allant du bien-être complet à son absence totale.

1.1. Le climat organisationnel

L'évolution du concept de climat organisationnel s'est construite progressivement sur plusieurs décennies. Les premières traces remontent à Lewin, Lippitt et White (1939), qui ont montré que le style de leadership engendre des atmosphères collectives distinctes au sein des groupes (Lewin et al., 1939). C'est Argyris (1958) qui a le premier formalisé le concept en le définissant comme l'interaction entre les politiques formelles de l'organisation et les besoins de ses membres (Argyris, 1958). Litwin et Stringer (1968) ont ensuite proposé le premier modèle structuré, faisant du climat une variable intermédiaire entre l'environnement organisationnel et la motivation individuelle. Une avancée méthodologique décisive est venue de James et Jones (1974), qui ont distingué le climat psychologique propre à l'individu du climat organisationnel propriété partagée du groupe posant ainsi les bases de la recherche moderne (James & Jones, 1974).

Malgré cette maturation, l'absence d'outils de mesure standardisés et les débats persistants sur le niveau d'analyse ont motivé plusieurs chercheurs à développer des instruments adaptés à des contextes spécifiques.

Desjardins (2000) teste un instrument francophone auprès de 114 salariés montréalais selon une approche interactionniste ; si la structure factorielle est stable, la faible cohérence interne et l'échec face au critère de l'absentéisme la conduisent à juger l'outil non opérationnel.

Ferroukhi et Ouenadi (2018) prolongent cette quête dans les communes algériennes de la Wilaya de Blida, combinant entretiens qualitatifs et enquête auprès de 312 administratifs. Ils confirment le rôle des pratiques managériales locales (relations, autonomie, objectifs) et révèlent une corrélation négative entre niveau d'instruction et perception du climat, signe persistant de lacunes dans la valorisation des employés qualifiés.

Bouchard (2022) s'attaque enfin à la cause structurelle de ces difficultés : la prolifération des dimensions du concept en synthétisant 403 dimensions issues de la littérature et en validant le QMCO, instrument en sept dimensions fondé sur le Cadre des Valeurs Concurrentes. L'orientation envers les employés et la latitude décisionnelle s'avèrent les plus liées au bien-être psychologique, tandis que l'instabilité de la dimension innovation pendant la Covid-19 rappelle que l'instrument reste à raffiner.

1.2. Le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail

Cette section présente une analyse des principales études empiriques ayant examiné la relation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail. Les travaux retenus sont organisés en deux sous-sections : les études menées dans un contexte étranger, suivies des études conduites dans le contexte algérien.

1.3.1. Dans le contexte étranger

Les études retenues dans cette sous-section ont été sélectionnées de manière à assurer une couverture géographique diversifiée, incluant des contextes nord-américains, asiatiques et européens, afin de rendre compte de la variabilité des résultats selon les environnements organisationnels et culturels.

Roy (2009) ouvre cette série de travaux en étudiant l'influence du climat psychologique sur la détresse psychologique au travail, au sein d'une société d'assurance canadienne. Auprès de 264 répondants, en évaluant trois dimensions du climat : environnement physique immédiat, relations avec le superviseur, rapports entre collègues. Elle démontre que le climat psychologique influence significativement la détresse au travail, l'environnement immédiat et les relations entre pairs s'avérant les prédicteurs les plus constants, sans effet notable des variables sociodémographiques.

Nelson (2013) approfondit cette relation en y introduisant le rôle du leadership, examinant comment le climat de travail médiatise le lien entre les pratiques de leadership et le bien-être psychologique des employés. Menée auprès de 406 infirmières canadiennes, évaluant quatre dimensions du leadership authentique, trois composantes du climat et trois dimensions du bien-être, son étude confirme que le climat joue un rôle de médiateur total : un leadership sain génère un climat positif qui améliore significativement le bien-être des subordonnés, renforçant à la fois la perception de justice interpersonnelle et la confiance envers les supérieurs, prolongeant ainsi le constat de Roy sur l'importance des relations hiérarchiques et collégiales.

Gondlekar et Kamat (2016) élargissent cette perspective en explorant le lien entre climat organisationnel et bien-être psychologique selon les caractéristiques démographiques des travailleurs. Auprès de 180 employés d'une entreprise minière en Inde, évaluant onze dimensions du climat et six dimensions du bien-être issues du modèle de Ryff, ils confirment qu'un climat positif améliore significativement le bien-être psychologique, le processus de prise de décision et le système de soutien constituant les leviers les plus déterminants ; les perceptions demeurent globalement stables selon les variables démographiques, à l'exception de certaines différences liées au niveau hiérarchique.

Shaheen et al. (2022) déplacent ensuite cette réflexion vers le milieu universitaire pakistanais, en introduisant une variable médiatrice inédite : la « sape sociale », c'est-à-dire les comportements négatifs et hostiles entre collègues. Menée auprès de 413 membres du corps professoral d'universités publiques et privées, leur étude confirme qu'un climat organisationnel positif favorise significativement le bien-être des enseignants, mais révèle aussi que la sape sociale atténue considérablement cet effet bénéfique, mettant en lumière une dynamique négative que les études précédentes n'avaient pas explorée.

Janiukštis et al. (2024) referment cette trajectoire en interrogeant la relation inverse : l'impact du climat organisationnel et du bien-être sur l'émergence de comportements négatifs tels que le harcèlement et la violence. Auprès de 85 travailleurs de centres de services sociaux et d'écoles en Lituanie, évaluant cinq dimensions du climat, ils confirment qu'un climat positif améliore significativement le bien-être des employés et réduit les comportements violents, le soutien et l'inclusion se révélant les leviers les plus déterminants ; le bien-être au travail agit lui-même comme un frein au harcèlement, rejoignant ainsi la préoccupation soulevée par Shaheen et al. quant aux effets délétères des dynamiques relationnelles négatives en milieu professionnel.

1.3.2. Dans le contexte Algérien

Les études présentées dans cette sous-section ont été conduites exclusivement dans le contexte organisationnel algérien. Leur sélection vise à mettre en évidence l'état actuel de la recherche locale sur la relation entre climat organisationnel et bien-être psychologique au travail, tout en soulignant le gap scientifique que la présente étude cherche à combler.

Benbougrine et Ibn Aoun (2017) a s'intéressé à l'impact des conditions professionnelles sur l'équilibre psychologique des intervenants chargés de la prise en charge des personnes handicapées en Algérie. Auprès de 150 professionnels du secteur pédagogique répartis dans plusieurs régions du pays, évaluant les exigences psychologiques du poste et la latitude décisionnelle, elle a montré que la perception de l'environnement de travail varie selon l'ancienneté, et qu'une plus grande autonomie décisionnelle favorise significativement l'équilibre psychologique, tandis qu'un niveau élevé de pression psychologique le détériore.

Chergui et Abdelfattah (2022) ont examiné l'influence du contrat psychologique sur le bien-être psychologique au travail dans un contexte industriel algérien, auprès de 80 employés de la société Alpha Pipe, dans la wilaya de Ghardaïa. En évaluant trois dimensions du contrat psychologique et la perception de l'autonomie, elle a confirmé que le contrat psychologique influence significativement le bien-être, la dimension relationnelle étant le levier le plus déterminant, tandis que les dimensions d'équilibre et de transition n'exerçaient pas d'effet significatif dans ce contexte spécifique.

Cherfouh (2023) a analysé la relation entre climat organisationnel et bien-être des employés en Algérie, à travers deux entreprises nationales : Lafarge Holcim et Sanofi Aventis, durant la période de la crise sanitaire du Covid-19. Auprès de 62 répondants, évaluant trois dimensions du climat : environnement physique immédiat, relation avec le superviseur, relation avec les collègues. Elle a révélé que les relations interpersonnelles, en particulier entre collègues, constituent le déterminant le plus significatif du bien-être, devant la relation avec le superviseur, sans différence significative entre les deux secteurs étudiés.

Bennouna, Boughaba et Mouda (2023) ont exploré l'impact du climat de sécurité psychosociale sur le bien-être au travail des professionnels de santé en Algérie, en vérifiant si cette relation varie selon le niveau d'éducation et l'ancienneté. Auprès de 108 employés de l'Établissement Public Hospitalier de Touggourt, évaluant quatre dimensions du climat, elle a démontré qu'un climat de sécurité psychosociale élevé améliore significativement le bien-être,

la communication et la priorité de gestion étant les leviers les plus déterminants, le niveau d'éducation renforçant cette relation et l'attention de la direction à la santé psychologique se révélant particulièrement bénéfique pour les agents ayant entre un et cinq ans d'ancienneté.

Bensaad et Kaouane (2024) ont examiné l'influence des dimensions du climat organisationnel sur le stress des infirmiers au sein du CHU de Batna, en Algérie. Après de 50 infirmiers, évaluant la structure organisationnelle, le mode de communication, ainsi que le conflit et l'ambiguïté de rôle, elle a montré qu'un climat perçu comme sain réduit significativement le niveau de stress, la clarté structurelle et l'efficacité de la communication étant identifiées comme les leviers les plus déterminants pour la stabilité psychologique des agents.

1.3. Limites et apports des études

La totalité des études analysées traitant du lien entre le climat organisationnel et le bien-être au travail confirme la relation positive et l'impact du premier sur le second. Leur travail a été très utile pour couvrir différents secteurs et démontrer que certaines dimensions du climat organisationnel sont plus influentes que d'autres sur le bien-être des employés (Bennouna et al., 2023; Shaheen et al., 2022; Gondlekar & Kamat, 2016; Janiukštis et al., 2024; Nelson, 2013; Bennouna et al., 2023).

Cependant, nous pouvons constater que la majorité des recherches s'appuient sur l'analyse corrélationnelle et ne testent pas le lien de causalité entre les deux variables (Janiukštis et al., 2024; Nelson, 2013). Les outils utilisés dans certaines études mesurent un bien-être général et non spécifique au contexte du travail (Janiukštis et al., 2024), ou qui adoptent un modèle unidimensionnel qui ne traite que de l'aspect hédonique (Shaheen et al., 2022). De même pour le climat de travail, abordé de manière parcellaire, se limitant à des dimensions isolées comme le climat de sécurité psychosociale (Bennouna et al., 2023). Cette diversité des dimensions et des outils reflète une absence de consensus méthodologique, ce qui peut affecter la comparabilité des résultats entre les études, d'où le besoin de tester un modèle plus global et plus robuste empiriquement pour notre étude.

L'examen de la littérature révèle aussi une divergence concernant l'influence des variables sociodémographiques sur les perceptions du climat et du bien-être. D'une part, certaines recherches concluent que les perceptions du climat organisationnel et du bien-être restent globalement constantes indépendamment de caractéristiques telles que l'âge, le sexe ou

l'éducation (Gondlekar et Kamat, 2016). À l'opposé, plusieurs études démontrent que des facteurs comme le niveau d'éducation, l'ancienneté ont une influence significative sur la perception des employés (Benbougrine & Ibn Aoun, 2017; Bennouna et al., 2023; Nelson, 2013).

La taille réduite de l'échantillon représente aussi une limite pour certaines études (Bensaad & kaouane, 2024; Chergui & Abdelfattah, s. d.; Janiukštis et al., 2024). Et enfin le gap contextuel que ce soit pour les études mener à l'étranger dans un environnement socioculturel différent comme l'Europe, l'Asie ou l'Amérique (Bouchard, 2022; Dagenais-Desmarais, 2010a; Gondlekar & Kamat, 2016; Janiukštis et al., 2024; Nelson, 2013; Shaheen et al., 2022), ou bien des types d'organisation différent pour les étude mener en Algérie (Benbougrine & Ibn Aoun, 2017; Bennouna et al., 2023; Bensaad & kaouane, 2024; Chergui & Abdelfattah, s. d.).

1.4. Apport de la présente étude

Au regard des limites identifiées, notamment l'utilisation fréquente de mesures générales du bien-être et le manque d'outils spécifiquement adaptés au contexte professionnel, il apparaît pertinent de recourir à des instruments validés et contextualisés. Dans cette perspective, l'étude de Dagenais-Desmarais (2010) propose une conceptualisation du bien-être psychologique au travail fondée sur une approche inductive et spécifiquement adaptée au contexte organisationnel. De même, l'étude de Bouchard (2022) offre une mesure structurée et pertinente du climat organisationnel. Ainsi, le choix de mobiliser ces deux approches dans le cadre de cette recherche se justifie par leur validité théorique et leur adéquation avec l'objet d'étude.

Notre étude vise donc à examiner l'effet du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail au sein de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX. Pour ce faire, nous utiliserons l'IBEPT développé par Dagenais-Desmarais (2010) ainsi que le QMCO de Bouchard (2022). Une attention particulière sera accordée à la représentativité de l'échantillon, ainsi qu'à l'analyse de l'influence des variables sociodémographiques.

2. Cadre conceptuel :

L'analyse de la dynamique professionnelle s'articule d'abord autour du bien-être psychologique au travail, appréhendé comme une expérience subjective de réalisation de soi, avant de se porter sur le climat organisationnel, qui traduit la perception collective des pratiques de l'entreprise. Cette réflexion culmine dans l'étude des interactions entre l'individu et son

environnement organisationnel, mettant en lumière la manière dont le ressenti personnel et le contexte structurel s'influencent mutuellement pour façonner la réalité du travail.

2.1. Section 1 : Le bien-être psychologique au travail :

2.1.1. Le bien-être général :

Les premières réflexions portant sur le concept du bien-être remontent aux philosophes grecs, qui ont posé les bases de sa conceptualisation à travers deux grandes traditions, à la fois complémentaires et distinctes : l'hédonisme et l'eudémonisme (Timakassat & Asli, 2025). Les définitions suivantes, issues de traditions disciplinaires différentes, permettent d'en saisir la richesse et la complexité de ce concept.

Historiquement, une définition de référence incontournable est celle proposée par l'Organisation Mondiale de la Santé en 1948, qui conçoit la santé, et par extension le bien-être, comme « un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 1948, cité dans Bernard, 2019).

Selon Seligman (2011), le bien-être se définit comme un état global d'épanouissement qui repose sur la combinaison de cinq dimensions complémentaires : les émotions positives, l'engagement, les relations, le sens et l'accomplissement. Ces composantes, réunies dans le modèle PERMA, montrent que le bien-être ne se réduit pas au plaisir ou à la satisfaction, mais qu'il englobe aussi l'investissement personnel, la qualité des liens sociaux, la recherche d'un but et le sentiment de réussite (Kovich et al., 2023).

Enfin, Mondo (2016) apporte un éclairage plus récent intégrant une dimension dynamique et spirituelle, en définissant le bien-être comme « un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu » (Mondo, 2016, cité dans Bernard, 2019)

Le bien-être est un concept ancien et multidimensionnel, dont les racines philosophiques s'inscrivent dans l'hédonisme et l'eudémonisme. Les approches contemporaines montrent qu'il ne se limite ni à l'absence de maladie, ni au simple plaisir, mais qu'il renvoie à un état global d'équilibre, de satisfaction et d'épanouissement. Il mobilise à la fois des dimensions physiques, psychologiques, sociales et existentielles. Ainsi, le bien-être apparaît comme une expérience à

la fois subjective et holistique, construite par la qualité de vie, les relations, le sens donné à l'existence et l'accomplissement personnel.

2.1.2. Les approches du bien-être au travail :

2.1.2.1. L'approche hédonique :

Dans la perspective hédonique, le bien-être au travail est appréhendé comme une expérience subjective centrée sur la quête de plaisir et l'atténuation des affects négatifs. Cette approche, soutenue par Kahneman et al. (1999), assimile le bien-être au bonheur ressenti lors de l'exercice de l'activité professionnelle, privilégiant une vision bidimensionnelle où dominent la présence d'émotions agréables et l'absence de désagréments. Toutefois, cette conception s'élargit pour dépasser la simple satisfaction immédiate : Cowen (1994) suggère que le bien-être repose sur un équilibre global intégrant des dimensions comportementales, psychologiques, physiologiques et sociales. Dès lors, la santé au travail ne se limite plus au plaisir instantané, mais englobe la qualité des relations interpersonnelles, le sentiment de compétence et la maîtrise de l'environnement professionnel. En somme, le bien-être au travail s'envisage comme une réalité duale, étant à la fois une expérience liée directement à l'activité et le reflet d'un rapport plus profond à soi (Chatillon & Richard, 2015).

2.1.2.2. L'approche eudémonique :

S'inscrivant dans la tradition eudémonique, le bien-être au travail se définit par la quête de sens et l'accomplissement de soi, se distinguant ainsi de la simple recherche de plaisir immédiat. Selon la synthèse de Chahdi (2024), cet état émerge lorsque l'individu agit en cohérence avec sa nature profonde, une perspective soutenue par les travaux de Fall, Safy-Godineau et Carassus (2018). Ce paradigme, qui s'appuie sur les apports de Ryff (1989) ainsi que de Deci et Ryan (2008), assimile le bien-être à un « fonctionnement psychologique positif » reposant sur des piliers tels que l'estime de soi et l'intégration communautaire. Enfin, cette dimension existentielle s'élargit aux composantes identifiées par Shankland (2019), notamment l'autonomie et la finalité donnée à l'existence (Chahdi, 2024).

2.1.2.3. L'approche intégrative :

Face aux limites des deux approches précédentes, l'hédonique réduisant le bien-être à la seule expérience de plaisir, et l'eudémonique le limitant à la seule réalisation de soi. Plusieurs

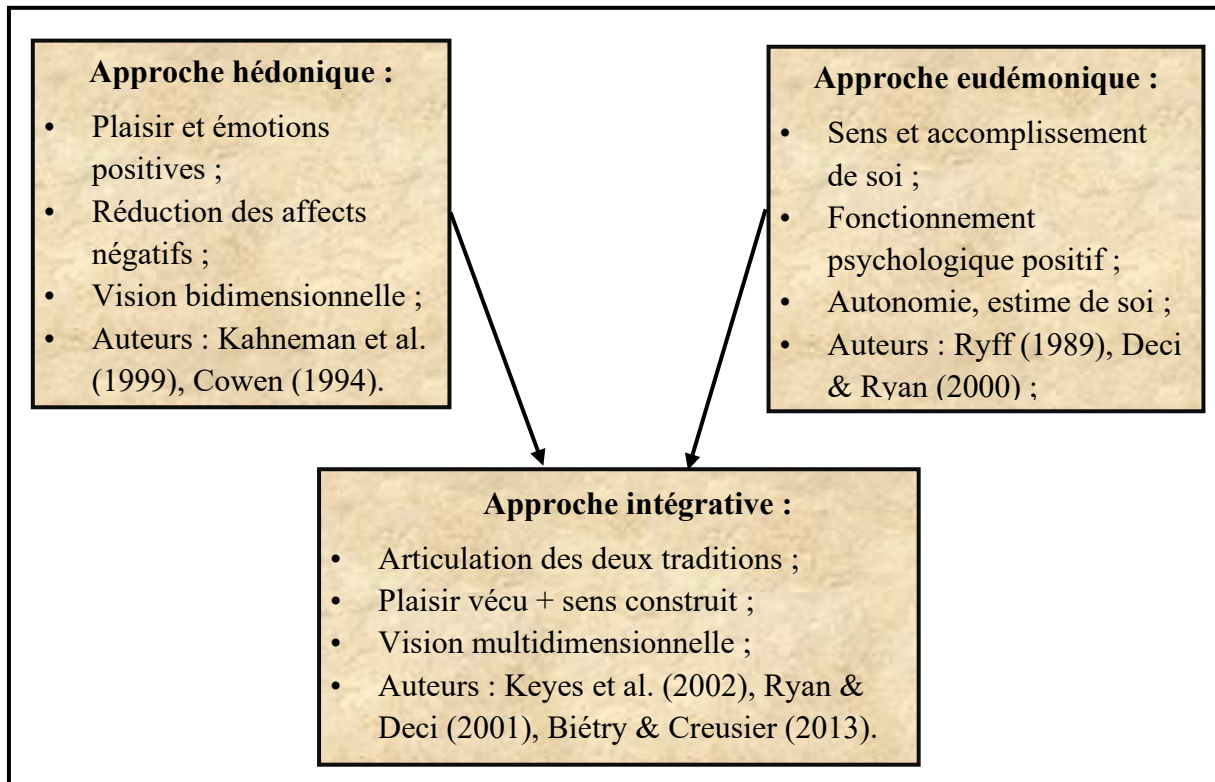
chercheurs ont plaidé pour une conception intégrative qui articule ces deux traditions au sein d'un même cadre théorique.

Keyes et al. (2002) ont apporté une démonstration empirique décisive en ce sens, en montrant que les dimensions hédoniques et eudémonique, bien que conceptuellement distinctes, sont étroitement associées dans la réalité vécue des individus et que leur prise en compte conjointe offre une compréhension plus fidèle et plus complète du bien-être (Keyes et al., 2002). Dans cette logique, Ryan et Deci (2001) soulignent que ni l'approche hédonique ni l'approche eudémonique, prises isolément, ne suffisent à rendre compte de l'ensemble du phénomène : c'est leur combinaison équilibrée qui permet de saisir le bien-être dans toute sa complexité (Ryan & Deci, 2001).

Biétry et Creusier (2013) ont traduit cette ambition intégrative dans le champ spécifique du travail en proposant une conceptualisation qui dépasse cette opposition, en définissant le bien-être au travail comme « un état psychologique découlant d'une relation positive avec autrui, avec soi-même, avec le temps et avec l'environnement physique de travail » (Biétry & Creusier, 2013).

En intégrant simultanément des dimensions relevant du plaisir ressenti et des dimensions relevant de l'accomplissement et des relations positives. L'approche intégrative permet ainsi de saisir le bien-être au travail dans toute sa complexité, en reconnaissant que l'épanouissement professionnel est à la fois affaire de plaisir vécu et de sens construit.

Figure 02 : Articulation des trois approches du bien-être au travail.



Source : élaboré par les étudiants à partir des sources consultées

2.1.3. Vers le bien-être psychologique au travail :

Le passage du bien-être général au bien-être psychologique au travail ne s'est pas opéré de manière linéaire. Historiquement, comme le souligne Creusier (2013), le bien-être professionnel a longtemps été appréhendé comme une notion universelle et fixe, étudiée de manière globale sans distinction particulière pour le contexte spécifique du travail. (Kashdan et al., 2008, cités dans Creusier, 2013).

C'est à partir des années 1960–1970 que la thématique du bien-être au travail a connu un essor significatif dans les travaux académiques et scientifiques (Richard, 2012, cité dans Timakassat & Asli, 2025).

Tableau 01 : Évolution historique et théorique du concept de bien-être au travail.

Période	Développement du concept de bien-être au travail
Antiquité	Origines philosophiques : Hédonisme (Épicure, Platon) et eudémonisme (Aristote) comme fondements du bien-être.
1960–70	Essor académique : Premières recherches sur le stress et la santé au travail ; émergence progressive du bien-être comme thématique propre.
1984	Bien-être subjectif : Diener formalise le concept de bien-être subjectif à travers affects et satisfaction de vie.
1990	Modèle de Warr : Premier modèle structuré du bien-être affectif au travail autour de trois axes : anxiété_confort, enthousiasme_depression, réalisation de soi.
1999	Danna & Griffin : Le bien-être au travail comme construit hiérarchique intégrant santé et satisfaction.
2000	Psychologie positive : Seligman & Csikszentmihalyi relancent les recherches sur le bien-être ; essor des modèles spécifiques au travail.
2010	Modèle intégratif : Dagenais-Desmarais propose un modèle spécifiquement dédié au bien-être psychologique au travail.

Source : élaboré par les étudiants à partir des sources consultées

Le bien-être appliqué au milieu professionnel a suscité l'intérêt de disciplines variées telles que la psychologie, la sociologie ou encore la gestion comme souligne Tremblay (2012). Cette interdisciplinarité rend toutefois sa conceptualisation complexe et sujette à interprétation.

La définition que propose l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail est la suivante : « Le bien-être au travail concerne tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, à la manière dont les employés perçoivent leur travail, leurs conditions de travail, le climat au travail et l'organisation du travail » (EU-OSHA, 2013, cité dans Masrouki, s. d.)

Dans une perspective plus psychologique, Danna et Griffin (1999) conceptualisent le bien-être au travail comme un construit hiérarchique intégrant à la fois la santé générale de l'individu physique et psychologique et sa satisfaction dans différentes facettes de la vie professionnelle telles que la rémunération, les collègues et le travail lui-même. Cette hiérarchisation permet de

distinguer le bien-être au travail de la simple satisfaction professionnelle, en lui conférant une profondeur et une étendue plus large (Danna & Griffin, 1999).

Dagenais-Desmarais conçoit le bien-être psychologique au travail comme un processus de réalisation de soi, où la satisfaction personnelle émerge de la synergie entre l'épanouissement individuel, la qualité du tissu social et l'intégration au sein de l'entreprise (Dagenais-Desmarais & Catherine, 2010).

En synthèse, le bien-être psychologique au travail peut être défini comme un état subjectif, multidimensionnel et à prédominance eudémonique, résultant du fonctionnement optimal de l'individu dans son environnement professionnel. Il se distingue du bien-être général par sa spécificité contextuelle, et du mal-être ou de la détresse psychologique par son caractère exclusivement positif. Il englobe à la fois la qualité des relations interpersonnelles au travail, l'épanouissement dans l'exercice de ses missions, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement (Dagenais-Desmarais, 2010b).

2.1.4. Les dimensions du bien-être psychologique au travail :

Le bien-être psychologique au travail est un concept multidimensionnel dont la structure interne fait l'objet de débats dans la littérature. Van Horn et al. (2004), proposent de structurer le BEPT autour de cinq dimensions : affective, professionnelle, sociale, cognitive et psychosomatique, offrant ainsi l'un des cadres les plus complets et les plus cités pour appréhender ce construit (Horn et al., 2004). Dans le prolongement de cette approche, et en cohérence avec les travaux de Warr (1994), Locke (1976) et Ryff (1989), nous retenons trois grandes catégories analytiques : affective, cognitive et eudémonique, qui permettent d'articuler de manière cohérente les principales contributions théoriques sur ce sujet.

2.1.4.1. La dimension affective (hédonique) :

La dimension affective renvoie à l'expérience émotionnelle du travailleur dans son contexte professionnel : présence d'affects positifs (joie, enthousiasme, fierté) et absence d'affects négatifs (anxiété, colère, tristesse). Warr (1994) structure cette dimension autour de deux axes indépendants : le plaisir et l'activation, dont la combinaison génère quatre états affectifs distincts permettant une cartographie fine du vécu émotionnel au travail (Warr, 1994). La reconnaissance pour le travail accompli figure parmi les déterminants les plus robustes de cette dimension ; son absence est associée à l'émergence d'affects négatifs chroniques susceptibles de dégrader durablement le BEPT (Brun & Dugas, 2008).

2.1.4.2. La dimension cognitive :

La composante cognitive correspond au jugement évaluatif que le travailleur porte sur son emploi. Locke (1969) conçoit la satisfaction au travail comme un état émotionnel positif résultant de la perception qu'a l'individu de son travail au regard de ses propres valeurs professionnelles (Locke, 1969). Elle se décline en plusieurs facettes : contenu du travail, rémunération, perspectives de carrière, relations hiérarchiques, et constitue l'un des prédicteurs les plus stables de la performance individuelle et de la rétention au sein des organisations (Judge et al., 2001).

