ASJP Algerian Scientific Journal Platform

Revue afak Des Sciences

Issn: 2507-7228 – Eissn: 2602-5345

https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/351

Volume: 11/ N°: 2 (2026), p 608-621

Les compétences managériales des responsables hiérarchiques et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés.

The managerial skills of line managers and the feeling of psychological well-being among employees

Djeffal mokrane*
Université de Bejaia (Algérie)
mokrane.djeffal@univ-bejaia.dz

Ouinharoune Souad
Université de Bejaia (Algérie)
ouinharounesouad@gmail.com

Khemchane Madjid
Université de Bejaia (Algérie)
madjidkhemchane@gmail.com

Résumé

Cette recherche a pour objectif de tester s'il y a une corrélation significative entre les compétences managériales des responsables hiérarchiques avec le bien-être psychologique des salariés sur un échantillon de 64 employés. D'après Les résultats de l'étude, il y a une corrélation positive significative entre les types de compétences et la variable du bien-être psychologique à un niveau de confiance de 0.01 et 0.05.

Informations sur l'article

Reçu
29 Avril 2024
Acceptation
17 September 2024

Mots clés:
- ✓ Compétences managériales
- ✓ Bien-être psychologique
- ✓ Communication
- Leadership

Abstract:

This research aims to test whether there is a significant correlation between the managerial skills of line managers with the psychological well-being of employees on a sample of 64 employees. According to the results of the study, there is a significant positive correlation between the types of skills and the psychological well-being variable at a confidence level of 0.01 and 0.05.

Article info

Received
April 29. 2024
Accepted
September 17.2024

Keywords:
- ✓ Managerial skills
- ✓ Well-being at work

* **Djeffal Mokrane**

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

1. INTRODUCTION

Dans le monde organisationnel, le succès et les avancées des organisations proviennent à travers certaines pratiques comportementales efficaces des managers, car le manageur joue un rôle primordial et stratégique dans le développement de l'entreprise. Parfois les échecs et les retards sont considérés comme des insuffisances dans la formation des managers, car les compétences humaines de ces derniers représentent la base d'une bonne gestion et la réussite de l'entreprise .En effet , l'adoption d'une approche permettant de maximiser la performance organisationnelle et le bien-être du capital humain est aujourd'hui un impératif qui force nombre d'organisations et de gestionnaires à revoir leurs pratiques de leadership (Bernaud, Desrumaux et Guédon, 2016). L'acquisition des compétences managériales augmente donc à son tour la probabilité que les managers fonctionnent efficacement face à d'éventuels changements et la concurrence accrue dans laquelle vivent les entreprises. Mais que sont au juste ces compétences à promouvoir ?

2. les compétences managériales

2.1 Les compétences techniques

Se situent dans les premiers niveaux de management, où les managers sont souvent responsables de tâches spécifiques, elles se rapportent aux connaissances et à l'expertise spécifiques à une fonction ou à une industrie. Ces compétences, également, peuvent être importantes pour les managers de niveaux supérieurs, qui doivent comprendre les détails techniques du fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, selon Katz (1955), les compétences techniques ne sont pas suffisantes pour être un bon manageur, elles doivent être jointes par les compétences humaines et intellectuelles.

Les compétences intellectuelles

Elles désignent la capacité de penser et d'analyser d'une manière abstraite ainsi que l'éventualité de résolution des problèmes. Katz indique que les compétences intellectuelles concernent particulièrement les managers au sommet de la hiérarchie qui dressent les défis stratégiques comme les mutations du marché, les domaines de concurrence sur le plan économique. Les compétences conceptuelles peuvent également être importantes pour les managers de niveaux inférieurs, qui doivent comprendre comment leur travail s'inscrit dans la vision stratégique de l'entreprise.

