

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**  
**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT SCIENCE DE GESTION**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion.**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

**Thème :**

**Le climat de travail et son impact sur la satisfaction des  
Employés**

**Cas Personnel ATS de la Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et de Gestion (FSECG) - UMMTO.**

**Réalisé par :  
Bouadma Lydia**

**Encadré par :  
Mr. Malek Nadir**

**Présenter devant le jury compose de :**

**Président : Mr Redjouani yacine**

**Examinatrice : Mme Ben Bachir Gouraya**

**Rapporteur : Mr Malek Nadir**



**2024-2025**

## Remerciement

Avant toute chose, je remercie du fond du cœur **ma mère**, pour son amour inconditionnel, ses prières, son courage et ses sacrifices silencieux. Elle a toujours été ma source de force et de  
Persévérance dans les moments de doute.

Mes remerciements les plus sincères vont également à **mes frères Sofiane, Nadim** ainsi qu'à **ma sœur Yasmine** pour leur soutien moral, leur patience et leur présence rassurante tout au  
Long de cette aventure académique.

Je tiens à exprimer ma gratitude à **Monsieur Malek Nadir**, mon encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement rigoureux.

Je remercie aussi chaleureusement l'ensemble du **personnel ATS de la FSECG de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**, qui ont participé activement à mon enquête, rendant possible la réalisation de la partie empirique de ce travail.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de ce mémoire, je dis  
merci.

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour

À toutes les personnes qui me sont chères en particulier **ma mère** et **mon père** qui n'ont pas cessé de me conseiller et de m'orienter mais aussi **Monsieur Malek Nadir**

Que Dieu vous bénisse pour moi et pour mes frères et sœur

À **mon cher ami Nait Amer Massyl**

pour sa présence constante, son écoute, ses encouragements et les moments partagés qui ont allégé cette aventure universitaire.

Ta bienveillance a été un véritable soutien. Merci du fond du cœur.

À **mon cher frère Nadim** et **sa femme**

À **ma chère sœur** et **son adorable fille**

À **mon cher frère Sofiane**

À **ma grand-mère**

À la mémoire de **mon grand-père** et **ma grand-mère**

À toutes **mes tantes** et **leurs adorables enfants** à **mes oncles** et **mes cousins**

À tous mes chers amis dont la liste est longue

À toute la famille **Bouadma**

À toute la famille **Ouali**

Merci à tous

**Mlle Bouadma Lydia**

### Résumé :

Reconnu depuis plusieurs années comme un levier stratégique en gestion des ressources humaines, le climat de travail exerce une influence directe sur la satisfaction des employés. Ce mémoire s'inscrit dans cette problématique en analysant les principales dimensions du climat organisationnel telles que les conditions matérielles, la reconnaissance, la communication, la charge de travail et leur effet sur l'expérience professionnelle des agents.

L'étude a été réalisée auprès des agents ATS de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion (FSECG) de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, à travers un questionnaire administré à 45 participants. Les résultats font apparaître des sources récurrentes d'insatisfaction, malgré la stabilité apportée par des contrats à durée indéterminée (CDI). Ces insatisfactions sont principalement liées à une répartition inéquitable des tâches, à un manque de reconnaissance, à des horaires peu adaptés, ainsi qu'à des outils informatiques jugés insuffisants.

Ces facteurs ont un impact notable sur la motivation, l'engagement et la productivité des agents. Ce mémoire met ainsi en lumière l'importance d'adopter une politique de gestion du climat social plus cohérente avec les besoins du personnel. Il plaide pour une meilleure synergie entre les attentes des agents et les pratiques managériales, en mobilisant notamment les leviers de la qualité de vie au travail (QVT), de la communication interne et de la valorisation des compétences. Améliorer le climat de travail s'impose dès lors comme une condition essentielle pour bâtir une performance durable.

**Mots clés :** Satisfaction des employés – Condition de travail - Motivation – relations professionnelles – performance

**Abstract :**

Recognized for several years as a strategic lever in human resources management, the work climate has a direct impact on employee satisfaction. This thesis addresses this issue by analyzing the main dimensions of the organizational climate, such as material conditions, recognition, communication, and workload, and their effect on the professional experience of staff members.

The study was carried out among the administrative, technical, and service staff (ATS) of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences (FSECG) at Mouloud Mammeri University of Tizi-Ouzou, through a questionnaire distributed to 45 participants. The results reveal persistent sources of dissatisfaction, despite the job stability provided by permanent contracts. Dissatisfaction is mainly linked to unequal task distribution, a lack of recognition, inflexible working hours, and limited IT resources.

These factors have a notable impact on motivation, engagement, and productivity. The research highlights the need for a more coherent management of the social work climate, better aligned with the needs of the personnel. It recommends improving internal communication, quality of work life, and the recognition of skills as key levers for fostering sustainable performance.

**Liste des abréviations :**

**ATS** : Administratifs, Techniques et services

**ACT** : Amélioration des conditions d travail

**FSECG** : Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

**UMMTO** : Université Mouloud Maameri de Tizi-Ouzou

**PRFU** : Projet de recherches et formation universitaire

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

**QVT** : Qualité de Vie au Travail

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**CDI** : Contrat à durée indéterminée

**Liste des figures :**

**Figure 1 :** Modèle conceptuel de l'impact du climat de travail sur la satisfaction des collaborateurs

**Figure N°2 :** Typologie de climat organisationnel selon l'axe méfiance / confiance

**Figure N°3 :** Causes et effets du climat de travail

**Figure N°4 :** Les avantages d'un climat de travail positif

**Figure N°5 :** La pyramide des besoins de Maslow

**Figure N°6 :** Organisation des filières

**Figure N°7 :** Schéma organisationnel simplifié de la FSECG

**Figure N°8 :** Les déterminants de la satisfaction au travail

**Figure N° 9 :** Répartition du personnel ATS selon le sexe

**Figure N°10 :** Tranche d'âge du personnel ATS de la FSECG

**Figure N°11 :** Répartition du personnel ATS selon le niveau d'études

**Figure N° 12 :** Fonctions occupées par les agents ATS

**Figure N° 13 :** Ancienneté professionnelle des répondants

**Figure N° 14 :** Accès au télétravail

**Figure N° 15 :** Perception de l'environnement de travail physique

**Figure N° 16 :** Perception de l'équité dans les décisions managériales

**Figure N° 17 :** Équité perçue de la répartition des tâches

**Figure N° 18 :** Niveau de reconnaissance perçue par les agents

**Figure N° 19 :** Perception de l'équité salariale

**Figure N° 20 :** Niveau de satisfaction au poste actuel

**Figure N° 21 :** Degré de motivation lié au contenu du travail

**Figure N° 22** : perception de l'adéquation des horaires de travail adaptés au rythme de vie

**Figure N° 23** : Perception de la qualité des outils informatiques par les agents

**Figure N° 24** : Lien entre climat de travail et satisfaction globale

**Figure N° 25** : Perception de la communication interne comme levier d'engagement

**Figure N° 26** : Impact du manque de reconnaissance sur la satisfaction

**Figure N° 27** : Perception du manque de ressources comme facteur de démotivation

**Figure N° 28** : Perception de la qualité de vie au travail comme levier de productivité

## Liste des tableaux :

<b>Numéros</b>	<b>Tableaux</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Evaluation globale des conditions de travail des agents ATS	
<b>02</b>	Caractéristiques générales de l'échantillon d'agents ATS enquêtés	
<b>03</b>	Répartition des répondants selon le sexe	
<b>04</b>	Répartition des répondants par tranche d'âge	
<b>05</b>	Niveau de formation des agents interrogés	
<b>06</b>	Fonctions exercées par les répondants	
<b>07</b>	Ancienneté professionnelle des participants	
<b>08</b>	Type de contrat	
<b>09</b>	Organisation et rythme de travail des agents	
<b>10</b>	Possibilités d'accès au télétravail	
<b>11</b>	Analyse des corrélations statistiques et interprétations associées	
<b>12</b>	Confrontation des résultats de terrain aux références théoriques et recherches antérieures	

**Sommaire**

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le climat et les conditions de travail</b>	
1. Le climat de travail .....	7
2. Les conditions de travail .....	15
<b>Chapitre 2 : La satisfaction au travail</b>	
1. Définition et enjeux de la satisfaction au travail .....	19
2. Mécanismes et facteurs de satisfaction .....	21
3. Besoins, motivation et satisfaction .....	28
4. L'humanisation du travail comme levier de satisfaction .....	33
<b>Chapitre 3 : Étude empirique sur le climat de travail et la satisfaction du personnel ATS</b>	
1. Présentation de la faculté et état des lieux des conditions de travail .....	36
2. Cadre spatial et temporel de l'étude .....	42
3. Analyse des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles du personnel ATS .....	45
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>82</b>

**Annexe**

**Table des matières**

# **Introduction générale**

### **Introduction Générale**

Aujourd'hui, dans un contexte marqué par la mondialisation et l'intensification de la concurrence, les organisations sont confrontées à des défis majeurs pour maintenir leur performance et leur compétitivité. Parmi ces défis, la gestion des ressources humaines occupe une place centrale, notamment à travers la création d'un climat de travail favorable et la satisfaction des collaborateurs. En effet, la qualité de l'environnement professionnel influence directement l'engagement, la motivation et la productivité des employés, éléments clés de la réussite organisationnelle.

Dans cette dynamique, les établissements universitaires, en tant qu'institutions complexes regroupant des missions pédagogiques, scientifiques et administratives, ne sont pas épargnés par ces enjeux. La faculté des sciences économiques de Tizi Ouzou, avec son personnel administratif, technique et de service (ATS), constitue un terrain d'étude pertinent pour analyser l'impact du climat de travail sur la satisfaction des collaborateurs. Ces derniers, bien que souvent en marge des projecteurs, jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'institution, garantissant son efficacité opérationnelle et contribuant à sa mission éducative.

### **Problématique et questions de recherche**

La satisfaction au travail et le climat organisationnel sont des concepts interdépendants qui suscitent un intérêt croissant dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Un climat de travail positif, caractérisé par des relations interpersonnelles harmonieuses, une communication fluide, une reconnaissance des efforts et des conditions de travail adéquates, est souvent associée à une satisfaction accrue des employés. À l'inverse, un climat délétère peut engendrer du stress, de la démotivation et un turnover élevé, nuisant ainsi à la performance collective.

Dans le cadre spécifique du personnel ATS de la faculté des sciences économiques de Tizi Ouzou, plusieurs interrogations émergent :

- **Comment le climat de travail influence-t-il la satisfaction des collaborateurs ?**
- **Quels sont les facteurs clés du climat de travail qui contribuent le plus à leur épanouissement professionnel ?**
- **Dans quelle mesure les conditions de travail et les relations hiérarchiques impactent-elles leur motivation et leur engagement ?**

Ces questions soulignent la nécessité d'une analyse approfondie pour identifier les leviers d'amélioration et proposer des recommandations adaptées au contexte universitaire algérien.

### **Importance du problème et objectifs de la recherche**

La recherche de la performance et du bien-être au travail constitue un enjeu stratégique pour toute organisation, y compris les universités. Le personnel ATS, bien que moins visible que les enseignants-chercheurs, est un pilier essentiel du fonctionnement quotidien de l'institution. Son implication et sa satisfaction sont donc déterminantes pour assurer la qualité des services rendus aux étudiants et à la communauté universitaire.

Cette étude vise à :

1. **Évaluer la perception du climat de travail** au sein de la faculté des sciences économiques de Tizi Ouzou, en mettant l'accent sur les dimensions relationnelles, organisationnelles et physiques.
2. **Analyser l'impact de ce climat sur la satisfaction des collaborateurs**, en identifiant les facteurs qui favorisent ou freinent leur épanouissement professionnel.
3. **Proposer des pistes d'amélioration** pour renforcer la qualité de vie au travail et optimiser la performance collective.

Enrichissant les travaux antérieurs sur le sujet, cette recherche apporte un éclairage empirique sur un contexte local encore peu exploré, tout en s'inscrivant dans les débats actuels sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public.

### **Hypothèses de travail**

Pour répondre à cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Un climat de travail positif, marqué par des relations interpersonnelles harmonieuses et une communication transparente, améliore significativement la satisfaction des collaborateurs ATS.
- **Hypothèse 2** : La reconnaissance des efforts et l'équité dans la gestion des ressources humaines renforcent le sentiment d'appartenance et la motivation du personnel.
- **Hypothèse 3** : Des conditions de travail adaptées (environnement physique, charge de travail, outils disponibles) influencent positivement le bien-être et la performance des employés.

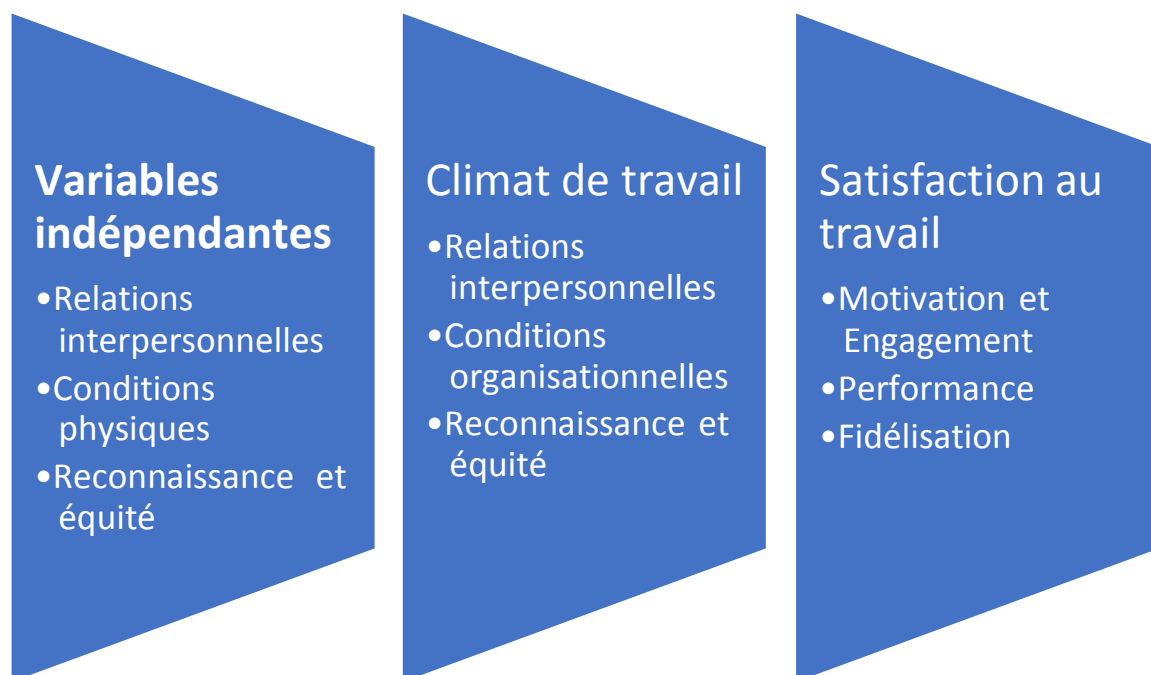
## Méthodologie de recherche

Pour mener cette étude, nous adoptons une approche mixte, combinant :

- **Une revue de la littérature** pour contextualiser les concepts clés (climat de travail, satisfaction au travail) et ancrer notre réflexion dans les théories existantes (Maslow, Herzberg, McGregor).
- **Une enquête de terrain** via des questionnaires administrés au personnel ATS de la faculté, visant à recueillir leurs perceptions et expériences.
- **Des entretiens semi-directifs** avec des responsables administratifs pour compléter les données quantitatives par une analyse qualitative.

Pour illustrer la démarche méthodologique et les liens entre les concepts clés de cette étude, nous proposons le modèle suivant :

**Figure 1 : Modèle conceptuel de l'impact du climat de travail sur la satisfaction des collaborateurs**



**Source :** Inspiré des théories de Herzberg (1966), Maslow (1954), et des travaux de Brunet & Savoie (2016) sur le climat organisationnel.

- **Variabes indépendantes** : Facteurs influençant le climat de travail (ex. : relations avec la hiérarchie, ambiance d'équipe).

- **Climat de travail** : Variable médiatrice, perçue comme une construction sociale résultant des interactions et des conditions organisationnelles.
- **Satisfaction au travail** : Variable dépendante, mesurée à travers des indicateurs tels que la motivation, l'engagement et l'intention de quitter l'emploi.

1. **Variables indépendantes → Climat de travail** :

- Les relations interpersonnelles (collègues, hiérarchie), les conditions physiques (espace, outils) et la reconnaissance agissent comme des déterminants du climat. ○ Ex. : Un superviseur accessible et équitable favorise un climat de confiance (*Théberge, 2005*).

2. **Climat de travail → Satisfaction au travail** :

- Un climat positif renforce la satisfaction via :
  - La réduction du stress et des conflits.
  - L'augmentation du sentiment d'appartenance (*Hypothèse 1*).
- Un climat négatif peut entraîner de l'insatisfaction et du turnover (*Hypothèse 3*).

3. **Boucle de rétroaction** :

- La satisfaction influence à son tour le climat (ex. : des employés motivés améliorent l'ambiance collective).

**Plan de mémoire :**

Ce mémoire s'articule en trois chapitres :

1. **Le climat et les conditions de travail** : Cadre théorique, dimensions du climat organisationnel et facteurs influençant la qualité de l'environnement professionnel.
2. **La satisfaction au travail** : Définition, enjeux, théories motivationnelles et liens avec le climat de travail.
3. **Étude empirique** : Analyse des données collectées, discussion des résultats et recommandations pour améliorer le climat de travail au sein de la faculté.

Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des dynamiques humaines en milieu universitaire, tout en offrant des pistes concrètes pour renforcer la satisfaction et l'efficacité du personnel ATS.

# **Chapitre 1 :**

**Le climat et les conditions de travail**

**Introduction :**

Dans le prolongement de l'introduction générale, ce premier chapitre vise à poser les fondations conceptuelles nécessaires à la compréhension du thème central du mémoire. Il s'agit de s'intéresser au climat de travail et aux conditions dans lesquelles les employés exercent leurs fonctions, deux dimensions souvent imbriquées qui influencent significativement la satisfaction professionnelle.

**1.Le climat de travail**, notion multidimensionnelle, reflète la perception collective de l'environnement organisationnel. Il englobe des aspects tels que les relations interpersonnelles, le style de management, la communication interne ou encore la reconnaissance. Quant aux conditions de travail, elles font référence à l'ensemble des caractéristiques physiques, matérielles et psychologiques du poste, déterminant la qualité de vie au travail.

L'étude de ces éléments est indispensable car un environnement de travail perçu comme favorable favorise la motivation, réduit les tensions et renforce l'engagement des salariés. À l'inverse, un climat délétère ou des conditions dégradées peuvent engendrer de l'insatisfaction, de l'absentéisme ou du turnover.

Ce chapitre se structure autour de deux grandes parties : la première est consacrée à l'analyse du concept de climat de travail, ses dimensions, ses typologies et ses facteurs d'influence. La seconde aborde les conditions de travail, leur classification et leur importance dans la gestion des ressources humaines.

L'objectif est de fournir un cadre théorique clair et cohérent pour appréhender les variables qui seront examinées empiriquement dans les chapitres suivants. Dans le prolongement de l'introduction générale, ce premier chapitre vise à poser les fondations conceptuelles nécessaires à la compréhension du thème central du mémoire. Il s'agit de s'intéresser au climat de travail et aux conditions dans lesquelles les employés exercent leurs fonctions, deux dimensions souvent imbriquées qui influencent significativement la satisfaction professionnelle.

**Le climat de travail**, notion multidimensionnelle, reflète la perception collective de l'environnement organisationnel. Il englobe des aspects tels que les relations interpersonnelles, le style de management, la communication interne ou encore la reconnaissance. Quant aux **conditions de travail**, elles font référence à l'ensemble des caractéristiques physiques, matérielles et psychologiques du poste, déterminant la qualité de vie au travail.

L'étude de ces éléments est indispensable car un environnement de travail perçu comme favorable favorise la motivation, réduit les tensions et renforce l'engagement des salariés. À l'inverse, un climat délétère ou des conditions dégradées peuvent engendrer de l'insatisfaction, de l'absentéisme ou du turnover.

Ce chapitre se structure autour de deux grandes parties : la première est consacrée à l'analyse du concept de climat de travail, ses dimensions, ses typologies et ses facteurs d'influence. La seconde aborde les conditions de travail, leur classification et leur importance dans la gestion des ressources humaines.

L'objectif est de fournir un cadre théorique clair et cohérent pour appréhender les variables qui seront examinées empiriquement dans les chapitres suivants.

## **1.le climat de travail :**

### **1.1. Les différentes dimensions du climat de travail :**

#### **1.1.1. La relation avec le superviseur :**

La relation entre un employé et son supérieur hiérarchique joue un rôle central dans la perception du climat de travail. Cette dimension se compose de plusieurs éléments qui influencent directement la satisfaction, la motivation et l'efficacité des employés.