2.1.4.3. La dimension eudémonique :

Fondée sur le modèle de Ryff (1989), cette dimension capture l'expérience d'épanouissement, de sens et de croissance personnelle au travail. Contrairement à la dimension affective qui s'intéresse à ce que le travailleur *ressent*, la dimension eudémonique s'intéresse à ce qu'il *réalise* et à la manière dont son travail contribue à son développement en tant que personne. Elle se structure autour de six composantes : acceptation de soi, Relations positives, Autonomie, Maîtrise de l'environnement, sens à la vie, croissance personnelle (Ryff, 1989).

2.1.4.4. Le modèle intégratif :

Les trois dimensions précédentes trouvent leur articulation la plus aboutie dans le modèle de **Dagenais-Desmarais (2010)** structure autour de cinq facteurs constitutifs du BEPT, qui recoupent et enrichissent les dimensions affective, cognitive et eudémonique retenues dans ce cadre :

- L'adéquation interpersonnelle au travail : la qualité et la fluidité des relations avec les collègues.
- L'épanouissement au travail : le sentiment de croissance personnelle et de réalisation de soi dans l'exercice de ses fonctions.
- Le sentiment de compétence au travail : la perception de sa propre efficacité et de sa maîtrise des tâches professionnelles.
- La reconnaissance perçue au travail : le sentiment d'être valorisé et reconnu pour ses contributions.
- La volonté d'engagement au travail : le désir de s'investir activement dans son travail et dans l'organisation.

Ce modèle se distingue par sa capacité à articuler, au sein d'un cadre unifié et spécifiquement professionnel, les trois dimensions retenues dans ce chapitre. L'adéquation interpersonnelle et la reconnaissance perçue renvoient à la dimension affective ; la volonté d'engagement et le sentiment de compétence rejoignent la dimension cognitive ; tandis que l'épanouissement au travail incarne pleinement la dimension eudémonique. Dagenais-Desmarais (2010) réussit ainsi à dépasser l'opposition traditionnelle entre les approches hédonique et eudémonique en proposant un construit intégratif qui saisit le bien-être psychologique au travail dans toute sa complexité, tel qu'il est vécu concrètement par les employés (Dagenais-Desmarais, 2010b).

2.1.5. Les déterminants du bien-être psychologique au travail :

Le bien-être psychologique au travail ne s'établit pas dans un vide : il résulte d'une interaction complexe entre des facteurs propres à l'individu, à son environnement organisationnel et à la qualité de ses relations professionnelles. Bakker et Demerouti (2007), dans le cadre de leur modèle Demandes–Ressources au Travail (JD-R), distinguent explicitement les ressources individuelles des ressources organisationnelles comme déterminants centraux du bien-être au travail (Bakker & Demerouti, 2007). Dans le prolongement de cette approche, et en cohérence avec le modèle de Dagenais-Desmarais (2010), nous enrichissons ce cadre d'une troisième catégorie : les déterminants relationnels pour rendre compte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer le BEPT. Nous retenons ainsi trois grandes catégories analytiques : individuelle, organisationnelle et relationnelle.

2.1.5.1. Les déterminants individuels :

Les ressources personnelles constituent le premier socle du BEPT. La Théorie de la Conservation des Ressources (COR) de Hobfoll (1989) postule que les individus cherchent à acquérir et protéger leurs ressources psychologiques ; leur perte engendre un stress susceptible de dégrader durablement le bien-être (Hobfoll, 1989).

Parmi ces ressources, l'auto-efficacité occupe une place centrale : la croyance de l'individu en sa capacité à accomplir efficacement ses tâches renforce son sentiment de maîtrise et, par extension, son BEPT. Dans la même logique, le capital psychologique proposé par Luthans et al. (2007) intègre quatre ressources complémentaires : efficacité personnelle, optimisme, espoir et résilience, qui agissent conjointement comme facteurs protecteurs du bien-être face aux exigences professionnelles (Luthans et al., 2007).

2.1.5.2. Les déterminants organisationnels :

L'environnement organisationnel constitue le deuxième déterminant majeur du BEPT. Le modèle Demandes–Ressources au Travail (JD-R) de Bakker et Demerouti (2007) distingue les demandes du travail qui regroupent les exigences physiques, cognitives et émotionnelles qui épuisent progressivement, et les ressources du travailleur tels que des ressources du travail, autonomie, soutien, feedback qui facilitent l'atteinte des objectifs et stimulent la croissance personnelle (Bakker & Demerouti, 2007).

La justice organisationnelle constitue un second déterminant fondamental. Greenberg (1990) montre que la perception d'équité au sein de l'organisation influence directement l'état psychologique des employés. Cette équité peut concerner la distribution des récompenses, les procédures de décision ou encore la qualité du traitement interpersonnel. Lorsque ces perceptions sont négatives, elles génèrent un sentiment d'injustice qui érode progressivement la motivation, la confiance et le bien-être au travail (Greenberg, 1990).

2.1.5.3. Les déterminants relationnels :

La qualité des relations interpersonnelles au travail constitue le troisième déterminant du BEPT, et l'un des plus robustes empiriquement. Le soutien social agit comme un modérateur puissant du stress professionnel. Viswesvaran, Sanchez et Fisher (1999), dans une méta-analyse portant sur le rôle du soutien social dans le processus du stress au travail, confirment que le soutien des collègues et du supérieur hiérarchique atténue significativement les effets négatifs des exigences professionnelles sur la santé psychologique des travailleurs. Ce soutien opère à deux niveaux complémentaires : il réduit directement la perception des demandes du travail, et renforce simultanément les ressources personnelles disponibles pour y faire face (Viswesvaran et al., 1999).

Le leadership constitue le second déterminant relationnel majeur. Les recherches empiriques montrent de manière convergente que le leadership transformationnel, qui inspire et accompagne le développement personnel des collaborateurs, est associé à des niveaux significativement plus élevés de BEPT, dans la mesure où il répond aux besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Deci & Ryan, 2000). À l'inverse, un style de management directif ou laissez-faire est associé à une dégradation progressive du bien-être des membres de l'équipe (Deci & Ryan, 2000).

2.1.6. Le bien-être au travail et ses notions voisines :

Le bien-être appliqué au milieu professionnel a suscité l'intérêt de disciplines variées telles que la psychologie, la sociologie et les sciences de gestion (Tremblay, 2012, cité dans Timakassat & Asli, 2025). Cette interdisciplinarité, si elle enrichit le concept, rend sa conceptualisation complexe et sujette à interprétation, conduisant parfois à des amalgames avec des notions voisines telles que la qualité de vie, le bonheur ou la satisfaction au travail.

Tableau 02 : Concepts liés au bien-être au travail et leurs définitions.

Concept	Définition synthétique
Qualité de vie au travail	La qualité de vie est définie par Meeberg (1993) comme la synergie entre satisfaction personnelle, santé globale et conditions d'existence objectivement favorables (Creusier, 2013).
Bonheur au travail	Etat affectif positif global résultant de l'expérience professionnelle quotidienne, intégrant à la fois des composantes émotionnelles et (Fisher, 2010).
Satisfaction au travail	Selon Locke (1976), la satisfaction au travail est un état émotionnel résultant de la perception par l'individu que son activité professionnelle lui permet d'atteindre ses propres valeurs (Creusier, 2013).
Santé psychologique	L'OMS définit la santé mentale comme un état d'équilibre permettant à l'individu de s'accomplir, de faire face au stress quotidien, d'être productif professionnellement et de s'impliquer dans sa communauté (Pereira et al., 2021).
Engagement organisationnel	État psychologique décliné en trois formes : affectif, normatif et de continuité (Meyer & Allen, 1991).
Sens du travail	Morin et Cherré (1999) définissent le sens du travail comme l'adéquation entre la valeur perçue de l'activité, les objectifs visés et la cohérence des missions avec les aspirations du travailleur.(Chatillon & Richard, 2015).

Bien-être subjectif	Évaluation personnelle composée d'affects positifs, négatifs et d'un jugement de satisfaction (Diener, 1984) (Ryan & Deci, 2001).
--------------------------------	---

Source : élaboré par les étudiants à partir des sources consultées

Plusieurs concepts gravitent autour du bien-être au travail sans s'y confondre : la qualité de vie en constitue le cadre objectif favorable, la satisfaction en est un antécédent partiel, le bonheur en représente la facette affective immédiate, la santé psychologique en est le cadre global plus large, l'engagement organisationnel en est une conséquence comportementale possible, et le sens du travail en est une dimension constitutive. Distinguer rigoureusement ces concepts sont indispensable pour construire un cadre théorique solide et pour interpréter sans ambiguïté les résultats empiriques.

2.2. Section 2 : Climat organisationnel :

2.2.1. Définition du climat organisationnel :

Le climat organisationnel est un sujet largement étudié depuis les années 60. Pourtant, il n'existe pas encore de consensus scientifique sur une définition unique. Cette situation s'explique par la diversité des approches des chercheurs, qui analysent le concept sous des angles différents. Ainsi, la littérature propose de nombreuses définitions variées.

Forehand et Gilmer (1964) ont défini le climat organisationnel comme un ensemble de caractéristiques qui influence les comportements des individus dans une organisation relativement stable, ces derniers distinguent cette organisation des autres (Suguna, s. d.)

Selon Schneider, le climat organisationnel correspond à la représentation mentale que les membres développent au fil de leurs expériences personnelles dans une organisation, incluant notamment le style de leadership. Cette perception influence les comportements professionnels des membres. (Chahri, 2022).

Slocum (1974), Powell et Butterfield (1978), Hellriegel et Slocum (1974) définissent le climat organisationnel comme se suit : « Le climat organisationnel a trait à la perception des caractéristiques d'une organisation et/ou de ses sous-systèmes ; il résulte de la façon dont l'organisation et/ou ses systèmes se comportent avec ses membres et son environnement.

Les auteurs Pritchard et Karasick précisent que le climat organisationnel est une caractéristique environnementale stable, perçue par les membres d'une organisation, qui émerge

des politiques et des comportements adoptés par ces derniers, en particulier par les cadres dirigeants, afin d'interpréter et d'orienter les activités.(Samassekou, s. d.).

De plus, Litwin et Stringer (1968) définissent le climat organisationnel comme la manière dont les individus perçoivent directement ou indirectement les propriétés structurant leur milieu de travail, lesquelles exercent une influence déterminante sur leur motivation et leur comportements professionnels.(Suguna, s. d.).

Selon Lawler, Hall et Oldham (1974), le climat organisationnel est le reflet du ressenti des individus face à leur environnement professionnel. Les auteurs confèrent ainsi à cette notion le statut de variable intermédiaire, positionnée entre la structure de l'organisation et les résultats individuels tels que la satisfaction et la motivation.(Martin & Croisille, s. d.).

En effet, Patterson et al, (2005) indiquent qu'une organisation se distingue d'une autre par ses procédures et routines internes, qui forment un climat organisationnel reflétant une perception partagée entre l'ensemble des agents.(Ferroukhi & Ouenadi, 2018).

Au-delà des définitions théoriques, on peut synthétiser que le climat organisationnel est l'ensemble des caractéristiques et perceptions partagées. Ces dernières naissent des interactions entre les individus et leur environnement de travail, qui influencent de manière déterminante les comportements professionnels des employés.

2.2.2. Les types du climat organisationnel :

En s'appuyant sur leurs travaux, Halpin et Croft ont mis en évidence six typologie de climat organisationnel. Ces auteurs proposent de classer ces environnements selon une échelle de transparence, allant d'un pôle ouvert à un pôle fermé :

2.2.2.1. Le climat ouvert :

Caractérisé par un environnement sain où règnent la confiance, la coopération et une forte motivation. Dans ce contexte, les membres du groupe entretiennent des relations amicales et sont fiers de leurs organisations, tout en faisant preuve d'initiative dans l'accomplissement de leurs tâches. Le responsable adopte une gestion flexible et exemplaire, évitant la rigidité des règles et procédures pour favoriser le bien-être collectif. (Zerara, 2019).

2.2.2.2. Le climat dirigé :

Dans ce type les dirigeants s'efforcent de répondre aux attentes des collaborateurs en leur offrant autonomie, flexibilité, et rémunération équitable, tout en les associant aux décisions stratégiques. Toutefois, cet engagement s'accompagne d'une structure rigide où les traditions et

procédures sont intangibles, imposant une conformité stricte aux objectifs opérationnels. Cette focalisation intense sur l'exécution des tâches subordonne les besoins relationnels et le bien-être interpersonnel des membres de l'équipe aux impératifs de production, plaçant ainsi la performance technique au-dessus de la dimension humaine. (Bahaz, 2024).

2.2.2.3. Le climat autonome :

Partage beaucoup de points communs avec le climat ouvert, la différence notable que la satisfaction des besoins sociaux des membres y est placée bien avant la recherche de productivité. Dans cet environnement, la direction se met volontairement en retrait, laissant aux employés une liberté quasi-totale pour organiser leur travail et gérer leurs interactions comme ils l'entendent. Cette absence de pression hiérarchique et de cadre rigide crée un milieu où chacun se sent à sa place, ce qui favorise un moral élevé, qui permet d'atteindre une productivité très satisfaisante. (Chahri, 2022).

2.2.2.4. Le climat paternel :

Se distingue par une gouvernance autocratique marquée par une forte centralisation et un contrôle rigide de toutes les activités internes. Dans ce cadre, la direction écarte les collaborateurs des décisions, jugeant qu'ils ne possèdent pas encore la maturité ou les compétences nécessaires. Cette gestion descendante concentre tout le pouvoir entre les mains de la hiérarchie et sacrifie les besoins des employés au profit de la simple exécution des tâches, cela finit par briser la motivation et freiner toute volonté d'engagement. (Chahri, 2022).

2.2.2.5. Le climat familial :

Comme l'ont décrit Halpin et Croft repris par Ehrhart et al, (2013), le climat familial est défini par l'importance des relations interpersonnelles sur les obligations de production. Dans ce modèle, le responsable agit comme un dirigeant de famille qui met la satisfaction des besoins sociaux et l'harmonie du groupe au-dessus du contrôle et de la performance. Ce climat, bien qu'il favorise une ambiance amicale et une satisfaction superficielle, conduit contrairement à un fort désengagement des collaborateurs face aux tâches, et une faible productivité. (Zerara, 2019).

2.2.2.6. Le climat fermé :

Considéré comme le profil le moins favorable dans une organisation comme le mentionne Castro (2010), marqué par une absence de cohésion sociale qui engendre une apathie généralisée. La production y est en baisse car le travail est perçu comme une contrainte plutôt

comme un accomplissement, et le responsable ne facilite pas l'exécution des tâches. Par conséquent, les travailleurs sont désengagés, ce qui rend leur collaboration difficile. Le responsable exige une meilleure performance tout en étant incapable d'inspirer ses employés, et il néglige ses besoins sociaux et il limite leur autonomie. (Zerara, 2019).

La typologie de Halpin et Croft constitue un cadre pertinent en raison de son ancienneté, de sa reconnaissance dans la littérature et de sa capacité à représenter le climat organisationnel de manière claire et progressive, à travers un continuum allant du climat ouvert au climat fermé. Elle permet de mettre en évidence que le climat organisationnel n'est pas uniforme, mais qu'il varie selon la manière dont l'autorité, la communication, la coopération et la structuration du travail sont organisées, ce qui en fait un outil d'analyse utile pour comparer les environnements internes des organisations et comprendre leurs logiques de fonctionnement selon le style de management et le degré d'ouverture de l'organisation.

Tableau 03 : les caractéristiques principales des climats organisationnel.

Type de climat	Caractéristiques principales
Climat ouvert	Confiance, coopération, initiative, relations positives, direction souple
Climat dirigé	Encadrement actif, objectifs clairs, forte priorité à la production et aux règles
Climat autonome	Grande liberté accordée aux membres, faible pression hiérarchique, forte autonomie
Climat paternel	Centralisation forte, contrôle rigide, faible participation aux décisions
Climat familial	Importance des relations sociales, ambiance conviviale, priorité au lien humain
Climat fermé	Désengagement, faible cohésion, manque de motivation, peu de soutien managérial

Source : Elaborer par les étudiants sur la base des informations précédentes

2.2.3. Les approches de climat organisationnel

La compréhension du climat organisationnelle repose sur une classification en plusieurs approches distinctes, élaborées à partir d'une analyse approfondie des recherches antérieures.

D'après Moran et Volkwein (1992), le climat s'articule en quatre perspectives fondamentales : l'approche perceptuelle, l'approche structurelle, l'approche interactionniste, et l'approche culturelle.

2.2.3.1. L'approche perceptuelle :

La première approche présentée est l'approche perceptuelle. Selon celle-ci, la formation du climat ne se limite pas à une simple observation des caractéristiques structurelles de l'organisation ; elle émerge d'un processus par lequel les individus au sein de leur groupe attribuent une signification psychologique à leurs conditions de travail. Cette approche se fonde sur l'interprétation individuelle.

Bien que, comme soulignent Moran et Volkwein (1992), cette perception individuelle peut être élevée à un niveau groupal grâce au processus de sélection et d'attraction au sein de l'organisation qui favorisent une homogénéité des membres. Selon Schneider et Reichers (1983), cette similitude des profils génère des perceptions communes permettant le passage d'une mesure individuelle à une analyse globale. (Desjardins, 2000).

2.2.3.2. L'approche structurelle :

Fondée sur les travaux de Payne et Pugh (1976), cette perspective considère le climat comme une propriété objective subjective des individus dans une organisation. Cette approche se définit par un ensemble de variables qui regroupent le niveau technologique, la dimension de l'organisation, le degré de centralisation, et la formalisation des règles qui façonnent les comportements et les attitudes des individus. Cette structure primordiale exerce une influence directe sur l'environnement de travail. (Zerara, 2019).

Selon Moran et Volkwein (1992), cette perspective ne prend pas en compte la diversité des perceptions au sein des sous-groupes ne démontre pas une corrélation systématique entre la structure formelle et le climat, et l'idée que les individus puissent percevoir la complexité structurelle dans son ensemble apparaît peu réaliste. (Desjardins, 2000).

2.2.3.3. L'approche interactionniste :

Cette approche considère le climat organisationnel comme étant le produit qui émerge des échanges sociaux, lors de l'interaction des individus entre eux face à une situation spécifique, générant ainsi un environnement qu'on l'appelle un climat.

Cette discussion se repose sur des accords tacites relatifs aux événements organisationnels tout en intégrant les perspectives antérieures. Cela démontre que la compréhension de la réalité

et du savoir est le produit des échanges entre les individus engagés dans l’intersubjectivité, loin d’être ni objective ni subjective purement.

Selon les travaux d’Ashforth, l’approche interactionniste analyse précisément les relations interpersonnelles tout en examinant l’effet des interactions entre individus basés sur leurs expériences personnelles dans la construction d’une perception partagée au sein de leurs groupes de travail. (Bahaz, 2024)

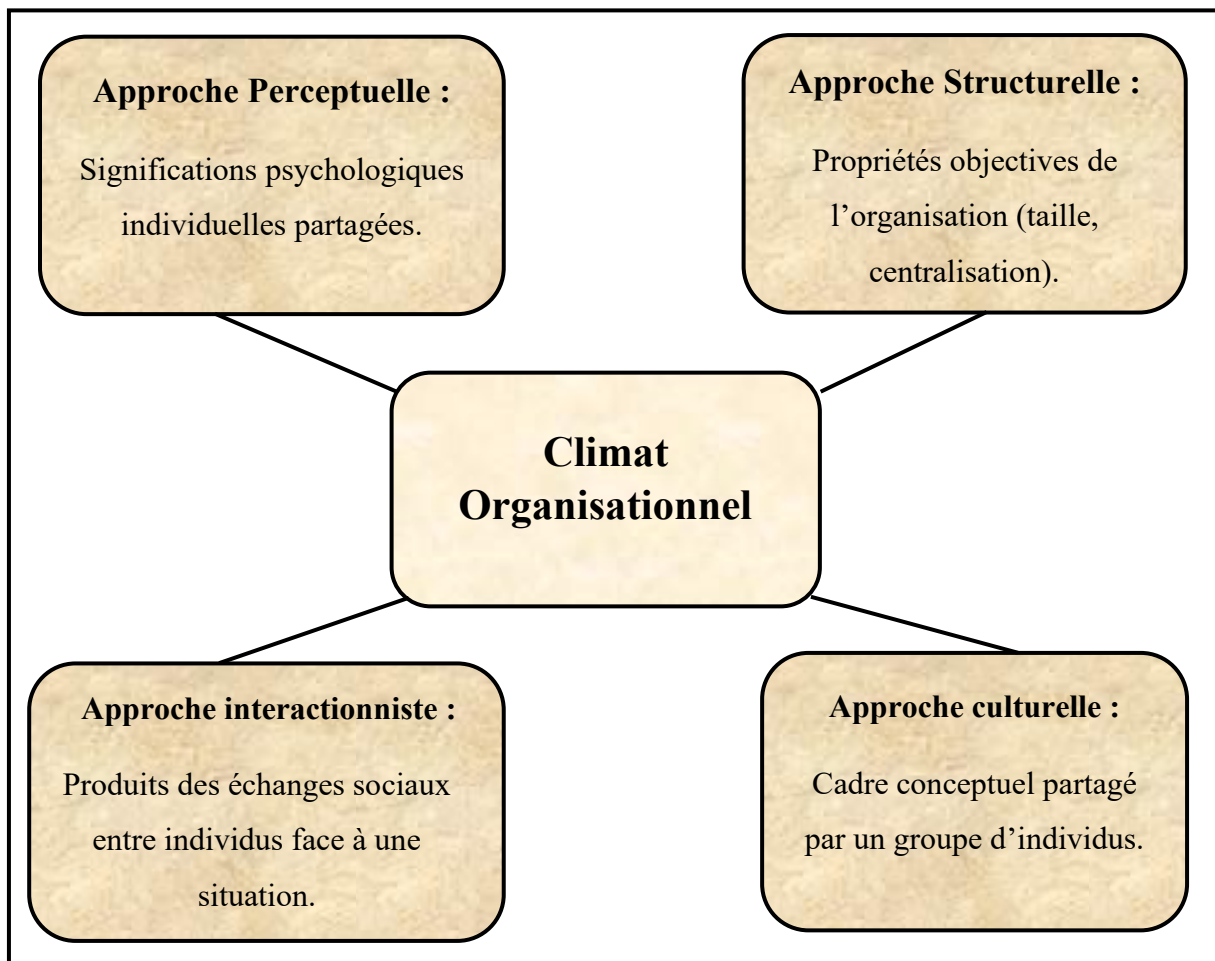
2.2.3.4. L’approche culturelle :

Le climat organisationnel se définit selon l’approche culturelle par l’ensemble des interactions résultant dans un groupe d’individus qui partagent le même cadre conceptuel. Cette approche mis en évidence les échanges entre les employés et le rôle crucial de la culture de l’organisation dans la conception du climat, lequel met le rapport entre la culture organisationnelle et le climat en question d’explication.

Pour Moran et Volkwein, l’approche culturelle démontre le lien inséparable entre le climat et la culture organisationnelle, tout en illustrant comment les individus interprètent leur environnement collectivement. (Bahaz, 2024)

Ces approches du climat organisationnel offrent plusieurs angles de lecture complémentaires pour appréhender ce concept dans toute sa complexité. Elles montrent que le climat peut être compris à partir des perceptions des individus, des caractéristiques structurelles de l’organisation, des interactions entre les acteurs et du cadre culturel qui oriente les comportements.

Figure 03 : Les approches du climat organisationnel selon Moran et Volkwein (1992).



Source : Elaborer par les étudiants sur la base des informations précédentes

2.2.4. Les dimensions du climat organisationnel :

Selon Schneider, les recherches menées se sont surtout concentrées sur des climats spécifiques qui retenaient l'attention des chercheurs, plutôt que sur l'élaboration de mesures globales. Cela explique la diversité des dimensions et l'absence d'un consensus sur un ensemble généralisé.

Les chercheurs ont tenté d'analyser le climat organisationnel dans des contextes particuliers, à titre d'exemple Fleishman qui a discuté du climat du leadership et Litwin et Stringer ont intéressé à la motivation dans un climat. Ainsi, Denison constate la difficulté de proposer des dimensions à partir d'une vision unique. (Madhukar & Sharma, s. d.).

Richard M. Hodgetts (1991) conceptualise le climat organisationnel à travers la métaphore d'un iceberg composé d'une partie visible sur la surface, et d'une autre sous l'eau non visible.

La première partie regroupe des éléments observables et mesurables tels que la structure et la hiérarchie, les objectifs stratégiques, les critères de performance et le statut technologique. La deuxième partie, concerne des aspects subjectifs inclut le soutien, les valeurs, le moral et les interactions sociales avec les collaborateurs, tous ces éléments étant invisibles et non mesurables.(Suguna, s. d.).

Afin de mieux comprendre la diversité des dimensions constitutives du climat organisationnel, il convient d'examiner les recherches fondatrices, ainsi ses conclusions pour mettre en lumière les dimensions qui en découlent.

Forehand and Glimer (1964) ont identifié cinq dimensions dans leur recherches centrée sur l'organisation du travail : la structure, la taille, la complexité, le style de leadership et l'orientation des objectifs.(Madhukar & Sharma, s. d.).

Litwin et Stringer (1968) ont proposé neuf dimensions pour mesurer le climat d'une organisation qui sont : la structure, la responsabilité, la récompense, le risque, la chaleur, le soutien, les normes, le conflit, l'identité.(Suguna, s. d.).

Pritchard et Karasick expose un modèle structuré autour de 10 dimensions : l'autonomie, la coopération, le soutien, la structure, la récompense, relation performance-récompense, motivation à la réussite, polarisation du statut, flexibilité et centralisation des décisions.(Suguna, s. d.).

L'analyse de Brunet et Savoie (1999), portant initialement sur 24 éléments distincts, trouve un certain consensus dans la littérature. Puis, passant à condenser cette diversité a 11 dimensions conceptuelles. Ce processus de simplification s'est poursuivie en éliminant d'autres éléments jusqu'à l'établissement d'un accord articule autour des 6 dimensions suivantes : autonomie individuelle, degré de structure imposé par le poste, type de récompenses, considération et chaleur et soutien, environnement physique, et qualité des rapports intergroupes. (Desjardins, 2000).

L'étude de Crespell et Hansen (2008) propose un model intégré, en s'appuyant sur la méthode des équations structurelles qui regroupe le climat de travail, la capacité d'innovation et la performance organisationnelle, tout en identifiant cinq dimensions clés : encouragement des superviseurs, cohésion de l'équipe, ouverture à l'innovation, motivation et autonomie. (Zerara, 2019).

En l'absence de consensus sur un ensemble universel de dimensions, la littérature révèle une convergence autour de plusieurs thèmes récurrents. Le tableau suivant synthétise les principales contributions et met en évidence les dimensions transversales qui traversent les différents modèles.

Tableau 04 : Récapitulatif des dimensions du climat organisationnel.

Les chercheurs	Nombre de dimensions	Les dimensions
Forehand & Gilmer (1964)	5	Structure, taille, complexité, leadership, orientation des objectifs
Litwin & Stringer (1968)	9	Structure, responsabilité, récompense, risque, chaleur, soutien, normes, conflit, identité
Pritchard & Karasick	10	Autonomie, coopération, soutien, structure, récompense, performance-récompense, motivation, statut, flexibilité, centralisation
Brunet & Savoie (1999)	6	Autonomie individuelle, structure imposée, récompenses, chaleur et soutien, environnement physique, rapports intergroupes
Crespell & Hansen (2008)	5	Encouragement superviseurs, cohésion d'équipe, ouverture à l'innovation, motivation, autonomie
QMCO — Bouchard (2022)	7	Récompenses/contribution, performance, formalisation, rétroaction, changement/innovation, orientation employés, latitude décisionnelle

Source : Elaborer par les étudiants sur la base des informations précédentes

2.2.5. Les niveaux du climat organisationnel :

Selon Field, Abelson et Abelson (1982), le climat organisationnel est perçu à trois niveaux, ce qui complexifie sa mesure.