2.2 Les compétences humaines

Elles se rapportent aux compétences interpersonnelles, comme les modes de communication, les motivations et le style de direction. Dans cette étude c'est sur les compétences humaines que nous nous concentrons. Les compétences humaines, selon le même modèle, sont importantes à tous les niveaux de management comparativement aux deux types de compétences cités précédemment, car les managers doivent interagir avec les parties constituant l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les compétences humaines sont particulièrement importantes pour les managers de niveaux supérieurs, qui doivent mobiliser les

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les compétences humaines sont définies dans ce modèle : comme la capacité de travailler en coopération avec les autres, de communiquer efficacement, résoudre les conflits et avoir l'esprit d'équipe.

Mann (1965) a mené une série d'études pour tester les catégories suggérées par Katz et fournit un soutien empirique à la notion antérieure, Il résume ces résultats et plaide en faveur de l'importance des trois grandes catégories de compétences techniques, humaines et conceptuelles pour les managers. En effet sans ces compétences fondamentales, « les gestionnaires ne peuvent pas planifier, diriger, contrôler ou évaluer efficacement les activités de travail ». Des compétences donc sont nécessaires pour exercer efficacement les fonctions de gestion qui sont à leurs tours nécessaires au fonctionnement efficace et efficient des organisations.

Plusieurs chercheurs ont soutenu que les compétences humaines sont celles qui manquent le plus aux managers. Pour cette raison, des livres entiers ont été publiés pour aborder cette question. De nombreux rôles des managers (interpersonnels, informationnels) identifiés avant par exemple par Mintzberg en 1973 peuvent être largement classé dans la même catégorie. Notre concentration sur cette catégorie de compétences se justifie par le fait que chaque manager quel que soit son niveau dans la hiérarchie doit adopter ce type de compétences et les impliquer dans ses pratiques de direction.

Katz a également abordé la question du bien-être au travail dans ses travaux, en proposant une définition centrée sur les besoins psychologiques de base : le besoin d'accomplissement, le besoin d'appartenance aux autres et le besoin d'autonomie dans la réalisation des taches professionnelles. Le bien-être au travail dépend donc de la satisfaction de ces besoins.

Etant une variable jointe aux pratiques managériales, le bien-être au travail peut être défini comme le niveau de satisfaction des employés face aux conditions de travail, leurs relations interpersonnelles, ainsi que leur santé physique et mentale. Cette notion est souvent considérée comme multidimensionnelle, comprenant des aspects tels que la sécurité, la reconnaissance, l'autonomie et le soutien social.

Cette approche met en évidence l'importance du rôle du manager dans l'instauration d'un environnement de travail encourageant la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs, notamment la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives, ainsi qu'un sentiment de bien-être au travail.

En somme, à travers notre recherche, nous nous intéressons donc à la troisième catégorie des compétences, à savoir les compétences humaines chez le manageur, et cela se justifie par l'apport de ces dernières dans la consolidation du sentiment du bien-être psychologique des salariés au travail. En effet, les managers sont ceux qui assument la responsabilité du bien-être de l'ensemble du système. En

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

général, le bien-être est le résultat de l'alignement personnel et du style de gestion du manager. Cela signifie que la manière de diriger ou les styles de management jouent un rôle crucial dans la gestion de l'organisation et le bien-être au travail.

Dans le même ordre d'idées, des études antérieures ont démontré l'importance des compétences managériales pour le bien-être au travail des employés. Une étude menée par Demerouti et al en (2001) a montré que les compétences relationnelles des managers étaient positivement liées au bien-être des employés, tandis que les compétences techniques n'avaient aucun effet significatif sur le bien-être des travailleurs. Cette étude à travers ses hypothèses montre que les managers qui adoptent ces compétences humains et cognitive peuvent créer un environnement de travail positif qui favorise le bien-être des employés.

L'étude de Leka & Jain (2010) a également montré que les compétences en communication, le retour positif sur les réalisations des employés et la réduction des conflits étaient des compétences importantes consolidant le bien-être des employés.