Voici les cinq composantes principales :

#### **1.1.2. Transmission de l'information**

Elle reflète dans quelle mesure le superviseur transmet à ses employés les informations provenant de l'extérieur de l'unité. Une bonne circulation de l'information favorise une meilleure compréhension des objectifs et une coordination efficace.

#### **1.1.3. Qualité des interactions**

Elle se rapporte à la manière dont le superviseur communique et interagit avec ses employés au quotidien. Des échanges respectueux, fréquents et constructifs renforcent la confiance et la collaboration.

---

### 1.1.4. Implication dans la prise de décision

Cela désigne le niveau d'autonomie laissé aux employés dans la gestion de leur travail et la participation aux décisions importantes. Un superviseur qui encourage la participation active renforce le sentiment d'engagement.

### 1.1.5. Soutien du superviseur

Il s'agit de la capacité du supérieur à reconnaître les besoins individuels des membres de son équipe et à y répondre de manière appropriée. Cela peut inclure un appui moral, professionnel ou organisationnel.

### 1.1.6. Utilisation du jugement dans la gestion

Cette composante évalue la manière dont le superviseur applique son discernement pour prendre des décisions efficaces et justes dans la gestion de l'unité. (*Théberge-G, 2005, p. 33*)

### 1.1.7. Indicateurs associés :

- Répartition équitable des tâches entre les employés
- Organisation optimale et suivi du bon déroulement du travail
- Coordination efficace entre les équipes
- Encouragement à la participation dans les prises de décisions

### 1.1.8. Les relations entre collègues de travail :

Selon Schneider et Reichers, le climat de travail est une construction sociale : il se forme à travers les interactions entre les membres d'une organisation, lesquelles influencent la manière dont chaque employé perçoit, définit et interprète les situations professionnelles. Cette dimension des relations interpersonnelles se divise en trois composantes principales :

**Les interactions entre collègues**, qui visent à évaluer la qualité et la nature des échanges entre membres d'une même unité de travail.

**Le soutien entre collègues**, qui correspond au niveau de coopération et d'entraide observé au sein de l'équipe.

**L'équité dans la répartition des tâches**, c'est-à-dire la perception qu'a un individu du degré d'implication de ses collègues dans le travail collectif. Une répartition équitable des efforts est essentielle pour instaurer un climat de travail sain et équilibré. (*Théberge A.-G., 2005, p. 36*)

Les indicateurs reflétant la qualité des relations entre collègues incluent notamment le respect mutuel, la capacité à solliciter et offrir de l'aide, la qualité de la communication, ainsi que le partage des connaissances et des compétences. Des relations de confiance et de solidarité sont fondamentales pour favoriser un environnement de travail collaboratif et stimulant.

**1.1.9. Le climat immédiat :**

Cette dimension regroupe l'ensemble des éléments liés à l'environnement physique et social immédiat dans lequel l'employé exerce ses fonctions. Elle englobe les conditions matérielles, la sécurité, l'ambiance et les relations sociales au sein de l'unité de travail.

Selon Savoie et al. (1994), deux grands aspects composent le climat immédiat :

**1.1.10. Les conditions physiques de travail**

Cela inclut la qualité de l'espace de travail : température, éclairage, aménagement ergonomique, propreté et confort général. Ces éléments contribuent à créer un cadre propice à l'efficacité et au bien-être.

**1.1.11. Les ressources disponibles**

Il s'agit de l'ensemble des outils, équipements et appareils mis à disposition pour que l'employé puisse accomplir ses tâches efficacement. Le manque de ressources peut freiner la productivité et générer du stress.

D'après Roy (1990), plusieurs indicateurs permettent d'évaluer cette dimension :

L'organisation et l'aménagement de l'espace de travail

Une température ambiante agréable

Des équipements adaptés et en bon état

La sécurité physique des lieux

La possibilité pour les employés de participer à des activités sociales et informelles avec leurs collègues et leur superviseur (Théberge A.-G., 2005, p. 32)

**1.2. Les principaux types de climat organisationnel :**

Dans le monde professionnel, de nombreux qualificatifs sont employés pour décrire le climat de travail : climat sain, climat délétère, climat lourd, climat de confiance, climat ouvert, climat conflictuel, etc. (Marc Ouellet).

Ces expressions traduisent, de manière générale, la perception qu'ont les individus de leur environnement organisationnel, et s'inscrivent le long d'un continuum allant d'un climat très favorable à un climat très défavorable.

Dans le champ de la recherche, ce type de continuum a également servi de base pour conceptualiser les différents types de climats de travail observés dans les organisations. Deux grandes dimensions sont alors souvent mises en avant : l'orientation ouverte ou fermée de l'environnement, et le niveau de confiance ou de méfiance qui y règne.

### **1.2.1. L'échelle ouverte / fermée :**

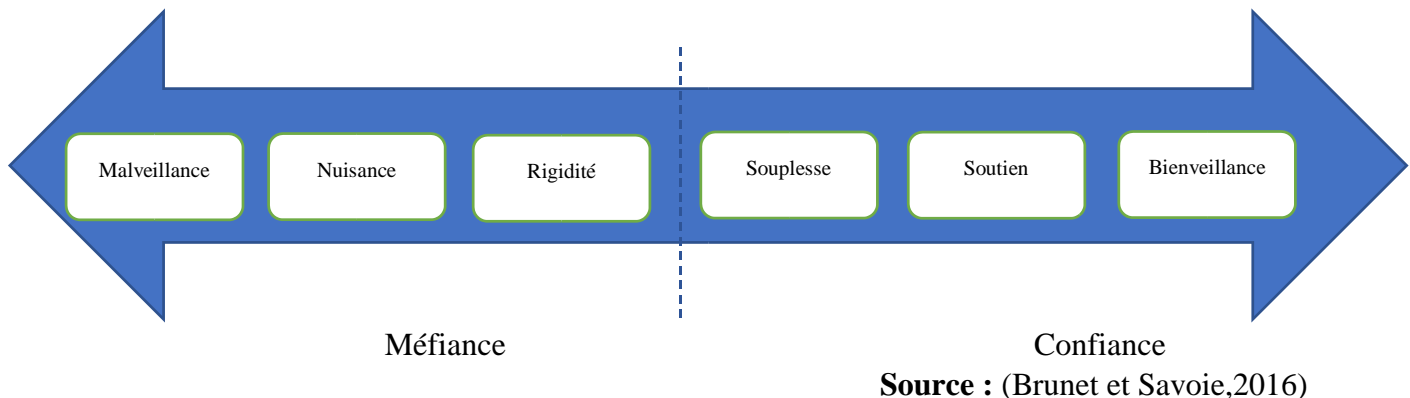
L'orientation fermée de l'échelle inclut des formes de climat où règnent la méfiance et le désengagement vis-à-vis de l'organisation. L'administration y est fréquemment présente. Extrêmement bureaucratique, la supervision y est assurée d'une manière particulièrement rigoureuse, stricte et impersonnelle. Cette orientation englobe des climats allant de pathologiques à malsains.

À l'inverse, l'approche ouverte de l'échelle se distingue par des types de climat où règnent un haut niveau de confiance et d'engagement, où les collaborateurs œuvrent en équipe et où la bureaucratie est réduite au maximum. La supervision est souple, et les employés disposent d'une grande autonomie. Dans cette section de l'échelle, on distingue des climats sains tels que les climats consultatifs, de participation en groupe et créatifs.

### **1.2.2. L'échelle de confiance / méfiance :**

La classification "méfiance" de l'échelle rassemble des catégories de climat où l'atmosphère de travail est perçue par les salariés comme restreinte, et où le doute ainsi que la suspicion règnent. Les échanges y sont compliqués, cloisonnés et pas toujours directs, tandis que la gouvernance s'avère autoritaire. Il y a peu de motivation et d'engagement parmi les employés. Selon cette classification, on distingue des climats de rigidité, de nuisance et de malveillance. La classification "confiance" englobe des types de climat perçus par les employés comme ouverts, où règnent la justice et l'équité. Les employés ont confiance en leur institution et les communications sont ouvertes et transparentes. Selon cette classification, on distingue des climats de flexibilité, d'appui et de bienveillance.

L'examen des recherches sur le climat révèle que le concept de confiance est un élément crucial à prendre en compte. Dès qu'il y a confiance ou méfiance, les employés utilisent ce référent pour interpréter la réalité qui les entoure. L'orientation confiance/méfiance représente donc une référence intéressante pour diagnostiquer un climat de travail.

**Figure N°2 :** Typologie de climat organisationnel selon l'axe méfiance / confiance

### 1.3. Les facteurs influençant le climat de travail :

Le climat de travail au sein d'une équipe se construit sous l'influence de nombreux facteurs, tant internes qu'externes à l'organisation.

D'une part, l'organisation elle-même joue un rôle clé à travers son histoire, sa création, ses réussites, ses échecs ainsi que sa réputation. À cela s'ajoute sa culture organisationnelle, qui regroupe les principes liés au travail, les croyances partagées, les hypothèses implicites et les coutumes communes.

Par ailleurs, la stratégie et le système de gestion adoptés ont également un impact notable. Cela inclut les opportunités de développement professionnel, la définition claire des rôles et responsabilités, ainsi que les politiques de promotion et de reconnaissance.

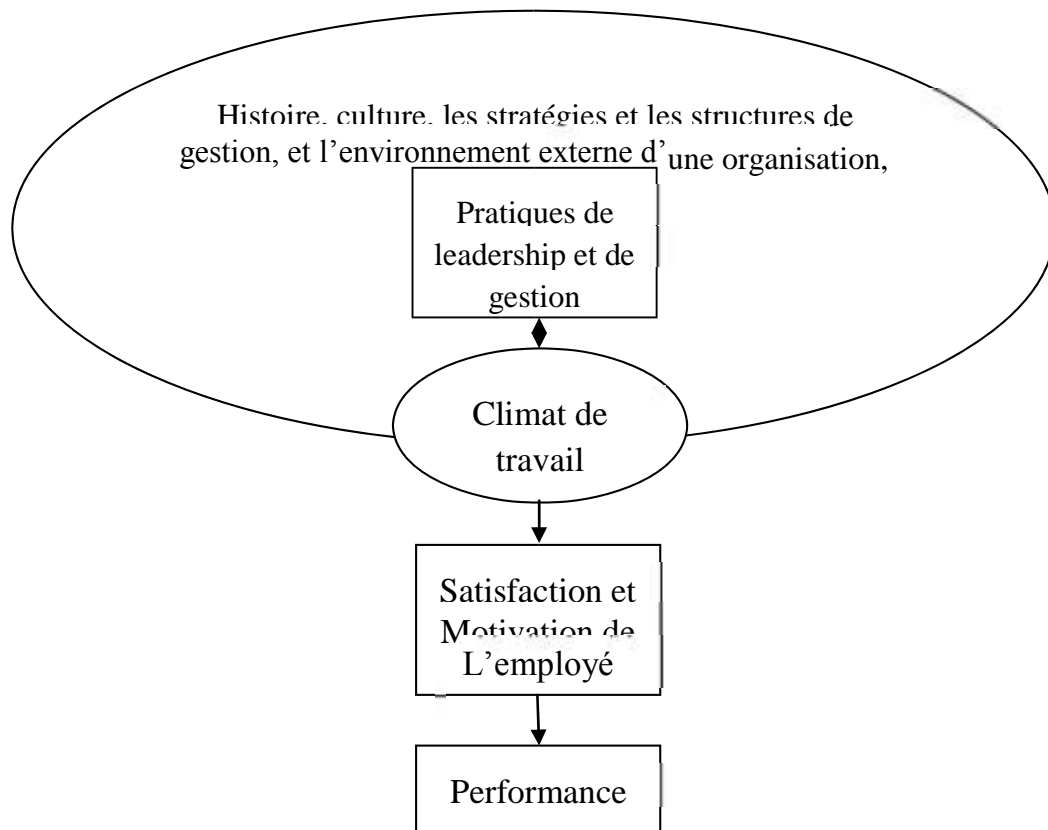
L'environnement externe constitue également une source d'influence, notamment à travers le contexte politique, les normes sociales, le niveau de qualification des employés et les barrières socioéconomiques. S'y ajoutent les méthodes de gestion utilisées, ainsi que les compétences des gestionnaires en matière de leadership et de coordination d'équipe.

Il est donc essentiel de comprendre dans quelle mesure chacun de ces éléments peut influencer le climat de travail, en distinguant ceux sur lesquels il est possible d'agir de ceux qui échappent à tout contrôle direct. Si certains aspects, comme la qualité du leadership ou la coordination d'équipe, peuvent être améliorés pour instaurer un climat favorable à l'engagement et à la performance, d'autres, tels que l'historique de l'organisation, sa culture

ou ses orientations stratégiques, relèvent de décisions structurelles qui dépendent généralement des instances dirigeantes.

Le graphique ci-dessous, intitulé « *Causes et effets du climat de travail* » (source : [www.wahooas.org](http://www.wahooas.org)), illustre les origines du climat organisationnel et met en évidence son influence sur la performance des employés. Il souligne notamment l'importance des pratiques managériales et des compétences mobilisées pour instaurer un climat de travail positif

**Figure N°3 : Causes et effets du climat de travail**



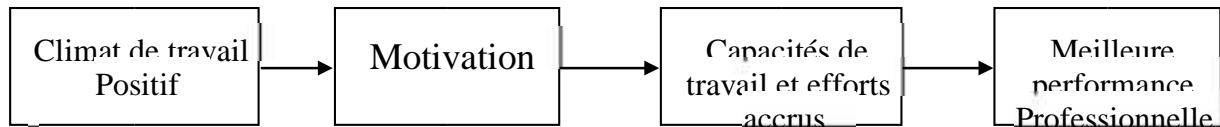
Source : ( [www.wahooas.org](http://www.wahooas.org) )

#### 1.4. Les avantages d'un climat de travail positif :

Pour optimiser l'ambiance de travail, il est essentiel de comprendre comment celle-ci affecte les individus et comment elle évolue. Un climat de travail positif encourage l'engagement du personnel en créant un environnement où les individus peuvent travailler à la fois vers leurs propres objectifs tout en contribuant à atteindre ceux de l'entreprise (Bennis et Shein, 1966). Chaque individu dispose de ses propres éléments de motivation – impulsions, besoins et ressources énergétiques – qui l'incitent à travailler plus efficacement. Lorsque le personnel est

motivé, il souhaite exploiter l'ensemble de ses compétences professionnelles. Il arrive parfois qu'il déploie des efforts qui dépassent les attentes liées à son poste.

**Figure N°4 :** Les avantages d'un climat de travail positif



Le lien entre l'ambiance de travail et la performance n'est pas uniquement fondé sur des données récentes (jusqu'en octobre 2023). Il a été prouvé dans des secteurs aussi variés que la santé, l'éducation et le monde des affaires. Par exemple, des infirmières canadiennes ont constaté qu'une ambiance de travail positive renforçait leur sentiment de responsabilité et d'engagement professionnel, ce qui contribuait à l'amélioration de la qualité des soins prodigués aux patients. De même, une ambiance de travail positive a joué un rôle clé dans la réussite des étudiants et des enseignants dans les écoles britanniques.

Selon une étude menée dans diverses entreprises, le climat de travail représentait près d'un tiers des performances financières positives – en termes de bénéfices, de rendement et d'expansion des revenus (Laschinger et al., 2001 ; Hay Group, 2000 ; Goleman). En 2000, il a été démontré que si l'on porte une attention particulière à la qualité de l'environnement de travail, cela peut booster la productivité des employés.

### 1.5. Les approches théoriques du climat de travail :

#### - Modèle de James et Jones :

Ils ont identifié trois approches pour mesurer le climat de travail.

- La mesure multiples des attributs organisationnels cette méthode consiste à évaluer l'environnement de l'organisation (la taille, la structure, .etc.) et de mettre en relation avec des résultats du travail. (Geneviève Roch, 2008, p.15)
- Cherche à mesurer la perception de climat à l'aide des attributs organisationnels elle se définit comme un ensemble d'attributs spécifique à une organisation particulière et pouvant être induit pour la façon dont l'organisation agit avec ses membres et son environnement. Selon cette méthode la recherche sur le climat est contient l'homme le travail et son environnement.
- Mesure la perception des attributs individuelles qui s'agit de voir comment les individus évalués à l'écart entre ses besoins et la capacité de l'organisation. D'après leur recherche :

---

James et Jones concluent en indiquent que c'est la définition de climat qui devrait déterminer la mesure.

**- Modèle de BRUNET Luc :**

Le climat organisationnel est un concept qui gagne de plus en plus de popularité dans les entreprises (Brunet, 1983). On reconnaît maintenant son influence sur les comportements et les attitudes des travailleurs. Selon Likert (1974), il existerait quatre types de climat : autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif de groupe, Dans le premier de ces climats, les processus de contrôle et de prise de décisions sont centralisés au niveau de la direction et le contrôle est coercitif. Dans le second, la direction est condescendante avec ses employés tout en conservant un contrôle rigide. Dans le troisième type de climat, les politiques et les décisions générales sont pris au sommet mais on Permet aux subordonnés de prendre des décisions spécifiques. (Geneviève-R, 2008, p.16)

**- Modèle de MARTIN Roy :**

Il définit le climat de travail comme une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs telle que mesurer par la perception que ce fait la majorité des acteurs de la façon dont ils ont traités et géré, Selon lui le climat de travail est l'atmosphère particulier a un moment donnée par ces personnes dans leurs environnement de travail immédiat. La perception du climat se fonction de l'interaction entre les caractéristiques personnelles qui perçoivent et les caractéristiques de l'organisation, cette perception est traduite par des émotions et des attitudes individuelles et collectives. L'environnement du travail est composé principalement des fonctions et des taches de l'entourage humain et de l'environnement physique et matériel.

(Geneviève-R, 2008, pp.16.17)

**2. Les conditions de travail :**

On fait généralement référence aux conditions de travail comme étant l'ensemble des caractéristiques matérielles et réglementaires qui déterminent le cadre du travail.

Il convient cependant de distinguer, d'une part, les conditions et le contenu du travail, et d'autre part, les conditions d'emploi. Les conditions de travail, ou conditions de vie au travail, sont définies par des aspects matériels (niveau sonore, éclairage, température, humidité, etc.), physiques (posture du corps, gestion du rythme, etc.), réglementaires (durée de la journée de travail, organisation du temps, sécurité, etc.) et liés au confort (restauration d'entreprise, moyens de transport, services socioculturels, etc.).

Le contenu du travail définit la nature des responsabilités, des postes, des fonctions, des spécialisations et de la polyvalence attribuée aux employés. Il précise également les schémas d'organisation individuelle ou collective, l'échelle des responsabilités ainsi que les opportunités de collaboration, de communication, d'initiative et de délégation.

Les conditions de travail incluent également l'évaluation de la performance d'un individu au sein de l'organisation. Elles englobent la qualité du travail, le développement de l'expérience, la loyauté, la régularité, ainsi que les aptitudes du personnel à progresser.

## **2.1. Les différents aspects des conditions de travail :**

Les conditions de travail se répartissent en quatre grands domaines :

### **2.1.1. Les conditions physiques du travail :**

Elles regroupent les facteurs liés à l'hygiène et à la sécurité, considérés comme des préoccupations primordiales dans le milieu professionnel.

### **2.1.2. Les aspects psychologiques du travail :**

Ils représentent une préoccupation centrale pour les psychologues, d'autant plus que ce domaine connaît une évolution constante, entraînant l'émergence de nouveaux risques professionnels.

### **2.1.3. Les conditions psychosociales liées au travail :**

Ces facteurs ont récemment été reconnus comme faisant pleinement partie des conditions de travail, notamment en ce qui concerne les relations interpersonnelles, le stress, la charge mentale, ou encore le sentiment de reconnaissance.

### **2.1.4. Les horaires de travail :**

Ils constituent un aspect transversal des conditions de travail, mais ont également un impact significatif sur la qualité de vie. Ces plannings, de plus en plus variés sans pour autant devenir plus simples, influencent non seulement l'organisation du travail, mais aussi la vie quotidienne des individus (Jardillier-P, 1993, p. 4).

## **2.2. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :**

La pérennité et la solidité économique d'une entreprise reposent principalement sur trois éléments : sa capacité à bien gérer, son expertise dans son secteur d'activité et sa faculté à instaurer et maintenir un environnement social positif. Il serait inutile que l'entreprise excelle

dans les deux premiers aspects si elle néglige le troisième. Elle doit donc offrir des conditions de travail au minimum satisfaisantes et, idéalement, attrayantes pour ses employés.

L'émergence du sujet des conditions de travail nous offre l'opportunité de porter attention aux travailleurs, non seulement en termes de production, mais aussi en tant qu'êtres humains se construisant à travers leur travail. Il est nécessaire de rejeter toute augmentation de la productivité qui se ferait au détriment de la santé ou des possibilités d'épanouissement personnel et culturel (Roustang-G, 1982, p. 73).