- Le climat individuel (ou psychologique) : correspond à la perception qu'a l'individu de son environnement de travail.
- Le climat de groupe : est la perception qu'ont les groupes ou sous-groupes de travail.
- Le climat organisationnel : est la perception collective de tous les employés au sein d'une organisation (Suguna, s. d.).

La distinction entre ces trois niveaux est fondamentale d'un point de vue méthodologique et conceptuel. Le niveau individuel (ou psychologique) constitue le point de départ de toute mesure : il rend compte de la façon dont chaque employé interprète son environnement de travail à travers le prisme de ses expériences, de ses valeurs et de ses attentes. Cette perception, bien qu'ancrée dans le vécu personnel, est influencée par les caractéristiques structurelles et managériales de l'organisation.

Le niveau groupal représente une étape intermédiaire : lorsque les membres d'une équipe convergent vers des représentations communes de leur environnement, un climat de groupe se cristallise. Ce phénomène souligne que le passage du niveau individuel au niveau collectif n'est pas automatique ; il requiert, comme l'a souligné Drexler (1977), un certain degré d'homogénéité dans les perceptions partagées au sein du sous-groupe. Cette condition est déterminante pour la validité des mesures agrégées.

Le niveau organisationnel, enfin, correspond à l'agrégation des perceptions à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Il constitue la dimension la plus macroscopique et la plus pertinente pour le diagnostic organisationnel, mais suppose une convergence suffisante des ressentis internes. Sans cette convergence, les résultats agrégés risquent de masquer des disparités significatives entre unités ou équipes. En somme, la prise en compte simultanée des trois niveaux garantit une compréhension plus fine et plus fidèle de la réalité climatique de l'organisation.

2.2.6. Les outils de mesure de climat organisationnel :

La mesure du climat organisationnel ne fait pas l'objet d'un consensus unique ; elle se distingue d'un chercheur à l'autre selon les dimensions privilégiées, les objectifs et le domaine de recherche. Cette diversité d'approches a favorisé la constitution d'une multiplicité d'instruments d'évaluation. Ainsi, parmi les outils suivants, certains figurent parmi les plus utilisés pour leur fiabilité historique, tandis que d'autres, plus récents, émergent pour capturer la dynamique du climat en temps réel.

2.2.6.1. Le questionnaire de description du climat organisationnel (O.C.D.Q) de Halpin et Croft (1963) :

Composé de 64 énoncés, ce questionnaire de Halpin et Croft a initialement été conçu pour le milieu scolaire avant d'être adapté par Margulies (1965) pour tout type d'organisation. Il évalue le climat à travers huit dimensions clés : le désengagement, l'esprit d'équipe, l'intimité,

la surcharge, la motivation par l'exemple, le degré de contrôle, la reconnaissance, la distance interpersonnelle. Son approche permet de définir les six types de climat organisationnels sur un continuum de ouvert à fermé.(Tessier & Tellier, 1991)

2.2.6.2. Le Profil Organisationnel de Likert (L.O.P) (1967) :

Articulée autour de 51 énoncés, cet outil s'applique à toute organisation et privilégié pour mesurer l'impact des transformations au sein des projets de développement de l'organisation. Il se concentre sur des dimensions liées au processus internes, telles que la prise des décisions, le leadership, la motivation et la communication. Cette méthode permet de classifier le climat selon quatre types : autoritaire, autoritaire bienveillant, axé sur la participation ou favorisant la consultation.(Tessier & Tellier, 1991)

2.2.6.3. Le questionnaire du climat organisationnel (O.C.Q) de Litwin et Stringer (1968):

L'instrument de Litwin et Stringer, repose sur une approche perceptuelle où le climat est défini par la somme des perceptions des individus. Il regroupe 50 énoncés pour explorer neuf dimensions : chaleur, soutien, récompenses, responsabilités, normes, structure, tolérance, identité, risque. Son apport théorique majeur est de positionner le climat comme une variable médiatrice entre les facteurs organisationnels (leaderships, pratiques managériales) et les tendances de motivation.

Un débat scientifique autour de sa fiabilité a conduit à une version concise en six dimensions mesure davantage un ressenti global qu'une structure organisationnelle objective (Sims, s. d.).

2.2.6.4. Le questionnaire de Roy (1989) :

Dans ses travaux de validation, Nelson (2013) souligne que l'instrument de Roy (1989), s'appuyant sur 15 énoncés, évalue la perception qu'ont les employés de la façon dont ils sont traités par leur organisation à travers trois dimensions clés : l'autonomie, la reconnaissance ou considération et l'actualisation.

Dans les recherches présentées, ce climat est perçu comme un médiateur indispensable : il sert de pont qui transforme l'influence du leadership en un impact concret sur le bien-être psychologique des travailleurs (Nelson, 2013).

2.2.6.5. Le questionnaire multifacette du climat organisationnel (QMCO) de Bouchard (2022) :

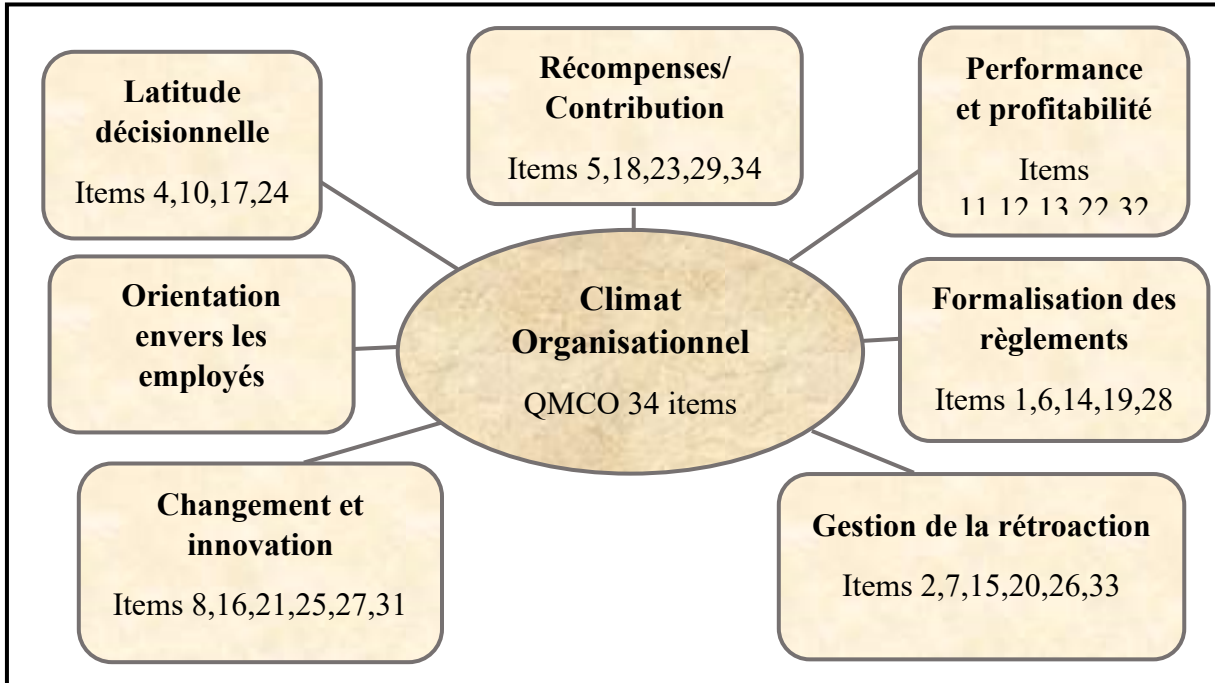
Repose sur le cadre théorique du Competing Values Framework (CVF), où le climat est défini comme les perceptions et interprétations collectivement partagées des politiques, procédures et pratiques organisationnelles. Il regroupe deux versions, l'une à 45 items et une autre à 34 items, tout en explorant les sept dimensions suivant :

- Les récompenses basées sur la contribution individuelle : évaluent si les promotions et compensations utilisent des critères objectifs et connus liés à l'effort investi.
- La performance et la profitabilité organisationnelle : mesurent la pression exercée sur les employés pour produire rapidement un travail de haute qualité afin de maximiser les profits.
- La formalisation des règlements et des attentes : vérifie si les employés comprennent clairement leurs tâches et s'ils doivent suivre des règles strictes qui structure leur travail.
- La gestion de la rétroaction : analyse la capacité de l'organisation à prendre en charge et à traiter les opinions ou les demandes transmises par les membres du personnel.
- Le changement, l'innovation et la prise de risque : reflète l'ouverture de l'organisation à expérimenter de nouvelles approches, à transformer ses méthodes et à accepter une part de risqué pour évoluer.
- L'orientation envers les employés : se focalise sur l'intérêt globale et au bien-être de ses travailleurs.
- La latitude décisionnelle : définit le degré de liberté et d'autonomie accordé aux employés pour planifier et réaliser leurs tâches comme ils le souhaitent.

Son apport théorique major est de proposer une opérationnalisation ancrée dans les valeurs organisationnelles, offrant aux gestionnaires un levier tangible pour aligner les pratiques quotidiennes avec la stratégie globale.

Le constat de lacunes conceptuelles et psychométriques dans les outils antérieurs a conduit à cette structure concise en sept facteurs qui permet d'évaluer les quadrants du fonctionnement interne d'une entreprise.(Bouchard, s. d.).

Figure 04 : Les dimensions du QMCO de Bouchard (2022).



Source : Elaborer par les étudiants sur la base des informations précédentes

2.2.7. Des concepts liés au climat organisationnel :

2.2.7.1. Le climat organisationnel et le climat du travail :

Le climat de travail englobe toutes les influences qui entourent un individu dans son poste et lui permettant d’accomplir ses tâches. Il se divise en deux composantes complémentaires : un environnement tangible et physique, incluant les aspects matériels et techniques, et un environnement intangible et non physique, comprenant les structures organisationnelles et les relations humaines. Ainsi, le climat organisationnel se définit comme l’ensemble des perceptions qu’un employé développe concernant les composantes tangibles et intangibles qui l’entourent.

La différence fondamentale entre les deux réside dans le fait que l’environnement de travail est la réalité concrète avec tous ces éléments, tandis que le climat organisationnel est le reflet de cette réalité dans les esprits et les sentiments des individus. (Chahri, 2023).

2.2.7.2. Le climat organisationnel et la culture organisationnelle :

Des études récentes établissent une distinction entre ces deux notions, tant sur le plan de la profondeur que celui de la méthodologie. Tandis que la culture organisationnelle représente l’aspect fondamental et pérenne de l’organisation, englobant les valeurs, les croyances et les

hypothèses implicites profondément ancrées dans l'inconscient collectif et difficile à modifier, et qui sont étudiées qualitativement. Le climat organisationnel représente l'aspect superficiel et temporaire lié aux perceptions conscientes qu'ont les individus des pratiques quotidiennes et quantifiables. Ainsi, la culture est considérée comme l'identité de l'organisation, tandis que le climat demeure le reflet de cette culture dans l'esprit des employés, influençant directement leurs comportements et leurs attitudes au sein de l'environnement de travail. (Chahri, 2023).

2.2.7.3. Le climat organisationnel et le climat psychologique :

Comme le soulignent James et al. (2008) ainsi que James et Sell (1981), la distinction entre le climat organisationnel et le climat psychologique repose essentiellement sur le niveau d'analyse adopté par les chercheurs. Tandis que le climat psychologique se concentre sur l'individu : il s'agit de la manière dont chaque employé perçoit et donne du sens aux composantes de son environnement de travail, le climat organisationnel est perçu comme une résultante cohérente de ces ressentis. De fait, le passage du niveau individuel au niveau organisationnel nécessite un consensus et un partage de ces perceptions. En somme, le climat organisationnel n'existe que lorsqu'il y a une convergence des perceptions individuelles vers une vision collective de l'environnement de travail. (Bouchard, s. d.)

2.2.7.4. Le climat organisationnel et le bien-être :

Le climat organisationnel représente un phénomène dont l'impact est déterminant sur le comportement, la performance des employés et celle de l'organisation elle-même. Comme le soulignent Rimbayana, Erari et Aisyah (2022), Afe et al. (2019) ainsi qu'Osmani et al. (2022), l'importance d'un climat positif réside dans sa capacité à accroître la satisfaction au travail et à influencer favorablement les perceptions qu'ont les employés de leur environnement, optimisant ainsi leur performance et leurs interactions. Ce climat est intrinsèquement lié aux attitudes et aux valeurs des collaborateurs, formant un ensemble de caractéristiques propres à l'identité de l'entreprise.

Parallèlement, le bien-être des employés apparaît comme un phénomène tout aussi crucial, défini par Pomting (2020), Salleh et al. (2020) et Kahtani et Sulphay (2022) comme un état physique, émotionnel et psychologique positif. Ce sentiment d'accomplissement résulte directement d'un environnement de travail favorable, permettant à l'individu de réaliser son plein potentiel, tant personnel que professionnel. Un bien-être solidement établi est ainsi le

moteur d'une productivité accrue, d'une meilleure efficacité dans les tâches et une réduction de l'absentéisme, garantissant une efficacité optimale pour l'organisation (Butvilas et al., 2023)

2.3. Section 3 : Le lien entre climat organisationnel et le bien-être psychologique :

Le lien entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail (BEPT) constitue l'un des axes majeurs de la psychologie de la santé occupationnelle contemporaine. L'analyse transversale de la littérature permet d'affirmer que cette relation n'est pas fortuite mais procède d'un mécanisme de détermination contextuelle où les perceptions partagées de l'environnement façonnent l'expérience subjective des individus.

D'un point de vue théorique, le lien entre ces deux concepts repose sur le principe de l'adéquation entre les besoins des travailleurs et les ressources offertes par l'organisation. Un climat organisationnel perçu comme sain agit comme un catalyseur de comportements positifs. Les sources s'accordent pour dire que lorsque les politiques, pratiques et procédures organisationnelles sont interprétées par les employés comme étant en phase avec leurs attentes, elles favorisent une motivation autonome et un engagement affectif, lesquels se traduisent inévitablement par un accroissement du bien-être. À l'inverse, un environnement de travail restrictif ou perçu négativement détériore la santé mentale et exacerbe le stress.

L'un des apports les plus significatifs de la recherche récente réside dans l'identification des dimensions spécifiques du climat qui prédisent le mieux le bien-être. Les travaux de Bouchard (2022) et de Dagenais-Desmarais (2010) démontrent que les dimensions rattachées au quadrant des relations humaines telles que l'orientation envers les employés et la latitude décisionnelle (autonomie) sont les prédicteurs les plus robustes et les plus positifs du BEPT.

Ces résultats sont corroborés par Gondlekar et Kamat (2016), qui identifient le processus de prise de décision et le système de soutien comme les leviers déterminants du bien-être en milieu industriel. L'autonomie, en particulier, est décrite comme un facteur crucial permettant aux individus d'exprimer leur potentiel et de réduire les sentiments de frustration ou de dépression.

Une distinction fondamentale émerge de l'étude de Bouchard (2022) : toutes les facettes du climat n'ont pas le même impact sur la santé psychologique. Tandis que le soutien et l'autonomie boostent le bien-être, les dimensions axées sur la performance pure et la rentabilité organisationnelle présentent des liens faibles, voire non significatifs, avec le BEPT. Ce constat suggère que la recherche de productivité « à tout prix », typique des buts rationnels, s'effectue

souvent au détriment de l'expérience humaine des employés, confirmant que la rentabilité financière n'est pas un vecteur de santé psychologique positive.

- **Une approche intégrée du climat organisationnel et du bien-être psychologique au travail**

Dans le cadre de la présente étude, le cadre conceptuel retenu s'appuie sur une articulation de deux modèles complémentaires : le Questionnaire Multifacette du Climat Organisationnel (QMCO) de Bouchard (2022) pour appréhender le climat organisationnel, et le modèle du Bien-Être Psychologique au Travail (BEPT) de Dagenais-Desmarais (2010) pour mesurer le bien-être des employés. Cette articulation se justifie par la complémentarité théorique, méthodologique et empirique des deux instruments.

- **Le QMCO de Bouchard (2022) pour mesurer le climat organisationnel :**

Ancré dans le Competing Values Framework (CVF), le QMCO conceptualise le climat organisationnel comme l'ensemble des perceptions et interprétations collectivement partagées des politiques, procédures et pratiques organisationnelles. Ce positionnement théorique présente un double avantage : d'une part, il s'inscrit dans une approche perceptuelle éprouvée, reconnue comme la plus adaptée à la mesure du climat ; d'autre part, il intègre la tension entre des valeurs organisationnelles opposées (flexibilité vs contrôle, orientation interne vs externe), offrant ainsi une vision plus riche et plus complète de la réalité organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, le QMCO se distingue des instruments antérieurs par sa concision (34 items dans sa version courte) et par la robustesse de sa structure factorielle à sept dimensions : les récompenses basées sur la contribution individuelle, la performance et la profitabilité organisationnelle, la formalisation des règlements et des attentes, la gestion de la rétroaction, le changement et l'innovation, l'orientation envers les employés, et la latitude décisionnelle. Ces sept dimensions couvrent de manière équilibrée les principales facettes de l'environnement de travail susceptibles d'influencer le bien-être des employés.

De plus, le QMCO pallie les lacunes conceptuelles et psychométriques signalées dans les instruments classiques (OCDQ, LOP, OCQ), en proposant une opérationnalisation ancrée dans les valeurs organisationnelles plutôt que dans une simple description des conditions de travail. Son apport spécifique réside dans sa capacité à fournir aux gestionnaires un levier diagnostic tangible permettant d'aligner les pratiques quotidiennes avec les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en tenant compte de l'expérience vécue par les employés.

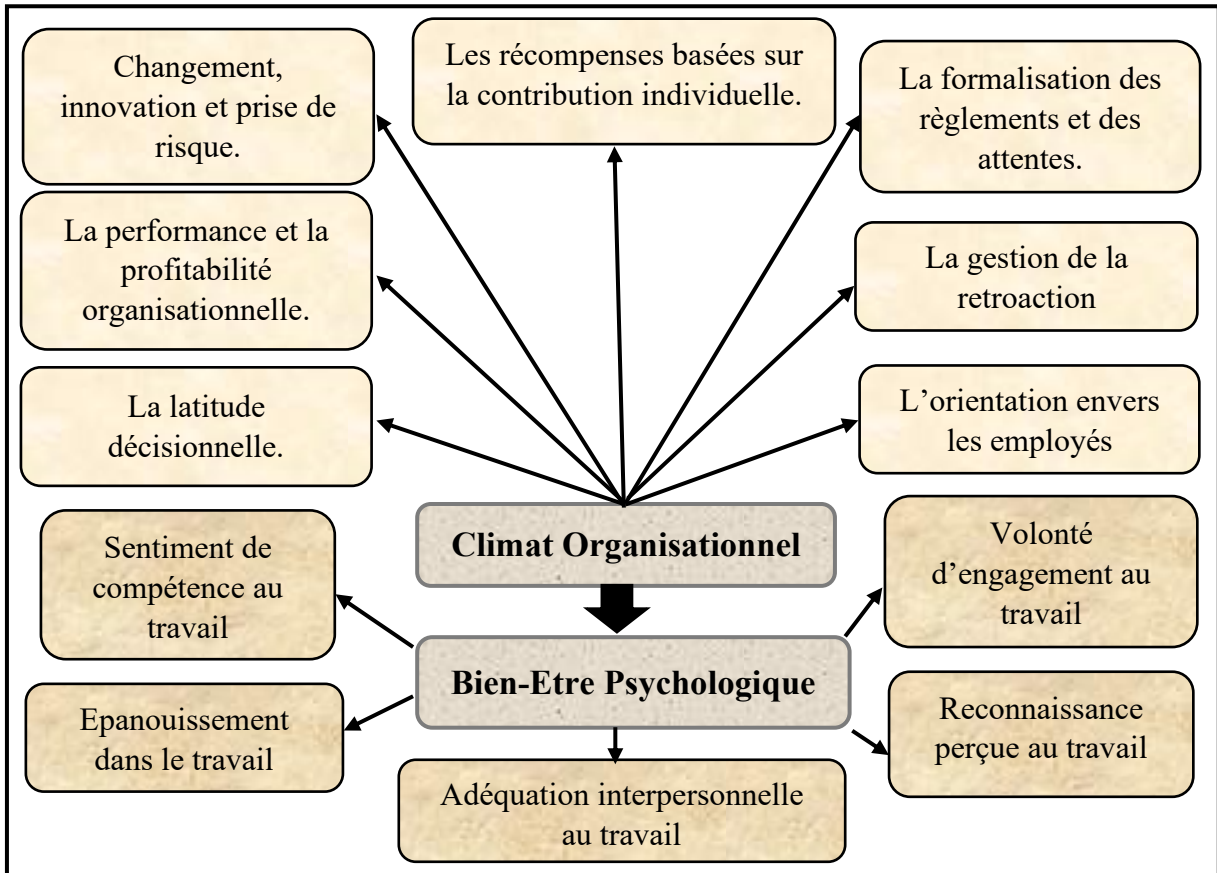
- **Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) pour mesurer le bien-être psychologique au travail :**

Pour opérationnaliser la variable du bien-être, l'étude mobilise le modèle de Dagenais-Desmarais (2010), issu d'une démarche qualitative et quantitative menée auprès de 1614 travailleurs francophones dans le cadre d'une thèse doctorale à l'Université de Montréal. Ce modèle se distingue par son ancrage dans l'expérience concrète des employés, recueillie à partir d'incidents critiques vécus, ce qui lui confère une forte validité écologique.

Le modèle conceptualise le bien-être psychologique au travail comme un construit multidimensionnel qui articule les deux traditions théoriques majeures du bien-être : l'approche hédonique, centrée sur les émotions positives, et l'approche eudémonique, centrée sur la réalisation de soi. Il est opérationnalisé à travers l'Indice de Bien-Être Psychologique au Travail (IBEPT), un questionnaire composé de 25 items répartis en cinq dimensions complémentaires qui couvrent à la fois la qualité des relations sociales au travail, la réalisation personnelle, la maîtrise des exigences du poste, l'engagement envers l'organisation et la reconnaissance perçue.

Sur le plan méthodologique, l'IBEPT présente des qualités psychométriques solides (fiabilité et validité confirmées) et a fait l'objet d'une large utilisation dans la recherche francophone (Loup, 2016), ce qui garantit la comparabilité des résultats avec d'autres études.

Figure 05 : Climat organisationnel et bien-être psychologique.



Source : (Bouchard, 2022 ; Dagenais-Desmarais, 2010).

Ce premier chapitre a permis de poser les fondements théoriques et conceptuels de la présente recherche. Dans un premier temps, la revue de littérature a mis en évidence la richesse et la complexité des concepts de bien-être psychologique au travail et de climat organisationnel, en soulignant la diversité des approches théoriques, des modèles de mesure et des résultats empiriques disponibles. Les études analysées, menées dans des contextes géographiques et sectoriels variés, confirment de manière convergente l'existence d'une relation positive et significative entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail, tout en révélant des limites méthodologiques importantes liées à l'hétérogénéité des outils mobilisés.

Dans un second temps, le cadre conceptuel a permis de préciser les ancrages théoriques retenus pour cette étude. Parmi les différents modèles théoriques du bien-être psychologique au travail présentés, cette recherche retient le modèle intégratif de Dagenais-Desmarais (2010), en raison de son adaptation spécifique au contexte professionnel et de ses qualités psychométriques reconnues. Ce modèle offre une conceptualisation à la fois rigoureuse et opérationnelle du bien-

être au travail. Il est associé au Questionnaire Multifacettes du Climat Organisationnel (QMCO) de Bouchard (2022), dont la structure constitue un cadre de mesure solide et pertinent pour appréhender les perceptions du climat organisationnel dans le contexte industriel étudié.

Le chapitre suivant présentera le cadre méthodologique de la recherche, en précisant les choix épistémologiques, les instruments de mesure retenus et les procédures de collecte et d'analyse des données.

CHAPITRE 02 :
Cadre méthodologique et
présentation du cas d'étude

Ce chapitre présente les choix méthodologiques retenus pour répondre à la question centrale de cette recherche, à savoir : dans quelle mesure le climat organisationnel influence-t-il le bien-être psychologique au travail des employés de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX ? Il expose successivement la démarche de recherche adoptée, les hypothèses formulées, la population et l'échantillon ciblés, les outils de collecte des données avec leurs échelles de mesure, ainsi que les méthodes d'analyse envisagées.

1. Méthodologie de la recherche

1.1. Approche méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement post positiviste, dans la mesure où elle vise à mesurer objectivement des phénomènes organisationnels à travers des instruments validés. Elle adopte une démarche hypothético-déductive, qui nous permettra de tirer des conclusions sur la base des données collectées, ce qui nous permettra d'atteindre les objectifs souhaités.

L'approche retenue est quantitative. Ce choix se justifie par la nature des variables étudiées, toutes deux mesurables à travers des échelles validées, ainsi que par la volonté de produire des résultats généralisables et comparables aux études antérieures. Cette approche permet également de tester statistiquement les liens entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail.

1.2. Population et échantillon

1.2.1. Population cible :

La population ciblée est constituée de l'ensemble des employés de l'Unité Leather, filiale du Holding GETEX, implantée à Chéraga, wilaya d'Alger. Ce choix se justifie par le gap contextuel identifié dans la revue de littérature, soulignant l'absence d'études portant spécifiquement sur ce type d'organisation dans le contexte algérien.

1.2.2. Echantillon :

La population étudiée est constituée de l'ensemble des employés de l'unité de production LEATHER, filiale du Holding GETEX, implantée à Chéraga, dans la wilaya d'Alger. Cette unité, dédiée à la fabrication de chaussures et d'articles de maroquinerie, emploie un effectif total de 1 095 agents au niveau de l'entreprise, un échantillon non probabiliste par convenance

de 118 agents au niveau de l'unité concernée a été choisi de manière aléatoire, et répartis en deux catégories fonctionnelles : 21 agents administratifs et 97 agents de production.

Le questionnaire a été distribué directement aux employés présents au sein de l'unité lors de la période d'enquête. La participation était volontaire et anonyme, dans le respect des principes éthiques de la recherche.

L'échantillon final retenu pour cette étude se compose de 118 répondants, dont 21 agents administratifs (17,8%) et 97 agents de production (82,2%), comme le présente le tableau suivant :

Tableau 05 : Composition de l'échantillon de l'étude.

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Agents administratifs	21	17,8%
Agents de production	97	82,2%
TOTAL	118	100%

Source : Enquête de terrain – Unité LEATHER, Chéraga, Alger.

Cette répartition reflète fidèlement la structure réelle de l'effectif de l'unité, où la main d'œuvre productive constitue la grande majorité du personnel (80,5%). L'ensemble des 118 questionnaires distribués ont été récupérés et jugés exploitables après vérification de leur complétude et cohérence ; aucun n'a été écarté pour données manquantes ou réponses incohérentes. Le taux de réponse exploitable est donc de 100%, ce qui atteste de l'implication des répondants et de la clarté de l'instrument de mesure utilisé.