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

En Algérie, nous avons repéré une étude menée par Bekheda (2019) intitulée « Leadership, carrières et bien-être au travail » dans laquelle il a démontré la relation entre le style de leadership orienté vers la gestion de carrière et la satisfaction comme des inducteurs du bien-être des salariés. Une autre étude réalisée par Mabrouki & Belbachir (2019) qui s'est intéressé à l'étude la relation entre le style du leadership et le bien-être des employés dans les hôpitaux en Algérie. Ces études ont montré que les employés qui percevaient un leadership transformationnel de la part de leurs supérieurs hiérarchiques avaient un niveau plus élevé de bien-être psychologique et physique. Une autre étude réalisée par Shayah (2019) (cited in bouchikhi , amari et sadouki ,2021) dans l'entreprise économique (complexe Condor) sur l'accomplissement organisationnel et le leadership transformationnel, les chercheurs ont trouvé qu'il y a une relation statistiquement significative entre les dimensions ; autonomisation , stimulation intellectuelle , considération individuelle et la variable de l'avantage organisationnel.

Néanmoins, il faut signaler qu'il n'y a pas suffisamment de recherche sur le sujet des compétences managériales. Il est donc nécessaire pour les chercheurs de mener des études plus approfondies sur cette question afin de mieux comprendre la situation en Algérie pour élaborer des

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

stratégies de gestion efficaces pour promouvoir le bien-être au travail.

La plupart des recherches qui ont été élaborées jusqu'ici ont pour objectif de comprendre et mettre en valeur les compétences humaines des managers qui sont orientées vers la génération du sentiment du bien-être au travail et en conséquence l'implication et la motivation des salariés, car de nos jours, il est devenu essentiel de se sentir bien et épanoui au travail pour donner un sens à notre vie professionnelle et notre vie hors travail.

Les études précédentes soutiennent l'idée que les compétences relationnelles et intellectuelles des managers ont un effet positif sur le bien-être des employés, plus que les compétences techniques, cependant, les compétences en communication, la capacité à donner des feedbacks et la gestion des conflits ont été identifiées comme des compétences managériales importantes pour améliorer le bien-être des employés.

En effet, les managers possédant ces compétences peuvent jouer un rôle clé dans la promotion et la création d'un climat de travail positif et la promotion de la santé mentale et physique de ses équipes.

Afin d'examiner la nature de cette relation entre les compétences humaines du manager et le sentiment du bien-être au travail, nous avons procédé d'une manière à vérifier les différentes dimensions de l'étude en formulant nos hypothèses de la manière suivante :

- Il y a une relation significative entre la compétence du manager à encourager la communication chez ses collaborateurs et le sentiment du bien-être psychologique chez eux.
- Il y a une relation significative entre la compétence au leadership du manager et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés.
- Il y a une relation significative entre la compétence de générer la confiance chez le manager et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés.

3. Méthodes et Matériels

3.1. La méthode de recherche utilisée

Notre étude est quantitative, car l'objectif principal est de mesurer les variables, et cela en s'appuyant sur l'obtention des réponses aux déférents items de nos échelles. Pour une analyse systématique, on a choisi la méthode descriptive corrélationnelle qui permet la description de la nature de la relation entre les différentes variables de la recherche et leurs dimensions et enfin interpréter clairement les hypothèses émises préalablement.

3.2 Présentation de l'échantillon de l'étude

Cette étude s'est déroulée du 1er février 2023 jusqu'au 15 mars 2023 auprès d'une population mère de 767 salariés qui active dans l'entreprise General Emballage (spécialisée en industrialisation du carton ondulé), située dans la zone industrielle d'Akbou Wilaya de Bejaia.

Pour le choix de notre échantillon qui était au départ de 90 participants que nous avons choisis par la méthode stratifiée et cela

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

s'explique par la nature de notre population qui est composée de trois catégories socioprofessionnelles, nous avons éliminé par la suite 26 questionnaires à cause des réponses incomplètes, à cet effet l'échantillon final de l'étude est réduit à 64 participants. Le prélèvement dans chaque strate s'est effectué d'une manière aléatoire par la formule suivante : (strate / N population) x (n échantillon total) comme il est indiqué sur le tableau suivant :

Tableau (1) : ***représente l'échantillon prélevé depuis les strates selon les statuts professionnels***

Categorie professionelle	Effectif sur la population	Echantillon prélevé pour chaque catégorie
Cadres	84	7
Maitrise	311	26
Execution	372	31
Total	767	64

Source : enquête établie par les auteurs

Ce tableau représente le nombre de l'échantillon de l'étude qui est de 64 salariés après le prélèvement par la méthode stratifié qui nous a permis d'avoir un nombre représentatif pour chaque catégorie professionnelle.