En adoptant le point de vue selon lequel l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système productif sont convergentes, les dirigeants intègrent davantage cette dimension dans leur gestion. Une gestion des ressources humaines plus efficace permet de réduire les conflits sociaux, le turnover et l'absentéisme, d'améliorer la qualité, de diminuer le taux de rejet et d'augmenter la production. Cela dépend largement de la performance individuelle du salarié, elle-même étroitement liée à son engagement, et donc à ses conditions de travail.

L'amélioration des conditions de travail est aujourd'hui reconnue comme un facteur déterminant de la compétitivité industrielle. Il est admis que l'ACT (Amélioration des Conditions de Travail) peut avoir un effet bénéfique sur les conflits sociaux, même si elle n'influence pas toujours directement la productivité.

Les entreprises qui imposent à leurs salariés des conditions de travail déplorables, tout en exigeant des performances élevées ou en adoptant des comportements managériaux coûteux, en paient souvent le prix. Il est important de souligner que la réduction du temps de travail hebdomadaire peut entraîner une hausse de la productivité, ainsi qu'une amélioration de la qualité des produits. Si l'entreprise ne peut pas directement améliorer les conditions de travail, une coopération harmonieuse peut tout de même être instaurée à travers un système d'échange partiel : chaque fois que l'employeur accorde une augmentation de salaire, les employés répondent par une production accrue (Amadiou J.-F., 1993, p. 88).

Face aux problèmes sociaux rencontrés par certaines catégories de salariés, à l'augmentation de l'activité féminine et au malaise des cadres, on observe une transformation des attentes. L'enquête *Allergie au travail* montre que les jeunes générations aspirent à un équilibre entre travail et vie personnelle. Ils souhaitent intégrer une entreprise plus humaine, épanouissante, égalitaire, et être utiles à la société. L'entreprise ne devrait pas se concentrer uniquement sur le rendement financier, mais aussi répondre aux besoins fondamentaux de l'être humain, sans encourager une consommation excessive.

**Conclusion :**

Ce chapitre a permis de poser les bases conceptuelles indispensables à la compréhension du climat et des conditions de travail. Nous avons défini le climat organisationnel comme un ensemble de perceptions partagées qui influencent les comportements et les attitudes des employés. Ses dimensions – relations, communication, reconnaissance, encadrement – jouent un rôle déterminant dans le bien-être au travail.

Parallèlement, les conditions de travail, qu'elles soient matérielles, physiques, organisationnelles ou psychosociales, conditionnent directement la santé, la sécurité et la motivation des salariés. Leur amélioration constitue un levier stratégique pour toute politique de gestion des ressources humaines visant à instaurer un environnement professionnel favorable.

Ce cadre théorique nous conduit logiquement à aborder, dans le chapitre suivant, la satisfaction au travail, en tant que conséquence directe de la qualité du climat et des conditions de travail. Il s'agira de mieux comprendre les mécanismes de satisfaction et les théories qui les sous-tendent.

# **Chapitre 2 :**

## **La satisfaction des employés**

---

**Introduction :**

Après avoir défini le climat de travail et les conditions dans lesquelles évoluent les employés, il est essentiel d'aborder la notion de **satisfaction au travail**, qui constitue une composante clé du bien-être organisationnel. Cette satisfaction, en tant que réaction affective à l'expérience professionnelle, résulte d'un processus d'évaluation personnelle des conditions de travail et du degré de réponse aux attentes individuelles.

En effet, la satisfaction des employés ne se limite pas à un simple ressenti de contentement ; elle conditionne de nombreux comportements organisationnels tels que l'engagement, la motivation, la fidélité à l'entreprise ou encore la performance. À l'inverse, un faible niveau de satisfaction peut entraîner des effets néfastes comme le désengagement, l'absentéisme ou le turnover.

Ce chapitre a pour objectif de **mieux comprendre la complexité de cette notion**, à travers une analyse de ses définitions, de ses enjeux et de ses mécanismes. Il examine également les **facteurs qui influencent la satisfaction**, qu'ils soient liés à la personne elle-même ou à l'environnement de travail. Enfin, il mobilise les principales **théories de la motivation et des besoins**, telles que celles de Maslow, McGregor ou Herzberg, pour éclairer les dynamiques psychologiques qui sous-tendent cette satisfaction.

**1.1 Définition de la satisfaction des employés :**

La satisfaction au travail, une dimension attitudinale du fonctionnement, consiste en un état émotionnel positif et agréable résultant de l'évaluation personnelle d'un individu face à son expérience de travail (Locke, 1976). Plus précisément, cette attitude le dispose à répondre favorablement ou défavorablement aux exigences de son travail (Steers & Porter, 1991).

Selon Hackman et Oldham (1976), la satisfaction au travail est surtout déterminée par les caractéristiques d'un travail, c'est-à-dire par la nature d'un certain poste et le contenu de ses tâches. Plus les tâches sont stimulantes et ont une signification pour le travailleur, plus celui-ci est satisfait au travail.

Hackman et Oldham proposent cinq caractéristiques primordiales que les tâches doivent comporter : la variété des habiletés, l'identification aux tâches, l'importance des tâches, ainsi que l'autonomie et la rétroaction.

Lorsque les tâches de travail présentent ces caractéristiques, elles favorisent la satisfaction des travailleurs. Sur le plan empirique, l'importance de ces cinq caractéristiques a été reconnue pour prédire le degré de satisfaction des employés (Bono & Judge, 2004). D'ailleurs, lorsqu'on demande aux gens d'évaluer les aspects de leur travail (par exemple : le salaire, les promotions, les relations interpersonnelles, etc.) qui les rendent les plus satisfaits, ils identifient le contenu des tâches comme étant l'élément le plus important (Jurgensen, 1978 ; Rentsch & Steel, 1992). Cela souligne l'importance des caractéristiques du travail pour déterminer le degré de satisfaction.

Selon le modèle « Demandes-ressources au travail », ces caractéristiques reflètent des ressources professionnelles, en ce sens qu'elles facilitent la réalisation des tâches tout en contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels. Les textes scientifiques demeurent toutefois silencieux quant au rôle de la reconnaissance au travail dans la satisfaction des employés.

La satisfaction au travail est l'un des sujets de recherche les plus anciens en psychologie du travail et des organisations. Aux côtés des notions de sélection de carrière et de motivation professionnelle, la question de la satisfaction reste prédominante dans ce domaine, suscitant ainsi l'intérêt continu des chercheurs.

La satisfaction est l'état émotionnel résultant de l'alignement entre les attentes d'une personne envers son travail et ce qu'elle obtient en retour. La satisfaction ou l'insatisfaction peut résulter de l'interaction entre l'individu et ses actions, d'une part, et les circonstances professionnelles ainsi que ce qu'elles offrent, d'autre part.

Un engagement intense peut conduire à des mécontentements lorsque l'employé très investi a des attentes élevées concernant son travail, attentes qui sont difficiles à satisfaire. La satisfaction est un signe de motivation, mais elle ne constitue pas une source de motivation. Elle découle de l'expérience, tandis que la motivation précède cette dernière.

Plusieurs recherches démontrent qu'il n'existe pas de corrélation directe entre la satisfaction et la performance. Des employés satisfaits peuvent être totalement inefficaces, sans que cela n'affecte leur contentement d'une quelconque manière. (Cohen-Haegel Annick, 2010, p. 88)

### **1.2 Les enjeux de la satisfaction des employés :**

La satisfaction au travail a des répercussions profondes sur la santé globale d'une entreprise et sur le bien-être de ses employés. Un collaborateur satisfait est généralement plus motivé, plus engagé et contribue de manière positive à l'atteinte des objectifs de l'organisation. En

favorisant un environnement dans lequel chaque employé se sent valorisé, écouté et bien encadré, les entreprises peuvent instaurer une dynamique collective propice à l'innovation, à la créativité et à une performance accrue. Cela se traduit par une productivité améliorée, une meilleure qualité du travail fourni, ainsi qu'une culture d'entreprise attractive, capable d'attirer et de fidéliser les talents.

À l'inverse, une insatisfaction généralisée peut engendrer des effets délétères, tels qu'une augmentation du turnover, un climat social dégradé, une baisse de la productivité et une démotivation des équipes. L'absentéisme, les conflits internes et le désengagement deviennent alors des symptômes visibles d'un malaise latent qui, s'il n'est pas pris en compte, peut entraîner une perte de compétitivité et nuire à la réputation de l'entreprise. En ce sens, améliorer et maintenir la satisfaction au travail ne relève pas uniquement de la gestion des ressources humaines : c'est un levier stratégique fondamental pour assurer la pérennité de l'organisation.

### **1.3.Principaux enjeux de la satisfaction au travail :**

#### **Amélioration de la productivité :**

Des employés satisfaits accomplissent leurs tâches avec plus d'enthousiasme et d'implication, ce qui se traduit par une performance globale accrue.

#### **Réduction du turnover :**

Un haut niveau de satisfaction contribue à limiter les départs volontaires, réduisant ainsi les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

#### **Renforcement de l'engagement :**

Des collaborateurs satisfaits sont généralement plus motivés, plus loyaux et plus enclins à s'investir dans la réussite de l'entreprise.

#### **Meilleure attractivité de l'entreprise :**

Un environnement de travail positif améliore l'image de l'organisation et renforce sa marque employeur, ce qui facilite l'attraction de nouveaux talents.

---

**Diminution de l'absentéisme :**

Un cadre professionnel sain et satisfaisant favorise le bien-être des salariés, limitant ainsi les absences non justifiées.

[Satisfaction au travail : le guide complet pour les managers](#) | [Le Guide RH](#) | [Le Guide RH](#)

**2. Mécanismes et facteurs de satisfaction :****2.1. Le processus de satisfaction :**

Le passage d'un type de besoin à un autre ne s'effectue pas toujours de manière continue et progressive chez tous les individus, en particulier dans des situations problématiques ou incontrôlables. De telles circonstances peuvent non seulement freiner les progrès déjà accomplis en matière de satisfaction, mais aussi rendre leur maintien et leur consolidation plus complexes.

Il est également important de souligner que la satisfaction d'un besoin en fait émerger un autre, et que les évolutions de la condition sociale engendrent de nouvelles situations. En effet, il semble impossible d'atteindre une satisfaction pleinement achevée.

Néanmoins, le degré de satisfaction et la capacité d'adaptation peuvent être analysés à travers un processus en quatre phases :

**Phase 1 :** Apparition d'un besoin, d'un désir ou d'une exigence chez un individu.

**Phase 2 :** Conviction qu'une action spécifique peut permettre de réduire l'importance ou l'urgence de ce besoin.

**Phase 3 :** Définition d'un objectif concret à atteindre pour répondre à ce besoin.

**Phase 4 :** Réévaluation et ajustement des besoins initiaux à la lumière des résultats obtenus.

*(File A., 2006)*

**2.2. Les facteurs clés influençant la satisfaction au travail :**

De nombreux facteurs ont été identifiés comme influençant la satisfaction au travail. De manière générale, ces variables peuvent être regroupées en deux grandes catégories : celles qui sont liées aux caractéristiques individuelles des travailleurs, et celles relevant de l'environnement organisationnel.

La première catégorie, appelée *variables individuelles*, regroupe principalement des aspects biographiques (âge, genre, statut marital, etc.), des caractéristiques psychologiques (personnalité, professionnalisme, système de valeurs, etc.), ainsi que des éléments liés à des qualités personnelles (niveau de productivité, rémunération, position hiérarchique, etc.). Il est à noter que cette catégorie a suscité relativement peu d'intérêt de la part des chercheurs, en comparaison avec les variables organisationnelles.

La seconde catégorie, dite *organisationnelle*, englobe les caractéristiques propres à l'environnement de travail, sur lesquelles l'organisation peut généralement agir, notamment à travers sa politique de gestion. Ces variables comprennent, entre autres, la culture d'entreprise, le style de management, la structure organisationnelle et le degré de syndicalisation.

Dans cette étude, bien que de nombreux facteurs aient été examinés, l'analyse se concentrera sur cinq éléments principaux ayant un impact significatif sur la satisfaction au travail : l'âge, le genre, le niveau d'éducation, la personnalité et l'appartenance syndicale.

*(Dolan Shimon, Paris, 1996, p. 105)*

### **2.2.1. L'âge :**

L'âge joue un rôle central dans la satisfaction professionnelle, étant souvent mis en relation avec d'autres variables sociodémographiques telles que le sexe, le niveau d'études, la rémunération ou encore l'origine ethnique. Bien que cette variable ait été fréquemment étudiée, le lien entre l'âge et la satisfaction au travail demeure ambigu. En effet, les résultats varient selon les périodes d'analyse.

Les recherches antérieures à 1960 ont révélé une relation en forme de courbe en U : les jeunes employés et ceux en fin de carrière exprimaient un niveau de satisfaction élevé, tandis que les travailleurs en milieu de carrière se montraient les plus insatisfaits.

Les études plus récentes tendent à confirmer cette hypothèse, suggérant que les salariés les plus jeunes et les plus âgés sont généralement les plus satisfaits dans leur emploi. *(Dolan Shimon, Paris, 1996, p. 105)*

### **2.2.2. Le sexe :**

La relation entre le sexe et la satisfaction au travail reste incertaine. Certaines études indiquent que les femmes sont globalement plus satisfaites que les hommes, tandis que d'autres concluent l'inverse, et certaines ne relèvent aucune différence significative. Il

apparaît que ce n'est pas tant le sexe en lui-même qui influence la satisfaction, mais plutôt des variables associées, telles que les opportunités d'avancement, la rémunération, le niveau de formation ou la position hiérarchique, qui jouent un rôle déterminant.

### 2.2.3. Le niveau de scolarité :

L'impact du niveau d'éducation sur la satisfaction au travail demeure sujet à débat, car aucune relation claire n'a été établie de manière universelle. Les recherches empiriques sur ce thème ont produit des résultats variables selon les périodes et les groupes étudiés.

Deux grandes tendances se dessinent dans les premières analyses :

D'un côté, une relation linéaire positive, selon laquelle la satisfaction augmente avec le niveau d'instruction, en raison notamment de meilleures conditions de travail dans les postes qualifiés.

De l'autre, une relation linéaire négative, fondée sur la théorie du capital humain, qui postule que les individus plus instruits ont des attentes plus élevées, ce qui peut entraîner une insatisfaction accrue si ces attentes ne sont pas satisfaites.

Cependant, l'adéquation entre les qualifications de l'individu et les exigences du poste constitue un facteur déterminant dans cette relation.

La majorité des études récentes tendent à valider l'existence d'une relation linéaire positive : les personnes les plus éduquées exprimeraient un niveau de satisfaction professionnelle plus élevé.

*(Dolan Shimon, Paris, 1996, p. 105–106)*

### 2.2.4. La personnalité :

La personnalité est souvent considérée comme un facteur prometteur dans l'explication de la satisfaction au travail. De nombreuses recherches ont tenté d'évaluer son influence sous différents angles. Toutefois, son impact reste relativement limité, représentant environ 5 % des variations observées en matière de satisfaction professionnelle.

*(Tokar et Mezydlo-Subich, 1997 ; Dolan Shimon, Paris, 1996, p. 106)*

Les recherches actuelles s'accordent à dire que l'extraversion et le névrosisme sont les deux traits de personnalité les plus influents. Les individus extravertis tendent à être plus satisfaits dans leur travail, tandis que, chez les introvertis, la stabilité émotionnelle favorise également

---

une plus grande satisfaction. À l'inverse, une instabilité émotionnelle est généralement associée à une plus grande insatisfaction.

### **2.2.5. La syndicalisation :**

Les premières études sur le lien entre syndicalisation et satisfaction au travail ont montré que les employés syndiqués étaient généralement moins satisfaits, bien qu'ils aient tendance à être plus stables et moins enclins à quitter leur poste.

Aujourd'hui, l'approche dominante considère que l'adhésion syndicale peut contribuer à améliorer la satisfaction au travail, en renforçant le sentiment d'appartenance et l'engagement envers l'entreprise.

*(Dolan Shimon, Paris, 1996, p. 106–107)*

### **2.3. Les effets de la satisfaction sur l'individu et l'organisation :**

Les recherches sur la satisfaction au travail ont largement exploré les liens empiriques entre la satisfaction et divers résultats professionnels. Ainsi, de nombreuses études se sont intéressées aux relations entre la satisfaction et des notions clés telles que : l'efficacité professionnelle, le turnover, l'absentéisme, ainsi que l'implication dans l'entreprise et dans le travail.

#### **2.3.1. La performance au travail**

Plusieurs chercheurs ont examiné la relation entre satisfaction et performance professionnelle, et nombre d'entre eux ont conclu à l'existence d'une corrélation positive entre les deux. En effet, de nombreuses études montrent que la satisfaction au travail est un bon indicateur de la performance des employés, bien que d'autres recherches suggèrent qu'il n'existe pas de lien direct entre ces deux variables.

Ces conclusions sont principalement issues d'études corrélationnelles, qui se concentrent sur la simple observation de la relation entre satisfaction et performance, sans aborder la question du lien causal qui pourrait exister entre les deux. Ainsi, bien que l'amélioration de la performance puisse contribuer à accroître la satisfaction, une augmentation du salaire, par exemple, peut également jouer un rôle significatif dans l'élévation du niveau de satisfaction au travail.

---

### 2.3.2. Le taux de rotation du personnel (Turnover)

On distingue généralement deux types de départs dans les études sur le turnover : les départs volontaires et involontaires. Le turnover involontaire désigne les départs non volontaires, tels que ceux qui surviennent à la suite de licenciements dus à des raisons économiques ou organisationnelles. Le turnover volontaire, quant à lui, fait référence à la décision d'un employé de quitter volontairement son entreprise.

La recherche a constamment démontré que la satisfaction au travail est un excellent indicateur du turnover volontaire. En effet, le mécontentement des employés est souvent un signal précurseur de leur intention de quitter l'organisation.

Cependant, bien que la satisfaction soit un facteur de prédiction de la rotation du personnel, cette relation n'est pas toujours déterminante. Dans un contexte économique difficile, avec un taux de chômage élevé, les perspectives d'emploi étant rares, les employés peuvent hésiter à quitter leur emploi, même s'ils sont insatisfaits. Les travailleurs peuvent choisir de rester dans leur poste, faute de nouvelles opportunités professionnelles ou de conditions financières plus favorables ailleurs.

#### 2.3.2.1. L'absentéisme

Certaines recherches ont tenté de déterminer une corrélation entre satisfaction au travail et absentéisme, mais les résultats ont été partagés. Dans certains cas, aucune relation significative n'a pu être établie, tandis que d'autres études ont suggéré l'absence de lien direct entre insatisfaction et absentéisme. Ce manque de clarté est dû à la diversité des causes de l'absentéisme, qui ne se limite pas à l'insatisfaction au travail.

Cependant, certains chercheurs ont observé un phénomène contradictoire. Si l'absence d'un salarié perturbe le bon déroulement des processus de production et peut nuire à sa carrière, il existe un effet paradoxal : les sanctions disciplinaires et financières imposées à l'employé absent peuvent augmenter son mécontentement et, dans certains cas, l'inciter à s'absenter de manière encore plus fréquente.

Ainsi, la satisfaction au travail peut avoir un rôle inverse en réduisant l'absentéisme, tandis qu'une insatisfaction chronique l'accroît. L'amélioration de la satisfaction au travail, en favorisant un environnement de travail plus épanouissant, pourrait donc contribuer à réduire les absences injustifiées et à améliorer la performance organisationnelle.

---

**2.4. Facteurs additionnels influençant la satisfaction au travail :**

Il existe plusieurs facteurs additionnels qui influencent la relation avec la satisfaction au travail. Des éléments tels que l'âge, le sexe et l'ethnie présentent des corrélations significatives avec cette satisfaction. Cependant, bien que ces facteurs soient souvent observés, il est important de noter que leur présence ne fait que mettre en lumière des liens entre différentes variables, sans pour autant en expliquer les raisons sous-jacentes.

**2.4.1. L'âge :**

Des études ont généralement montré que la satisfaction au travail est liée à l'âge des employés, les travailleurs plus âgés tendant à être plus satisfaits de leur travail. Ce phénomène pourrait être expliqué par des facteurs tels que la stabilité de carrière, une réduction des exigences physiques ou mentales, et une meilleure adaptation aux rôles au sein de l'organisation.

**2.4.2. Le sexe :**

La relation entre le sexe et la satisfaction au travail est également un sujet d'étude important. Certaines recherches suggèrent que les femmes peuvent être globalement moins satisfaites que les hommes, souvent en raison de facteurs tels que le stress, les attentes sociales, et les discriminations ou le harcèlement au sein du milieu professionnel. Ces disparités de satisfaction peuvent également être influencées par des rôles traditionnels et des attentes sociétales différentes selon le sexe.

**2.4.3. L'ethnie :**

Les études sur l'ethnie et la satisfaction au travail montrent que la discrimination raciale au sein d'une organisation peut entraîner une insatisfaction accrue parmi les employés issus des groupes ethniques discriminés. La présence de stéréotypes, de préjugés, et de traitements inéquitables peut affecter non seulement la satisfaction, mais aussi la motivation et l'engagement des individus dans leur environnement de travail.