1.2.3. Méthode d'échantillonnage :

La méthode retenue pour cette étude est l'échantillonnage non probabiliste par convenance. Ce choix se justifie par plusieurs contraintes objectives et pratiques. D'une part, la taille de la population cible dépasse les 1000 employés, ce qui rend un échantillonnage probabiliste exhaustif irréalisable dans le cadre d'une recherche académique soumise à des contraintes temporelles strictes. D'autre part, le contexte industriel algérien impose des

restrictions d'accès aux organisations publiques, limitant considérablement la mobilisation des répondants sur le lieu de travail.

Malgré ces contraintes, l'échantillon retenu (N = 118) répond aux exigences statistiques minimales requises pour les analyses envisagées. En effet, selon Hair et al. (2019), une taille d'échantillon de 100 à 200 observations est jugée suffisante pour produire des résultats stables dans le cadre d'analyses de régression et de tests de comparaison de moyennes. De plus, la composition de l'échantillon reflète fidèlement la structure réelle de l'effectif de l'unité (80,5% d'agents de production), ce qui renforce sa représentativité structurelle malgré le mode de sélection non probabiliste.

1.3. Outils de collecte des données et échelles de mesure

Dans le cadre de la collecte des informations nécessaires à notre étude, nous avons eu recours à deux outils principaux :

1.3.1. La revue de littérature :

Nous avons procédé à la lecture d'ouvrages, d'articles scientifiques et de thèses pertinents à notre sujet, en consultant des bibliothèques numériques. Cette étape nous a permis de construire le cadre conceptuel de l'étude et d'identifier les instruments de mesure les plus adaptés à notre contexte.

1.3.2. Le questionnaire :

Deux instruments validés ont été mobilisés pour mesurer les deux variables centrales de cette recherche. Leur choix repose sur leur solidité psychométrique, leur adéquation théorique avec les concepts retenus et leur adaptabilité au contexte organisationnel algérien.

1.3.2.1. Mesure de la variable indépendante : Le climat organisationnel Instrument : QMCO _ Bouchard & Dagenais Desmarais (2022)

Le Questionnaire Multifacette du Climat Organisationnel (QMCO) est composé de 34 items répartis en 7 dimensions. Il repose sur une approche perceptuelle où le climat est défini comme l'ensemble des perceptions et interprétations collectivement partagées des politiques, procédures et pratiques organisationnelles.

Les réponses sont recueillies sur une échelle de Likert en 5 points, dont les modalités sont présentées dans le tableau suivant :

Les items à valence négative (2, 7, 20, 26, 33) sont inversés avant le calcul.

1.3.2.2. Mesure de la variable dépendante : Le bien-être psychologique au travail

Instrument : IBEPT- Dagenais Desmarais (2010)

L'Indice de Bien-Être Psychologique au Travail (IBEPT) est composé de 25 items répartis en 5 dimensions. Il constitue un outil de référence reconnu pour sa validité théorique et psychométrique dans le contexte organisationnel, et se distingue par son ancrage spécifique au vécu professionnel des employés.

Les deux instruments utilisent une échelle de type Likert à 5 points (de 1 = « Jamais » à 5 = « Toujours »).

1.4. Procédure de collecte de données

La collecte des données sera effectuée en présentiel au sein de l'entreprise, après obtention des autorisations nécessaires auprès de la direction. Les questionnaires seront distribués directement aux employés durant les heures de travail, en insistant sur le caractère strictement anonyme et confidentiel de l'enquête, afin de favoriser des réponses sincères et non biaisées.

Les deux questionnaires ont été traduits en arabe afin de garantir une bonne compréhension par l'ensemble des répondants, tout en conservant la version française pour les employés maîtrisant cette langue. Un délai raisonnable sera accordé pour la restitution des questionnaires complétés.

1.5. Méthodes d'analyses de données

Les données collectées seront traitées à l'aide du logiciel SPSS. Les analyses suivantes seront conduites :

- **Analyse de fiabilité** : Le coefficient Alpha de Cronbach a été calculé pour chacune des dimensions des deux instruments de mesure (IBEPT et QMCO), afin de vérifier la cohérence interne des données collectées et de valider l'utilisation de ces instruments dans le cadre de cette étude.
- **Test de normalité** : Le test de Kolmogorov-Smirnov (complété par le test de Shapiro-Wilk) a été appliqué aux scores globaux des deux variables afin de vérifier la distribution des données. Le recours au théorème central limite ($N = 118 > 30$) a justifié l'utilisation des tests paramétriques malgré une distribution non normale.

- **Analyse descriptive** : Les moyennes, écarts-types, minimums et maximums ont été calculés pour décrire les caractéristiques de l'échantillon ainsi que les niveaux de perception du climat organisationnel et du bien-être psychologique par dimension.
- **Analyse corrélacionnelle** : Le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé pour examiner la nature et l'intensité de la relation entre le score global du climat organisationnel et le score global du bien-être psychologique, ainsi qu'entre les différentes dimensions des deux variables.
- **Régression linéaire simple** : Une régression linéaire simple a été réalisée pour tester l'effet prédictif global du climat organisationnel sur le bien-être psychologique et répondre à l'hypothèse principale (HP).
- **Régression linéaire multiple** : Une régression linéaire multiple a été conduite en introduisant les sept dimensions du climat organisationnel comme variables indépendantes et le score global du bien-être psychologique comme variable dépendante, afin de tester les hypothèses secondaires H1, H2, H3, H4 et H5 et d'identifier les dimensions les plus influentes.
- **Analyse comparative par groupes** : Des statistiques descriptives comparées, des corrélations et des régressions séparées ont été réalisées pour les deux sous-groupes professionnels (personnel de production et personnel administratif), afin d'examiner la spécificité de la relation entre les deux variables selon le type de poste.
- **Tests de comparaison — Variables sociodémographiques** : Un test T de Student a été appliqué pour comparer les moyennes du bien-être psychologique selon le sexe, et une analyse de variance à un facteur (ANOVA one-way) a été utilisée pour examiner les différences selon l'âge et l'ancienneté. Des tests post-hoc de Tukey HSD ont été appliqués à titre exploratoire pour identifier les différences entre groupes deux à deux. Ces analyses visent à tester l'hypothèse secondaire HS8.

2. Présentation du cas d'étude

2.1. Historique et évolution du Holding GETEX :

Le Groupe GETEX (Textiles et Habillement) est une Entreprise Publique Economique – Société par Actions (EPE-SPA), issue de la transformation juridique de la SGP Industries Manufacturières en février 2015. Restructuré en 2017 pour optimiser ses ressources, le groupe

opère aujourd'hui dans trois branches industrielles (Textiles, Confection et Cuirs) à travers plusieurs filiales, dont l'Unité Leather qui constitue le terrain de la présente étude.

2.2. Présentation du Holding GETEX :

Le Holding GETEX (Groupe Textiles et Habillement) est une Entreprise Publique Économique – Société par Actions (EPE-SPA), dont le siège social est situé à Alger. Fondé en 2015, il opère à travers cinq filiales de production couvrant trois branches industrielles : le textile, la confection et le cuir, ainsi qu'une filiale de distribution. Sa mission principale est de concevoir, produire et commercialiser des produits textiles, d'habillement et de cuir, dans le cadre d'une gouvernance stratégique des entreprises publiques algériennes.

2.3. Présentation de l'EPE Spa LEATHER INDUSTRY — Unité de Chéraga :

L'EPE Spa LEATHER INDUSTRY est une filiale à 100% du Holding GETEX, créée en 2017 dans le cadre de la restructuration du secteur cuir algérien, par fusion et absorption des sociétés relevant du portefeuille GETEX. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de chaussures (tous types), de vêtements en cuir et de maroquinerie. Son siège est situé Route Nationale N°41, Chéraga, Alger (Tél. : 023 22 27 09 — Site : www.leatherindustry.dz). Elle dispose d'un capital social de 984 560 000 DA et emploie 1 095 agents répartis sur quatre unités de production à travers le territoire national.

C'est au niveau de son unité de production de Chéraga — dénommée « LEATHER » dans les documents internes du Groupe — que la présente enquête a été menée. Cette unité est dédiée à la fabrication de chaussures classiques et d'articles de maroquinerie. Les capacités de production annuelles de la société comprennent notamment : 325 000 paires de chaussures de ville, 440 000 paires de chaussures de sécurité, 225 000 paires de chaussures professionnelles, 100 000 unités d'équipements de protection individuelle (EPI), ainsi que 20 000 unités de vêtements en cuir et 20 000 paires de gants, pour un total de 1 090 000 paires de chaussures annuellement.

Tableau 06 : Capacités de production annuelles de LEATHER INDUSTRY.

Produits principaux	Unité	Capacité annuelle
Chaussures de ville	Paire	325 000
Chaussures de sécurité	Paire	440 000
Chaussures professionnelles	Paire	225 000
Chaussures de sport	Paire	100 000
Équipements de Protection Individuelle (EPI)	Unité	100 000
Vêtements en cuir	Unité	20 000
Maroquinerie	Unité	15 000
Gants	Unité	20 000
TOTAL Chaussures	Paire	1 090 000

Source : Fiche technique – EPE Spa LEATHER INDUSTRY (2022).

La répartition de l'effectif global de LEATHER INDUSTRY par catégorie socioprofessionnelle (CSP) se présente comme suit : 6 cadres dirigeants, 45 cadres supérieurs, 88 cadres moyens, 77 agents de maîtrise et 879 agents d'exécution. En termes de genre, 64% de l'effectif est masculin et 36% féminin, ce qui reflète la nature industrielle et physique des activités de production. Par fonction, on dénombre 878 agents techniques (production et maintenance), 136 agents administratifs et 81 agents de sécurité.

Tableau 07 : Effectif de LEATHER INDUSTRY par catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie Socioprofessionnelle (CSP)	Effectif	Part (%)
Cadres Dirigeants	6	0,5%
Cadres Supérieurs	45	4,1%
Cadres Moyens	88	8,0%
Maîtrise	77	7,0%
Exécution	879	80,3%
TOTAL	1 095	100%

Source : Document Effectifs – Holding GETEX.

La structure organisationnelle de l'unité LEATHER est articulée autour d'un Directeur d'Unité supervisant les fonctions opérationnelles et de support. Elle comprend notamment : une fonction Production et Maintenance, chargée de l'exploitation optimale des équipements et du respect des objectifs de fabrication ; une fonction Qualité, assurant le suivi des performances qualité et la conformité aux standards ; une fonction Approvisionnement, gérant les achats locaux et les stocks de matières premières ; ainsi qu'une fonction Ressources Humaines et une fonction Finances-Comptabilité, opérant en coordination directe avec les directions centrales de l'entreprise. L'organigramme détaillé de l'unité est joint en annexe.

Ce chapitre a permis de préciser le cadre méthodologique sur lequel repose cette recherche. Le positionnement post-positiviste, la démarche hypothético-déductive et l'approche quantitative retenue sont cohérents avec la nature des variables étudiées et les objectifs poursuivis. Les deux instruments mobilisés — le QMCO de Bouchard (2022) et l'IBEPT de Dagenais-Desmarais (2010) — présentent des qualités psychométriques solides et une adéquation théorique avec le cadre conceptuel de l'étude. Le terrain d'enquête, l'Unité Leather du groupe GETEX, constitue un cas pertinent et représentatif des entreprises publiques industrielles algériennes, permettant d'ancrer cette recherche dans une réalité organisationnelle concrète.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DU CAS D'ETUDE

L'ensemble de ces choix méthodologiques crée les conditions nécessaires à une analyse rigoureuse et fiable des données collectées. Le chapitre suivant sera ainsi consacré à la présentation, l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE 03 :
Présentation et discussion des
résultats

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats obtenus à l'issue de l'enquête menée auprès des employés de l'Unité Leather du groupe GETEX. Il constitue le cœur empirique de cette recherche et vise à répondre aux hypothèses formulées dans le cadre conceptuel.

Dans un premier temps, les analyses préliminaires sont présentées : le test de fiabilité des instruments de mesure (Alpha de Cronbach), le test de normalité de la distribution et les statistiques descriptives de l'échantillon. Ces étapes permettent de s'assurer de la qualité des données collectées et de valider les conditions d'application des tests statistiques retenus.

Dans un second temps, les résultats des analyses inférentielles sont exposés de manière structurée selon les groupes d'hypothèses : la corrélation de Pearson et la régression linéaire simple pour tester l'hypothèse principale (HP), la régression linéaire multiple pour tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4 relatives aux dimensions du climat organisationnel, et enfin les analyses comparatives (Test T et ANOVA) pour tester l'hypothèse H5 relative aux variables sociodémographiques.

Dans un troisième temps, une discussion approfondie des résultats est proposée, en les confrontant aux travaux théoriques et empiriques issus de la littérature, afin d'en dégager le sens et les implications dans le contexte spécifique de l'entreprise publique industrielle algérienne.

1. Test de fiabilité (Alpha de Cronbach) :

Avant d'entamer l'analyse de nos données, il est essentiel de réaliser un test de fiabilité pour évaluer la cohérence interne des données collectées par les instruments de mesure utilisés. Ce test permet de déterminer si l'instrument d'étude est stable, c'est-à-dire s'il produit des résultats similaires lorsqu'il est réutilisé dans des conditions identiques.

Le coefficient Alpha de Cronbach est le plus couramment utilisé à cet effet. Ses valeurs varient entre 0 et 1 ; plus la valeur est élevée, plus la stabilité des données collectées est grande. Les valeurs de l'Alpha de Cronbach supérieures ou égales à 0,70 sont généralement considérées comme acceptables pour juger de la stabilité du questionnaire (Nunnally, 1978).

Par ailleurs, la validité du questionnaire a été estimée à partir de la racine carrée du coefficient Alpha, selon la formule suivante : Coefficient de Validité = $\sqrt{\alpha}$. Les tableaux ci-dessous présentent les résultats obtenus pour les deux instruments de mesure utilisés dans cette étude : l'Inventaire du Bien-Être Psychologique au Travail (IBEPT) et le Questionnaire de Mesure du Climat Organisationnel (QMCO).

Tableau 08 : Coefficients de fiabilité et de validité — Instrument IBEPT.

Dimensions	Nombre d'items	Coefficient de Fiabilité (Alpha de Cronbach)	Coefficient de Validité
Adéquation interpersonnelle	05	0,799	0,894
Épanouissement au travail	05	0,837	0,915
Sentiment de compétence	05	0,801	0,895
Reconnaissance perçue	05	0,822	0,907
Volonté d'engagement	05	0,838	0,916

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 08, les coefficients Alpha de Cronbach des cinq dimensions de l'IBEPT se situent entre 0,799 et 0,838, dépassant tous le seuil minimal de 0,70 recommandé dans la littérature. La dimension « Volonté d'engagement » présente la valeur la plus élevée ($\alpha = 0,838$), suivie de la dimension « Épanouissement au travail » ($\alpha = 0,837$). Les coefficients de validité varient quant à eux entre 0,894 et 0,916, ce qui témoigne d'une excellente capacité des items à mesurer les construits ciblés.

Ces résultats indiquent que l'instrument IBEPT bénéficie d'une bonne cohérence interne et peut être utilisé de manière fiable pour mesurer le bien-être psychologique au travail des employés composant notre échantillon.

Tableau 09 : Coefficients de fiabilité et de validité — Instrument QMCO.

Dimensions	Nombre d'items	Coefficient de Fiabilité (Alpha de Cronbach)	Coefficient de Validité
Récompenses sur contribution	05	0,879	0,937
Performance et profitabilité	05	0,832	0,912
Formalisation des règlements	05	0,877	0,936
Gestion de la rétroaction	05	0,955	0,977
Changement et innovation	05	0,854	0,924
Orientation envers les employés	05	0,808	0,899
Latitude décisionnelle	04	0,728	0,853

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 09, les coefficients Alpha de Cronbach des sept dimensions du climat organisationnel se situent entre 0,728 et 0,955, dépassant tous le seuil acceptable de 0,70. La dimension « Gestion de la rétroaction » enregistre la valeur la plus élevée ($\alpha = 0,955$), ce qui reflète une très forte cohérence interne entre ses items. La dimension « Latitude décisionnelle », composée de quatre items, présente la valeur la plus faible ($\alpha = 0,728$), qui demeure néanmoins satisfaisante. Les coefficients de validité varient entre 0,853 et 0,977.

Ces résultats confirment que l'instrument QMCO (Bouchard & Dagenais-Desmarais, 2021) présente une fiabilité satisfaisante à excellente pour l'ensemble de ses dimensions, validant ainsi son utilisation dans le cadre de cette étude.

En conclusion, les deux questionnaires utilisés dans cette recherche — l'IBEPT et le QMCO — présentent des niveaux de fiabilité et de validité satisfaisants pour l'ensemble de leurs dimensions respectives. L'ensemble des coefficients Alpha dépasse le seuil de 0,70, ce qui

garantit la cohérence des données collectées et légitime le recours à ces instruments pour tester les hypothèses de cette étude.

2. Test de normalité de la distribution

Avant de procéder aux analyses différentielles, il est nécessaire de vérifier si les variables étudiées suivent une distribution normale. À cet effet, deux tests statistiques ont été utilisés : le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S), adapté aux échantillons de grande taille, et le test de Shapiro-Wilk, réputé plus puissant pour les échantillons de taille modérée à grande. Le principe de décision est le suivant : si la valeur de signification (Sig.) est supérieure au seuil de 0,05, la distribution est considérée comme normale.

Tableau 10 : Résultats des tests de normalité (Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk).

Variable	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Score global Bien-être psychologique (IBEPT)	0,106	118	0,002	0,954	118	<0,001
Score global Climat Organisationnel (CO)	0,113	118	<0,001	0,943	118	<0,001

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 10, les valeurs de signification des deux tests sont inférieures au seuil de 0,05 pour les deux variables (Score_IBEPT : K-S = 0,106, Sig. = 0,002 ; Score_CO : K-S = 0,113, Sig. < 0,001). Ces résultats suggèrent formellement un écart à la normalité stricte pour les deux distributions.

Cependant, ce résultat doit être interprété avec prudence. Field (2024) souligne que dans les grands échantillons, les tests de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk tendent à détecter des écarts à la normalité même mineurs et sans conséquence pratique sur la validité des analyses statistiques. Il recommande explicitement de ne pas s'appuyer sur ces tests de significativité pour les grands échantillons, et précise que « in large samples the sampling distribution of model parameter estimates will be normal so we can ignore this assumption » (Field, 2024, p. 365).

Conformément à ses recommandations, une approche d'évaluation convergente a été adoptée. L'inspection visuelle des histogrammes et des tracés Q-Q (Figures 06 à 09) révèle des

distributions globalement symétriques et proches de la normale. Les valeurs d'asymétrie et de kurtosis confirment l'absence de déviation sévère : l'asymétrie du Score_IBEPT est de -0,664 et celle du Score_CO de -0,794, indiquant une légère asymétrie négative ; les valeurs de kurtosis sont quasi nulles (-0,005 et 0,079 respectivement), témoignant d'une distribution mésokurtique. Ces valeurs demeurent bien en deçà du seuil critique de $\pm 1,96$ recommandé par Field (2024, p. 366).

Par ailleurs, Hair et al. (2019) précisent que l'impact de la non-normalité est directement lié à la taille de l'échantillon : « larger sample sizes reduce the detrimental effects of nonnormality », et que dans les petits échantillons ($N < 30$) les écarts à la normalité peuvent avoir un impact substantiel, alors que pour des tailles plus importantes ces effets deviennent négligeables (Hair et al., 2019, p. 72). En vertu du théorème central limite, la distribution des estimateurs tend vers la normalité dans les grands échantillons indépendamment de la distribution de la population (Field, 2024, p. 365). Avec $N = 118$, notre échantillon dépasse largement le seuil critique, ce qui garantit la robustesse des analyses paramétriques utilisées dans cette étude.

Ces résultats sont également confirmés par l'inspection visuelle des histogrammes et des tracés Q-Q présentés ci-dessous, qui montrent une distribution globalement symétrique et proche de la courbe normale pour les deux variables.

a) Score global Bien-être psychologique (IBEPT) :

Figure 06 : Histogramme du Score global Bien-être psychologique (IBEPT).

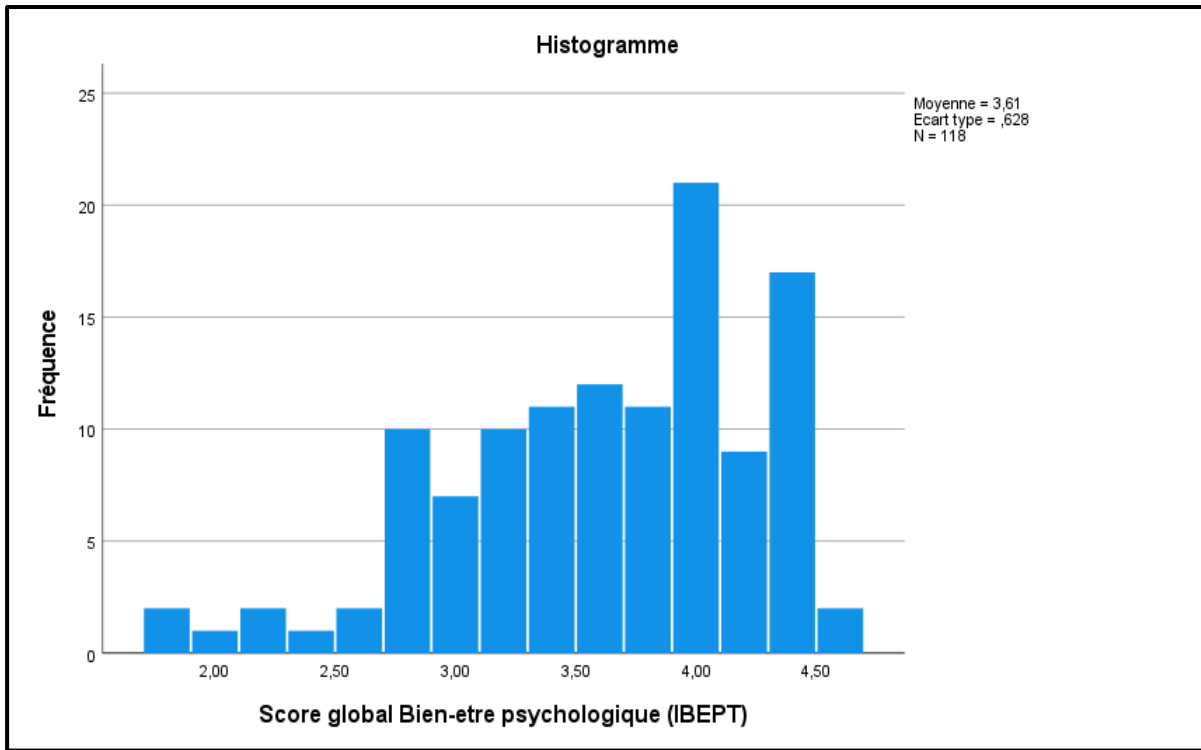
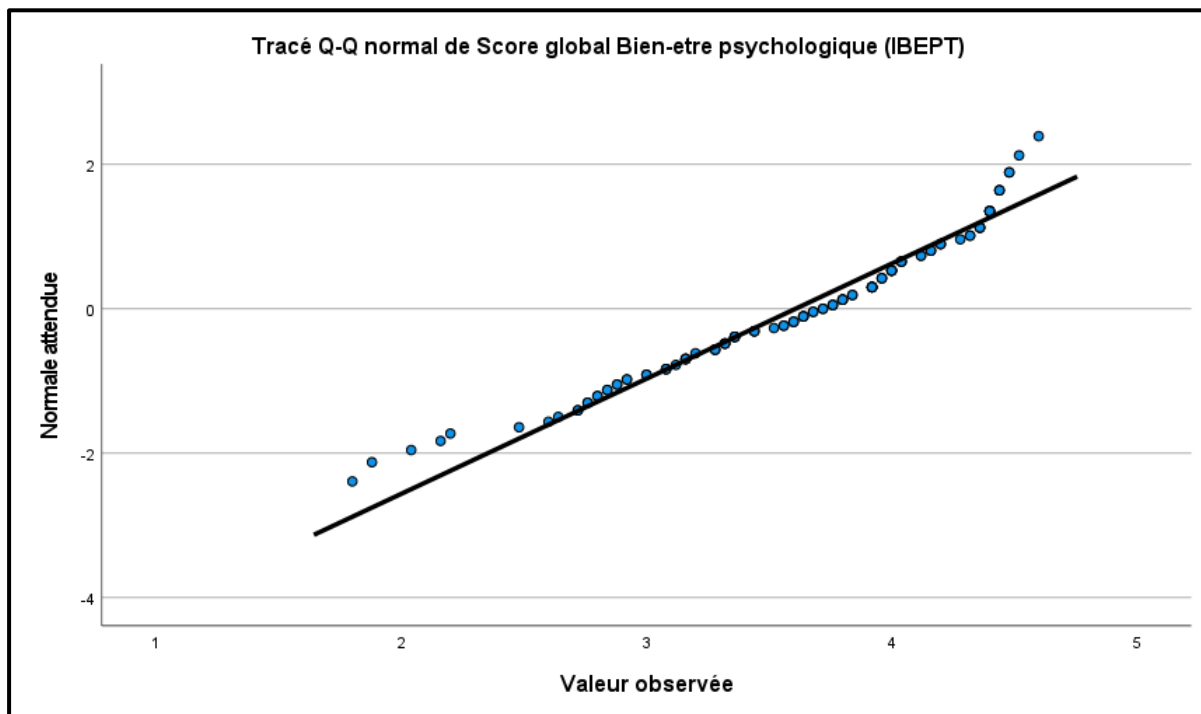


Figure 07 : Tracé Q-Q normal du Score global Bien-être psychologique (IBEPT).



b) Score global Climat Organisationnel (CO) :

Figure 08 : Histogramme du Score global Climat Organisationnel (CO).