Tableau (2) : représente la répartition des membres de l'échantillon selon leurs statuts professionnels.

Age	Effectif	Pourcentage
[25-35]	21	32.81
[36-45]	34	53.12
[46-55]	09	14.06
Total	64	100

Source : enquête établie par les auteurs

D'après le tableau, la grande partie de l'échantillon enquêté fait partie de la catégorie exécution avec une valeur de 48,4 % qui est le taux le plus élevé par rapport aux deux autres catégories, vient par la suite la catégorie maîtrise avec un taux de 40,6 % et en dernier lieu la catégorie des cadres avec un taux de 10,9 %. Cette répartition s'explique par le fait qu'au niveau de l'entreprise General Emballage, la majorité des tâches sont opérationnelles, de la production, la transformation, le recyclage, les ventes, ce qui nécessite une forte main-d'œuvre.

Tableau (3) ***: répartition des membres de l'échantillon selon l'âge***

Categorie professionelle	Effectif	% valide	%	% cumulé
Cadres	7	10.9	10.9	10.9
Maitrise	26	40.6	40.6	59.4
Execution	31	48.4	48.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Source : enquête établie par les auteurs

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que la catégorie d'âge de 35 ans à 46 ans est la plus dominante par rapport aux autres catégories d'âge, avec un pourcentage de 53,12 %. Cet écart s'explique par le fait que l'entreprise renforce en permanence ses effectifs par de nouvelles compétences et plus jeunes.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Tableau (4) ***: répartition des participants à l'enquête selon le genre***

Genre	Effectif	Pourcentage
Hommes	46	71.9
Femmes	18	28.1
Total	64	100

Source : enquête établie par les auteurs

Nous constatons, d'après ce tableau, que la catégorie dominante est de la gent masculine avec un pourcentage de 71,9 % comparativement à la gent féminine qui est de 28,1 %. Cela s'explique par la nature de l'activité exigée et qui demande des efforts physiques et des horaires de travail variables (jour/ nuit), des tâches lourdes et physiquement exigeantes. C'est pour cela que l'entreprise recrute majoritairement des hommes, car c'est un travail difficile et manuel qui exige une présence masculine.

3.3 Les techniques de recherche et le mode de passation

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé un questionnaire que nous avons élaboré pour vérifier si les managers possèdent les compétences humaines comme il a été défini dans l'approche théorique de Katz. Et pour le bien-être psychologique, nous avons favorisé l'échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique (EMMBP) de Raimond Massé et ses collaborateurs en 1998. Ci-dessous la description des échelles :

3.3.1 *Mesure des compétences managériales*

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons examiné la revue de littérature relative aux compétences managériales, notamment le modèle théorique de Katz (1956) et après avoir saturé le contenu des dimensions, nous avons eu une version composée de 25 items répartis sur quatre axes :

- Le premier axe est relatif aux données personnelles et professionnelles avec trois questions.

- Le deuxième axe porte sur la compétence de communication avec 6 items.

- Le troisième axe porte sur le leadership avec 12 items

- Le quatrième axe porte sur la compétence de la confiance avec 7 items.

- ***La Fiabilité du questionnaire***

Pour s'assurer de la fiabilité du questionnaire, nous avons vérifié la consistance interne en calculant d'abord les corrélations inter-items, puis l'indice de l'alpha de Cronbach, les valeurs obtenues sont indiquées sur les tableaux N° 5 et N °6 ci-dessous :

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Tableau (5) : ***matrice de corrélation inter-items du questionnaire sur les compétences managériales.***

	Score fiabilité/ confiance	Score communication	Score leadership
Score confiance	1.000.	.711**	.615**
Score communication	.711**	1.000	.589**
Score leadership	.615**	.589**	1.000

Source : analyse SPSS des données

En ce qui concerne la consistance interne inter-items des trois axes du questionnaire, comme il est indiqué sur le tableau ci-dessus, toutes les corrélations sont significatives à un niveau de 0.01, ce qui

confirme que la structure générale du questionnaire est cohérente et fiable.