**2.4.4. Les variables de personnalité :**

Il a été démontré que certaines caractéristiques de la personnalité influencent la satisfaction au travail. Par exemple, les personnes ayant une disposition générale positive et qui sont satisfaites de leur vie en dehors du travail tendent à être plus satisfaites dans leur

environnement professionnel. Ainsi, des traits comme l'extraversion ou l'optimisme peuvent jouer un rôle important dans l'expérience globale de satisfaction au travail.

### **2.5. Synthèse des relations entre satisfaction et résultats professionnels**

Dans cette section, nous avons exploré plusieurs relations entre la satisfaction au travail et des résultats professionnels clés. Il ressort de cette analyse qu'il existe :

- 2.5.1. Un lien positif entre la satisfaction et la performance :** Les employés satisfaits sont généralement plus performants, car leur bien-être dans le cadre professionnel favorise un engagement plus fort et une meilleure qualité de travail.
- 2.5.2. L'insatisfaction comme indicateur de départ ou de turnover :** L'insatisfaction des employés est un indicateur fiable de leur intention de quitter l'entreprise. Le turnover volontaire est souvent alimenté par un mécontentement face aux conditions de travail ou à la gestion de l'entreprise.
- 2.5.3. La satisfaction au travail aide à réduire l'absentéisme :** Les employés satisfaits sont moins susceptibles de s'absenter de manière non justifiée, car leur engagement et leur bien-être au travail sont renforcés. À l'inverse, l'absentéisme chronique peut accroître l'insatisfaction, créant ainsi un cercle vicieux.
- 2.5.4. Des facteurs personnels et sociaux influençant la satisfaction :** La satisfaction au travail est influencée par des éléments comme l'âge, le genre, l'ethnie, ainsi que des traits de personnalité. Ces facteurs contribuent à la façon dont les individus perçoivent et vivent leur expérience professionnelle.

### **3. Besoins, motivation et satisfaction**

Il est impossible d'étudier la sociologie du travail sans évoquer l'importance fondamentale des besoins et de la motivation, concepts développés dans les années 50, qui jouent encore un rôle crucial dans l'organisation contemporaine du travail. La gestion d'entreprise, en particulier celle des ressources humaines, repose en grande partie sur la compréhension de ces éléments.

La satisfaction des besoins des employés, ainsi que l'augmentation de leur motivation, sont directement liées à leur épanouissement au travail. Ces facteurs sont essentiels pour développer des comportements de collaboration et d'implication, ce qui, en retour, favorise l'atteinte des objectifs de production de l'entreprise. Les employés motivés et satisfaits sont plus enclins à travailler dans l'intérêt de l'organisation, créant ainsi une dynamique positive au sein de l'entreprise

---

### 3.1. La théorie des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow est l'un des théoriciens les plus influents de l'approche motivationnelle des comportements humains. Selon lui, le comportement d'un individu peut être compris à travers sa recherche d'équilibre intérieur et ses motivations profondes, qui sont elles-mêmes liées à la satisfaction de ses besoins fondamentaux non comblés. Dans son ouvrage de 1954, Maslow propose une hiérarchie des besoins humains, souvent représentée sous forme de pyramide. Celle-ci comprend cinq niveaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et, au sommet, les besoins d'accomplissement de soi. L'idée centrale de cette théorie est que les besoins d'un niveau supérieur ne deviennent prioritaires qu'une fois ceux des niveaux inférieurs suffisamment satisfaits.

Appliquée au contexte professionnel, cette pyramide permet d'identifier plusieurs types de besoins chez les employés :

**3.1.1. Les besoins physiologiques :** Ils incluent le salaire, les conditions de travail (temps de travail, pauses, repas, déplacements), l'environnement physique (nuisances, confort), ou encore la formation initiale.

**3.1.2. Les besoins de sécurité :** Ils concernent la stabilité de l'emploi, la prévention des risques professionnels, la protection sociale et syndicale, ainsi que les garanties liées à la santé et au bien-être.

**3.1.3. Les besoins d'appartenance :** Il s'agit des interactions sociales, de l'accueil des nouveaux employés, de l'intégration dans l'équipe, ainsi que de l'information et de la communication interne.

**3.1.4. Les besoins d'estime :** Ils englobent la reconnaissance du rôle de chacun, la valorisation du poste occupé, les programmes de formation, et le développement de compétences.

**3.1.5. Les besoins d'accomplissement personnel :** Ils se traduisent par des opportunités de formation continue, d'évolution professionnelle, de prise de responsabilité, et de participation aux décisions. Ils relèvent également des politiques d'innovation et de développement mises en place par l'organisation.

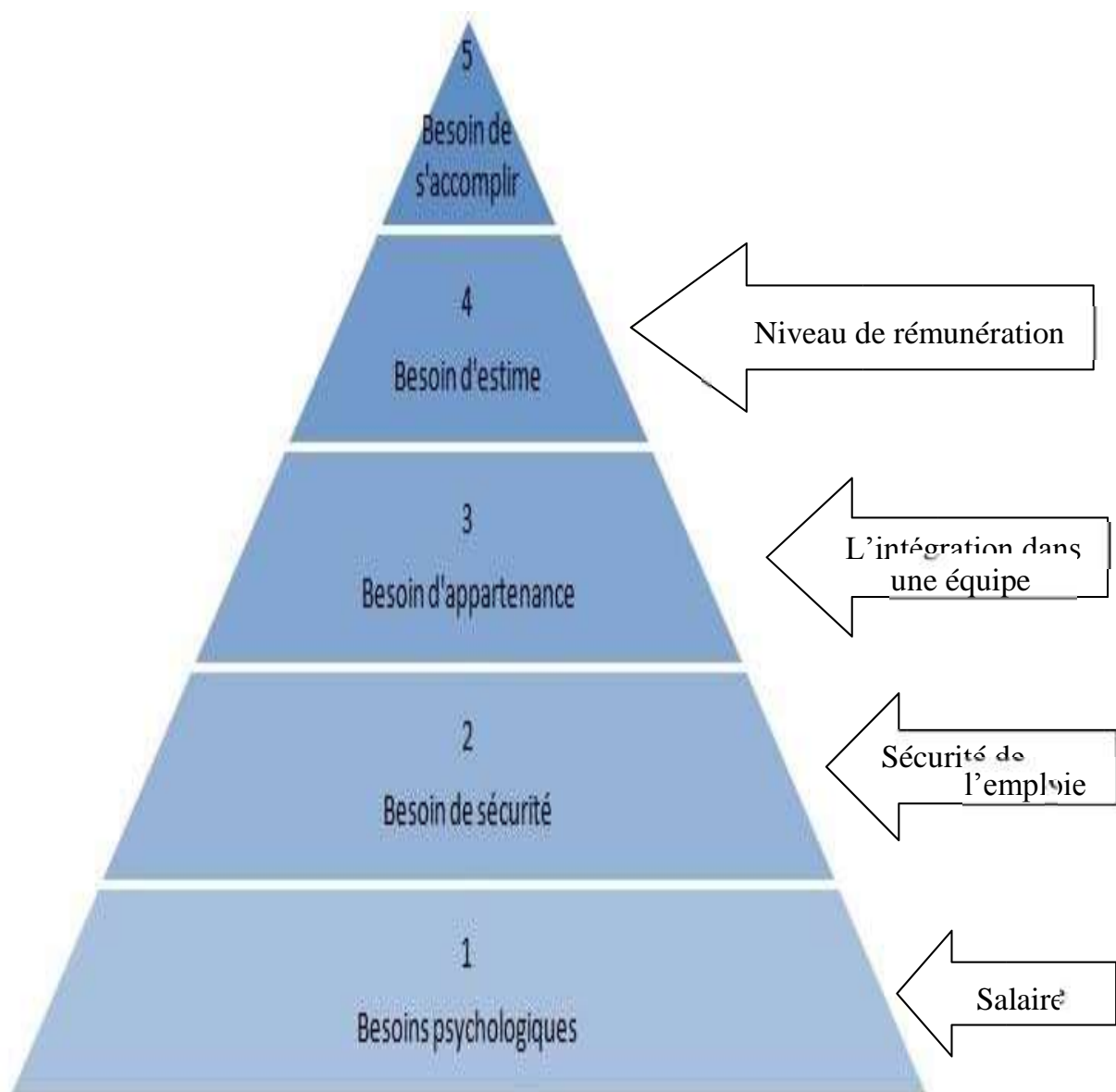
Ainsi, le travail ne doit pas seulement répondre aux attentes matérielles, mais aussi permettre aux individus de développer leur autonomie et leur potentiel personnel. Il devient essentiel pour les entreprises de comprendre que les motivations des salariés évoluent et nécessitent

une adaptation constante des pratiques de gestion. La théorie de Maslow a particulièrement retenu l'attention des dirigeants et des responsables d'entreprise, car elle souligne l'importance de mobiliser les ressources humaines à travers la valorisation des compétences, l'encouragement à la créativité et à la responsabilité. Elle a permis aux leaders de prendre conscience de la nécessité de stimuler l'engagement et l'intégration des employés au sein de l'organisation.

(Danielle Dotocki Malicet, Paris, 1997, p. 21)

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

**Figure N°5 :** La pyramide des besoins de Maslow



Source : (DOLAN-S, 1996, p.14)

---

### 3.2 Les théories X et Y de Douglas McGregor :

Dans son ouvrage *La dimension humaine de l'entreprise* (1960), Douglas McGregor propose une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines en opposant deux visions distinctes de l'individu au travail, qu'il nomme les théories X et Y.

#### 3.2.1. La théorie X :

Cette première vision, représentative des pratiques managériales traditionnelles de l'époque, repose sur plusieurs postulats :

L'individu ressent une aversion naturelle pour le travail et cherchera à l'éviter dès que possible.

Il est donc nécessaire de le contraindre, de le diriger strictement, et de le contrôler à travers des mécanismes de surveillance ou des sanctions.

L'employé préfère la sécurité, fuit les responsabilités et manifeste une tendance à se faire guider plutôt qu'à prendre des initiatives.

McGregor souligne que ces hypothèses ne sont pas des vérités universelles, mais bien des croyances partagées par les dirigeants de son temps. Il les considère comme le reflet d'une idéologie dominante, et non comme des caractéristiques intrinsèques de l'être humain.

#### 3.2.2. La théorie Y :

En réponse à la théorie X, McGregor élabore la théorie Y, fondée sur une perception plus positive et dynamique de l'individu en milieu professionnel :

Le travail peut être perçu comme une source d'épanouissement. L'individu est capable de se diriger lui-même et de fixer ses propres objectifs.

Il cherche à se réaliser en acceptant des responsabilités et en mobilisant sa créativité.

Les employés disposent d'un potentiel considérable d'imagination, d'innovation et de connaissances, qui reste souvent inexploité dans les entreprises.

La théorie Y établit un lien fort entre les besoins personnels des employés et les objectifs de l'organisation. Elle suggère que les salariés peuvent satisfaire leurs aspirations personnelles tout en contribuant à la performance collective. Dans cette optique, il ne s'agit plus de contraindre, mais de créer les conditions favorables à l'expression du potentiel humain.

Ainsi, là où la théorie X suppose un comportement passif et dépendant, la théorie Y ouvre la voie à un management basé sur la confiance, la responsabilisation et l'autonomie. Elle invite les dirigeants à adopter des méthodes plus souples, capables de concilier les besoins individuels et les finalités organisationnelles. (*Avion Jean-Michel, 2007, pp. 34–35*)

### 3.3. La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg :

Frederick Herzberg, psychologue américain, est l'un des pionniers de l'étude de la motivation au travail. Dans les années 1950, il a développé la théorie bi-factorielle de la motivation, également appelée la théorie des deux facteurs, qui demeure une référence incontournable en gestion des ressources humaines.

Cette théorie résulte d'une recherche menée par Herzberg et ses collaborateurs auprès de salariés d'une entreprise, à l'aide de la méthode des incidents critiques. Les participants étaient invités à décrire des situations professionnelles particulièrement satisfaisantes ou insatisfaisantes vécues au cours de leur carrière. Ces entretiens ont ensuite été analysés grâce à une analyse de contenu, permettant de dégager des tendances récurrentes dans les propos recueillis.

Herzberg a ainsi mis en évidence deux types de facteurs influençant la satisfaction au travail :

**Les facteurs motivateurs** (ou intrinsèques), directement liés au contenu du travail et à son exécution. Il s'agit notamment de la reconnaissance, de l'accomplissement personnel, de la responsabilité, de la nature même des tâches réalisées, ainsi que des possibilités d'évolution ou d'apprentissage. Ces facteurs, lorsqu'ils sont présents, génèrent de la motivation et un engagement durable.

**Les facteurs d'hygiène** (ou extrinsèques), qui concernent plutôt l'environnement de travail : la politique de l'entreprise, la qualité de la supervision, les conditions physiques de travail, le salaire, la sécurité de l'emploi, etc. Leur absence provoque de l'insatisfaction, mais leur présence n'entraîne pas automatiquement une motivation accrue.

L'un des apports fondamentaux de cette théorie réside dans sa distinction claire entre ce qui motive réellement les individus et ce qui évite simplement leur démotivation. Contrairement à d'autres approches, Herzberg montre que la suppression des éléments négatifs ne suffit pas à engendrer la motivation : il faut également développer les facteurs positifs internes au poste de travail.

Cette conception a eu une influence majeure sur les politiques managériales modernes, notamment en matière de redéfinition des postes (job enrichment), de valorisation des

---

compétences et d'autonomisation des employés. Elle met l'accent sur l'importance de donner du sens au travail, en rendant les tâches plus intéressantes et valorisantes, plutôt que de se concentrer uniquement sur les conditions extérieures.

En résumé, la théorie bi-factorielle d'Herzberg souligne que pour développer une motivation durable, il ne suffit pas d'éviter l'insatisfaction : il faut aussi favoriser un environnement où les collaborateurs trouvent un véritable épanouissement professionnel. (*FAFE Nouillet, 2003, p.89*)

#### **4. L'humanisation du travail comme levier de satisfaction :**

Les programmes visant à rendre le travail plus humain constituent l'un des progrès récents les plus significatifs en matière d'amélioration des conditions de travail dans l'industrie. Étant donné que l'être humain recherche naturellement le changement et des stimulations régulières dans son environnement professionnel, il est pertinent d'analyser en profondeur la nature du problème et les différentes approches possibles pour y remédier.

L'être humain, comme nous l'avons observé, est capable de s'adapter à presque tout environnement, tant que celui-ci reste dans des limites raisonnables. Il continuera à s'adapter tant que les caractéristiques de cet environnement évoluent de manière acceptable. En revanche, il cesse de ressentir de la satisfaction lorsque l'environnement devient figé, autrement dit statique. La capacité de l'individu à tolérer un environnement tendant vers l'immobilisme est une manifestation de sa maturité. Toutefois, un cadre de travail totalement statique demeure une source importante de stress.

L'humanisation du travail représente un concept tourné vers la réalisation d'un idéal. Cependant, cet idéal, une fois atteint, devient lui-même un état statique. Ainsi, tant que le processus d'humanisation est en cours, l'individu y réagit positivement. Mais dès qu'il s'interrompt, il perd toute motivation à s'y engager. Il conviendrait donc de ne plus voir l'humanisation du travail comme une fin en soi, mais plutôt comme un ensemble de méthodes visant à entretenir un processus continu d'amélioration.

Même si l'objectif ultime est d'assurer une meilleure qualité de vie, l'accent devrait être mis davantage sur les moyens d'y parvenir que sur l'objectif lui-même. Autrement dit, il faudrait se concentrer sur les ajustements progressifs et continus plutôt que sur la recherche d'un état final. Cette approche, comme le démontrent les stratégies utilisées dans la commercialisation des biens de consommation, permettrait de maintenir un niveau d'intérêt élevé et d'assurer une satisfaction renouvelée.

En somme, tout en continuant à viser un environnement de travail plus humain et une qualité de vie améliorée, les politiques et les programmes devraient prioriser l'introduction de changements maîtrisés dans les conditions de travail, les méthodes utilisées et le contenu des tâches. Et ce, même si le rythme d'amélioration devait en être ralenti, tant que cela permet d'éviter la stagnation.

(FRASER T. M., juin 1981, p. 59)

**Conclusion :**

L'étude de la satisfaction au travail a permis de mettre en lumière la complexité de ce concept et son rôle central dans le fonctionnement des organisations. Elle ne se réduit pas à un simple ressenti positif, mais résulte d'une interaction dynamique entre les attentes individuelles, les caractéristiques du poste, et l'environnement organisationnel dans lequel évolue le salarié.

Plusieurs mécanismes et facteurs ont été identifiés comme déterminants dans l'émergence de cette satisfaction : les caractéristiques personnelles (âge, genre, personnalité), les conditions de travail, les styles de management, ainsi que des dimensions plus subjectives comme la reconnaissance, le sentiment d'appartenance ou la valorisation des compétences.

Les effets de la satisfaction au travail se traduisent non seulement sur le plan individuel bien-être, motivation, implication mais aussi sur la performance collective, en agissant notamment sur le turnover, l'absentéisme et l'efficacité organisationnelle.

À travers les apports théoriques mobilisés, notamment les modèles de Maslow, Herzberg et McGregor, cette analyse a permis de mieux cerner les leviers sur lesquels peuvent s'appuyer les organisations pour créer un environnement favorable à l'épanouissement professionnel.

Ces éléments permettent désormais d'aborder l'analyse empirique en explorant comment, dans un contexte concret, les conditions de travail et le climat organisationnel influencent directement la satisfaction des employés.

# **Chapitre 3 :**

**Étude empirique sur le climat de travail et  
la satisfaction du personnel ATS**

## **Introduction :**

Après avoir posé les bases conceptuelles du climat de travail et de la satisfaction professionnelle, ce troisième chapitre est consacré à l'étude empirique menée au sein de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion (FSECG) de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

L'objectif est d'examiner comment le climat et les conditions de travail influencent la satisfaction des agents administratifs, techniques et de service (ATS) dans leur environnement quotidien. Cette démarche vise à confronter les apports théoriques aux réalités vécues sur le terrain, afin d'apporter des réponses concrètes à la problématique du mémoire.

Ce chapitre est structuré en plusieurs parties. Il débute par une présentation de la structure étudiée, puis dresse un état des lieux du climat et des conditions de travail vécues par les agents ATS. Ensuite, il analyse leur niveau de satisfaction, avant de détailler la démarche méthodologique, les outils d'enquête utilisés et les caractéristiques de l'échantillon. Enfin, les résultats du questionnaire sont analysés de manière qualitative et statistique.

Ce chapitre permettra ainsi de valider ou d'infirmer les hypothèses posées, tout en identifiant les leviers d'amélioration pour optimiser le bien-être des agents au sein de la FSECG.

### **1. Présentation de la faculté et état des lieux des conditions de travail**

Présentation de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion (FSECG)

Créée initialement en 1977 comme institut au sein du centre universitaire de Tizi-Ouzou, la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion (FSECG) fut érigée en faculté en 1998 par le décret exécutif n°98-253. Elle constitue aujourd'hui une composante majeure de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO), et joue un rôle fondamental dans la formation des cadres algériens dans les domaines de l'économie, de la gestion, du commerce, de la finance et de la comptabilité.

#### **1.1. Mission et objectifs**

La FSECG s'inscrit dans une mission académique et sociétale à triple vocation :

- **La formation** des étudiants à différents niveaux (Licence, Master, Doctorat) avec un souci de qualité pédagogique.
- **La recherche scientifique**, soutenue par deux laboratoires et plusieurs équipes PRFU.
- **Le service à la société**, par la valorisation des connaissances, la participation au développement local et les relations partenariales avec les entreprises et institutions.

La faculté se distingue par une forte orientation vers l'employabilité, l'ouverture internationale et l'innovation pédagogique. Elle accueille également des étudiants étrangers, renforçant son positionnement au sein de l'espace euro-méditerranéen.

## 1.2. Organisation académique

La FSECG est organisée en quatre départements :

- Département des Sciences Économiques
- Département des Sciences Commerciales
- Département des Sciences de Gestion
- Département des Sciences Financières et Comptabilité

Chaque département propose un parcours complet de formation, allant du **tronc commun en L1** jusqu'au **Master**, en passant par une spécialisation en L2.

Figure 6 : Organisation des filières

Schéma illustrant l'évolution des parcours de formation de la L1 à M2.



### 1.3. Ressources humaines et effectifs

Pour l'année universitaire **2024/2025**, la FSECG comptabilise :

- **7036 étudiants** inscrits en formation initiale.
- **289 enseignants permanents**, appuyés par environ **100 vacataires et associés**.
- **113 agents ATS** (Administratifs, Techniques et de Service), qui constituent un maillon essentiel de la chaîne de fonctionnement logistique et administratif.

Ces ressources humaines permettent d'assurer un encadrement pédagogique, scientifique et administratif de qualité. Le personnel ATS en particulier assure un rôle de soutien transversal indispensable au bon fonctionnement de l'institution.