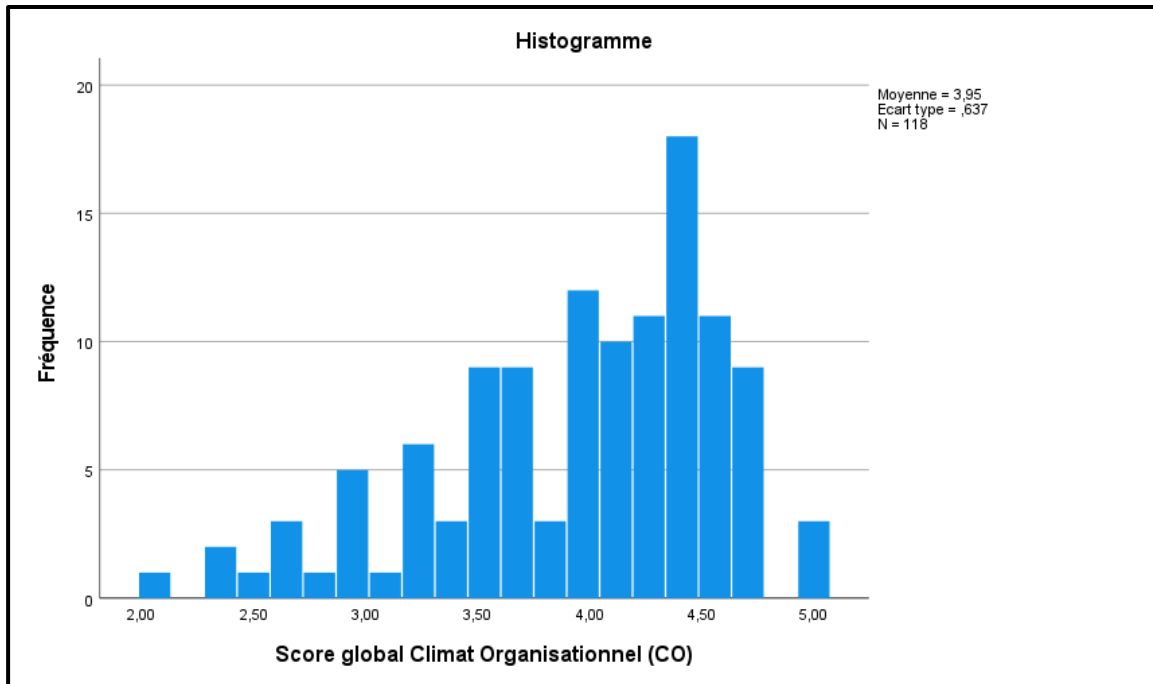
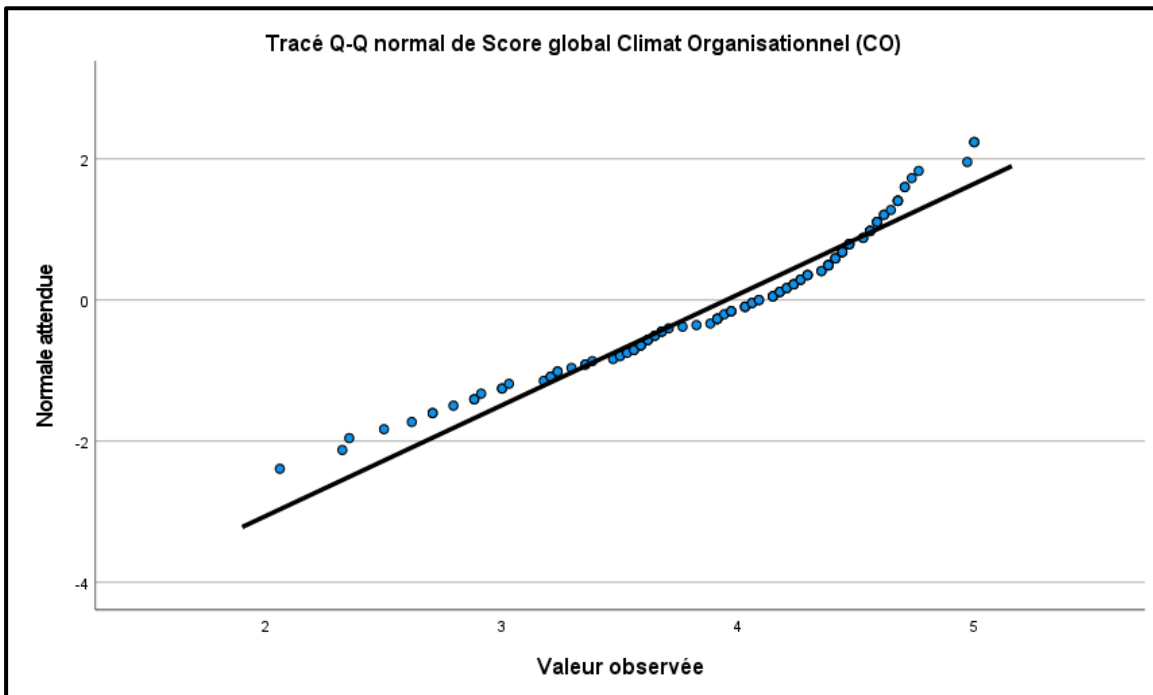


Figure 09 : Tracé Q-Q normal du Score global Climat Organisationnel (CO).



En conclusion, bien que les tests formels de normalité indiquent un écart significatif à la distribution normale, l'ensemble des éléments convergents — inspection visuelle des

histogrammes et tracés Q-Q, valeurs d'asymétrie et de kurtosis proches de zéro, et application du théorème central limite pour $N = 118$ — nous permet de conclure que les conditions d'application des tests paramétriques sont satisfaites (Field, 2024, pp. 365-366 ; Hair et al. 2019, p. 72). Les analyses de corrélation de Pearson et de régression linéaire seront donc utilisées dans la suite de cette étude.

3. Statistiques descriptives :

3.1. Présentation de l'échantillon :

L'échantillon de cette étude est composé de 118 employés issus d'une entreprise industrielle. Les tableaux suivants présentent la répartition de cet échantillon selon les variables sociodémographiques retenues : le sexe, le service d'appartenance, l'âge et l'ancienneté.

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	71	60,2	60,2	60,2
Femme	47	39,8	39,8	100,0
TOTAL	118	100,0	100,0	

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 11, la majorité des répondants sont de sexe masculin, avec 71 hommes représentant 60,2% de l'échantillon, contre 47 femmes soit 39,8%. Cette prédominance masculine est caractéristique du secteur industriel dans lequel s'inscrit cette étude.

Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.

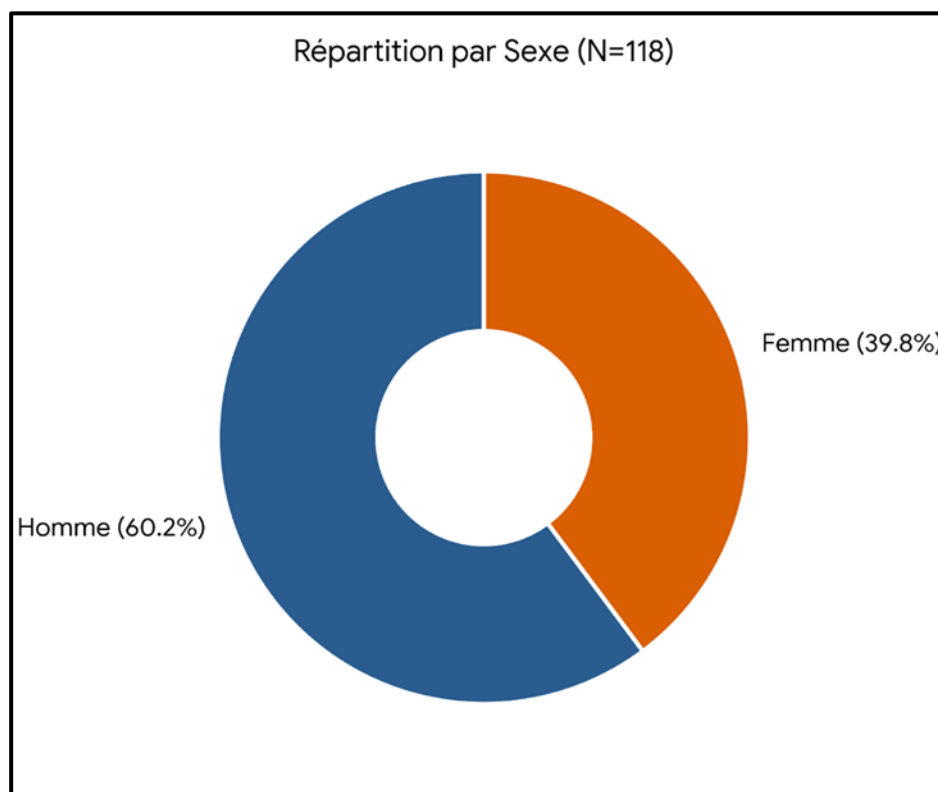


Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon le service.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Administratif	21	17,8	17,8	17,8
Production	97	82,2	82,2	100,0
TOTAL	118	100,0	100,0	

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

Le Tableau 12 révèle que la majorité des répondants appartient au personnel de production avec 97 employés (82,2%), tandis que le personnel administratif représente 21 employés (17,8%). Cette répartition reflète la structure organisationnelle de l'entreprise étudiée, à dominante industrielle et productive.

Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon le service d'appartenance.

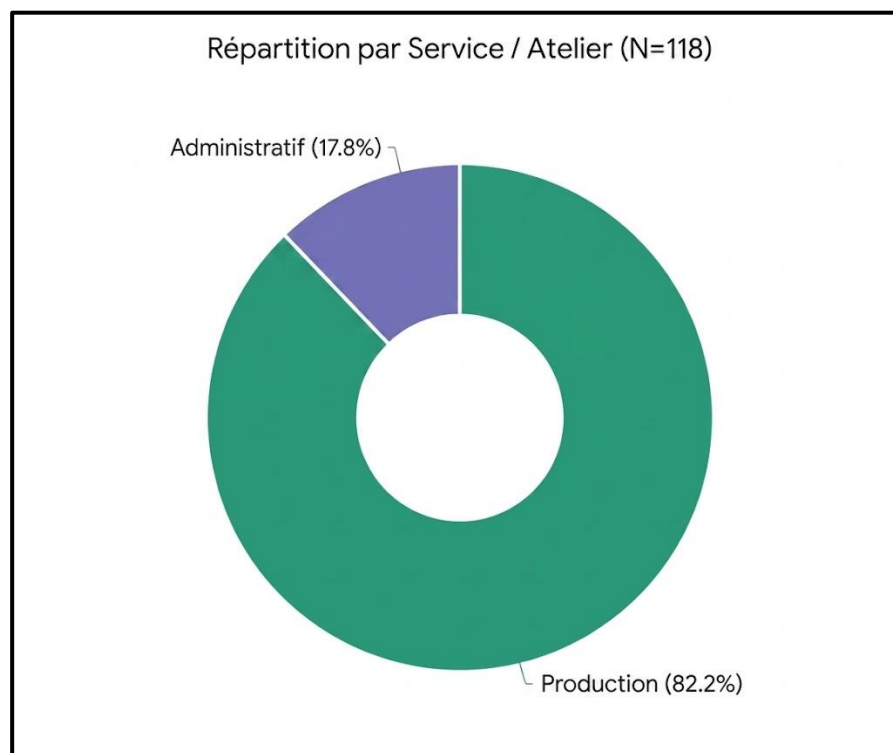


Tableau 13 : Statistiques descriptives — Âge et Ancienneté.

Variable	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Âge (ans)	118	19	61	44,10	11,160
Ancienneté (ans)	118	1	41	14,84	13,435

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

D'après le Tableau 13, l'âge moyen des répondants est de 44,10 ans (ET = 11,160), avec un minimum de 19 ans et un maximum de 61 ans, ce qui indique une population à dominante expérimentée. Concernant l'ancienneté, la moyenne est de 14,84 ans (ET = 13,435), avec des valeurs allant de 1 à 41 ans, traduisant une grande diversité d'expérience professionnelle au sein de l'échantillon.

3.2. Statistiques descriptives — Bien-être psychologique (IBEPT)

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives du score global et des cinq dimensions de l'instrument IBEPT. Les scores sont calculés sur une échelle de 1 à 5, où une valeur élevée indique un niveau de bien-être psychologique plus important.

Tableau 14 : Statistiques descriptives — Dimensions du bien-être psychologique (IBEPT).

Variable	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Score global IBEPT	118	1,80	4,60	3,6078	0,62760
Adéquation interpersonnelle	118	1,40	4,80	3,5136	0,74213
Épanouissement au travail	118	1,40	5,00	3,6542	0,74267
Sentiment de compétence	118	1,80	5,00	3,8102	0,61816
Reconnaissance perçue	118	1,40	4,80	3,3678	0,77569
Volonté d'engagement	118	1,40	5,00	3,6932	0,69758

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

D'après le Tableau 14, le score global du bien-être psychologique (IBEPT) affiche une moyenne de 3,608 (ET = 0,628), indiquant un niveau de bien-être modéré à élever au sein de l'échantillon. Parmi les cinq dimensions, le « Sentiment de compétence » enregistre la moyenne la plus élevée (M = 3,810 ; ET = 0,618), suggérant que les employés se sentent généralement efficaces dans leur travail. À l'opposé, la dimension « Reconnaissance perçue » présente la moyenne la plus faible (M = 3,368 ; ET = 0,776), ce qui indique que la reconnaissance au travail constitue la dimension la moins bien perçue par les répondants.

3.3. Statistiques descriptives — Climat organisationnel (QMCO)

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives du score global et des sept dimensions du climat organisationnel mesurées par le QMCO. Les scores sont calculés sur une échelle de 1 à 5, où une valeur élevée reflète une perception favorable du climat organisationnel.

Tableau 15 : Statistiques descriptives — Dimensions du climat organisationnel (QMCO).

Variable	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Score global CO	118	2,06	5,00	3,9494	0,63729
Formalisation des règlements	118	2,20	5,00	4,1525	0,75229
Orientation envers les employés	118	1,60	5,00	3,9492	0,80221
Latitude décisionnelle	118	1,50	5,00	3,6843	0,82782
Récompenses sur contribution	118	1,40	5,00	3,8695	0,81035
Gestion de la rétroaction	118	2,00	5,00	4,0153	0,76601
Performance et profitabilité	118	1,60	5,00	4,3034	0,72830
Changement et innovation	118	1,40	5,00	3,6186	0,78184

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 15, le score global du climat organisationnel (CO) affiche une moyenne de 3,949 (ET = 0,637), traduisant une perception globalement positive du climat organisationnel au sein de l'entreprise étudiée. La dimension « Performance et profitabilité » enregistre la moyenne la plus élevée (M = 4,303 ; ET = 0,728), ce qui témoigne d'une forte orientation vers la performance au sein de l'organisation. En revanche, la dimension « Latitude décisionnelle »

présente la moyenne la plus faible ($M = 3,684$; $ET = 0,828$), suggérant que les employés perçoivent une marge d'autonomie décisionnelle relativement limitée dans leur travail.

4. Test de corrélation de Pearson –Vérification de l'hypothèse principale (HP) :

Hypothèse principale (HP) : Le climat organisationnel a un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés.

Afin de vérifier l'hypothèse principale de cette recherche, nous avons eu recours au coefficient de corrélation de Pearson. Ce test statistique paramétrique permet de mesurer la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables continues. Le coefficient r varie entre -1 et $+1$; une valeur proche de $+1$ indique une corrélation positive forte, une valeur proche de -1 indique une corrélation négative forte, et une valeur proche de 0 indique l'absence de corrélation linéaire.

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives des deux variables avant d'exposer les résultats du test de corrélation.

Tableau 16 : Statistiques descriptives des variables de l'étude.

Variable	Moyenne	Écart-type
Score global Climat Organisationnel (CO)	3,9494	0,63729
Score global Bien-être psychologique (IBEPT)	3,6078	0,62760

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Tableau 17 : Matrice de corrélation de Pearson — CO et IBEPT.

		Score CO	Score IBEPT
Score global Climat Organisationnel (CO)	Corrélation de Pearson	1	0,911
	Sig. (bilatérale)		< 0,001
	N	118	118
Score global Bien-être psychologique (IBEPT)	Corrélation de Pearson	0,911	1
	Sig. (bilatérale)	< 0,001	
	N	118	118

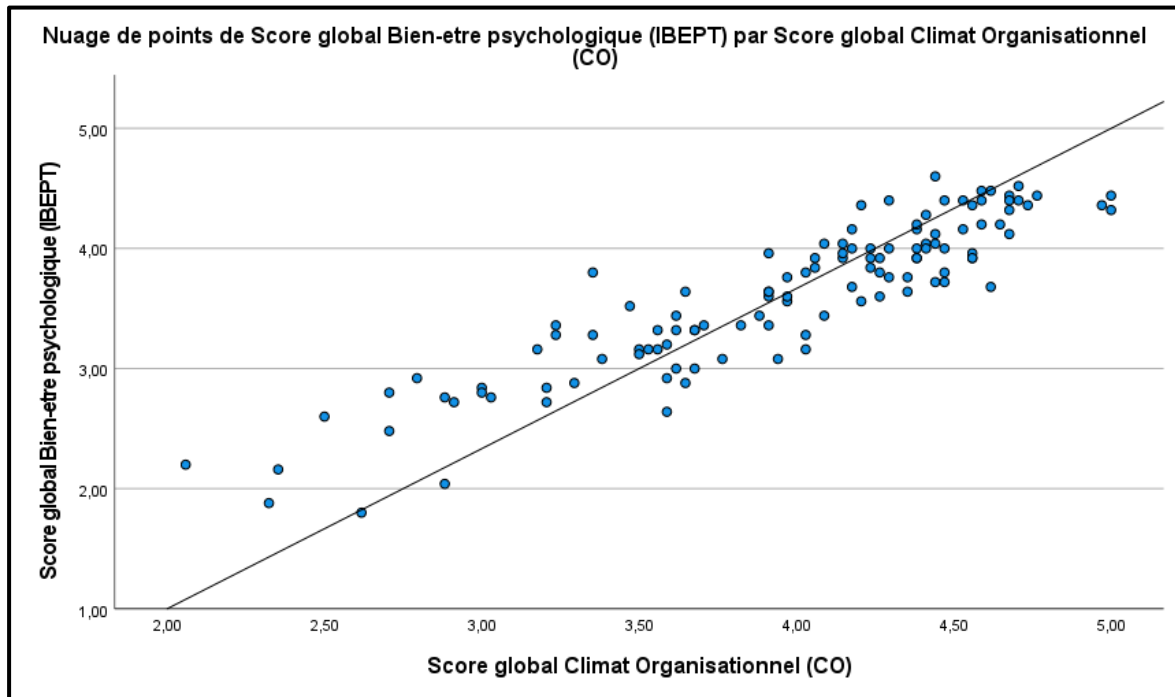
Source : Résultats du logiciel SPSS 27

*** La corrélation est significative au niveau 0,001 (bilatéral).*

D'après le Tableau 17, le coefficient de corrélation de Pearson entre le score global du climat organisationnel (CO) et le score global du bien-être psychologique (IBEPT) est de $r = 0,911$, avec une significativité statistique très élevée (Sig. $< 0,001$). Ce résultat indique l'existence d'une corrélation positive très forte et hautement significative entre les deux variables.

Autrement dit, plus le climat organisationnel perçu par les employés est favorable, plus leur niveau de bien-être psychologique au travail est élevé. Cette relation s'observe également de manière visuelle sur le nuage de points présenté ci-dessous, où la droite de régression confirme la tendance positive et linéaire entre les deux variables.

Figure 12 : Nuage de points — Relation entre le Climat Organisationnel (CO) et le Bien-être psychologique (IBEPT).



Selon les critères d'interprétation de Cohen (1988), un coefficient de corrélation supérieur à 0,50 est considéré comme fort. Avec $r = 0,911$, la relation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique est donc qualifiée de très forte, ce qui confirme que le climat organisationnel constitue un déterminant majeur du bien-être psychologique au travail au sein de l'entreprise étudiée.

En conclusion, les résultats du test de corrélation de Pearson confirment l'hypothèse principale (HP) de cette recherche : le climat organisationnel entretient une relation positive et hautement significative avec le bien-être psychologique au travail ($r = 0,911$; $p < 0,001$). Ces résultats nous conduisent à retenir l'hypothèse principale et à approfondir cette relation à travers une analyse de régression linéaire.

5. Régression linéaire simple — Vérification de l'hypothèse principale (HP) :

Hypothèse principale (HP) : Le climat organisationnel a un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés.

Afin de mesurer l'effet du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail, nous avons eu recours à la régression linéaire simple. Ce test statistique permet d'estimer la part

CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DE RESULTATS

de variance de la variable dépendante (Score_IBEPT) expliquée par la variable indépendante (Score_CO), et de quantifier la force et la direction de cet effet à travers les coefficients B (non standardisé) et Bêta (standardisé).

Tableau 18 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire simple.

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,911	0,830	0,828	0,25997

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 18, le coefficient de corrélation multiple $R = 0,911$ confirme l'existence d'une relation très forte entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,830$ indique que le climat organisationnel explique 83,0% de la variance du bien-être psychologique au travail, ce qui représente un pouvoir explicatif très élevé. Le R^2 ajusté = 0,828 confirme la robustesse de ce résultat.

Tableau 19 : Résultats de l'ANOVA — Régression linéaire simple.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	38,244	1	38,244	565,878	<0,001
Résidus	7,840	116	0,068		
Total	46,084	117			

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Le Tableau 19 présente les résultats du test F de Fisher qui évalue la significativité globale du modèle de régression. Avec $F(1,116) = 565,878$ et une significativité $p < 0,001$, le modèle est globalement significatif, ce qui signifie que le climat organisationnel est un prédicteur statistiquement significatif du bien-être psychologique au travail.

Tableau 20 : Coefficients de la régression linéaire simple.

Modèle	B	Erreur standard	Bêta standardisé	t	Sig.	IC 95% Borne inf.	IC 95% Borne sup.
(Constante)	0,065	0,151	—	0,429	0,669	-0,234	0,363
Score CO	0,897	0,038	0,911	23,788	<0,001	0,822	0,972

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 20, le coefficient de régression non standardisé $B = 0,897$ ($p < 0,001$) indique que pour chaque augmentation d'une unité du score du climat organisationnel, le score du bien-être psychologique augmente en moyenne de 0,897 unité. Le coefficient standardisé $B\grave{e}ta = 0,911$ confirme l'importance de cet effet. La constante ($B = 0,065$, $p = 0,669$) n'est pas significative, ce qui est courant dans ce type de modèle. L'équation de régression est donc :

$$Score_IBEPT = 0,065 + 0,897 \times Score_CO$$

La vérification des conditions d'application de la régression linéaire a été effectuée à travers l'analyse des résidus. Les graphes ci-dessous confirment la normalité des résidus (Tracé P-P) et l'homoscédasticité (nuage de points des résidus standardisés).

Figure 13 : Tracé P-P normal des résidus standardisés.

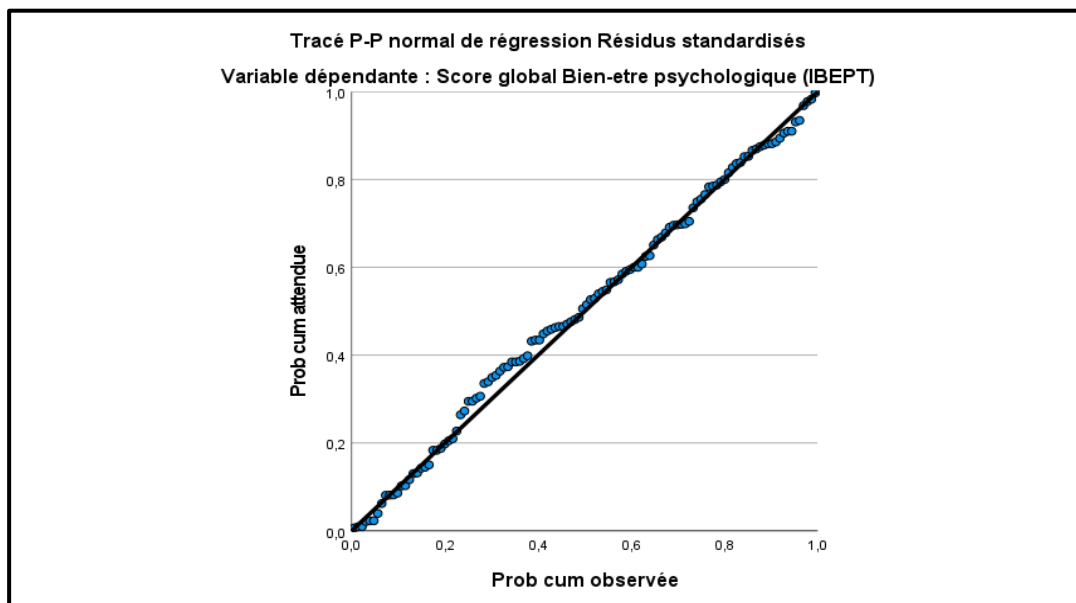
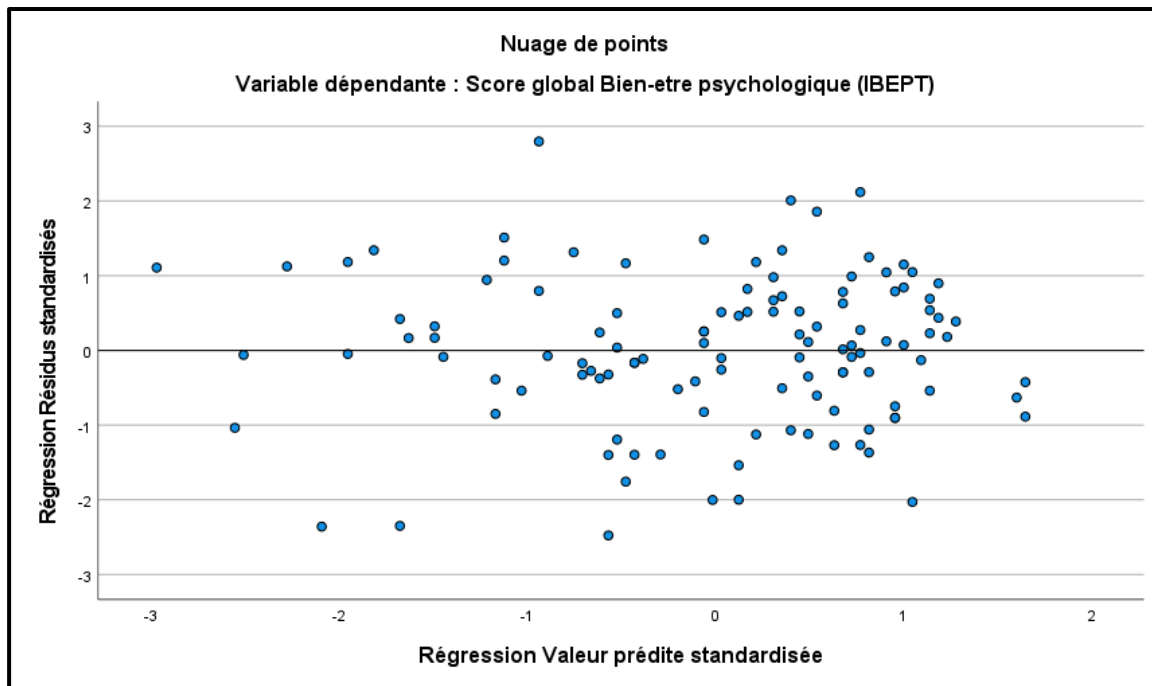


Figure 14 : Nuage de points des résidus standardisés.



En conclusion, les résultats de la régression linéaire simple confirment l'hypothèse principale (HP) : le climat organisationnel exerce un effet positif, fort et hautement significatif sur le bien-être psychologique au travail ($B = 0,897$; $\beta = 0,911$; $R^2 = 0,830$; $F = 565,878$; $p < 0,001$). Le modèle explique 83,0% de la variance du bien-être psychologique, ce qui témoigne du rôle déterminant du climat organisationnel dans le développement du bien-être des employés au sein de l'entreprise étudiée.

6. Régression linéaire multiple — Vérification des hypothèses H1, H2, H3 et H4

Après avoir confirmé l'effet global du climat organisationnel sur le bien-être psychologique, nous procédons à une analyse de régression linéaire multiple afin d'identifier la contribution spécifique de chacune des sept dimensions du climat organisationnel dans l'explication du bien-être psychologique au travail. Cette analyse permet de tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4, regroupées selon la nature des pratiques organisationnelles auxquelles elles se rapportent.

Tableau 21 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple.

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,927	0,859	0,850	0,24277

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 21, le coefficient de corrélation multiple $R = 0,927$ indique une relation très forte entre les sept dimensions du CO et le bien-être psychologique. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,859$ signifie que les sept dimensions du climat organisationnel expliquent conjointement 85,9% de la variance du bien-être psychologique, ce qui représente un pouvoir explicatif excellent. Le R^2 ajusté = 0,850 confirme la robustesse du modèle.