Tableau (6) : ***test de l'indice de fiabilité alpha Cronbach du questionnaire***

Statistiques de fiabilité		Test 1
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,805	.841	3

Source : analyse SPSS des données

D'après le tableau ci-dessus, l'indice de l'alpha de Cronbach est de 0.80 qui est supérieure à la valeur de 0.70, celle recommandée, à cet effet, nous concluons que notre outil est fiable.

3.3.2 le bien-être psychologique au travail

L'Échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique (EMMBEP), élaborée par Massé et ses collaborateurs (1998), comprend 25 items formant une échelle globale et six sous-échelles évaluant l'estime de soi, l'équilibre, l'engagement social, la sociabilité, le contrôle de soi et le bonheur. Les participants répondent à partir d'une échelle de type Likert allant de 1 (jamais) à 5 (presque toujours). Dans cette recherche, nous nous sommes contentés de vérifier l'indice d'alpha de Cronbach ; l'indice de fiabilité était très élevé comme il est indiqué sur le tableau suivant :

Tableau (7) ***: test de fiabilité du questionnaire sur les compétences managériales***

Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments
.902	.	25

Source : analyse SPSS des données

D'après le tableau, l'indice de l'alpha de Cronbach est de (0.90), elle est très élevée, ce qui indique que l'échelle garde toujours sa consistance interne dans notre recherche.

3.4 La passation des techniques de collecte des données

Durant notre pré enquête, nous avons constaté que les travailleurs ont un niveau de maîtrise de la langue française acceptable, ce qui nous a nous permis de garder les versions françaises des techniques sans modification, notamment avec les deux catégories : cadre et agents de maîtrise (auto administré) ; pour les agents d'exécution, parfois, la passation se fait avec notre assistance. Alors que notre

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

recherche est corrélationnelle, nous avons fait passer les deux outils au même moment afin d'éviter l'effet du temps sur la stabilité temporelle au moment de rapporter les réponses.

4. *Résultats et Discussion*

Il est à rappeler que l'objectif central de cette étude vise à vérifier s'il y a une corrélation significative entre les trois types de compétences managériales et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés. Afin de répondre à cet objectif, nous avons opté pour les corrélations multivariées de Bravais Pearson. L'analyse des données sera effectuée d'une manière progressive en répondant respectivement à la première hypothèse, puis la deuxième et enfin à la troisième.

4.1 Analyse de la première hypothèse

Nous avons supposé en premier lieu qu'il y a une relation significative entre la compétence de consolider la communication chez le manager et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés.

Pour l'analyse de cette hypothèse, nous nous sommes rassurés de la distribution des données pour savoir est-ce qu'elles suivent une distribution normale par l'utilisation du test de normalité SHAPIRO WILK dans le tableau ci-dessous :

Tableau (8) ***: test de normalité des données de la première hypothèse.***

Corrélations communication Vs bien être			
Score bien-être	Corrélation de Pearson	1	.346**
	Sig. (bilatérale)		.005
	N	64	64
Score communication	Corrélation de Pearson	.346**	1
	Sig. (bilatérale)	.005	
	N	64	64

Source : analyse SPSS des données

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

Après avoir confirmé que les données suivent une distribution normale, nous avons examiné la corrélation entre la compétence de la communication chez le manager et le bien-être au travail, comme le montre le tableau ci- dessous :

Tableau (9) ***: représente la corrélation entre la compétence de la communication chez le manager et le sentiment du bien chez les salariés.***

Tests de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk	
Stat	ddl	Signi	Stat	ddl	Sign
.094	64	.200*	.976	64	.253

Source : analyse SPSS des données

D'après le tableau ci-dessus, nous avons constaté que la corrélation est à une valeur de 0.346 qui a une signification statistique au niveau 0.01, ce qui veut dire qu'il y a une corrélation positive significative entre

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

la compétence de consolider la communication et le sentiment du bien-être chez les salariés, donc on peut conclure que la première hypothèse de recherche est confirmée.