### 1.4. Recherche et innovation

Avec **2 laboratoires de recherche** et **12 équipes PRFU**, la FSECG est activement impliquée dans des thématiques de recherche couvrant :

- Le développement territorial,
- La finance et la banque,

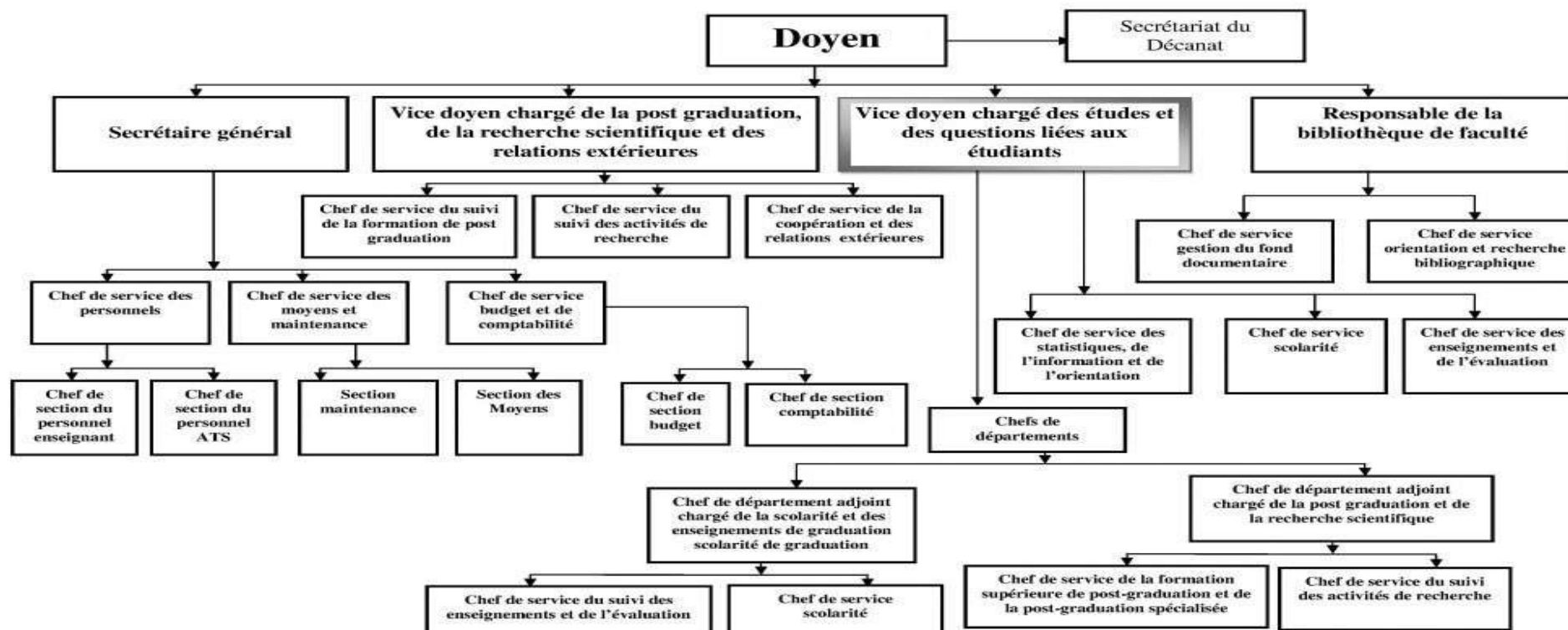
- Le management public et privé, □ Le marketing digital, etc.

En **2024**, la faculté a enregistré **279 doctorants** et organisé **12 manifestations scientifiques**. Elle participe également à des programmes de coopération internationale (France, Canada, Tunisie), facilitant les mobilités académiques et les partenariats institutionnels.

Figure 7 : Schéma organisationnel simplifié de la FSECG



**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALE ET SCIENCES DE GESTION**  
**ORGANIGRAMME DE LA FACULTÉ**



## 2. État des lieux des conditions de travail et de la satisfaction du personnel ATS

Le personnel ATS joue un rôle crucial dans la vie de la faculté : il assure la continuité administrative, technique et pédagogique au quotidien. Toutefois, une étude approfondie des conditions de travail permet de mettre en lumière des points forts et des dysfonctionnements persistants.

### 2.1. Conditions de travail : atouts et contraintes

#### a) Points positifs

- **Répartition fonctionnelle des sites** : La FSECG fonctionne sur plusieurs sites (Hasnaoua I, Tamba), ce qui permet une spécialisation des espaces (administration centrale, enseignement, recherche).
- **Début de digitalisation** : Introduction d'outils numériques pour la gestion des dossiers pédagogiques (plateforme E-learning, systèmes de messagerie institutionnelle).
- **Formation continue** : Quelques sessions de formation sont proposées aux agents pour les familiariser avec les nouvelles procédures.

#### b) Points à améliorer

- **Surcharge de travail** : Le traitement manuel des dossiers (inscriptions, examens) alourdit la charge quotidienne.
- **Ergonomie insuffisante** : Les postes de travail ne sont pas toujours adaptés aux longues heures passées sur écran.
- **Manque de ressources matérielles** : Pénuries récurrentes de fournitures (papier, toner, matériel informatique).

Tableau 1 : État des conditions de travail du personnel ATS

Critère	État actuel	Recommandations
Charge administrative	Élevée	Automatiser les processus
Outils numériques	Partiellement déployés	Généraliser l'usage de logiciels adaptés
Espaces de travail	Peu ergonomiques	Moderniser les bureaux
Ressources disponibles	Souvent limitées	Optimiser l'approvisionnement

## 2.2. Satisfaction au travail : actions et ressentis

### a) Actions entreprises par la faculté

- **Souplesse organisationnelle en période de crise sanitaire**, avec notamment des horaires aménagés.
- **Dialogue social partiel**, via des réunions avec la direction et des retours sur les besoins exprimés.
- **Implication croissante dans certains processus** : quelques agents sont associés à la gestion des plannings ou à l'accueil des étudiants.

### b) Points de mécontentement identifiés (entretiens informels)

- **Manque de reconnaissance** : Absence de système formalisé d'évaluation ou de gratification.
- **Stress accru en périodes de pointe**, notamment pendant les examens ou la rentrée.
- **Centralisation des décisions**, laissant peu d'autonomie aux agents ATS.

Un schéma illustrant l'impact des différents facteurs sur la satisfaction (environnement physique, charge de travail, reconnaissance, communication interne).



Figure 8 : Les déterminants de la satisfaction au travail

### 2.3. Perspectives d'amélioration

Pour améliorer durablement le climat de travail du personnel ATS, plusieurs leviers peuvent être envisagés :

- **Renforcement de la digitalisation** des procédures administratives (système intégré de gestion des étudiants).
- **Valorisation du capital humain**, par la mise en place d'un système de reconnaissance (primes, avancement, formations certifiantes).
- **Amélioration des conditions matérielles**, en dotant les services de mobilier ergonomique et d'équipements modernes.
- **Renforcement de la communication interne**, avec un système d'écoute actif et des boucles de rétroaction systématiques.

### 3. Démarche méthodologique

Dans cette section, nous présentons la méthodologie de l'étude empirique menée dans le cadre de notre recherche sur le climat de travail et la satisfaction du personnel administratif, technique et de service (ATS) au sein de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales

et de Gestion (FSECG) de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. La méthodologie mobilisée vise à garantir la rigueur scientifique de l'investigation, à travers des étapes bien définies allant du choix de la population-cible jusqu'à l'analyse des données recueillies.

## 2. Cadre spatial et temporel de l'étude

### 2.1.1 Cadre spatial

L'étude a été menée au sein de la **FSECG**, située sur le campus Hasnaoua I de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Cette faculté, qui regroupe plus de 7000 étudiants et mobilise 113 agents ATS, constitue un terrain propice pour observer les conditions de travail dans un établissement universitaire algérien d'envergure.

### 2.1.2 Cadre temporel

L'enquête s'est déroulée durant le **mois de mars 2025**, sur une période de trois semaines, permettant une collecte efficace des données malgré la charge administrative intense en cette fin d'année universitaire.

## 2.2 Objet de l'étude

L'objectif de cette étude est de **comprendre et évaluer le climat de travail et le niveau de satisfaction** du personnel ATS de la FSECG, en mettant en lumière les déterminants organisationnels, relationnels et psychologiques qui influencent leur bien-être au travail. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les leviers susceptibles d'améliorer les conditions de travail et, par conséquent, la performance globale de l'institution.

## 2.3. Méthode d'enquête adoptée

### 2.3.1. Type d'étude

Il s'agit d'une **étude quantitative descriptive**, fondée sur un **questionnaire structuré** comprenant **62 items**. Cette méthode permet de collecter des données standardisées sur un large éventail de dimensions : profil sociodémographique, environnement physique, management, relations professionnelles, reconnaissance, autonomie, satisfaction, etc.

### 2.3.2. Élaboration et structure du questionnaire

Le questionnaire utilisé est le fruit d'un travail d'adaptation à partir de modèles validés en climat social et satisfaction au travail. Il comporte **6 grandes rubriques** :

**2.3.2.1. Données sociodémographiques et professionnelles (Q1–Q9)**

**2.3.2.2. Conditions matérielles et organisationnelles (Q10–Q17)**

**2.3.2.3. Climat de travail et reconnaissance (Q18–Q32)**

**2.3.2.4. Satisfaction professionnelle (Q33–Q42)**

**2.3.2.5. Satisfaction sociale et psychologique (Q43–Q52)**

**2.3.2.6. Impact du climat de travail sur la satisfaction (Q53–Q62)**

La plupart des questions sont fermées, à choix multiples ou à échelle de Likert, facilitant ainsi l'analyse statistique ultérieure.

### 2.3.3. Mode d'administration

Le questionnaire a été administré **en face à face ou en version papier**, distribué directement au sein des services de la faculté, afin de garantir un taux de réponse élevé et une meilleure compréhension des questions. L'anonymat des répondants a été scrupuleusement respecté pour favoriser la sincérité des réponses.

## 2.4. Population cible et échantillonnage

### 2.4.1. Population étudiée

La population d'étude est constituée de **l'ensemble du personnel ATS de la FSECG**, soit **113 agents** exerçant dans des fonctions diverses : gestion pédagogique, scolarité, comptabilité, entretien, documentation, logistique, informatique, etc.

### 2.4.2. Taille et méthode d'échantillonnage

Compte tenu des contraintes de disponibilité du personnel et du temps imparti à l'enquête, nous avons opté pour un **échantillonnage raisonné non probabiliste**, en ciblant les agents présents sur site durant la période d'enquête.

L'échantillon retenu est composé de **45 répondants**, soit environ **40 % de la population totale**, ce qui est suffisant pour une première analyse exploratoire à visée descriptive.

**Tableau 2 : Répartition de l'échantillon ATS interrogé**

Caractéristique	Effectif (n = 45)	Pourcentage
Effectif total ATS	113	100 %
Échantillon retenu	45	39,8 %
Taux de réponse (questionnaires complets)	45	100 %

**Commentaire :** le tableau signifie que l'analyse repose sur un peu moins de la moitié des agents concernés ,ce qui reste un échantillon significatif, mais qui reste un échantillon significatif ,mais qui ne couvre pas l'ensemble de la population étudiée.

### 2.5. Positionnement épistémologique et approche de recherche

Le choix méthodologique s'appuie sur un **positionnement épistémologique mixte** :

- **Positiviste** : dans la mesure où les données collectées sont analysées de façon objectivable à partir de fréquences et corrélations.
- **Compréhensif** (constructiviste) : en intégrant les perceptions individuelles des ATS sur leur environnement de travail, dans une logique d'interprétation du vécu professionnel.

Ce positionnement permet une lecture double des résultats : à la fois **quantitative** (mesure d'indicateurs) et **qualitative** (compréhension des ressentis exprimés).

### 2.6. Limites méthodologiques

Bien que le taux de réponse soit satisfaisant, certaines **limites** doivent être reconnues :

- L'échantillon n'est pas aléatoire, ce qui limite la **généralisation** des résultats à l'ensemble de la population ATS.
- Les réponses sont **auto-déclaratives**, et peuvent donc être biaisées par des effets de désirabilité sociale.
- L'étude **ne prend pas en compte les variations selon les services ou les sites** (Hasnaoua, Tamda), bien que ces derniers puissent influencer les perceptions du climat de travail.

La méthodologie adoptée dans cette recherche vise à produire une vision rigoureuse, mais aussi compréhensive, des réalités vécues par le personnel ATS de la FSECG. À travers l'analyse d'un échantillon représentatif, nous visons à mettre en évidence les corrélations entre **conditions de travail, qualité des relations professionnelles et niveau de satisfaction**, afin de formuler des recommandations concrètes en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur universitaire.

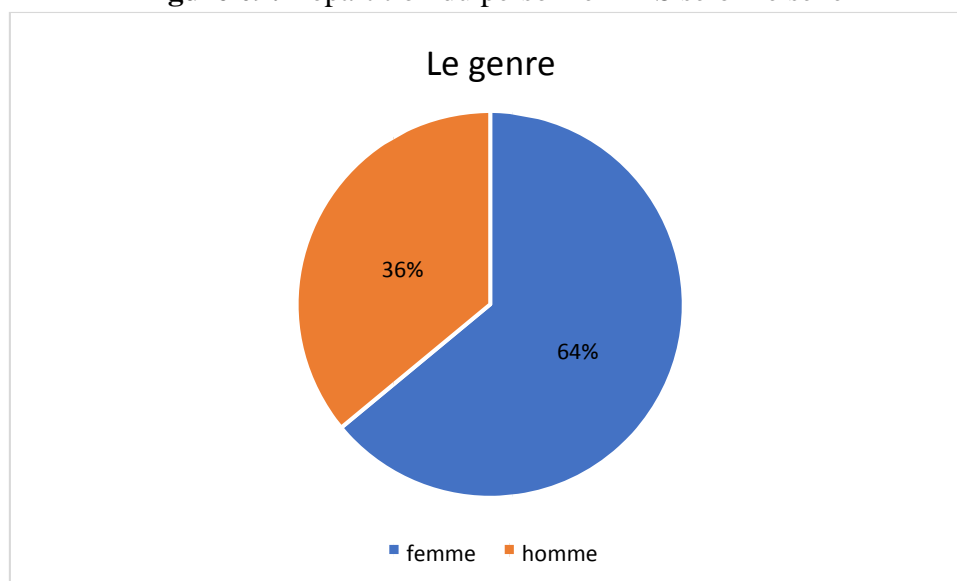
### 3 Analyse des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles du personnel ATS

Dans cette première phase de l'analyse empirique, nous dressons le profil sociodémographique et professionnel des agents ATS (Administratifs, Techniques et de Service) ayant participé à l'enquête. Cette analyse est essentielle pour comprendre dans quel contexte organisationnel et humain s'inscrit la perception du climat de travail et le niveau de satisfaction professionnelle. L'échantillon étudié comprend 45 agents ATS, issus de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion (FSECG) de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. **Tableau N° 3 : Répartition selon le sexe**

Sexe	Effectif	Pourcentage
Féminin	29	64 %
Masculin	16	36 %

**Commentaire :** les résultats indiquent que les femmes représentent près des deux tiers de l'effectif, traduisant une forte présence féminine dans la population étudiée.

**Figure 09:** Répartition du personnel ATS selon le sexe



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

**Commentaire :**

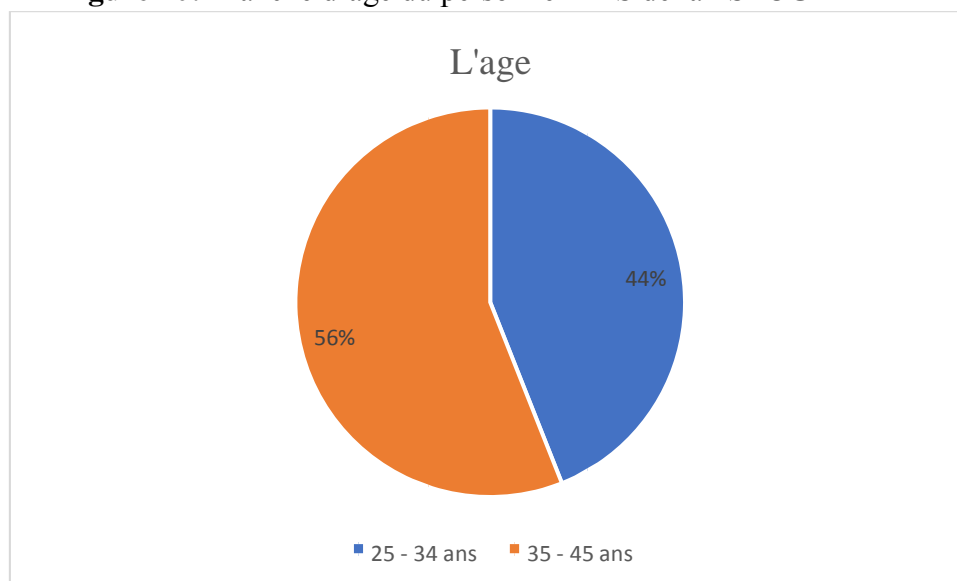
La population ATS de la FSECG se caractérise par une prédominance féminine. Cette répartition peut influencer les attentes en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et de reconnaissance.

**Tableau N° 4 : Tranche d'âge des répondants**

Tranche d'âge	Effectif	Pourcentage
25–34 ans	20	44 %
35–45 ans	25	56 %

**Commentaire :** la population active est relativement jeune ,dominée par la tranche des 35-45 ans traduisant à la fois la stabilité professionnelle ,l'expérience et le dynamisme .

**Figure 10:** Tranche d'âge du personnel ATS de la FSECG



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

**Commentaire :**

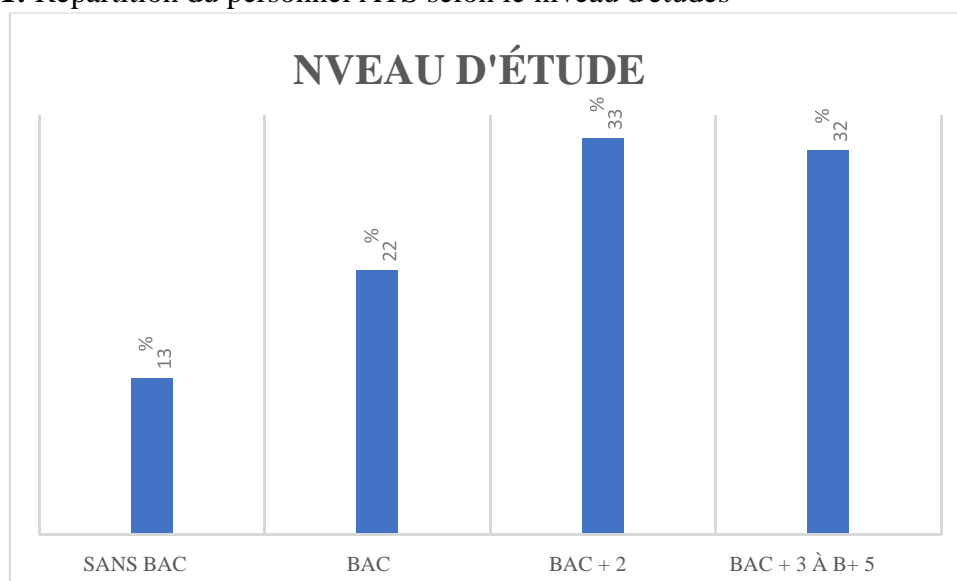
L'échantillon est composé d'agents jeunes, porteurs d'attentes en matière de développement de carrière et d'amélioration des conditions de travail.

**Tableau N° 5 : Niveau de formation**

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage
Sans Bac	6	13 %
Bac	10	22 %
Bac +2	15	33 %
Bac +3 à Bac +5	14	32 %

**Commentaire :** ces résultats mettent en évidence une main-d'œuvre globalement qualifiée, avec une forte présence d'agents ayant poursuivi des études supérieures.

**Figure11:** Répartition du personnel ATS selon le niveau d'études



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

**Commentaire :**

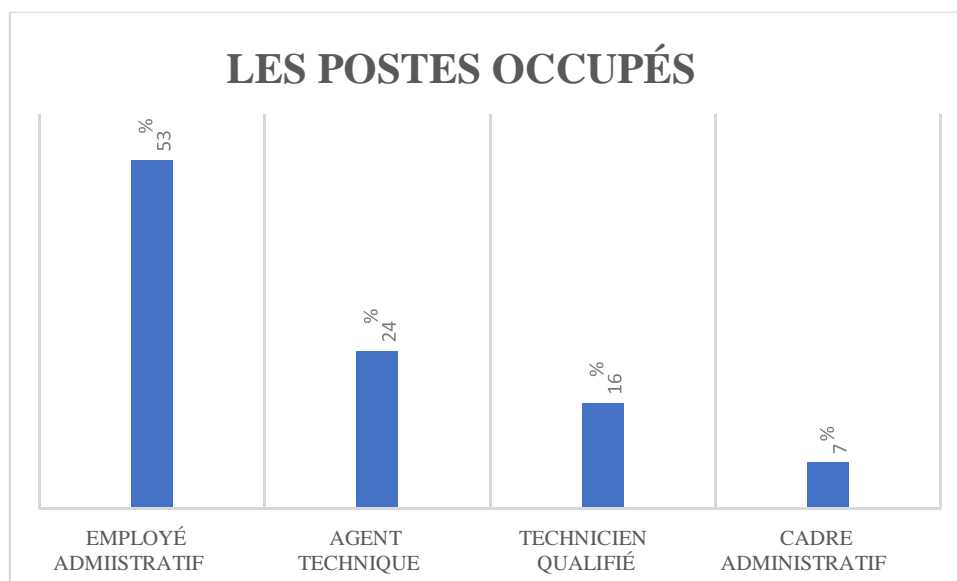
Le niveau de formation est diversifié, reflétant une pluralité de fonctions et des attentes variées en matière de reconnaissance des compétences.