Tableau 22 : Résultats de l'ANOVA — Régression linéaire multiple.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	39,601	7	5,657	95,992	< 0,001
Résidus	6,483	110	0,059		
Total	46,084	117			

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Le Tableau 22 montre que le modèle de régression multiple est globalement significatif avec $F(7,110) = 95,992$ et $p < 0,001$. Cela confirme que l'ensemble des sept dimensions du climat organisationnel constitue un prédicteur statistiquement significatif du bien-être psychologique au travail.

Tableau 23 : Coefficients de la régression linéaire multiple — Dimensions CO.

Dimension CO	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
(Constante)	0,201	0,155	—	1,298	0,197	—	—
Récompenses sur contribution	0,259	0,041	0,335	6,259	<0,001	0,447	2,235
Gestion de la rétroaction	0,083	0,035	0,101	2,340	0,021	0,686	1,458
Formalisation des règlements	0,293	0,064	0,352	4,601	<0,001	0,219	4,565
Performance et profitabilité	-0,068	0,062	-0,079	-1,110	0,270	0,251	3,990
Orientation envers les employés	0,207	0,069	0,265	2,993	0,003	0,163	6,119
Latitude décisionnelle	0,069	0,046	0,091	1,515	0,133	0,355	2,817
Changement et innovation	0,021	0,054	0,026	0,381	0,704	0,279	3,590

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

L'analyse des coefficients présentés dans le Tableau 23 révèle des résultats différenciés selon les groupes d'hypothèses. Quatre dimensions exercent un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique, tandis que trois dimensions ne présentent pas d'effet significatif. Les résultats sont présentés ci-dessous par groupe d'hypothèses.

- **H1 — Pratiques de reconnaissance organisationnelle :**
 - **Récompenses sur contribution** ($\beta = 0,335$; $p < 0,001$) : la reconnaissance des efforts et la rémunération équitable constituent le facteur le plus influent de ce groupe sur le bien-être psychologique des employés.

- **Gestion de la rétroaction** ($\beta = 0,101$; $p = 0,021$) : la qualité du feedback reçu par les employés influence positivement leur bien-être, bien que cet effet soit plus modeste comparativement aux autres dimensions significatives.

- **H2 — Pratiques organisationnelles structurantes :**
 - **Formalisation des règlements** ($\beta = 0,352$; $p < 0,001$) : c'est la dimension qui contribue le plus fortement au bien-être psychologique de l'ensemble du modèle. Une organisation claire des règles et des attentes favorise le sentiment de sécurité et de compréhension chez les employés.
 - **Performance et profitabilité** ($\beta = -0,079$; $p = 0,270$) : cette dimension ne présente pas d'effet significatif sur le bien-être psychologique, et son coefficient négatif suggère une possible relation antagoniste entre la pression de performance et le bien-être des employés.

- **H3 — Pratiques de soutien organisationnel :**
 - **Orientation envers les employés** ($\beta = 0,265$; $p = 0,003$) : le soutien managérial et l'intérêt porté au développement des employés contribuent significativement à leur bien-être psychologique.
 - **Latitude décisionnelle** ($\beta = 0,091$; $p = 0,133$) : bien que la direction de l'effet soit positive, l'autonomie décisionnelle n'atteint pas le seuil de significativité dans ce modèle.

- **H4 — Changement, innovation et prise de risque :**
 - **Changement et innovation** ($\beta = 0,026$; $p = 0,704$) : l'orientation vers le changement et l'innovation n'exerce pas d'effet significatif sur le bien-être psychologique dans le contexte de cette étude.
 - **Vérification de la multicollinéarité :**

Les statistiques de colinéarité indiquent que les valeurs de tolérance sont toutes supérieures à 0,10 et les VIF (Variance Inflation Factor) sont tous inférieurs à 10, ce qui confirme l'absence de multicollinéarité sévère entre les dimensions du climat organisationnel (Hair et al., 2019).

Tableau 24 : Synthèse des résultats par groupe d'hypothèses — H1, H2, H3 et H4.

Hypothèse	Dimension CO	Bêta	Sig.	Décision
H1 Pratiques de reconnaissance	Récompenses sur contribution	0,335	< 0,001	Partiellement confirmée
	Gestion de la rétroaction	0,101	0,021	
H2 Pratiques structurantes	Formalisation des règlements	0,352	< 0,001	Partiellement confirmée
	Performance et profitabilité	-0,079	0,270	
H3 Pratiques de soutien	Orientation envers les employés	0,265	0,003	Partiellement confirmée
	Latitude décisionnelle	0,091	0,133	
H4 Changement et innovation	Changement et innovation	0,026	0,704	Rejetée

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

En conclusion, les résultats de la régression linéaire multiple révèlent que quatre des sept dimensions du climat organisationnel exercent un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique au travail. L'hypothèse H1 est partiellement confirmée : les récompenses sur contribution ($\beta = 0,335$; $p < 0,001$) et la gestion de la rétroaction ($\beta = 0,101$; $p = 0,021$) exercent toutes deux un effet significatif. L'hypothèse H2 est partiellement confirmée : la formalisation des règlements constitue le prédicteur le plus fort du modèle ($\beta = 0,352$; $p < 0,001$), tandis que la performance et la profitabilité n'atteignent pas le seuil de significativité. L'hypothèse H3 est partiellement confirmée : l'orientation envers les employés exerce un effet significatif ($\beta = 0,265$; $p = 0,003$), alors que la latitude décisionnelle ne l'est pas. L'hypothèse H4 est rejetée : le changement et l'innovation n'exercent pas d'effet significatif dans ce contexte ($\beta = 0,026$; $p =$

0,704). Le modèle explique 85,9% de la variance du bien-être psychologique, ce qui témoigne de la forte capacité explicative globale des dimensions du climat organisationnel.

7. Effet du service d'appartenance sur le bien-être psychologique

Dans le cadre de cette recherche, l'encadrante a recommandé de procéder à une analyse comparative entre les deux groupes professionnels composant l'échantillon : le personnel administratif (n=21) et le personnel de production (n=97). Cette analyse vise à déterminer si le service d'appartenance influence le niveau de bien-être psychologique et la nature de la relation entre le climat organisationnel et le bien-être au travail. Quatre analyses ont été conduites : les statistiques descriptives, le test T indépendant, la corrélation de Pearson et la régression linéaire simple, réalisées séparément pour chaque groupe.

Hypothèse H5 (service d'appartenance) : Il existe des différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique au travail selon le service d'appartenance des employés.

7.1. Statistiques descriptives par groupe :

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives du bien-être psychologique et du climat organisationnel pour chacun des deux groupes, afin d'identifier les tendances avant la comparaison statistique.

Tableau 25 : Statistiques descriptives par groupe — Administratif vs Production.

Variable	Groupe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard
Score global Bien-être psychologique (IBEPT)	Administratif	21	3,3162	0,57895	0,12634
	Production	97	3,6709	0,62256	0,06321
Score global Climat Organisationnel (CO)	Administratif	21	3,7717	0,59822	0,13054
	Production	97	3,9879	0,64190	0,06517

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Figure 15 : Comparaison des moyennes du bien-être psychologique (IBEPT) entre le personnel Administratif et le personnel de Production.

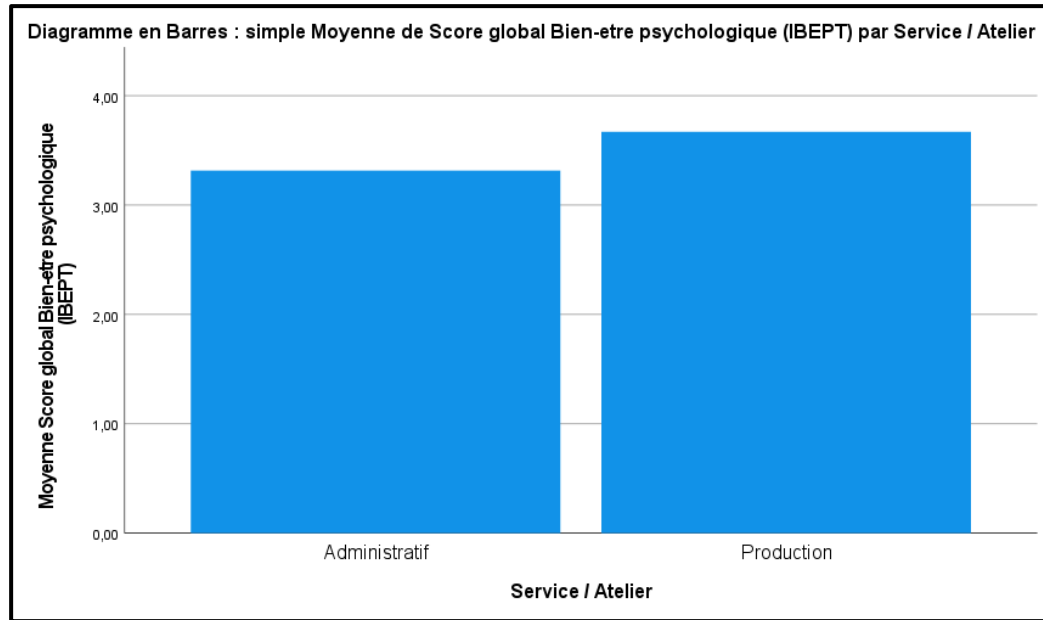
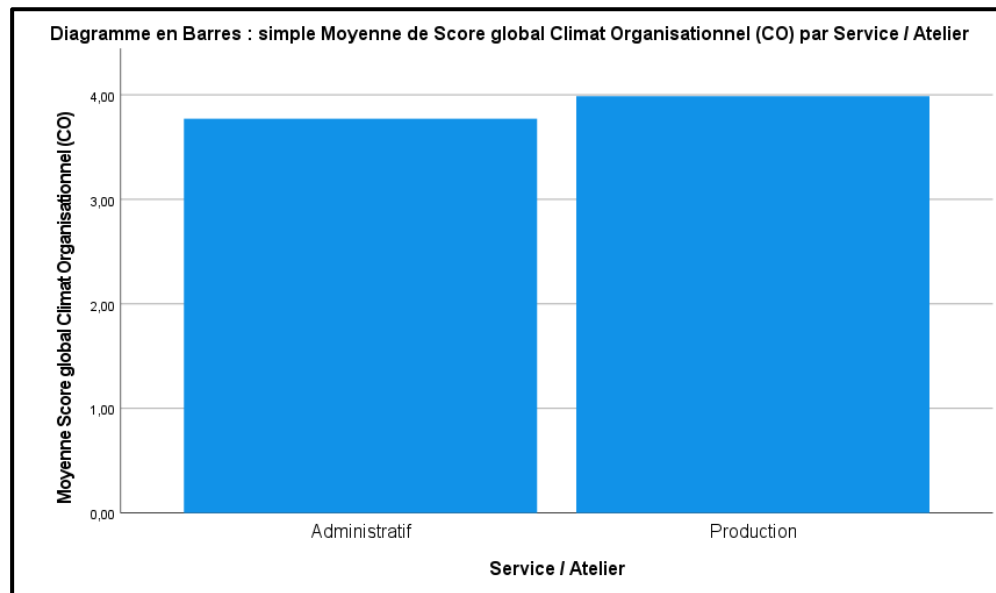


Figure 16 : Comparaison des moyennes du Climat Organisationnel (CO) entre le personnel Administratif et le personnel de Production.



D'après le Tableau 25, le personnel de production présente des scores moyens plus élevés aussi bien pour le bien-être psychologique ($M=3,671$ vs $M=3,316$) que pour la perception du climat organisationnel ($M=3,988$ vs $M=3,772$), comparativement au personnel administratif. Ces différences descriptives méritent d'être testées statistiquement pour déterminer leur significativité.

7.2. Test T pour échantillons indépendants

Le test T pour échantillons indépendants permet de déterminer si les différences observées entre les deux groupes sont statistiquement significatives. Préalablement, le test de Levene a été utilisé pour vérifier l'égalité des variances.

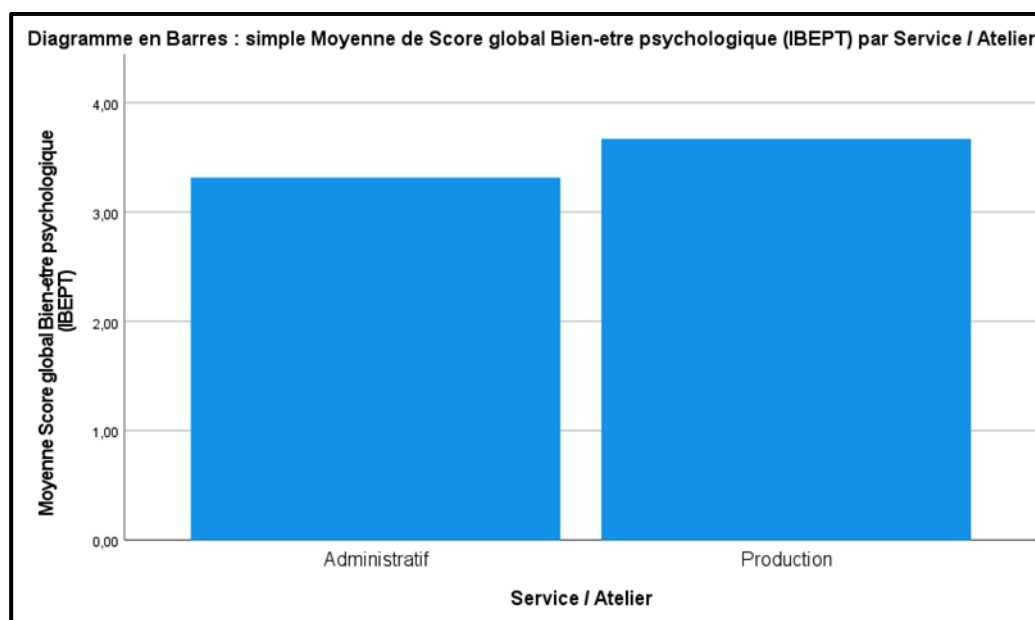
Tableau 26 : Résultats du test T indépendant — Administratif vs Production.

Variable	Levene F	Levene Sig.	T	df	Sig. (bil.)	Diff. moyenne	IC 95% inf.	IC 95% sup.
Score IBEPT	0,134	0,715	-2,396	116	0,018	-0,355	-0,648	-0,061
Score CO	0,002	0,964	-1,415	116	0,160	-0,216	-0,519	0,086

Note : Résultats retenus pour l'hypothèse de variances égales (Levene $p > 0,05$ pour les deux variables).

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Figure 17 : Comparaison des moyennes IBEPT — Administratif vs Production (Test T).



Le test de Levene confirme l'égalité des variances pour les deux variables (IBEPT : $F=0,134$, $p=0,715$; CO : $F=0,002$, $p=0,964$), ce qui valide le recours à la ligne « hypothèse de

variances égales ». Les résultats du test T révèlent une **différence significative** entre les deux groupes concernant le bien-être psychologique ($t=-2,396$; $p=0,018 < 0,05$). Le personnel de production présente un niveau de bien-être psychologique significativement plus élevé que le personnel administratif, avec une différence moyenne de -0,355 points. En revanche, la différence concernant la perception du climat organisationnel n'est pas significative ($t=-1,415$; $p=0,160 > 0,05$), indiquant que les deux groupes perçoivent le climat organisationnel de manière similaire.

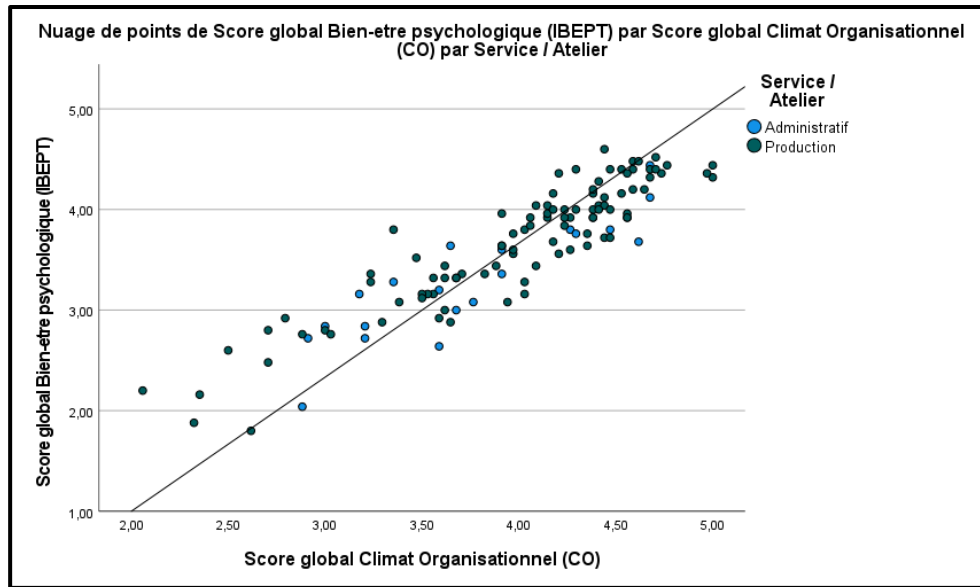
7.3. Corrélation de Pearson par groupe :

Tableau 27 : Corrélation de Pearson par groupe — CO et Bien-être psychologique.

Groupe	N	r de Pearson	Sig. (bilatérale)
Administratif	21	0,887	< 0,001
Production	97	0,917	< 0,001

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Figure 18 : Corrélation CO — IBEPT par groupe (Administratif vs Production).



D'après le Tableau 27, la corrélation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique est forte et hautement significative dans les deux groupes. Le personnel administratif présente un coefficient $r=0,887$ ($p<0,001$), tandis que le personnel de production affiche $r=0,917$ ($p<0,001$). Ces résultats confirment que la relation positive entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique est robuste et indépendante du service d'appartenance, bien qu'elle soit légèrement plus prononcée chez le personnel de production.

7.4. Régression linéaire simple par groupe :

Les résultats de la régression linéaire simple présentés dans le Tableau 28 confirment que le climat organisationnel est un prédicteur significatif du bien-être psychologique dans les deux groupes ($p<0,001$). Pour le personnel administratif, le modèle explique 78,6% de la variance du bien-être ($R^2=0,786$; $B=0,858$; $\beta=0,887$; $F=69,859$). Pour le personnel de production, le pouvoir explicatif est légèrement plus élevé, avec 84,0% de la variance expliquée ($R^2=0,840$; $B=0,889$; $\beta=0,917$; $F=499,436$). Dans les deux cas, les coefficients B sont positifs et très proches, ce qui indique que l'effet du climat organisationnel sur le bien-être est similaire quelle que soit la catégorie professionnelle.

Tableau 28 : Résultats de la régression linéaire simple par groupe.

Groupe	R	R ²	R ² aj.	F	B	Bêta	T	Sig.
Administratif	0,887	0,786	0,775	69,859	0,858	0,887	8,358	<0,001
Production	0,917	0,840	0,839	499,436	0,889	0,917	22,348	<0,001

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

7.5. Synthèse comparative :

Tableau 29 : Synthèse comparative — Administratif vs Production.

Indicateur	Administratif (n=21)	Production (n=97)	Différence sig. ?
Moyenne Score_IBEPT	3,316	3,671	Oui (p=0,018)
Moyenne Score_CO	3,772	3,988	Non (p=0,160)
Corrélation r (CO→IBEPT)	0,887***	0,917***	Forte dans les deux
R ² (pouvoir explicatif CO)	0,786	0,840	Élevé dans les deux
Coefficient B	0,858***	0,889***	Similaire

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

En conclusion, l'analyse comparative entre le personnel administratif et le personnel de production révèle des résultats nuancés. D'une part, le personnel de production présente un niveau de bien-être psychologique significativement plus élevé que le personnel administratif

($p=0,018$), ce qui pourrait s'expliquer par un sentiment de compétence plus fort et une appartenance plus marquée au cœur de métier de l'entreprise. D'autre part, les deux groupes perçoivent le climat organisationnel de manière similaire ($p=0,160$), et la relation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique est forte, positive et significative dans les deux groupes. Ces résultats confirment l'universalité de l'effet du climat organisationnel sur le bien-être psychologique, indépendamment du service d'appartenance.

H5 — Service d'appartenance : Le test T révèle une différence significative dans le niveau de bien-être psychologique selon le service d'appartenance ($t=-2,396$; $df=116$; $p=0,018 < 0,05$). Le personnel de production présente un niveau de bien-être psychologique significativement plus élevé que le personnel administratif. En revanche, aucune différence significative n'est observée concernant la perception du climat organisationnel ($p=0,160$). Cette composante de H5 est partiellement confirmée.

8. Effet du sexe sur le bien-être psychologique

Afin de compléter l'analyse des variables sociodémographiques, un test T pour échantillons indépendants a été réalisé pour examiner l'effet du sexe sur le niveau de bien-être psychologique au travail. Ce test permet de déterminer si les hommes et les femmes de l'échantillon présentent des niveaux de bien-être psychologique significativement différents. Préalablement, le test de Levene a été utilisé pour vérifier l'égalité des variances entre les deux groupes.

Hypothèse H5 (sexe) : Il existe des différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique au travail selon le sexe des employés.

8.1. Statistiques descriptives par sexe

Dans un premier temps, les statistiques descriptives du bien-être psychologique sont présentées séparément pour chaque groupe (hommes et femmes), afin d'identifier les tendances avant la comparaison statistique.

Tableau 30 : Statistiques de groupe — Bien-être psychologique selon le sexe.

Variable	Groupe	N	Moyenne	Écart-type	Erreur std.
Score global Bien-être psychologique (IBEPT)	Hommes	71	3,6868	0,64459	0,07650
	Femmes	47	3,4885	0,58770	0,08572

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

D'après le Tableau 30, les hommes affichent un score moyen de bien-être psychologique de $M = 3,687$ ($ET = 0,645$), légèrement supérieur à celui des femmes ($M = 3,489$; $ET = 0,588$). Une différence descriptive de 0,198 point est observée entre les deux groupes. Les deux groupes affichent des niveaux de bien-être supérieurs au point médian de l'échelle (3,0), ce qui traduit une perception globalement positive. Cette différence apparente doit toutefois être soumise au test statistique pour en évaluer la significativité.

8.2. Résultats du test T pour échantillons indépendants

Tableau 31 : Résultats du test T indépendant — Bien-être psychologique selon le sexe.

Variable	Test de Levene		Test T pour égalité des moyennes					
	F	Sig.	T	df	Sig. (bil.)	Diff. moy.	IC 95% inf.	IC 95% sup.
Score IBEPT	0,478	0,491	1,693	116	0,093	0,198	-0,034	0,430

Note : Résultats retenus pour l'hypothèse de variances égales (Levene : $F = 0,478$; $p = 0,491 > 0,05$).

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

Le test de Levene confirme l'égalité des variances entre les deux groupes ($F = 0,478$; $p = 0,491 > 0,05$), ce qui valide le recours à la ligne « hypothèse de variances égales ». Les résultats du test T révèlent que la différence entre hommes et femmes concernant le bien-être psychologique est **non statistiquement significative** ($t(116) = 1,693$; $p = 0,093 > 0,05$). Bien que les hommes présentent en moyenne un score légèrement supérieur à celui des femmes, cet

écart ne peut être généralisé à l'ensemble de la population. L'intervalle de confiance à 95% [-0,034 ; 0,430] inclut la valeur zéro, confirmant l'absence de différence significative entre les deux groupes.

8.3. Taille d'effet

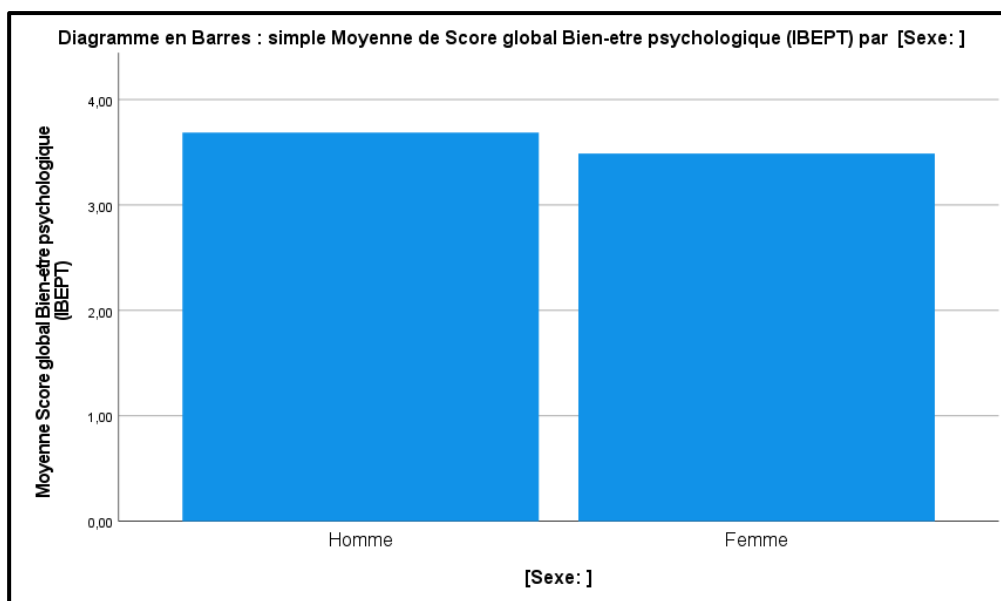
Tableau 32 : Taille d'effet (d de Cohen) — Hommes vs Femmes.

Variable	Standardisation	Estimation	IC 95% inf.	IC 95% sup.
Score global Bien-être psychologique (IBEPT)	d de Cohen	0,318	-0,053	0,689

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

Le Tableau 32 présente la taille d'effet calculée à l'aide du d de Cohen. Avec $d = 0,318$, l'effet est qualifié de **petit** selon les critères de Cohen (1988) : petit ($d \approx 0,20$), moyen ($d \approx 0,50$), grand ($d \approx 0,80$). L'intervalle de confiance à 95% [-0,053 ; 0,689] incluant zéro confirme l'absence de signification pratique notable de la différence observée entre les deux sexes.

Figure 19 : Comparaison des moyennes du bien-être psychologique (IBEPT) selon le sexe.



H5 — Sexe : Le test T ne révèle pas de différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique selon le sexe ($t(116) = 1,693 ; p = 0,093 > 0,05$). Le sexe ne constitue donc pas un facteur différenciateur du bien-être psychologique au travail au sein de l'échantillon étudié. Cette composante de H5 est rejetée.

8.4. Synthèse globale des résultats — Hypothèse H5

Le tableau suivant synthétise l'ensemble des résultats obtenus pour l'hypothèse H5, couvrant les quatre variables testées : le sexe, l'âge, l'ancienneté et le service d'appartenance.

Tableau 33 : Synthèse globale des résultats de l'hypothèse H5 — Variables sociodémographiques.

Hypothèse	Variable	Test	Statistique	Sig.	Décision
H5	Sexe	Test T indépendant	$t = 1,693$	0,093	Rejetée
H5	Âge	ANOVA one-way	$F = 2,483$	0,064	Rejetée
H5	Ancienneté	ANOVA one-way	$F = 0,912$	0,438	Rejetée
H5	Service d'appartenance	Test T indépendant	$t = -2,396$	0,018	Partiellement confirmée

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

En synthèse, les analyses comparatives réalisées pour les quatre variables de l'hypothèse H5 révèlent des résultats nuancés. D'une part, le sexe, l'âge et l'ancienneté ne constituent pas des facteurs discriminants du bien-être psychologique au travail — l'ensemble des différences observées entre ces groupes demeure statistiquement non significatif ($p > 0,05$). D'autre part, le service d'appartenance constitue le seul facteur sociodémographique discriminant : le personnel de production présente un niveau de bien-être psychologique significativement plus élevé que le personnel administratif ($t = -2,396$; $p = 0,018$). Ces résultats suggèrent que le bien-être psychologique des employés de l'Unité Leather est davantage déterminé par des variables organisationnelles — au premier rang desquelles le climat organisationnel — que par les caractéristiques démographiques individuelles.