En effet, parmi les études qui ont vérifié cette relation, on retrouve celle de Zhang, Y., & Zhang, D (2017), qui ont examiné comment la communication interpersonnelle du manager influe sur le bien-être psychologique des employés.

Cette étude a mis en évidence que lorsque les employés perçoivent une meilleure communication interpersonnelle de la part de leur manager, ils sont plus enclins à développer une plus grande confiance envers celui-ci, ce qui contribue à leur bien-être psychologique. Le même résultat a été démontré dans une autre étude réalisée en 2017 et publiée dans le Journal of Occupationnel Heath Psychology, sur la relation entre la communication organisationnelle et le bien-être au travail. Dans cette étude il a été démontré que les pratiques de communication positives et transparentes dans l'organisation étaient associées à une meilleure santé mentale et à un plus grand bien-être des salariés.

Une autre étude longitudinale réalisée à l'Université de Warwick au Royaume-Uni, publiée en 2019 a examiné la relation entre le bien-être des employés et le style de communication utilisée par les managers et d'après les résultats, une communication de haute qualité, caractérisée par l'écoute active, la compréhension mutuelle et la confiance, était associée à un plus grand bien-être des employés au fil du temps.

4.2 Analyse de la deuxième hypothèse

En deuxième lieu, nous avons émis l'hypothèse qu'il y a une relation significative entre la compétence de leadership chez le manager et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés.

Pour mettre à l'épreuve cette hypothèse, nous avons procedé à la vérification de la distribution des données pour savoir est-ce qu'elles suivent une distribution normale par l'utilisation de test de normalité SHAPIRO WILK comme il est indiqué sur le tableau suivant :

Tableau (10) : ***test de normalité de la distribution des données collectée pour la deuxième hypothèse.***

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Stat	ddl	Signi	Stat	ddl	Sign
	.088	64	.200*	.970	64	.119

Source : analyse SPSS des données

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

Après avoir confirmé que les données suivent une distribution normale, nous avons procédé à la vérification de corrélation entre la variable compétence du leadership et bien-être au travail. Le

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

tableau suivant montre les résultats obtenus :

Tableau (11) : ***la corrélation compétence du leadership et la variable du bien être psychologique.***

Corrélations leadership Vs bien être			
Score bien-être	Corrélation de Pearson	1	.485**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	64	64
Score leadership	Corrélation de Pearson	.485**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	64	64

Source : analyse SPSS des données

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

Le même résultat a été démontré dans plusieurs études telles qu'une étude publiée en 2015 par Harter, Schmidt et Hayes qui a montré que le style de leadership d'un responsable a un impact significatif sur le bien-être des employés. De plus, les employés dont les responsables pratiquaient un leadership positif et encourageant étaient plus engagés, plus satisfaits de leur travail et avaient une meilleure santé mentale (Dufour ,2019). Ainsi, une autre étude en 2008 menée par Nielsen et ses collègues en étudiant l'effet du leadership transformationnel sur le sentiment bien-être chez les employés. L'étude a démontré que ce type de leadership est associé à plusieurs variables tel que la motivation et la satisfaction au travail et surtout avec bien-être des employés et cela par la création d'un environnement qui donne du sens au travail et le sentiment d'implication.

Dans une autre étude, Judge et Piccolo (2004) ont analysé plusieurs études réalisées spécifiquement sur le lien entre le style de leadership et le niveau de satisfaction au travail chez les employés. Les chercheurs ont trouvé une corrélation significative positive entre le style de leadership et le niveau de la satisfaction au travail, et indiquent aussi que les employés étaient plus satisfaits lorsque leurs responsables étaient compétents, encourageants et inspirants. (Dufour,2019).