**Tableau N° 6 : Poste occupé**

Poste	Effectif	Pourcentage
Employé administratif	24	53 %
Agent technique	11	24 %
Technicien qualifié	7	16 %
Cadre administratif	3	7 %

**Commentaire :** cette répartition montre que la majorité du personnel est concentrés dans des fonctions administratives de base, tandis que les postes de responsabilité et de qualification supérieure restent minoritaires au sein de l'effectif étudié.

**Figure 12:**Fonctions occupées par les agents ATS



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

**Commentaire :**

Les fonctions sont majoritairement d'exécution, avec une faible part de cadres, ce qui peut limiter l'autonomie et la participation aux décisions.

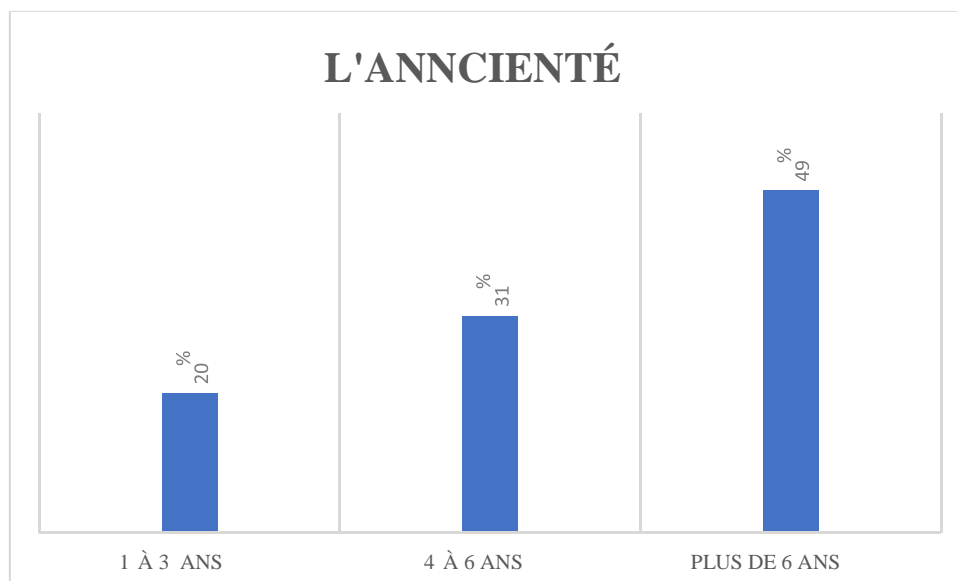
**Tableau N° 7 : Ancienneté dans la fonction**

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
1 à 3 ans	9	20 %
4 à 6 ans	14	31 %
Plus de 6 ans	22	49 %

**Commentaire :**

ces résultats traduisent une forte présence de personnels expérimentés, ce qui peut influencer positivement la stabilité et la maîtrise des tâches, mais peut aussi poser la question du renouvellement et de l'intégration de nouvelles recrues .

Figure N° 13 : Ancienneté professionnelle des répondants



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

**Commentaire :**

Près de la moitié des répondants ont plus de six ans d’ancienneté, ce qui indique une stabilité professionnelle mais peut aussi générer des attentes non satisfaites.

Tableau N°8 : Type de contrat

Type de contrat	Effectif	Pourcentage
CDI	45	100 %

**Commentaire :**

Tous les répondants sont en contrat permanent, assurant une sécurité de l’emploi mais non suffisante pour garantir une satisfaction durable.

Tableau N°9 : Rythme de travail

Temps de travail	Effectif	Pourcentage
Temps plein	45	100 %

**Commentaire :**

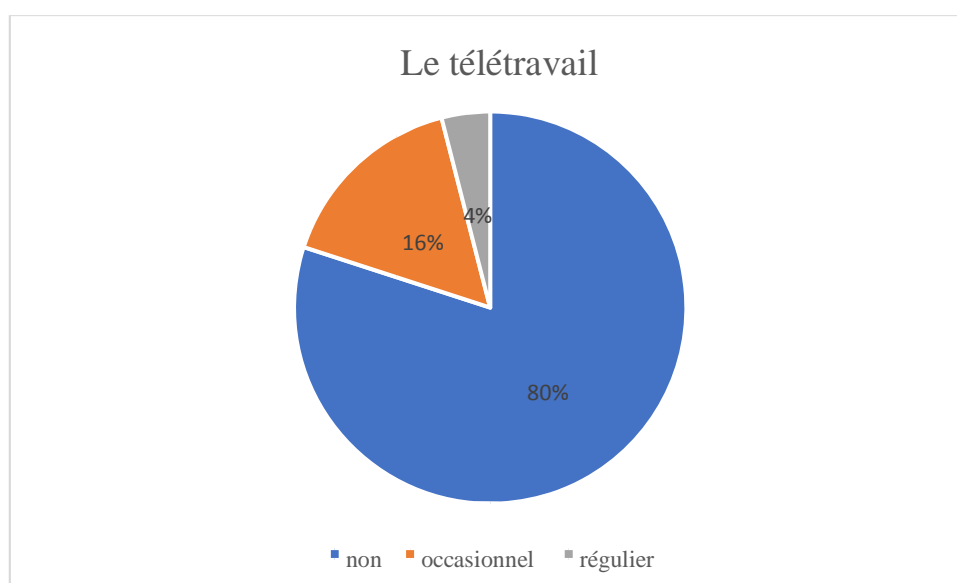
Tous les agents travaillent à temps plein, ce qui accentue l’importance des conditions de travail pour le bien-être.

**Tableau N°10 : Accès au télétravail**

Télétravail	Effectif	Pourcentage
Non	36	80 %
Occasionnel	7	16 %
Régulier	2	4 %

**Commentaire :** ces données mettent en évidence que le télétravail reste une pratique marginale au sein de la population étudiée, la grande majorité des agents y ayant peu ou pas accès.

**Figure N° 14 : Accès au télétravail**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées.

**Commentaire :**

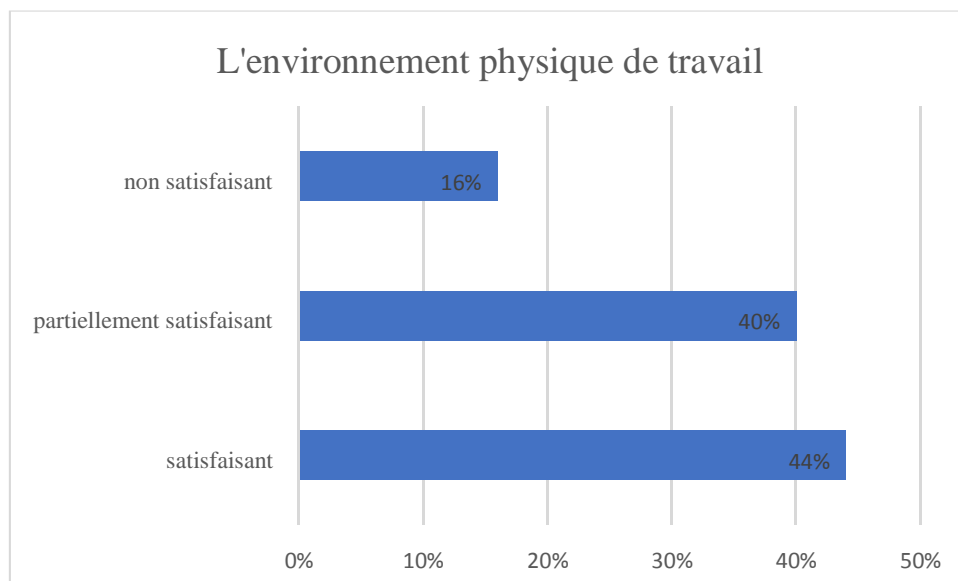
L'accès au télétravail reste limité, soulignant le besoin de digitalisation et de flexibilité organisationnelle.

L'échantillon analysé révèle un personnel ATS majoritairement féminin, relativement jeune et travaillant à temps plein dans le cadre de contrats permanents. Les profils sont hétérogènes sur le plan des qualifications, ce qui reflète la diversité des missions au sein de la FSECG. Ces caractéristiques influencent directement les perceptions du climat de travail, les attentes en matière de reconnaissance, de valorisation des compétences, et de qualité de vie professionnelle. Ces éléments serviront de base à l'analyse approfondie des dimensions psychologiques, relationnelles et organisationnelles dans les sections suivantes.

## 1. Conditions matérielles et organisationnelles (Q10–Q17)

### Q10. Environnement physique de travail

- **20 répondants (44 %)** déclarent que l'environnement est satisfaisant.
- **18 agents (40 %)** l'estiment partiellement satisfaisant.
- **7 agents (16 %)** jugent l'environnement non satisfaisant.
- **Figure N° 15** : Perception de l'environnement de travail physique



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

#### Commentaire :

Un environnement matériel confortable est un facteur central de bien-être. Le taux relativement élevé de réponses "partiellement" ou "non satisfaisant" (56 %) montre que les **conditions physiques des postes (locaux, mobilier, ventilation, éclairage)** sont perçues comme insuffisantes pour favoriser une performance optimale. Cela peut conduire à une **baisse de productivité, d'implication, et à une augmentation du stress physique ou mental.**

### Q11. Simplicité des procédures internes

- Seuls **33 %** trouvent les procédures claires.
- **44 %** les jugent moyennement compréhensibles.
- **22 %** les trouvent complexes ou peu explicites.

#### Commentaire :

L'efficacité administrative repose sur des procédures lisibles et bien expliquées. Le **manque de clarté dans les procédures** est un frein à l'autonomie des agents, augmente les risques d'erreurs, et peut **ralentir les flux de travail**, notamment en période de forte activité (inscriptions, examens). Une **révision et simplification des processus** est à envisager.

### Q12. Accessibilité hiérarchique

- **27 %** déclarent que la hiérarchie est "toujours" accessible.
- **49 %** "parfois" seulement.
- **24 %** déclarent une accessibilité faible ou nulle.

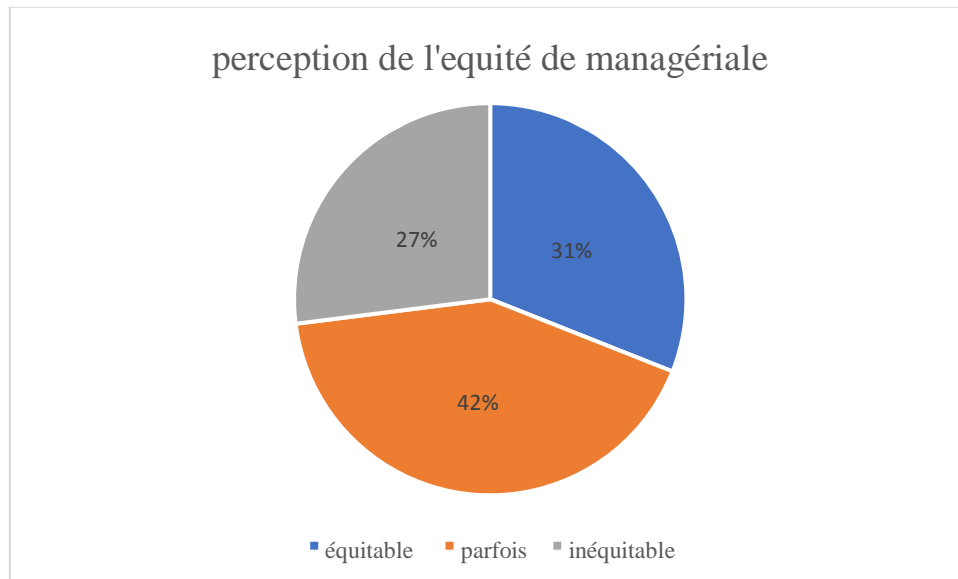
#### Commentaire :

L'accessibilité des responsables hiérarchiques favorise la fluidité de l'information, la résolution rapide des problèmes, et un **climat de confiance vertical**. L'absence de proximité hiérarchique peut générer un **sentiment d'isolement organisationnel**, ce qui mine l'implication des agents.

### Q13. Équité managériale perçue

- Seuls **31 %** estiment que les décisions sont équitables.
- **42 %** répondent "parfois".
- **27 %** jugent que les décisions managériales sont inéquitables.

**Figure N° 16** : Perception de l'équité dans les décisions managériales



**Source** : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

**Commentaire :**

La **perception d'injustice ou d'inégalité dans les décisions** (tâches, horaires, congés, etc.) peut être l'un des premiers déclencheurs d'un climat social dégradé. Cela compromet la **cohésion d'équipe** et alimente la **démotivation ou le retrait organisationnel**.

**Q14. Entraide entre collègues**

- **38 %** observent une entraide régulière.
- **33 %** disent "parfois".
- **29 %** la jugent faible voire inexistante.

**Commentaire:**

Une dynamique d'entraide est un **indicateur fort du capital social interne**. Elle permet de réduire les tensions en cas de surcharge, de faciliter l'intégration des nouveaux, et **d'améliorer la qualité globale du service rendu**. Son absence nuit à la cohérence des équipes.

### Q15. Climat de confiance dans l'équipe

- 40 % des agents parlent d'un climat de confiance.
- 44 % le trouvent "moyennement" présent.
- 16 % n'en perçoivent pas.

#### Commentaire :

Le **climat relationnel horizontal** est un levier essentiel de bien-être. Son absence engendre des conflits latents, des non-dits et **freine les échanges d'information**. Renforcer la confiance par des outils RH adaptés est crucial (réunions d'équipes, outils collaboratifs, rituels de valorisation).

### Q16. Gestion des conflits

- 29 % estiment que les conflits sont bien gérés.
- 44 % répondent "parfois".
- 27 % jugent cette gestion défailante.

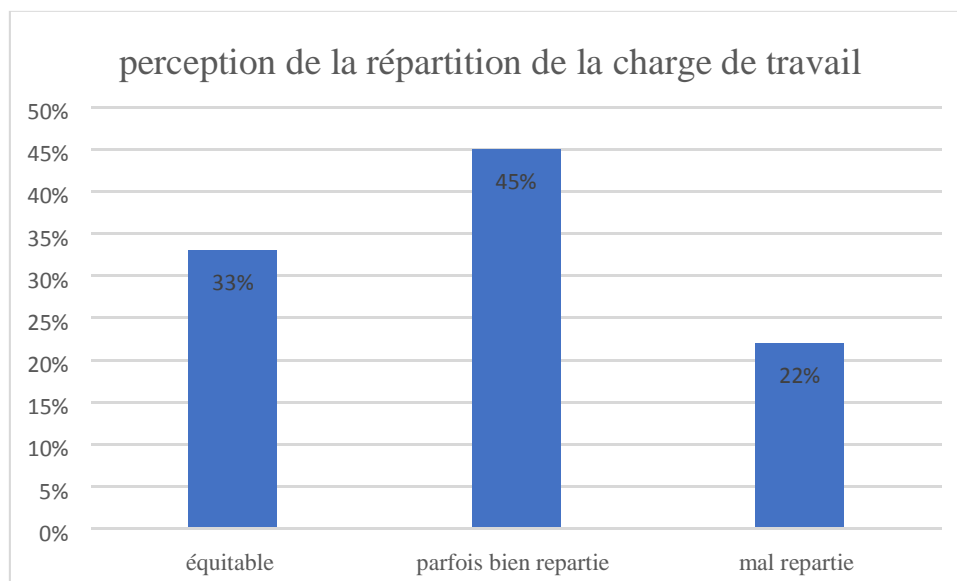
#### Commentaire :

L'absence de mécanismes formels ou informels de résolution des conflits génère des **tensions persistantes**, pouvant se traduire par un **absentéisme accru**, une **baisse de performance**, voire des cas de **désengagement ou de plainte formelle**.

### Q17. Répartition de la charge de travail

- 33 % trouvent la répartition équitable.
- 22 % déclarent qu'elle ne l'est pas.
- 45 % jugent que la charge n'est pas toujours bien répartie.

Figure N° 17 : Équité perçue de la répartition des tâches



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

**Commentaire :**

Une charge de travail mal répartie est l'un des **facteurs structurels majeurs d'insatisfaction**. Elle peut induire une surcharge chronique sur certains agents et une démotivation sur d'autres, impactant l'**efficience du collectif**.

**2. Climat de travail et reconnaissance (Q18–Q32)**

**Q18. Accès à l'information sur les changements**

- 29 % répondent "Oui".
- 42 % "Parfois".
- 29 % "Non".

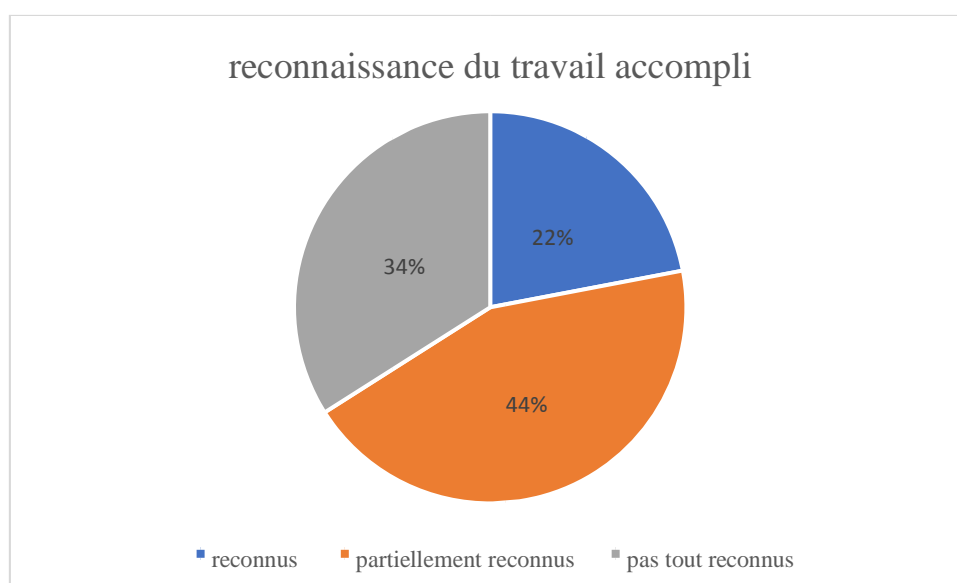
**Commentaire :**

La **communication ascendante et descendante** est insuffisamment structurée. Ce déficit peut accroître le **sentiment d'exclusion stratégique** et freiner l'adhésion aux changements organisationnels (réformes pédagogiques, digitalisation...).

### Q21. Reconnaissance du travail accompli

- 22 % se sentent reconnus.
- 44 % partiellement.
- 34 % pas du tout.

Figure N° 18 : Niveau de reconnaissance perçue par les agents



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

#### Commentaire:

La **non-reconnaissance** est un facteur direct de **désengagement**. Elle est liée à l'absence de feedback, de valorisation individuelle, ou de perspectives de carrière. Des dispositifs symboliques ou financiers de reconnaissance sont à développer.

### Q22. Feedbacks constructifs sur les performances

- Seuls 20 % reçoivent des retours réguliers.
- 45 % déclarent les recevoir "parfois".
- 35 % (rarement ou jamais) n'en bénéficient pas.

#### Commentaire:

Le **manque de feedback régulier** réduit la visibilité du travail accompli, entretient le doute professionnel et limite l'**auto-amélioration**. Cela freine également le **développement des compétences** et la responsabilisation.

### Q23. Transparence des promotions

- 18 % jugent les promotions transparentes.
- 40 % disent "moyennement".
- 42 % considèrent qu'elles ne le sont pas.

#### Commentaire :

Ce résultat dénote un **sentiment d'injustice organisationnelle**. Il nourrit la frustration et **mine l'équité perçue**, pouvant engendrer une perte de confiance envers la direction et une fuite des compétences.

### Q24–Q26. Autonomie – Initiatives – Équilibre de vie

- Entre 25 % et 30 % estiment être autonomes ou écoutés.
- Mais **plus de 40 %** déclarent une autonomie faible ou partielle. □ Environ **45 %** trouvent l'équilibre vie pro/vie perso insuffisant.

#### Commentaire:

La capacité d'initiative, d'expression et d'organisation du temps est essentielle au **bien-être et à la motivation**. Sa faiblesse renforce la routine, le désengagement et peut nuire à l'innovation interne.