En conclusion, l'hypothèse H5 est partiellement confirmée. Le service d'appartenance constitue le seul facteur sociodémographique exerçant un effet significatif sur le bien-être psychologique ($p = 0,018$), en faveur du personnel de production. En revanche, le sexe ($p = 0,093$), l'âge ($p = 0,064$) et l'ancienneté ($p = 0,438$) ne constituent pas des facteurs différenciateurs du bien-être psychologique au travail. Ces résultats renforcent le rôle central du climat organisationnel comme principal déterminant du bien-être psychologique, indépendamment du profil individuel des employés.

9. Analyse de variance (ANOVA) — Âge et Ancienneté (H5)

Afin de tester l'hypothèse secondaire H5 relative aux différences selon les variables sociodémographiques, nous avons réalisé deux analyses de variance à un facteur (ANOVA one-way) : la première portant sur l'effet de l'âge sur le bien-être psychologique, et la seconde sur l'effet de l'ancienneté. Avant chaque test, la vérification de l'homogénéité des variances a été effectuée via le test de Levene. En l'absence de différences significatives, un test post-hoc de Tukey HSD a été appliqué à titre exploratoire pour comparer les groupes deux à deux.

9.1. Effet de l'âge sur le bien-être psychologique

Hypothèse H5 (Age) : Il existe des différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique au travail selon le groupe d'âge des employés.

Tableau 34 : Statistiques descriptives du bien-être psychologique selon le groupe d'âge.

Groupe d'âge	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	Minimum	Maximum
30 ans et moins	11	3,8473	0,437	0,132	2,92	4,60
31 à 40 ans	39	3,4728	0,626	0,100	1,88	4,44
41 à 50 ans	24	3,4533	0,642	0,131	1,80	4,44
Plus de 50 ans	44	3,7518	0,628	0,095	2,04	4,52
Total	118	3,6078	0,628	0,058	1,80	4,60

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

Le Tableau 34 présente les statistiques descriptives du bien-être psychologique (Score_IBEPT) pour chacun des quatre groupes d'âge. On observe que les employés âgés de 30 ans et moins affichent la moyenne la plus élevée ($M = 3,847$), suivis des employés de plus de 50 ans ($M = 3,752$). Les groupes intermédiaires, soit les 31 à 40 ans ($M = 3,473$) et les 41 à 50 ans ($M = 3,453$), présentent des moyennes légèrement inférieures. Ces écarts apparents entre groupes restent cependant à confirmer par le test statistique.

Tableau 35 : Test d'homogénéité des variances (Levene) et ANOVA — Groupe d'âge.

Test	Statistique	ddl1	ddl2	F	Sig.
Levene (basé sur la moyenne)	0,991	3	114	—	0,400
ANOVA — Entre groupes	2,827	3	114	2,483	0,064
ANOVA — Intra-groupes	43,257	114	—	—	—

Source : Résultats du logiciel SPSS 27

Le test de Levene présenté dans le Tableau 35 indique que l'hypothèse d'homogénéité des variances est respectée ($F = 0,991$; $p = 0,400 > 0,05$), ce qui valide les conditions d'application de l'ANOVA. Les résultats de l'analyse de variance révèlent que l'effet de l'âge sur le bien-être psychologique n'est **pas statistiquement significatif** ($F(3,114) = 2,483$; $p = 0,064$). Bien que la valeur de p soit proche du seuil de 0,05, elle demeure supérieure au seuil conventionnel d'acceptation, ne permettant pas de rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre les groupes d'âge.

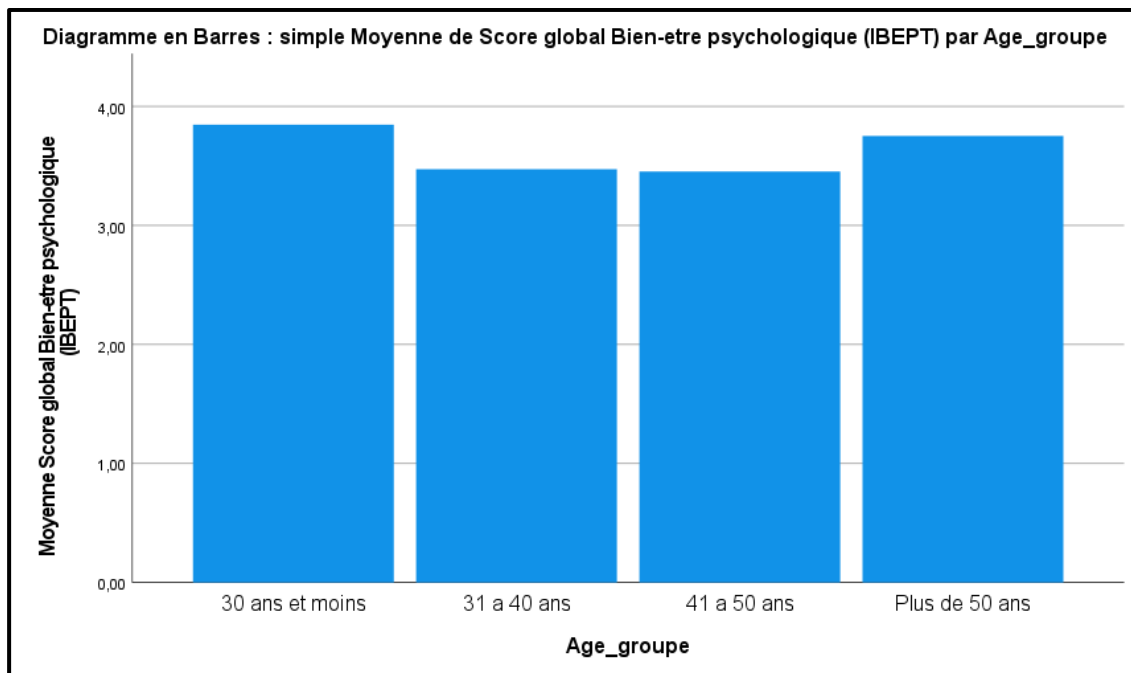
Tableau 36 : Comparaisons multiples post-hoc (Tukey HSD) — Groupe d'âge.

Groupe (I)	Groupe (J)	Diff. moyenne (I-J)	Erreur std	Sig.	IC 95% inf.	IC 95% sup.
30 ans et moins	31 à 40 ans	0,375	0,210	0,288	-0,174	0,923
30 ans et moins	41 à 50 ans	0,394	0,224	0,300	-0,191	0,979
30 ans et moins	Plus de 50 ans	0,096	0,208	0,968	-0,446	0,637
31 à 40 ans	41 à 50 ans	0,019	0,160	0,999	-0,397	0,436
31 à 40 ans	Plus de 50 ans	-0,279	0,135	0,173	-0,632	0,074
41 à 50 ans	Plus de 50 ans	-0,298	0,156	0,230	-0,706	0,109

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Le Tableau 36 présente les résultats des comparaisons multiples par paires via le test de Tukey HSD. Aucune des comparaisons entre groupes d'âge n'atteint le seuil de significativité statistique ($p > 0,05$). La différence la plus importante en valeur absolue est observée entre le groupe « 30 ans et moins » et le groupe « 41 à 50 ans » (diff. = 0,394 ; $p = 0,300$), qui demeure néanmoins non significative. Ces résultats confirment l'absence de différences intergroupe significatives selon l'âge.

Figure 20 : Moyennes du bien-être psychologique selon le groupe d'âge.



Hypothèse H5 (Age) rejetée — L'ANOVA ne révèle pas de différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique selon le groupe d'âge ($F = 2,483$; $p = 0,064 > 0,05$). Bien que les jeunes employés (≤ 30 ans) et les plus expérimentés (> 50 ans) affichent des moyennes légèrement supérieures, ces écarts ne sont pas statistiquement établis. Cette composante de H5 est rejetée.

9.2. Effet de l'ancienneté sur le bien-être psychologique

Hypothèse H5 (Ancienneté) : Il existe des différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique au travail selon le groupe d'ancienneté des employés.

Tableau 37 : Statistiques descriptives du bien-être psychologique selon le groupe d'ancienneté.

Groupe d'ancienneté	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	Minimum	Maximum
5 ans et moins	41	3,6068	0,622	0,097	1,88	4,60
6 à 10 ans	23	3,4626	0,525	0,109	2,48	4,44
11 à 20 ans	18	3,5511	0,732	0,173	1,80	4,44
Plus de 20 ans	36	3,7300	0,641	0,107	2,04	4,52
Total	118	3,6078	0,628	0,058	1,80	4,60

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Le Tableau 37 présente les statistiques descriptives par groupe d'ancienneté. Les employés ayant plus de 20 ans d'ancienneté enregistrent la moyenne la plus élevée ($M = 3,730$), suivis des employés ayant 5 ans et moins d'ancienneté ($M = 3,607$). Les groupes « 11 à 20 ans » ($M = 3,551$) et « 6 à 10 ans » ($M = 3,463$) présentent des niveaux de bien-être légèrement inférieurs. Ces différences observées restent néanmoins à soumettre à la vérification statistique.

Tableau 38 : Test d'homogénéité des variances (Levene) et ANOVA — Groupe d'ancienneté.

Test	Statistique	ddl1	ddl2	F	Sig.
Levene (basé sur la moyenne)	0,817	3	114	—	0,487
ANOVA — Entre groupes	1,080	3	114	0,912	0,438
ANOVA — Intra-groupes	45,004	114	—	—	—

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Le test de Levene confirme l'homogénéité des variances entre les groupes d'ancienneté ($F = 0,817$; $p = 0,487 > 0,05$). L'ANOVA révèle que l'effet de l'ancienneté sur le bien-être psychologique est **non significatif** ($F(3,114) = 0,912$; $p = 0,438 > 0,05$). On ne peut donc pas rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes entre les groupes d'ancienneté.

Tableau 39 : Comparaisons multiples post-hoc (Tukey HSD) — Groupe d'ancienneté.

Groupe (I)	Groupe (J)	Diff. moyenne (I-J)	Erreur std	Sig.	IC 95% inf.	IC 95% sup.
5 ans et moins	6 à 10 ans	0,144	0,164	0,815	-0,283	0,571
5 ans et moins	11 à 20 ans	0,056	0,178	0,989	-0,408	0,519
5 ans et moins	Plus de 20 ans	-0,123	0,144	0,826	-0,497	0,251
6 à 10 ans	11 à 20 ans	-0,089	0,198	0,970	-0,604	0,427
6 à 10 ans	Plus de 20 ans	-0,267	0,168	0,386	-0,705	0,170

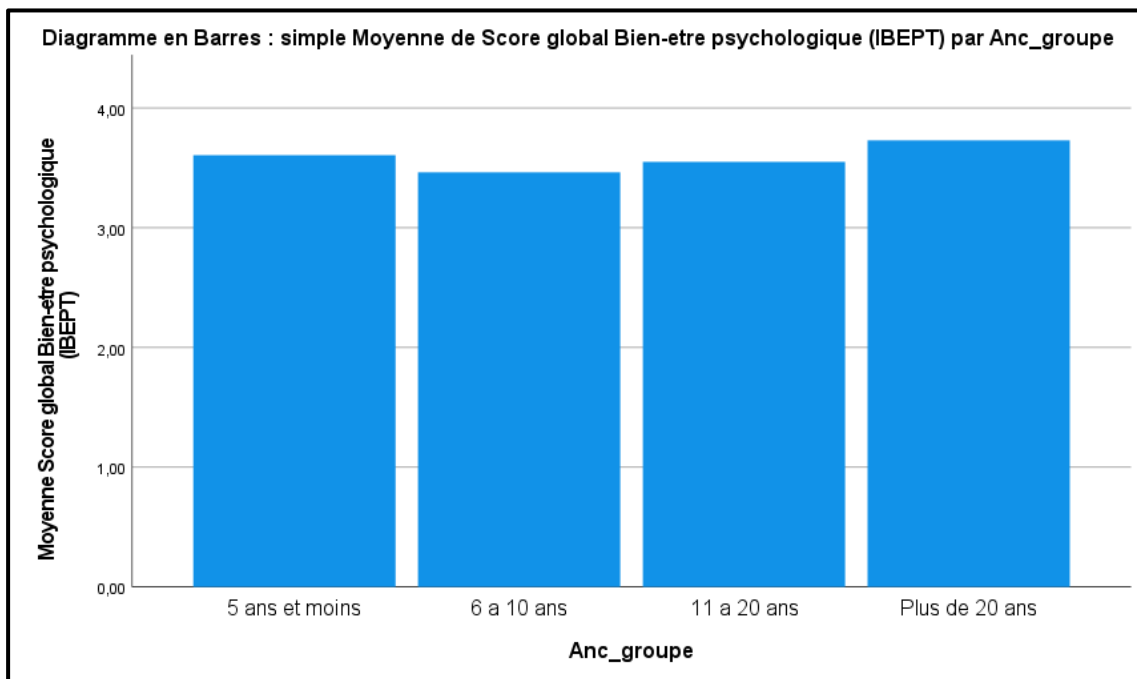
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DE RESULTATS

11 à 20 ans	Plus de 20 ans	-0,179	0,181	0,758	-0,652	0,294
-------------	----------------	--------	-------	-------	--------	-------

Source : Résultats du logiciel SPSS 27.

Le Tableau 39 confirme l'absence de différences significatives entre les groupes d'ancienneté deux à deux ($p > 0,05$ pour toutes les comparaisons). La différence la plus marquée est relevée entre le groupe « 6 à 10 ans » et le groupe « Plus de 20 ans » (diff. = -0,267 ; $p = 0,386$), qui demeure statistiquement non significative. Ces résultats suggèrent que le niveau de bien-être psychologique ne varie pas de manière significative en fonction de l'ancienneté professionnelle.

Figure 21 : Moyennes du bien-être psychologique selon le groupe d'ancienneté.



Hypothèse H5 (Ancienneté) rejetée — L'ANOVA ne révèle pas de différences significatives dans le niveau de bien-être psychologique selon le groupe d'ancienneté ($F = 0,912$; $p = 0,438 > 0,05$). La durée de service au sein de l'organisation ne constitue donc

pas un facteur différenciateur du bien-être psychologique au travail dans le cadre de cette étude. Cette composante de H5 est rejetée.

10. Discussion des résultats

Cette section propose une interprétation approfondie des résultats présentés dans les sections précédentes, en les confrontant aux travaux empiriques et théoriques issus de la littérature. L'objectif n'est pas de répéter les chiffres déjà commentés, mais d'en dégager le sens, d'en expliquer les mécanismes sous-jacents et de les situer dans le contexte spécifique de l'entreprise publique industrielle algérienne.

10.1. Discussion de l'hypothèse principale (HP) — Confirmée :

Les résultats confirment sans ambiguïté que le climat organisationnel constitue un déterminant puissant du bien-être psychologique au travail au sein de l'Unité Leather. La force de cette relation, attestée à la fois par la corrélation et par la régression linéaire simple, confirme ce qui est rapporté dans la plupart des études antérieures.

Cela s'explique d'une part, par la forte dépendance aux politiques internes et une relative homogénéité des conditions de travail, les perceptions du climat tendent à être particulièrement déterminantes pour le vécu psychologique des employés.

D'autre part, la co-construction conceptuelle de l'IBEPT et du QMCO sur des bases théoriques complémentaires, tous deux ancrés dans les approches perceptuelles du milieu de travail, contribue à la cohérence interne de la relation mesurée (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Bouchard, 2022). Ce résultat est cohérent avec les travaux de Gondlekar et Kamat (2016), Janiukštis et al. (2024) et Shaheen et al. (2022), qui confirment tous l'existence d'une relation positive et significative entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique, quels que soient le contexte géographique et le secteur d'activité étudiés. Nelson (2013) démontre par ailleurs que le climat constitue un médiateur total entre le leadership et le bien-être, renforçant son rôle de variable centrale dans la chaîne causale du bien-être au travail.

L'hypothèse principale est confirmée : le climat organisationnel exerce un effet positif, fort et hautement significatif sur le bien-être psychologique au travail. Ce résultat, cohérent avec la littérature internationale, établit le climat organisationnel comme le principal déterminant du bien-être psychologique dans le contexte industriel étatique algérien étudié.

10.2. Discussion des hypothèses H1, H2, H3 et H4 — Dimensions du climat organisationnel :

La régression multiple révèle que quatre des sept dimensions du QMCO exercent un effet significatif sur le bien-être psychologique. Ces quatre dimensions partagent un point commun : elles renvoient toutes à des pratiques managériales directement visibles et vécues au quotidien par les employés. À l'inverse, les trois dimensions rejetées correspondent soit à des pressions organisationnelles perçues comme contraignantes, soit à des dimensions peu perçues dans le vécu quotidien des employés de ce contexte industriel

10.2.1. H1 — Pratiques de reconnaissance organisationnelle (Partiellement confirmée) :

a) Récompense sur contribution — La reconnaissance au cœur du bien-être :

La dimension des récompenses confirme les prédictions de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990) : lorsque les employés perçoivent que leurs efforts sont reconnus équitablement, leur sentiment de compétence et leur volonté d'engagement s'en trouvent renforcés, deux dimensions centrales de l'IBEPT. Gondlekar et Kamat (2016) identifient également le système de récompenses parmi les leviers les plus déterminants du bien-être en contexte industriel. Dans les entreprises publiques algériennes où les systèmes de rémunération sont souvent peu différenciés, ce résultat souligne l'importance de développer des pratiques de reconnaissance plus ciblées et équitables.

b) Gestion de la rétroaction — Le feedback comme régulateur psychologique :

Bien que son effet soit plus modeste, la gestion de la rétroaction joue un rôle régulateur important : un feedback régulier et constructif permet aux employés de maintenir une vision claire de leurs performances, renforçant leur sentiment de compétence et réduisant l'incertitude liée à l'évaluation. Bouchard (2022) souligne que cette dimension capte la qualité de la

communication descendante dans l'organisation, qui est un aspect souvent négligé dans les entreprises publiques où les pratiques d'évaluation formelle restent peu développées.

H1 est partiellement confirmée : les deux dimensions de reconnaissance exercent un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique. Les récompenses sur contribution constituent le levier le plus puissant ($\beta = 0,335$), confirmant que la justice distributive est un déterminant central du bien-être dans ce contexte.

10.2.2. H2 — Pratiques organisationnelles structurantes (Partiellement confirmée) :

a) Formalisation des règlements — La dimension la plus influente :

La formalisation des règlements constitue le prédicteur le plus fort du bien-être psychologique. Ce résultat s'explique par le fait qu'un cadre organisationnel aux règles clairement définies réduit l'incertitude des employés quant à leurs responsabilités et leurs attentes, favorisant ainsi un sentiment de sécurité et de maîtrise de leur environnement de travail. Dans le contexte des entreprises publiques algériennes, héritières d'une culture bureaucratique, la clarté des procédures représente un cadre rassurant qui permet aux employés de mobiliser leurs ressources sans crainte d'arbitraire. Bouchard (2022) positionne d'ailleurs la formalisation comme une dimension structurante du QMCO, particulièrement influente dans les contextes industriels où la standardisation des processus est centrale.

b) Performance et profitabilité — La pression de performance, un frein potentiel :

Le coefficient négatif de cette dimension - bien que non significatif - suggère une tension entre pression de performance et bien-être psychologique. Ce résultat s'inscrit dans la logique du modèle des exigences-ressources au travail (Bakker & Demerouti, 2007) : une forte pression de résultats, non accompagnée de ressources suffisantes, génère de la détresse plutôt que de l'épanouissement. Shaheen et al. (2022) observent un phénomène similaire où certaines dimensions du climat orientées vers les résultats peuvent paradoxalement atténuer l'effet bénéfique du climat sur le bien-être. Dans le contexte algérien, où la pression sur les résultats tend à augmenter, ce résultat suggère qu'il est nécessaire de revoir la façon dont la culture de performance est communiquée aux employés.

H2 est partiellement confirmée : la formalisation des règlements constitue le prédicteur le plus fort du modèle global ($\beta = 0,352$), confirmant le rôle structurant de la clarté organisationnelle sur le bien-être. La pression de performance, à coefficient négatif, invite à une vigilance managériale quant aux effets délétères d'une culture de résultats non soutenue par des ressources adéquates.

10.2.3. H3 — Pratiques de soutien organisationnel (Partiellement confirmée) :

a) Orientation envers les employés — Le soutien managérial comme ressource :

Ce résultat est conforme à la théorie du soutien organisationnel perçu ou (Eisenberger et al., 1986), qui explique que les employés qui sentent que l'organisation se soucie de leur bien-être et de leur développement développent un engagement affectif plus fort envers elle (p. 501). Janiukštis et al. (2024) confirment que le soutien et l'inclusion constituent les leviers du climat les plus déterminants sur le bien-être. Nelson (2013) montre de son côté que les dimensions du climat liées au soutien et à la reconnaissance agissent comme médiateurs critiques entre le leadership et le bien-être. Dans un contexte industriel algérien aux relations hiérarchiques parfois distantes, un management de proximité attentif aux besoins individuels représente un levier d'action prioritaire.

b) Latitude décisionnelle — Un effet atténué par le contexte :

L'absence d'effet significatif de la latitude décisionnelle peut s'expliquer par plusieurs facteurs complémentaires. D'une part, le contexte industriel de production impose une autonomie structurellement limitée, que les employés ont probablement intériorisée sans que cela nuise nécessairement à leur bien-être global. D'autre part, il convient de noter que la taille de l'échantillon ($N = 118$) peut avoir limité la puissance statistique du test, réduisant ainsi la capacité du modèle à détecter un effet potentiellement réel mais de faible amplitude. Ce résultat contraste avec Benbougrine et Ibn Aoun (2017) qui observent, dans un autre contexte algérien, qu'une plus grande autonomie favorise l'équilibre psychologique, une divergence qui illustre le rôle modérateur du type de poste et du secteur d'activité dans cet effet.

H3 est partiellement confirmée : l'orientation envers les employés exerce un effet positif et significatif sur le bien-être ($\beta = 0,265$), confirmant le rôle du soutien organisationnel perçu. La latitude décisionnelle, bien qu'en direction positive, n'atteint pas le seuil de significativité — résultat cohérent avec les contraintes structurelles du contexte industriel étudié.

10.2.4. H4 — Changement, innovation et prise de risque (Rejetée) :

a) *Changement et innovation — Un idéal peu ancré dans le quotidien* :

L'absence d'effet de cette dimension reflète les caractéristiques structurelles des entreprises publiques industrielles algériennes, généralement marquées par une culture conservatrice et des processus de changement lents. Dans ce contexte, l'innovation pourrait être perçue comme un idéal abstrait peu opérationnel, ce qui neutralise son influence sur le bien-être. Les employés calibrent leur bien-être sur des dimensions plus concrètes et immédiates, comme la clarté des règles ou la reconnaissance de leurs efforts, plutôt que sur des aspirations de transformation organisationnelle.

H4 est rejetée : le changement et l'innovation n'exercent pas d'effet significatif sur le bien-être psychologique ($\beta = 0,026$; $p = 0,704$). Ce résultat reflète la réalité des entreprises publiques industrielles algériennes où la culture du changement reste peu développée et peu intégrée dans le vécu quotidien des employés.

Quatre dimensions du climat exercent un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique : la formalisation des règlements (H2), les récompenses sur contribution (H1), l'orientation envers les employés (H3) et la gestion de la rétroaction (H1). Ces dimensions renvoient toutes à des pratiques managériales concrètes et directement actionnables, ce qui leur confère une valeur opérationnelle importante. Les trois dimensions rejetées reflètent des tensions spécifiques au contexte industriel public algérien.

10.3. Discussion de l'hypothèse H5 — Variables sociodémographiques (Partiellement confirmée) :

Les analyses comparatives réalisées pour les quatre composantes de l'hypothèse H5 révèlent des résultats nuancés. Trois composantes sont rejetées — le sexe, l'âge et l'ancienneté

ne constituent pas des facteurs discriminants du bien-être psychologique — tandis qu'une seule est confirmée : le service d'appartenance exerce un effet significatif sur le niveau de bien-être psychologique au travail.

10.3.1. H5 — Sexe (Rejetée) :

L'absence de différence significative selon le sexe est cohérente avec Gondlekar et Kamat (2016), qui observent une stabilité des perceptions du bien-être indépendamment du genre en contexte industriel. Dans les entreprises publiques algériennes, l'homogénéité des conditions de travail pour tous les employés, quel que soit leur genre, peut expliquer cette absence de différenciation. Cela ne signifie pas l'absence d'inégalités de genre, mais plutôt que celles-ci ne se traduisent pas, dans ce contexte spécifique, par des différences mesurables de bien-être psychologique global.

10.3.2. H5 — Âge (Rejetée) :

Bien que la valeur de p soit relativement proche du seuil ($p = 0,064$), le résultat demeure non significatif. Les tendances descriptives observées, les employés les plus jeunes et les plus âgés affichant des moyennes légèrement supérieures, pourraient refléter un effet en U souvent évoqué dans la littérature, où l'enthousiasme des débuts et la sérénité de la fin de carrière encadrent une période médiane de pressions accrues. Ce résultat est cohérent avec Gondlekar et Kamat (2016) et avec Bennouna et al. (2023) qui soulignent le caractère variable et non systématique de l'effet de l'âge sur le bien-être selon le contexte organisationnel.

10.3.3. H5 — Ancienneté (Rejetée) :

L'absence d'effet de l'ancienneté contraste avec Benbougrine et Ibn Aoun (2017) qui observent une variation de la perception de l'environnement de travail selon l'ancienneté en contexte algérien. Cette divergence peut s'expliquer par la nature des variables mesurées : la perception de l'environnement peut varier avec l'ancienneté sans que cela se traduise nécessairement par des différences de bien-être psychologique, état plus stable, davantage déterminé par la qualité du climat perçu à un moment donné. La grande variabilité d'ancienneté dans notre échantillon (de 1 à 41 ans) peut par ailleurs contribuer à réduire les différences

intergroupes, plus les individus sont variés à l'intérieur des groupes, moins on a de chances de trouver des différences significatives entre ces groupes.

10.3.4. H5 — Service d'appartenance (Partiellement confirmée) :

Les résultats de l'analyse comparative révèlent deux constats distincts et complémentaires. D'une part, le personnel de production affiche un niveau de bien-être psychologique significativement plus élevé que le personnel administratif. D'autre part, la relation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique est robuste et de force comparable dans les deux groupes.

a) La production présente un bien-être plus élevé — un résultat contre-intuitif :

Ce résultat peut paraître contre-intuitif au regard des représentations habituelles qui associent le travail administratif à de meilleures conditions. Plusieurs explications sont avancées. Premièrement, dans un contexte de production industrielle, le travail concret et tangible (la fabrication de produits finis) nourrit le sentiment de compétence et d'épanouissement que la nature abstraite du travail administratif offre moins directement. Deuxièmement, la cohésion de groupe et l'adéquation interpersonnelle peuvent être plus développées chez les agents de production, qui travaillent en équipes soudées autour d'objectifs communs. Ces dimensions correspondent précisément à deux des cinq composantes de l'IBEPT (Dagenais-Desmarais, 2010). Troisièmement, il convient de souligner la taille réduite de l'échantillon administratif ($n = 21$), qui invite à interpréter ce résultat avec prudence et à ne pas le généraliser au-delà de ce contexte.

b) Universalité de la relation CO → bien-être psychologique :

Malgré la différence de niveaux de bien-être, la relation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique est forte et significative dans les deux groupes, avec des coefficients de régression très proches ($\beta = 0,887$ pour les administratifs ; $\beta = 0,917$ pour la production). Ce résultat confirme que l'amélioration du climat organisationnel produit des effets bénéfiques comparables sur le bien-être des employés, indépendamment de la nature du poste occupé. Gondlekar et Kamat (2016) obtiennent une conclusion similaire en observant la stabilité de la relation entre climat et bien-être à travers différents niveaux hiérarchiques. Ce résultat valide la

pertinence d'une approche organisationnelle globale, plutôt que différenciée pour améliorer le bien-être au travail.