Avec une méta analyse réalisée en 2008 sur le lien entre le leadership et la santé psychologique chez les employés, les résultats ont confirmé que le style de leadership joue un rôle significatif dans le renforcement de la satisfaction au travail des employés et leur sentiment de bien-être au travail ainsi que la réduction du nombre des congés de maladie et les couts liées à l'invalidité.

Enfin, on peut dire que ce constat vient supporter globalement la deuxième hypothèse.

4.3 Analyse de la troisième hypothèse

Dans la troisième hypothèse, nous avons suggéré qu'il y a une relation significative entre la compétence manageur à générer de la confiance et le sentiment du bien-être psychologique chez les salariés.

Pour l'analyse de la troisième hypothèse, nous avons procédé en premier lieu à la vérification de la distribution des données pour savoir à ce que ces dernières suivent une distribution normale par l'utilisation de test de normalité SHAPIRO WILK comme il est indiqué sur le tableau suivant :

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Tableau (12) *: vérification de la distribution des données de la deuxième hypothèse avec le test de normalité.*

Corrélations confiance Vs bien être			
Score bien-être	Corrélation de Pearson	1	.317*
	Sig. (bilatérale)		.011
	N	64	64
Score confiance	Corrélation de Pearson	.317*	1
	Sig. (bilatérale)	.011	
	N	64	64

Source : analyse SPSS des données

D'après le tableau, on constate que la valeur calculée du test est de 0.221, qui est supérieure au niveau de signification de (0.01), ce qui veut dire que les données suivent une distribution normale. Ceci nous a amené à tester la corrélation entre la variable confiance et celle du bien-être au travail en utilisant la corrélation de Pearson qu'on retrouve dans le tableau suivant :

Tableau (13) : *Mesure de la corrélation entre la confiance générée par le responsable et la variable du bien être*

Tests de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk	
Stat	ddl	Signi	Stat	ddl	Sign
.114	64	.037	.975	64	.221

Source : analyse SPSS des données

Le tableau ci-dessus montre une corrélation de 0.31 entre les deux variables et qui est significative au niveau 0.05, c'est à dire il y a une corrélation significative entre la confiance générée par le responsable et le sentiment du bien-être au travail chez les employés. D'après les résultats obtenus, nous estimons que cette relation est significative, ce qui a été confirmé dans une étude publiée en 2016 dans le Journal of Applied Psychology qui a examiné la relation entre le bien-être au travail la confiance envers les responsables hiérarchiques. Il a été constaté que les salariés qui avaient une plus grande confiance envers leurs supérieurs hiérarchiques étaient plus susceptibles de se sentir valorisés, soutenus et satisfaits de leur travail, ce qui contribuait à leur bien-être global (Dufour,2019).

Une autre étude a démontré que les pratiques des responsables hiérarchiques, notamment la nature des échanges avec les employés influencent leur sentiment de bien-être (Epitropaki & Martin,1999). Ainsi dans leur étude en 2017, Meng et ses collaborateurs montrent qu'une relation basée sur une communication rassurante et positive entre le responsable et le subordonné est susceptible d'augmenter l'estime de soi et le sentiment de competence et d'autodétermination chez les employés (St-Martin, 2019).

Dans la même logique, Boudrias & Bérard (2016) suggèrent que la manifestation d'un haut niveau de confiance de la part du manager envers les membres de son équipe nourrit le niveau de la confiance en soi qui est nécessaire pour que ces derniers s'impliquent fortement dans leurs taches. La confiance est considérée comme une source de motivation forte pour les salariés.

Comme il a été démontré aussi dans une étude réalisée par Zhang, Y., & Zhang, D

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

(2017) publiée dans le Journal of Occupational Health Psychology en 2016 sur la relation entre le bien-être des employés et le niveau de confiance exprimé dans l'organisation. Les résultats ont montré que les employés qui avaient une plus grande confiance en leur organisation étaient plus susceptibles de ressentir un plus grand bien-être, ainsi que des niveaux très élevés de satisfaction, d'implication et de vitalité. Ce rapprochement de résultats vient de confirmer ceux de notre étude, à cet effet, on peut conclure que la troisième hypothèse de notre recherche est confirmée.