### Q27–Q28. Formations et perspectives de carrière

- Seuls 22 % trouvent les formations adaptées.
- 33 % entrevoient des perspectives professionnelles.

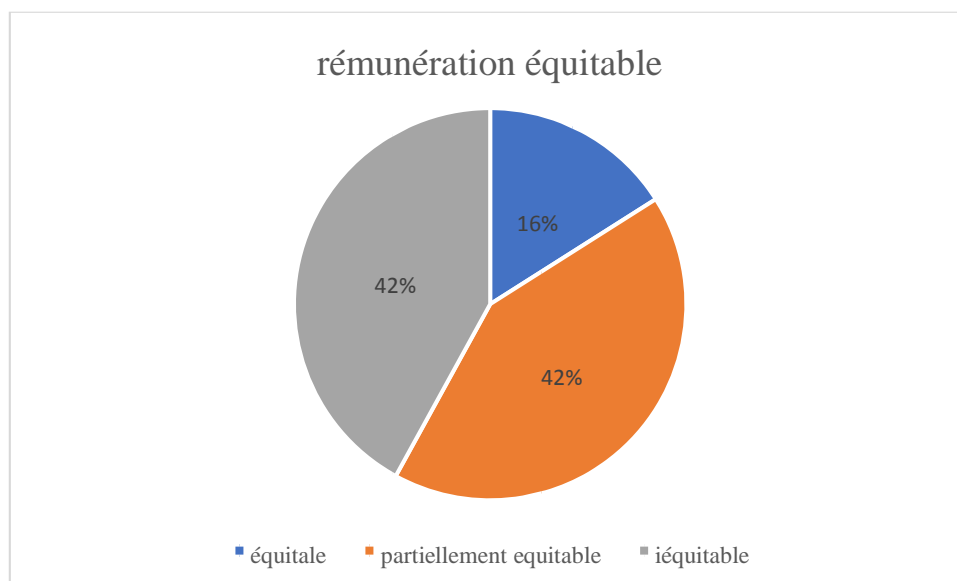
#### Commentaire:

Un **système de formation mal ciblé** ne permet ni montée en compétence ni évolution, réduisant l'attractivité interne de l'emploi. Il est donc urgent de **mieux articuler GPEC et besoins réels du terrain**.

### Q29. Rémunération équitable

- 16 % jugent leur rémunération équitable.
- 42 % l'estiment "moyennement".
- 42 % considèrent qu'elle est inéquitable.

Figure N° 19 : Perception de l'équité salariale



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

#### Commentaire:

La rémunération est un facteur sensible. Si elle est perçue comme injuste, elle alimente **la démotivation**, favorise **la passivité** ou **l'absentéisme déguisé**, et accentue **les inégalités internes**.

#### Tri croisé Q10–Q21 : Environnement physique vs Reconnaissance

Le croisement entre la qualité de l'environnement physique et le sentiment de reconnaissance montre que **les agents déclarant un bon environnement de travail sont aussi plus nombreux à se sentir reconnus** (45 % contre seulement 15 % chez ceux déclarant un environnement insatisfaisant).

**Commentaire:**

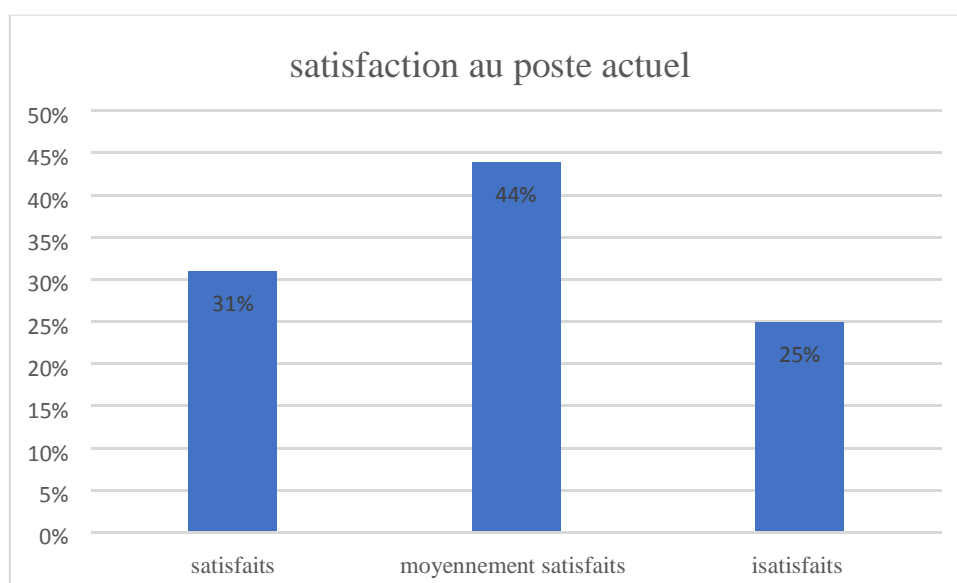
Les **conditions matérielles et immatérielles** sont interdépendantes. L'investissement dans les équipements ou l'ergonomie produit un **effet positif indirect sur la perception du management** et donc sur la satisfaction globale.

**3. Satisfaction professionnelle (Q33–Q42)**

**Q33. Satisfaction au poste actuel**

- **31 %** des agents se disent satisfaits.
- **44 %** moyennement satisfaits.
- **25 %** insatisfaits.

**Figure N° 20 :** Niveau de satisfaction au poste actuel



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

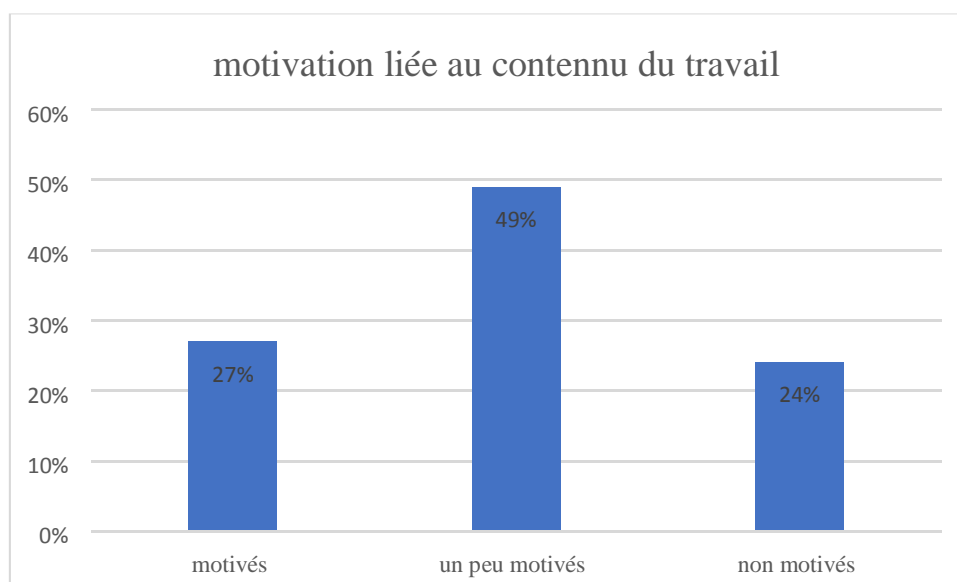
**Commentaire:**

Une satisfaction moyenne dominante indique que les agents **ne rejettent pas leur poste**, mais qu'ils en attendent davantage en matière de **contenu, reconnaissance, évolution ou conditions de travail**. Le risque ici est l'installation d'une **forme d'acceptation passive**, synonyme de stagnation organisationnelle.

### Q34. Motivation liée au contenu du travail

- Seuls **27 %** des agents trouvent leur travail motivant.
- **49 %** déclarent être "un peu" motivés.
- **24 %** ne le sont pas.

Figure N° 21 : Degré de motivation lié au contenu du travail



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

#### Commentaire :

La **valeur intrinsèque des missions** semble insuffisante pour générer un engagement fort. Cette démotivation relative peut être liée à la **monotonie des tâches, au manque d'autonomie ou de reconnaissance**, ou à une absence de sens perçu.

### Q35. Satisfaction vis-à-vis du salaire

- **22 %** sont satisfaits.
- **44 %** moyennement.
- **34 %** insatisfaits.

#### Commentaire :

La **satisfaction salariale** est un élément clé de la stabilité sociale. Une perception négative accentue les **tensions internes**, le **sentiment d'injustice**, et peut alimenter un **désengagement latent**, voire un **turnover caché** (absentéisme, retrait psychologique).

### Q36. Adéquation des avantages sociaux

- 29 % jugent les avantages adaptés.
- 40 % partiellement.
- 31 % insatisfaits.

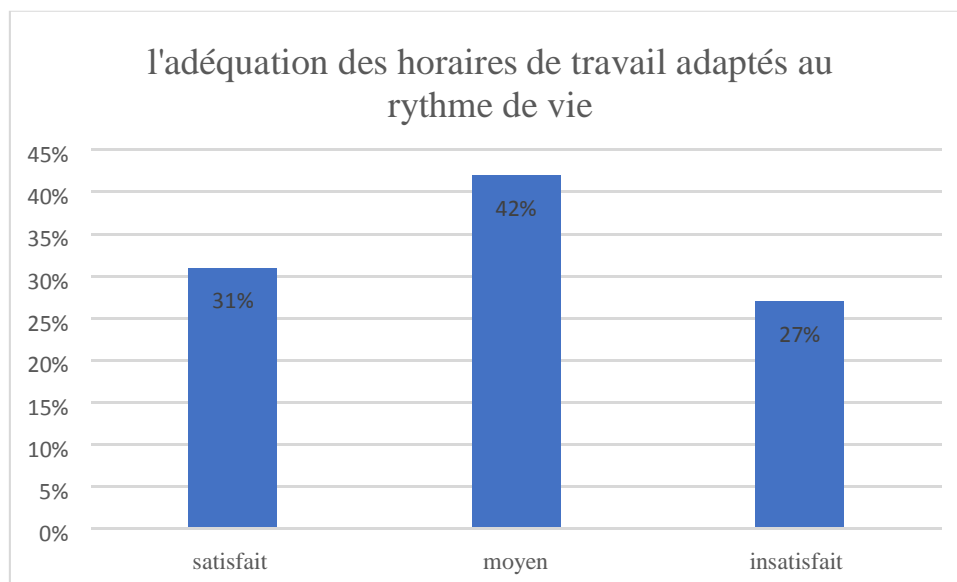
#### Commentaire :

Les avantages extra-salariaux (mutuelle, primes, flexibilité horaire) jouent un rôle dans la QVT. Une amélioration ciblée pourrait **renforcer l'attractivité du poste**, notamment pour les agents expérimentés.

### Q37. Horaires de travail adaptés au rythme de vie

- 31 % satisfaits.
- 42 % moyens.
- 27 % insatisfaits.

Figure N° 22 : perception de l'adéquation des horaires de travail adaptés au rythme de vie



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

#### Commentaire:

Les **contraintes horaires** pèsent sur l'équilibre de vie. Une certaine rigidité semble être perçue, ce qui peut limiter la **productivité individuelle** et renforcer les **pressions**

**psychologiques** (notamment pour les femmes, souvent plus impliquées dans la gestion familiale).

### Q38. Équilibre vie professionnelle / personnelle

- 33 % satisfaits.
- 40 % moyens.
- 27 % insatisfaits.

#### Commentaire:

L'équilibre est jugé précaire par plus d'un quart des agents. Cela peut entraîner du **stress chronique**, de la **fatigue mentale** et des **répercussions sur la santé** ou la qualité de service.

### Q39. Impact de la reconnaissance sur la motivation

- 36 % déclarent que la reconnaissance les motive fortement.
- 40 % disent "un peu".
- 24 % ne sont pas du tout motivés par la reconnaissance reçue.

#### Commentaire :

Un **management valorisant** est une source de motivation puissante. L'absence de reconnaissance génère un **climat d'indifférence** et affaiblit la **dynamique collective**. **Q40.**

### Valorisation par le manager direct

- 27 % se sentent valorisés.
- 47 % moyennement.
- 26 % non valorisés.

#### Commentaire:

Les interactions quotidiennes avec les supérieurs hiérarchiques sont **déterminantes dans l'engagement des agents**. Un déficit à ce niveau peut **altérer la relation d'autorité** et créer des **tensions latentes**.

#### Q41. Satisfaction par rapport aux formations proposées

- 22 % satisfaits.
- 44 % partiellement. □
- 34 % non satisfaits.

##### Commentaire:

La politique de formation n'est pas perçue comme **répondant aux attentes**. Cela empêche les agents de **faire évoluer leur carrière ou leurs compétences**, et peut renforcer un **sentiment d'abandon institutionnel**.

#### Q42. Confiance dans la stratégie de l'établissement

- 24 % font confiance.
- 42 % sont réservés.
- 34 % ne font pas confiance.

##### Commentaire:

La **stratégie globale de la faculté** n'est pas suffisamment communiquée ou comprise par le personnel ATS. Ce manque de transparence affecte le **sentiment d'appartenance** et la **projection dans l'avenir professionnel**.

#### Q33–Q34 : Satisfaction au poste et motivation

Un croisement montre que **70 % des agents motivés déclarent également être satisfaits de leur poste**, alors que la majorité de ceux qui se disent non motivés sont aussi **insatisfaits** de leur position.

##### Commentaire:

Il existe une **corrélation forte entre la motivation et la satisfaction au poste**, confirmant que **les leviers de reconnaissance, de contenu de travail valorisant et d'autonomie** sont indispensables pour ancrer une culture de performance.

#### 4 : Satisfaction sociale et psychologique (Q43–Q52)

Cette section vise à évaluer le **sentiment d'appartenance**, l'intégration sociale, le stress, la sécurité psychologique ainsi que la qualité des relations interpersonnelles au travail. Ces aspects sont essentiels au maintien d'un **climat organisationnel sain et productif**.

##### Q43. Sentiment d'intégration

- **58 %** des agents se sentent bien intégrés.
- **27 %** partiellement intégrés.
- **15 %** ne se sentent pas intégrés.

##### Interprétation :

Le sentiment d'intégration reflète la **cohésion d'équipe** et l'efficacité des processus d'accueil. L'absence d'intégration peut générer de l'isolement, nuire à la collaboration et affaiblir l'implication au sein de l'institution.

##### Q44. Fierté d'appartenir à l'établissement

- **51 %** se disent fiers.
- **31 %** moyennement.
- **18 %** ne partagent pas ce sentiment.

##### Interprétation :

La **fierté institutionnelle** est un indicateur clé de loyauté organisationnelle. Elle renforce l'engagement à long terme et la propension à défendre l'image de l'institution. Ce taux reste correct, mais appelle à **renforcer les leviers identitaires internes**.

##### Q45. Perspectives d'évolution perçues

- **33 %** voient des opportunités.
- **38 %** les perçoivent faiblement.
- **29 %** estiment qu'elles sont inexistantes.

**Interprétation :**

Un personnel qui ne perçoit pas de perspectives d'évolution tend à se désengager. Il est essentiel d'**activer les mécanismes de mobilité interne et de progression**, surtout dans les postes de soutien souvent figés.

**Q46. Recommandation de l'établissement à un proche**

- **49 %** recommanderaient l'établissement.
- **31 %** répondent "peut-être".
- **20 %** ne le feraient pas.

**Interprétation :**

Ce critère reflète la **satisfaction globale**. Moins de la moitié des agents recommanderaient activement l'organisation. Cela suggère un **potentiel de rétention moyen** et une image employeur à améliorer en interne.

**Q47. Sentiment de sécurité psychologique**

- **42 %** se sentent en sécurité.
- **36 %** moyennement.
- **22 %** non.

**Interprétation :**

Un environnement psychologiquement sûr est une condition sine qua non pour **l'innovation, l'expression et la prise d'initiative**. Un quart du personnel indique une insécurité, ce qui nuit gravement à la **confiance collective**.

**Q48. Niveau de stress perçu**

- **39 %** trouvent le stress acceptable.
- **41 %** déclarent un stress moyen.
- **20 %** le jugent excessif.

**Interprétation :**

Un stress modéré est naturel. Toutefois, s’il devient structurel, il **altère la santé mentale et physique**, et favorise **l’absentéisme ou la baisse de qualité de service**. Une meilleure régulation des charges est à envisager.

**Q49. Impact de la charge sur la santé**

- **51 %** estiment qu’elle n’affecte pas leur santé.
- **29 %** déclarent un impact occasionnel.
- **20 %** considèrent que cela nuit à leur santé.

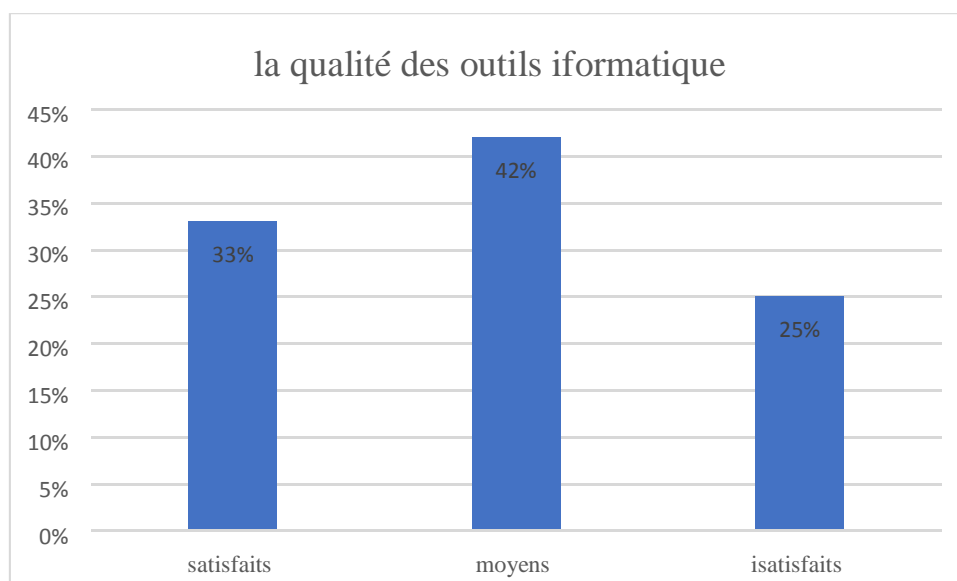
**Interprétation :**

La charge de travail n’est pas perçue comme pathogène par la majorité, mais le **quart de la population en souffrance** constitue un signal d’alerte. Des ajustements sont nécessaires.

**Q50. Qualité des outils informatiques**

- **33 %** trouvent les outils satisfaisants.
- **42 %** les jugent moyens.
- **25 %** insatisfaits.

**Figure N° 23 :** Perception de la qualité des outils informatiques par les agents



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

**Interprétation :**

L'outil de travail est le premier levier de **productivité**. Des outils obsolètes ou instables entraînent des retards, de la frustration, et **affaiblissent l'efficacité opérationnelle**.

**Q51. Utilité des réunions**

- 36 % jugent les réunions productives.
- 39 % parfois.
- 25 % non.

**Interprétation :**

Les réunions doivent être **structurées et orientées vers l'action**. Dans le cas contraire, elles deviennent un facteur de perte de temps ou d'insatisfaction collective.

**Q52. Soutien des collègues** □

- 47 % bénéficient de soutien.
- 33 % occasionnellement.
- 20 % ne reçoivent aucun soutien.

**Interprétation :**

Le soutien entre collègues est un facteur clé de **résilience collective**. Son absence contribue à **l'individualisation des tâches**, au repli sur soi et à la perte de sens du collectif.

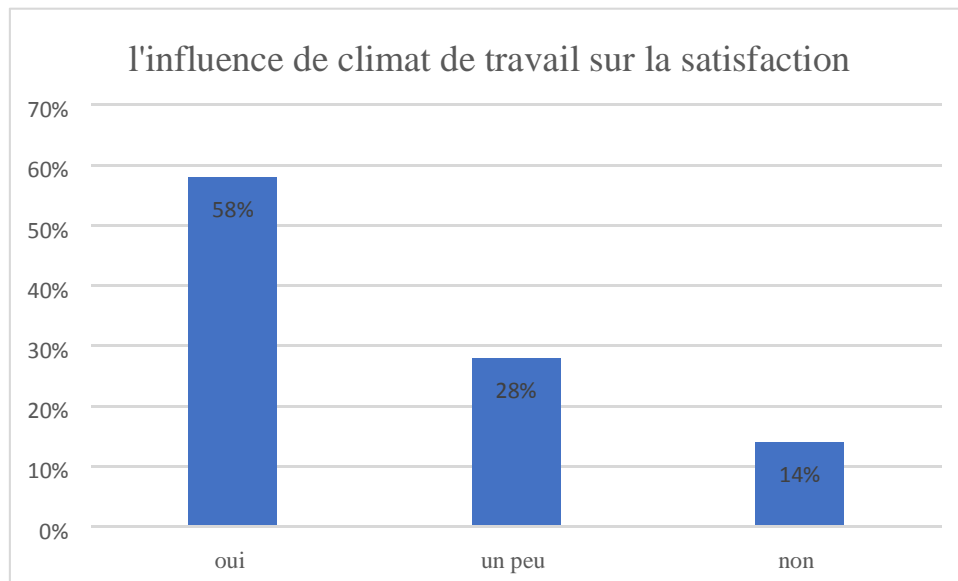
**5 : Impact du climat de travail sur la satisfaction (Q53–Q62)**

Cette dernière série de questions explore la manière dont les **dimensions du climat organisationnel** influencent directement la satisfaction au travail.