H5 est partiellement confirmée : le service d'appartenance constitue le seul facteur sociodémographique exerçant un effet significatif sur le bien-être psychologique ($t = -2,396$; $p = 0,018$), en faveur du personnel de production. Le sexe ($p = 0,093$), l'âge ($p = 0,064$) et l'ancienneté ($p = 0,438$) ne constituent pas des facteurs différenciateurs du bien-être psychologique. L'absence d'effet des variables individuelles renforce le rôle central du climat organisationnel comme levier transversal d'amélioration du bien-être, indépendamment du profil individuel des employés. Ce résultat invite les gestionnaires à agir sur les conditions organisationnelles plutôt que sur des politiques différenciées par profil.

10.4. Synthèse générale de la discussion :

L'ensemble des résultats de cette étude dessine un tableau cohérent et convergent. Le climat organisationnel constitue un déterminant puissant et universel du bien-être psychologique au travail au sein de l'Unité Leather du groupe GETEX. Cette relation s'observe à travers l'ensemble des analyses réalisées et résiste à la décomposition par groupes professionnels ou sociodémographiques.

Parmi les dimensions du climat, quatre constituent des leviers d'action prioritaires : la formalisation des règlements (H2), les récompenses sur contribution (H1), l'orientation envers les employés (H3) et la gestion de la rétroaction (H1). Ces dimensions renvoient toutes à des pratiques managériales concrètes et directement actionnables, ce qui confère à ces résultats une valeur opérationnelle importante pour les responsables de l'entreprise.

Le fait que les variables sociodémographiques n'exercent pas d'influence significative sur le bien-être psychologique, à l'exception du service d'appartenance, renforce l'importance du climat organisationnel comme levier transversal, susceptible d'améliorer le bien-être de l'ensemble des employés indépendamment de leur profil individuel. Enfin, la différence observée entre les agents de production et le personnel administratif dans les niveaux de bien-être invite à une réflexion ciblée sur les conditions spécifiques du travail administratif au sein de l'organisation.

Ces résultats, cohérents avec la littérature internationale et ancrés dans la réalité d'une entreprise publique industrielle algérienne, constituent une contribution originale à la compréhension des déterminants du bien-être psychologique au travail dans ce contexte encore peu exploré. Ils ouvrent également des perspectives pratiques importantes pour les responsables des ressources humaines et les gestionnaires de l'Unité Leather, en identifiant des leviers concrets d'amélioration du bien-être organisationnel.

Conclusion Générale

Après avoir examiné les aspects théoriques de l'étude, comprenant la revue de la littérature sur le climat organisationnel et le bien-être psychologique au travail, ainsi que le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche, ces éléments ont été appliqués à la réalité de l'Unité Leather du groupe GETEX. L'étude a mobilisé deux instruments de mesure validés — le QMCO de Bouchard (2022) et l'IBEPT de Dagenais-Desmarais (2010) — auprès d'un échantillon de 118 employés, dont les données ont été traitées par le logiciel SPSS 27.

À la lumière des résultats obtenus, il est possible de présenter une série de contributions, recommandations et perspectives comme suit :

Contributions théoriques de l'étude :

Cette étude s'inscrit dans un champ de recherche encore peu développé dans le contexte des entreprises publiques industrielles algériennes. Le thème du climat organisationnel et de son impact sur le bien-être psychologique au travail est d'une grande sensibilité et complexité, car il englobe un nombre important de dimensions et de variables qu'il est difficile d'appréhender dans une seule étude.

En mobilisant deux instruments de mesure reconnus internationalement et adaptés au contexte algérien par validation d'experts, cette étude apporte une contribution originale à la compréhension des dynamiques organisationnelles propres au secteur industriel public algérien. Elle contribue à enrichir la littérature disponible sur la relation entre le climat organisationnel et le bien-être psychologique, et constitue une référence pour les études ultérieures souhaitant approfondir ce sujet dans des contextes similaires.

Contributions pratiques de l'étude :

L'étude sur le terrain, en particulier en ce qui concerne la vérification des hypothèses, a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- Le climat organisationnel exerce un effet positif et hautement significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'Unité Leather ($r = 0,911$; $R^2 = 0,830$; $p < 0,001$). **L'hypothèse principale (HP) est confirmée.**
- Les pratiques de reconnaissance organisationnelle exercent un effet positif et significatif sur le bien-être psychologique : récompenses sur contribution ($\beta = 0,335$; $p < 0,001$) et gestion de la rétroaction ($\beta = 0,101$; $p = 0,021$). **L'hypothèse H1 est partiellement confirmée.**

CONCLUSION GENERALE

- Les pratiques organisationnelles structurantes présentent des résultats contrastés : la formalisation des règlements exerce un effet positif et significatif ($\beta = 0,352$; $p < 0,001$), tandis que la performance et la profitabilité n'atteignent pas le seuil de significativité ($\beta = -0,079$; $p = 0,270$). **L'hypothèse H2 est partiellement confirmée.**
- Les pratiques de soutien organisationnel présentent également des résultats nuancés : l'orientation envers les employés exerce un effet significatif ($\beta = 0,265$; $p = 0,003$), tandis que la latitude décisionnelle ne l'est pas ($\beta = 0,091$; $p = 0,133$). **L'hypothèse H3 est partiellement confirmée.**
- Le changement et l'innovation n'exercent pas d'effet significatif sur le bien-être psychologique ($\beta = 0,026$; $p = 0,704$). **L'hypothèse H4 est rejetée.**
- Le sexe ($t = 1,693$; $p = 0,093$), l'âge ($F = 2,483$; $p = 0,064$) et l'ancienneté ($F = 0,912$; $p = 0,438$) ne constituent pas des facteurs discriminants du bien-être psychologique. En revanche, il existe une différence significative selon le service d'appartenance ($t = -2,396$; $p = 0,018$), en faveur du personnel de production. **L'hypothèse H5 est partiellement confirmée.**

Recommandations :

Sur la base des résultats obtenus, les recommandations suivantes sont formulées à l'intention des responsables et gestionnaires de l'Unité Leather :

- Clarifier et communiquer régulièrement les règles, procédures et attentes organisationnelles à l'ensemble des employés, afin de maintenir un cadre de travail stable et rassurant.
- Veiller à maintenir et renforcer le lien entre contribution et récompense, en s'assurant que les pratiques de reconnaissance restent perceptibles et équitables aux yeux des employés.
- Développer un management de proximité attentif aux besoins des employés, à travers des entretiens réguliers, des programmes d'accompagnement et une politique de développement des compétences.
- Institutionnaliser des pratiques de feedback régulier et constructif, notamment à travers des entretiens d'évaluation périodiques permettant à chaque employé de connaître sa progression et les axes d'amélioration attendus.
- Sensibiliser les responsables à l'importance du bien-être psychologique au travail comme levier de performance organisationnelle durable.

Limites de la recherche :

Les limites de cette étude sont liées à des aspects spatiaux, temporels et méthodologiques :

- Les limites spatiales concernent l'application de l'étude à un seul site industriel — l'Unité Leather du groupe GETEX — ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres entreprises ou secteurs.
- Les limites temporelles concernent la nature transversale de l'étude, les données ayant été collectées à un seul moment dans le temps, ce qui ne permet pas de suivre l'évolution des variables dans le temps.
- Les limites méthodologiques concernent le recours exclusif à des données auto-rapportées, susceptibles d'introduire un biais de variance commune. Par ailleurs, bien que les deux instruments aient été validés par des experts de l'ENSM et adaptés au contexte algérien, une validation psychométrique transculturelle plus approfondie renforcerait davantage leur ancrage contextuel.

Difficultés rencontrées :

La difficulté d'accès au terrain et d'obtention des autorisations nécessaires pour mener l'enquête au sein de l'entreprise.

- La rareté des études empiriques portant spécifiquement sur le bien-être psychologique au travail dans les entreprises publiques industrielles algériennes, ce qui a limité les possibilités de confrontation directe avec la littérature contextuelle.

Perspectives futures de recherche :

Afin d'enrichir et de prolonger cette recherche, les pistes suivantes sont proposées :

- Mener des études comparatives entre plusieurs entreprises publiques industrielles algériennes, ou entre le secteur public et le secteur privé, afin de tester la robustesse des résultats obtenus.
- Adopter un devis de recherche longitudinal pour suivre l'évolution du climat organisationnel et du bien-être psychologique dans le temps, notamment en période de changement organisationnel.
- Introduire des variables médiatrices ou modératrices dans le modèle — telles que le leadership transformationnel, l'engagement organisationnel ou la résilience psychologique — afin de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la relation étudiée.

CONCLUSION GENERALE

- Étudier l'impact du climat organisationnel sur d'autres variables de résultat, telles que l'intention de quitter l'organisation, l'absentéisme ou la performance individuelle.
- Réaliser une validation psychométrique approfondie du QMCO et de l'IBEPT dans le contexte algérien, afin de disposer d'instruments pleinement adaptés aux spécificités culturelles et organisationnelles locales.

Bibliographie

- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501–520. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Benbougrine, A. B., & Ibn Aoun, H. A. (2017). The impact of psychosocial environment factors on mental health of human resources of special education schools. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*, 1(1), 196–209. <https://asjp.cerist.dz/en/article/64138>
- Bennouna, A., Boughaba, A., & Mouda, M. (2023). Analyse de l'impact du climat de sécurité psychosocial sur le bien-être au travail chez les professionnels dans le secteur de santé : Cas de sud d'Algérie. *Revue Organisation et Travail*, 12(2), 220–235.
- Bensaad, S., & Kaouane, M. (2024). Organizational climate and its relationship to stress at work: Field study on a sample of nurses at the public hospital institution. *Revue de Prévention et d'Ergonomie*, 18(1), 104–123.
- Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : Une analyse par les paradoxes [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-02461337>
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Bouchard, J. (2022). L'apport du « Competing Values Framework » à la conceptualisation et la mesure du climat organisationnel [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.

BIBLIOGRAPHIE

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Butvilas, T., Janiukštis, A., Bubnys, R., & Lūžienė, R. (2023). The role of organisational climate in employee well-being and the occurrence of workplace violence: Contextualisation of theoretical constructs. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 13, 76–97. <https://doi.org/10.15388/SW.2023.13.15>
- Chahdi, A. O. (2024). Effet du bien-être au travail sur l'implication organisationnelle des bénévoles associatifs : Cas des associations de la région Guelmim Oued Noun. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(42). <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i42.50739>
- Chatillon, E. A. de, & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) : Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail. *Revue française de gestion*, 249(4), 53–71. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>
- Chergui, M., & Abdelfattah, H. (2022). Le rôle du contrat psychologique dans le renforcement du bien-être psychologique : Étude de cas sur l'entreprise Alpha Pipe à Ghardaïa. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, 8(02), 291–302.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2319810>
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69–77. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0069>
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

BIBLIOGRAPHIE

- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Amy Edmondson. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ferroukhi, A., & Ouenadi, R. (2018). Le climat organisationnel des communes de la wilaya de Blida. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*, 7. <https://doi.org/10.35658/1445-000-019-033>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th ed., pp. 365–366). SAGE Publications.
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gondlekar, M. S., & Kamat, M. S. (2016). Effect of organizational climate on psychological well-being: A study of Vedanta Ltd. *International Journal of Indian Psychology*, 3(3).
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed., pp. 71–72). Cengage Learning.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Horn, J. E. V., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237.

BIBLIOGRAPHIE

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kovich, M. K., Simpson, V. L., Foli, K. J., Hass, Z., & Phillips, R. G. (2023). Application of the PERMA model of well-being in undergraduate students. *International Journal of Community Well-Being*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s42413-022-00184-4>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created « social climates ». *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational climate: A conceptual perspective. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 7(8), 276–286.
- Martin, D., & Croisille, X. (2003). *L'organisation, le climat et les conduites professionnelles*. Éditions d'Organisation.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nelson, K. (2013). *Le leadership authentique : Validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- Pereira, A., Dubath, C., & Trabichet, A.-M. (2021). *Les déterminants de la santé mentale : Synthèse de la littérature scientifique*. Institut universitaire de médecine sociale et préventive.

BIBLIOGRAPHIE

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Samassekou, S. (2020). Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : Cas des agents de la DRH du ministère de la santé et des affaires sociales au Mali [Mémoire de master]. École Nationale d'Administration du Mali.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Shaheen, R., Bano, S., & Ahmed, J. (2022). Organizational climate is a way to increase the employees' wellbeing: In the presence of social undermining. *Indian Journal of Economics and Business*, 21(1), 305–320.
- Tessier, R., & Tellier, Y. (1991). Pouvoirs et cultures organisationnels : Tome 4 (Vol. 4). Presses de l'Université du Québec.
- Timakassat, K., & Asli, A. (2025). Les dimensions du bien-être au travail, une étude exploratoire chez les professionnels de santé : Cas d'un hôpital public marocain. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2). <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/1970>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>

Annexes

Annexe A : Questionnaire de l'étude

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT — ENSM, Pôle Universitaire de
Koléa

ENQUÊTE SUR LA VIE AU TRAVAIL

Préparé par : Mohammedi Bachir & Labiad Fadia

Encadré par : Dr. Chedri Maamar Sara

Année Universitaire : 2025-2026

Introduction : Dans le cadre d'une recherche universitaire sur la qualité de vie au travail dans l'industrie textile, nous sollicitons votre participation. Ce questionnaire est strictement anonyme et confidentiel. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seul votre ressenti compte. Merci pour votre précieuse collaboration.

PARTIE 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES

Veillez cocher la case correspondante ou préciser l'information.

Sexe :	<input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme
Âge : ans
Ancienneté : ans
Service / Atelier :

PARTIE 2 : INVENTAIRE DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL (IBEPT)

Consigne : Au cours des quatre dernières semaines, dans votre travail, à quelle fréquence avez-vous ressenti chacun des éléments suivants ? Veuillez cocher une seule case par ligne.

N°	Énoncés / العبارات	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
1	J'apprécie les personnes avec qui je travaille. أقدر الأشخاص الذين أعمل معهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Je trouve mon travail excitant. أجد عملي محفزاً ومثيراً للاهتمام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Je sais que je suis capable de faire mon travail. أعلم أنني قادر على القيام بعملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Je sens que mon travail est reconnu. أشعر أن عملي يتم تقديره	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail. لدي رغبة في القيام بمبادرات في عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	J'ai du plaisir à travailler avec les personnes de mon travail. أستمتع بالعمل مع زملائي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	J'aime mon travail. أحب عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	J'ai confiance en moi au travail. أثق بنفسني في عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Je sens que mes efforts au travail sont appréciés. أشعر أن مجهوداتي في العمل محل تقدير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation. يهمني السير الحسن للمؤسسة التي أعمل بها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Je m'entends bien avec les personnes à mon travail. أتفاهم مع زملائي في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Je suis fier de l'emploi que j'occupe. أنا فخور بالوظيفة التي أشغلها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Je me sens efficace et compétent dans mon travail. أشعر أنني فعال وكفؤ في عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Je sais que les personnes croient aux projets sur lesquels je travaille. أعلم أن زملائي يؤمنون بقيمة المشاريع التي أعمل عليها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	J'aime relever des défis dans mon travail. أحب مواجهة التحديات في إطار عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N°	Énoncés / العبارات	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
16	J'ai une relation de confiance avec les personnes de mon travail. لدي علاقة ثقة مع العاملين معي في المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Je trouve un sens à mon travail. أجد معنى وقيمة في العمل الذي أقوم به	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Je sais clairement quoi faire dans mon travail. أعرف جيداً ما يجب القيام به في عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence. لدي انطباع أن الناس الذين أعمل معهم يقدرّون كفاءتي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation. أرغب في المساهمة في تحقيق أهداف الشركة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Je me sens accepté comme je suis par les personnes avec qui je travaille. أشعر أن زملائي يتقبلونني كما أنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	J'ai un grand sentiment d'accomplissement professionnel. لدي شعور كبير بالإنجاز في عملي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Je connais ma valeur comme travailleur. أعرف قيمتي كعامل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation. أشعر أنني عنصر مهم في مؤسستي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail. أرغب في المساهمة أكثر مما يتم تكليفي به من عمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Clé de correction — IBEPT

Dimension	Items
Adéquation interpersonnelle	1, 6, 11, 16, 21
Épanouissement au travail	2, 7, 12, 17, 22
Sentiment de compétence	3, 8, 13, 18, 23
Reconnaissance perçue	4, 9, 14, 19, 24
Volonté d'engagement	5, 10, 15, 20, 25

PARTIE 3 : QUESTIONNAIRE MULTIFACETTE DU CLIMAT ORGANISATIONNEL (QMCO)

Consigne : Les énoncés qui suivent portent sur vos perceptions quant aux politiques, procédures et pratiques organisationnelles. Veuillez indiquer à quelle fréquence ces énoncés se manifestent au sein de votre organisation.

Amorce : Au sein de mon organisation, les politiques, procédures et pratiques...

N°	Énoncés / العبارات	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
1	Détaillent explicitement les règles que les employés doivent respecter. تحدد القواعد التي يجب على الموظفين اتباعها بشكل واضح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Interdisent aux employés de faire des demandes quant à leur travail. (R) تمنع الموظفين من تقديم طلبات تتعلق بعملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Laissent voir que l'organisation a le bien-être des employés à cœur. تظهر اهتمام المنظمة برفاهية الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Accordent de la latitude aux employés pour choisir comment faire leur travail. تمنح الموظفين مرونة في اختيار كيفية أداء عملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Offrent des promotions aux employés qui performant adéquatement. تقدم ترقية للموظفين الذين يؤدون وظائفهم بكفاءة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Organisent le travail des employés de façon précise. تنظم عمل الموظفين بدقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Empêchent les employés de transmettre leurs opinions. (R) تمنع الموظفين من التعبير عن آرائهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Favorisent les décisions qui comportent des risques. تفضل القرارات التي تنطوي على مخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Favorisent le développement des compétences des employés. تعزز تنمية مهارات الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Permettent aux employés d'être leur propre patron. تمنح الموظفين استقلالية في عملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Assurent que les employés donnent sans cesse leur maximum. تضمن أن يبذل الموظفون قصارى جهدهم باستمرار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Encouragent les employés à livrer leur travail rapidement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N°	Énoncés / العبارات	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
	تشجع الموظفين على إنجاز أعمالهم بسرعة					
13	Focalisent sur la maximisation des profits pour maintenir le classement. تركز على تعظيم أرباح المؤسسة للحفاظ على تصنيفها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Permettent aux employés de savoir clairement ce qui est attendu d'eux. تمكن الموظفين من فهم ما هو متوقع منهم بوضوح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Permettent aux employés d'être entendus concernant leur travail. تمكن الموظفين من إيصال أصواتهم بشأن ما يحدث في عملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Permettent aux employés d'affronter de nouveaux défis. تمكن الموظفين من خوض تحديات جديدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Donnent du contrôle aux employés sur la façon de travailler. تمنح الموظفين حرية اختيار كيفية أداء عملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Récompensent les employés qui investissent le plus de temps. تكافئ الموظفين الأكثر استثماراً للوقت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Détaillent clairement les buts de l'organisation. تحدد بوضوح أهداف المؤسسة للموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Découragent les employés d'exprimer leurs opinions. (R) تثبط الموظفين عن إبداء آرائهم المتعلقة بعملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Encouragent la remise en question du statu quo. تشجع الموظفين على التفكير في تحسين الوضع الحالي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Soulignent l'importance de fournir un maximum d'effort. تؤكد للموظفين على أهمية بذل قصارى جهدهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Attribuent plus de récompenses aux employés les plus contributifs. تمنح مكافآت أكبر للموظفين الأكثر إسهاماً	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Permettent de planifier les activités de travail. تسمح للموظفين بتخطيط الأنشطة المتعلقة بالعمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Permettent d'essayer de nouvelles méthodes. تسمح لهم بتجربة أساليب جديدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Montrent une fermeture aux demandes des employés. (R) تظهر عدم التجاوب مع طلبات الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Favorisent les décisions pouvant mener à des conséquences positives et négatives. تشجع القرارات التي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية وسلبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N°	Énoncés / العبارات	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
28	Permettent aux employés de clairement connaître les tâches à accomplir. تمكّن الموظفين من فهم المهام المطلوبة منهم بوضوح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Récompensent les employés en utilisant des critères précis et connus. تكافئ الموظفين وفق معايير محددة ومعروفة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Favorisent l'équité dans les décisions relatives aux employés. تعزز العدالة في القرارات المتعلقة بالموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Permettent d'expérimenter de nouvelles approches dans l'organisation. تسمح بتجربة أساليب جديدة في المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Mettent l'accent sur l'importance de produire un travail parfait. تؤكد على أهمية إنجاز العمل على أكمل وجه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Ne permettent pas aux gestionnaires d'être réceptifs aux opinions des employés. (R) لا تسمح للمديرين بالاستماع إلى آراء الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Favorisent la promotion des employés qui consacrent beaucoup de temps. تفضل ترقية الموظفين الذين يكرسون الكثير من الوقت لعملهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nous vous remercions sincèrement pour votre participation à cette étude. Vos réponses contribueront à une meilleure compréhension de la qualité de vie au travail et resteront strictement anonymes et confidentielles.

Clé de correction — QMCO

Dimension	Items
Formalisation des règlements	1, 6, 14, 19, 28
Orientation envers les employés	3, 9, 15, 16, 30
Latitude décisionnelle	10, 4, 24, 17
Récompenses sur contribution	5, 18, 23, 29, 34
Gestion de la rétroaction	2, 7, 20, 26, 33
Performance et profitabilité	11, 12, 13, 22, 32
Changement et innovation	8, 21, 25, 27, 31
Items inversés (R)	2, 7, 20, 26, 33

Annexe B : Fiche de validation — Expert 1

GRILLE DE VALIDATION DES EXPERTS

Adaptation transculturelle et validation sémantique du questionnaire

Projet de recherche :	Impact du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail
Chercheurs :	Mohammedi Bachir & Labiad Fadia
Sous la direction de :	Dr. Chedri Maamar Sara

I. Présentation de l'Expert Validateur

Nom et Prénom :	Bokreta Naoual
Grade et Spécialité :	Maître-assistante A en Marketing Management
Institution d'attache :	École Nationale Supérieure de Management — ENSM

IV. Avis Global et Signature

Avis général :	Validé avec modifications mineures
Commentaires :	Certaines formulations en arabe nécessitent de légers ajustements pour être plus claires et mieux adaptées au contexte des organisations en Algérie.
Date :	18/04/2026

Annexe C : Fiche de validation — Expert 2

GRILLE DE VALIDATION DES EXPERTS

Adaptation transculturelle et validation sémantique du questionnaire

Projet de recherche :	Impact du climat organisationnel sur le bien-être psychologique au travail
Chercheurs :	Mohammedi Bachir & Labiad Fadia
Sous la direction de :	Dr. Chedri Maamar Sara

I. Présentation de l'Expert Valideur

Nom et Prénom :	Moussaoui Ilham
Grade et Spécialité :	Maître de Conférences B (MCB)
Institution d'attache :	École Nationale Supérieure de Management — ENSM

IV. Avis Global et Signature

Avis général :	Validé avec modifications mineures
Commentaires:	<ul style="list-style-type: none">• Il est recommandé d'uniformiser le sens des items en les reformulant positivement afin d'assurer la cohérence des réponses et de faciliter le traitement statistique.• Un chevauchement et une redondance sont observés entre plusieurs items, certains mesurant des aspects très similaires.
Date :	16/04/2026

Annexe D : Sélection des outputs SPSS

D.1. Statistiques de fiabilité — Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité — IBEPT (Score global)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,955	25

Statistiques de fiabilité — QMCO (Score global)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,942	34

D.2. Test de normalité — Kolmogorov-Smirnov

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Sig.	Statistique	ddl	Sig.
Score global IBEPT	0,094	118	0,012	0,974	118	0,023
Score global CO	0,082	118	0,049	0,979	118	0,054

a. Correction de signification de Lilliefors

D.3. Corrélation de Pearson — Climat organisationnel et Bien-être psychologique

Corrélations

		Score global CO	Score global IBEPT	N
Score global CO	Corrélation de Pearson	1	0,911**	118
Score global IBEPT	Corrélation de Pearson	0,911**	1	118

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

D.4. Régression linéaire simple — Hypothèse principale (HP)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur std. de l'estimation
1	0,911b	0,830	0,828	0,25997

b. Prédicteurs : (Constante), Score global Climat Organisationnel (CO)

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	38,067	1	38,067	565,878
	Résidu	7,795	116	0,067	
	Total	45,862	117		

a. Variable dépendante : Score global Bien-être psychologique (IBEPT) c. Sig. < 0,001

Coefficientsa

Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	0,032	0,143		0,225	0,822
	Score global CO	0,897	0,038	0,911	23,789	<0,001

a. Variable dépendante : Score global Bien-être psychologique (IBEPT)

D.5. Régression linéaire multiple — Coefficients (H1-H2,H3,H4)

Coefficientsa — Régression multiple (7 dimensions CO → IBEPT)

Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
(Constante)	-0,136	0,169		-0,803	0,424	
Formalisation des règlements	0,286	0,049	0,352	5,831	<0,001	✓
Récompenses sur contribution	0,265	0,047	0,335	5,605	<0,001	✓
Orientation envers les employés	0,212	0,071	0,265	3,002	0,003	✓
Gestion de la rétroaction	0,085	0,036	0,101	2,341	0,021	✓
Latitude décisionnelle	0,071	0,047	0,091	1,513	0,133	X
Performance et profitabilité	-0,070	0,064	-0,079	-1,104	0,270	X
Changement et innovation	0,021	0,055	0,026	0,380	0,704	X

a. Variable dépendante : Score global IBEPT $R^2 = 0,859$; $F = 95,992$; $p < 0,001$

Annexe E : Organigramme de l'Unité Opérationnelle — EPE Spa LEATHER INDUSTRY

Source : Manuel d'Organisation — LEATHER INDUSTRY/CETIC/UC/Août 2022

Direction Unité														
Secrétariat			HSE			Informatique			Assistant de Gestion			Juridique		
Département Technique & Développement			Département Production & Maintenance			Département Achats & Ventes			Département Finances / Comptabilité			Département Administration Générale		
Temps et méthodes	Ordonnancement / Lancement	Styliste Modéliste	Contrôle Qualité	Production	Ateliers	Maintenance	Achats / Appros	GDS MP et en Cours	Marketing	Ventes & Distribution	Comptabilité	Finances & Trésorerie	Gestion Ressources Humaines	Moyens Généraux

Source : Manuel d'Organisation — EPE Spa LEATHER INDUSTRY / CETIC / UC / Août 2022