5. *Conclusion*

À travers notre recherche, nous avons traité le sujet des compétences managériales en relation avec et le sentiment du bien-être au travail, et en référence à une revue de littérature spécialisée et une étude empirique, nous avons identifié plusieurs compétences clés selon le modèle de Katz, qui sont essentielles pour renforcer le sentiment du bien-être des employés et de rendre le climat de travail plus attractif et motivant. Donc, l'objectif principal de l'étude était de vérifier s'il y a une relation significative entre les trois compétences managériales et le sentiment du bien-être chez les salariés. L'accent a été mis sur les compétences humaines. Après une vérification statistique à l'aide des corrélations, nous avons démontré qu'il y a des corrélations significatives entre les variables de la recherche et leurs différentes dimensions et les trois hypothèses ont été confirmées.

En effet, ces compétences sont indispensables pour garantir une meilleure implication de la ressources humaines dans la réalisation des objectifs et des stratégies convoitées par la direction de l'entreprise, ainsi pour créer un climat de travail sain, où les employés exploiteront leurs ressources individuelles et organisationnelles pour une meilleure performance de l'entreprise. Sans ces compétences fondamentales, les gestionnaires ne peuvent pas planifier, diriger, contrôler ou évaluer efficacement les activités de travail. Des compétences donc sont nécessaires pour exercer efficacement les fonctions de gestion qui sont à leurs tours nécessaires au fonctionnement efficace et efficient des entreprises.

6. *Les contributions potentielles de la recherche, limites et perspectives*

Même si les compétences exactes dont les managers ont besoin pour accomplir leur travail sont encore en débat, il est clair que les managers doivent posséder un ensemble de compétences humaines polyvalentes pour amener leurs collaborateurs à adhérer aux objectifs de l'entreprise. Également, à notre connaissance, chez nous, Il n'y a pas suffisamment d'études qui se sont intéressées à l'étude des compétences managériales et le renforcement du bien-être psychologique au travail. Cette étude tente donc à répondre à une partie des questions relatives à ce sujet et se rajoute à des études déjà conduites sur le bien-être psychologique au travail en l'associant plus spécifiquement aux compétences managériales.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Incontestablement, les managers doivent savoir animer et motiver leurs collaborateurs vers la réalisation des objectifs de l'organisation, cependant ces qualités peuvent être innées, d'autres, peuvent être acquises par des expériences ou par des formations. Chaque entreprise doit élaborer un plan de formation visant à améliorer les compétences des managers et fonctionnaires, en louant des budgets suffisants.

7.Liste Bibliographique :

- **Livres :**

Jean-Luc Bernaud, Pascale Desrumaux et Dominique Guédon, (2016), Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles dispositifs, Dunod, Paris.

Mann, FC, (1965), Vers une compréhension du rôle de leadership dans l'organisation formelle. Dans R. Dubin, GC Homans, FC Mann et DC Miller (Eds.), Leadership and Productivity (pp. 124-154). San Francisco, Californie : Chandler.

- **Thèses :**

Dufour, M., Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux (mémoire de maitrise), HEC Montréal : Canada, (2019)

Karel-A, ST, M, Comportements innovants et bien-être psychologique au travail : examen du rôle de la relation supérieur-subordonné et des objectifs interpersonnels. (Mémoire de maitrise). Université Sherbrooke. (2019).

- **Article du Journal :**

Bekheda, K. (2019). Leadership, carrières et bien-être au travail. Revue algérienne d'économie et gestion, 13(1), 01-21. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94418

Bouchikhi, M, R. Amari, S, S et Sadouki, G. (2021). Le Rôle du leadership transformationnel dans la mise en place d'un management par la qualité totale- Revue Algérienne d'Economie et gestion,15 (02), 788-203. Algérie.

Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 33 *(1)*, 33-42.

Massé, R., (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : *Revue Canadienne de Santé Publique* ,89, 352–357.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)