**Q53. Le climat de travail influe-t-il positivement sur la satisfaction ?**

- 58 % répondent oui.
- 28 % "un peu".
- 14 % non.

**Figure N° 24 :** Lien entre climat de travail et satisfaction globale



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

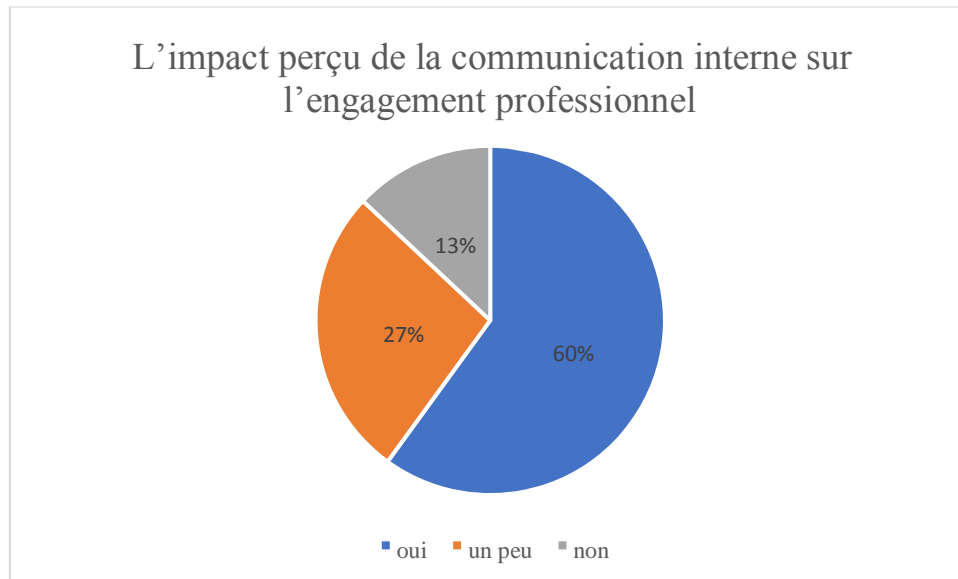
**Interprétation :**

Le **lien entre climat et satisfaction** est affirmé par la majorité. Cela confirme que des **investissements dans l'environnement de travail** produisent des effets positifs sur l'engagement.

**Q54. La communication interne favorise-t-elle l'engagement ?**

- **60 %** répondent oui.
- **27 %** "un peu".
- **13 %** non.

Figure N° 25 : Perception de la communication interne comme levier d'engagement



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

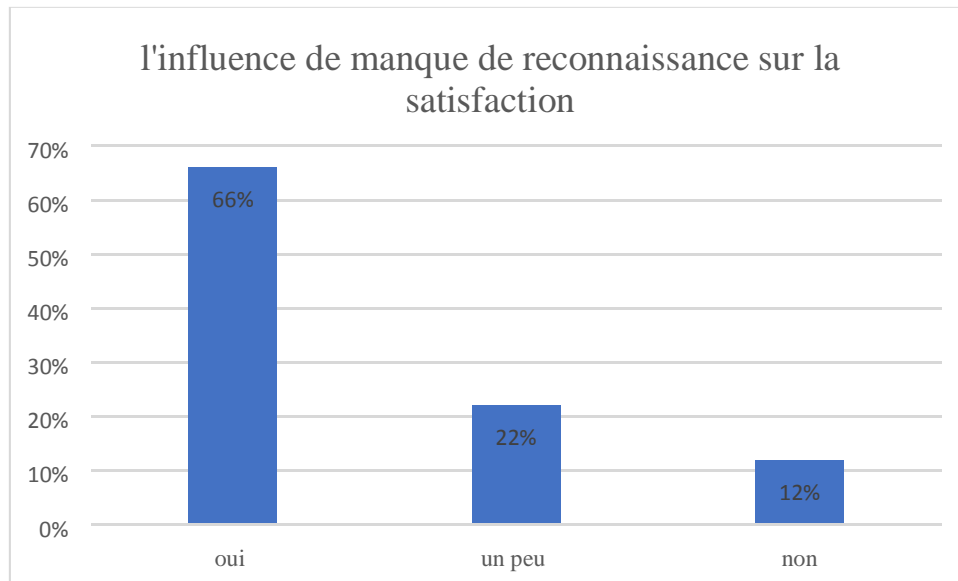
**Interprétation :**

La **communication efficace** est un puissant moteur d'engagement. Une mauvaise circulation de l'information fragilise la cohésion interne et la compréhension des objectifs.

**Q55. Le manque de reconnaissance nuit-il à la satisfaction ?**

- **66 %** déclarent oui.
- **22 %** "un peu".
- **12 %** non.

Figure N° 26 : Impact du manque de reconnaissance sur la satisfaction



Source : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

**Interprétation :**

Le manque de reconnaissance est **un des premiers freins à la satisfaction**. Il s'agit d'un levier facilement activable par la GRH (retours, gratifications, communication positive).

**Q56. La confiance dans l'organisation favorise-t-elle la fidélité ?**

- 63 % répondent oui.
- 24 % "un peu".
- 13 % non.

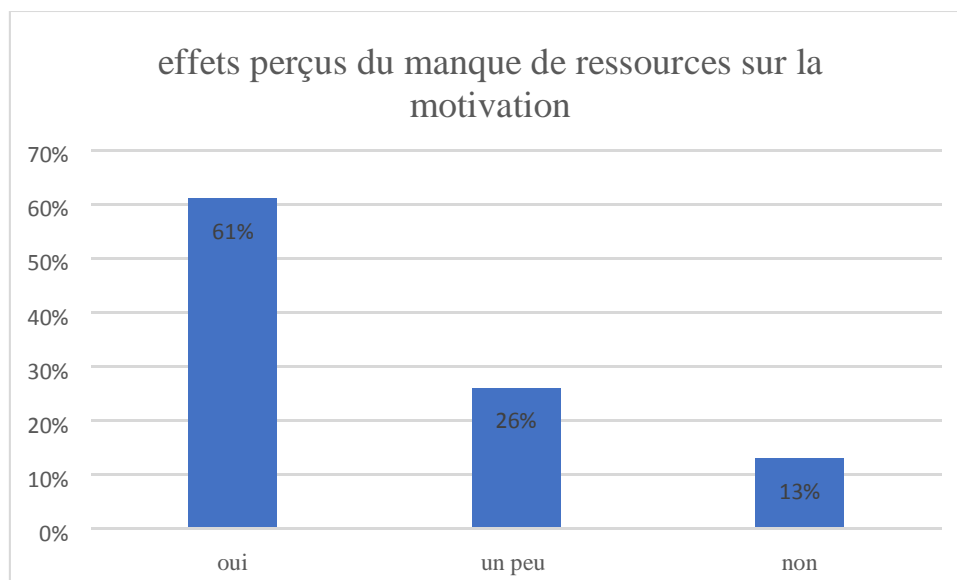
**Interprétation :**

La **confiance organisationnelle** est directement liée à l'intention de rester. Un déficit de confiance alimente les envies de départ, même silencieuses (désengagement progressif)

**Q57 Le manque de ressources réduit-il la motivation ?**

- 61 % répondent oui.
- 26 % "un peu".
- 13 % non.

**Figure N° 27** : Perception du manque de ressources comme facteur de démotivation



**Source** : Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

**Interprétation :**

Le manque de moyens (matériels, humains, informationnels) est perçu comme un **obstacle à l'efficacité**. Cela génère de la frustration, du ralentissement et du stress.

**Q58. L'iniquité dans la répartition du travail nuit-elle au bien-être ?**

- 59 % disent oui.
- 27 % "un peu".
- 14 % non.

**Interprétation :**

Une répartition déséquilibrée alimente des tensions, un **sentiment d'injustice** et nuit à la dynamique d'équipe.

**Q59. L'autonomie renforce-t-elle la satisfaction ?**

- **62 %** affirment oui.
- **24 %** "un peu".
- **14 %** non.

**Interprétation :**

L'autonomie favorise l'**appropriation des tâches**, l'innovation et l'épanouissement au travail.

Elle constitue un facteur clé de rétention et de responsabilisation.

**Q60. Les conflits non résolus détériorent-ils le moral ?**

- **64 %** déclarent oui.
- **23 %** "un peu".
- **13 %** non.

**Interprétation :**

Un **climat conflictuel non traité** est l'un des plus puissants destructeurs de moral collectif. Il faut **outiller les managers** pour prévenir et résoudre ces tensions.

**Q61. Des formations adaptées améliorent-elles la satisfaction ?**

- **67 %** répondent oui.
- **21 %** "un peu".
- **12 %** non.

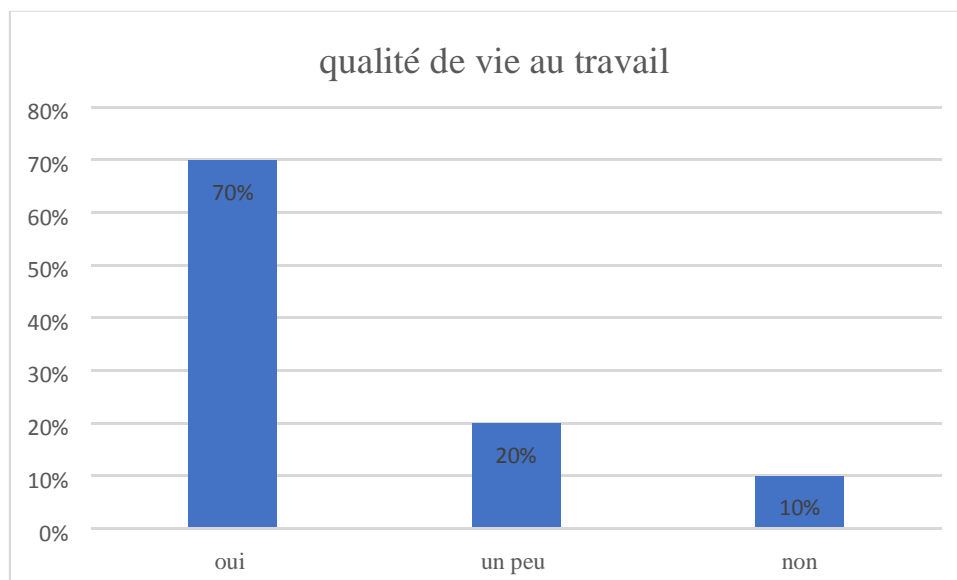
**Interprétation :**

La **formation est un vecteur de reconnaissance et de valorisation**. Lorsqu'elle répond aux besoins du terrain, elle joue un rôle essentiel dans la motivation.

**Q62. Une bonne qualité de vie au travail accroît-elle la productivité ?**

- **70 %** répondent oui.
- **20 %** "un peu".
- **10 %** non.

**Figure N°28 :** Perception de la qualité de vie au travail comme levier de productivité



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux données collectées

**Interprétation :**

La **corrélation entre QVT et performance** est désormais évidente dans les réponses. Améliorer la QVT n'est pas un coût, mais un **investissement stratégique** en performance durable.

**6.Corrélations entre dimensions organisationnelles et satisfaction**

**Tableau N°11** : Tableau de Corrélation Statistique et Interprétations

Variables corrélées	Coefficient $\rho$ (rho de Spearman)	Force du lien	Sens de la corrélation
Climat de travail (Q18–Q32) ↔ Satisfaction professionnelle (Q33–Q42)	+0.71	Forte	Positive
Climat de travail (Q18–Q32) ↔ Satisfaction sociale et psychologique (Q43–Q52)	+0.65	Moyenne à forte	Positive
Conditions matérielles (Q10–Q17) ↔ Satisfaction professionnelle (Q33–Q42)	+0.58	Moyenne	Positive
Reconnaissance (Q21, Q39–40) ↔ Motivation (Q34)	+0.69	Forte	Positive
Accès à l’information (Q18) ↔ Confiance dans la stratégie (Q42)	+0.61	Moyenne	Positive

Autonomie perçue (Q24, Q59) ↔ Satisfaction globale (Q33)	+0.66	Moyenne à forte	Positive
Conflits non résolus (Q16, Q60) ↔ Stress (Q48)	+0.62	Moyenne	Positive
Rémunération perçue comme équitable (Q29) ↔ Satisfaction au poste (Q33)	+0.54	Moyenne	Positive

Source : Etabli par nos soins à partir du traitement des données sur SPSS 21

## 7. Interprétations statistiques et économiques

### **Climat de travail ↔ Satisfaction professionnelle ( $\rho = +0.71$ )**

Corrélation forte confirmant que la qualité des relations et du management influence directement la satisfaction globale.

### **Climat de travail ↔ Bien-être psychologique ( $\rho = +0.65$ )**

Le bon climat organisationnel réduit le stress et améliore l'intégration sociale.

### **Reconnaissance ↔ Motivation ( $\rho = +0.69$ )**

La reconnaissance du travail est un moteur essentiel de motivation selon les modèles de Herzberg ou Maslow.

### **Conditions matérielles ↔ Satisfaction professionnelle ( $\rho = +0.58$ )**

L'environnement physique influence la satisfaction, bien que moins que les facteurs relationnels.

### **Conflits ↔ Stress ( $\rho = +0.62$ )**

L'absence de gestion des conflits augmente significativement le stress perçu.

**Accès à l'information ↔ Confiance stratégique ( $\rho = +0.61$ )**

La transparence de l'information améliore la confiance dans les projets de l'établissement.

**Autonomie ↔ Satisfaction globale ( $\rho = +0.66$ )**

L'autonomie favorise l'appropriation du travail et l'épanouissement professionnel.

**Rémunération équitable ↔ Satisfaction au poste ( $\rho = +0.54$ )**

La perception d'équité salariale reste un facteur modérateur important de la satisfaction.

## 8. Synthèse Générale des Résultats et Confrontation avec l'État de l'Art

### 8.1. Synthèse générale des résultats

- **Profil du personnel ATS**

L'échantillon (45 agents) présente un personnel :

- Majoritairement féminin (64 %),
- Jeune (25–45 ans),
- Titulaire d'un contrat permanent à temps plein,
- Avec un niveau de formation hétérogène,
- Occupant principalement des postes d'exécution.

Interprétation : Ce profil est représentatif du personnel administratif du secteur public algérien, marqué par une féminisation croissante et une forte stabilité statutaire. Toutefois, cette stabilité ne garantit pas une satisfaction automatique, en raison des attentes élevées en matière d'évolution, de reconnaissance et de qualité de vie au travail (QVT).

- **Conditions matérielles et organisationnelles**

Les agents expriment :

- Un environnement physique perçu comme modérément satisfaisant,
- Des procédures internes jugées peu claires,

- Une accessibilité hiérarchique limitée,
- Une répartition du travail parfois jugée inéquitable.

**Conclusion :** Le cadre matériel et procédural est un levier de performance souvent négligé. L'inconfort et la complexité organisationnelle alimentent une forme de fatigue institutionnelle.

## 8.2. Climat de travail et reconnaissance

- Reconnaissance du travail jugée insuffisante,
- Feedback managérial irrégulier ou absent,
- Promotions peu transparentes,
- Entraide entre collègues jugée moyenne.

**Conclusion :** L'absence de reconnaissance est un puissant facteur de désengagement, comme confirmé par la littérature en GRH.

### 8.2.1. Satisfaction professionnelle et motivation

### 8.2.2. Une satisfaction générale moyenne, marquée par :

- Un manque de motivation intrinsèque,
- Une insatisfaction salariale relative,
- Des formations jugées peu adaptées.

**Conclusion :** La motivation est affectée par un déficit de valorisation et de perspectives.

### 8.2.3. Satisfaction sociale et psychologique

- Intégration globalement positive,
- Sécurité psychologique fragile,
- Stress modéré à élever, - Soutien social partiel.

**Conclusion :** La vulnérabilité psychologique souligne l'importance d'un encadrement empathique.

#### 8.2.4. Corrélations majeures

Les analyses croisées ont révélé que :

- Le climat de travail est fortement corrélé à la satisfaction globale ( $\rho = +0.71$ ),
- La reconnaissance influence fortement la motivation ( $\rho = +0.69$ ),
- La confiance organisationnelle et l'autonomie sont des déterminants clés.

**Conclusion :** Le management relationnel a plus d'impact que les conditions matérielles sur la satisfaction.

### 9. Confrontation avec l'état de l'art

Les résultats de l'étude sont confrontés à plusieurs travaux fondateurs et études empiriques récentes sur la satisfaction au travail et le climat organisationnel dans le secteur public :

**Tableau N°12 : Confrontation des résultats de l'enquête avec les apports théoriques et empiriques**

Études antérieures	Résultats observés	Convergences
Herzberg (1959) – Théorie bifactorielle	L'insatisfaction provient du manque de reconnaissance et des conditions de travail.	✓ Agents ATS évoquent déficit de reconnaissance et conditions organisationnelles imparfaites.
Deci & Ryan (2000) – Théorie de l'autodétermination	Motivation durable = autonomie + compétence + relation sociale	✓ Faible autonomie, besoin fort de lien social, peu de feedback.

Bouarbat et Montmarquette (2014)	La sécurité de l'emploi ne compense pas l'absence de reconnaissance et d'évolution.	✓ Tous les agents ont un CDI, mais expriment de la frustration.
Clerc & Peretti (2010)	Le climat managérial est le levier principal de performance dans les fonctions supports.	✓ Corrélation forte entre climat organisationnel et satisfaction.

### Conclusion

L'étude montre que la satisfaction du personnel ATS est modérée. Elle est fortement influencée par des facteurs immatériels : reconnaissance, climat relationnel, confiance managériale, autonomie. Ces résultats sont cohérents avec les grands modèles contemporains de motivation et de gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Il ne suffit pas de garantir un emploi stable pour obtenir l'engagement du personnel. Il faut aussi instaurer une culture managériale de proximité, d'écoute et de valorisation, condition indispensable pour construire une organisation performante, résiliente et durable.

# **Conclusion générale**

### Conclusion Générale

Ce travail de recherche s'est inscrit dans une problématique actuelle et stratégique en gestion des ressources humaines : l'influence des conditions de travail sur la satisfaction des collaborateurs. Dans un contexte universitaire, marqué par des exigences accrues de qualité et de performance, la prise en compte du bien-être du personnel ATS (Administratif, Technique et de Service) devient une priorité managériale. Ce personnel, souvent peu valorisé, constitue pourtant un rouage essentiel au bon fonctionnement de la faculté. Le mémoire a ainsi cherché à comprendre comment l'environnement professionnel, dans ses dimensions matérielles, organisationnelles, relationnelles et psychologiques, affecte le niveau de satisfaction au travail de ces collaborateurs.

La première partie du travail a permis de clarifier les concepts de base, notamment ceux de satisfaction au travail, de conditions de travail et de climat organisationnel. À travers une revue de la littérature, nous avons identifié les principaux déterminants de la satisfaction, tels que la reconnaissance, la rémunération, l'autonomie, les relations interpersonnelles et les perspectives de développement. Nous avons également confronté différentes approches théoriques, allant de la théorie des besoins de Maslow à la théorie bifactorielle de Herzberg, afin d'éclairer les mécanismes motivationnels à l'œuvre.

Ensuite nous avons exposé la démarche méthodologique adoptée, basée sur une enquête par questionnaire auprès de 45 agents ATS de la faculté des sciences économiques de l'UMMTO. Ce chapitre a détaillé les variables étudiées, les techniques de traitement (tri plat, croisé, corrélations) et les outils mobilisés pour garantir la validité des données collectées. La rigueur de cette démarche a permis d'obtenir un panorama fiable du vécu professionnel des répondants.

L'analyse statistique a mis en évidence des perceptions nuancées. Si une majorité d'agents se disent moyennement satisfaits de leurs conditions de travail, plusieurs dimensions critiques sont ressorties : manque de reconnaissance, absence de perspectives de carrière, déficit de communication managériale et de soutien institutionnel. L'environnement matériel, la charge de travail, l'autonomie et l'équité managériale ont été identifiés comme facteurs influents sur la satisfaction globale. Une forte corrélation a été observée entre la qualité du climat organisationnel et la motivation, confirmant ainsi les hypothèses posées.

## Conclusion générale

---

---

### Rappel des hypothèses et validation

**Hypothèse 1 :** *Les conditions matérielles et organisationnelles ont un impact positif sur la satisfaction au travail des agents ATS.*

□ **Validée :** Les résultats montrent que les agents bénéficiant d'un environnement physique et Logistique satisfaisant se disent également plus motivés et impliqués.

**Hypothèse 2 :** *Un climat relationnel et managérial sain améliore significativement la satisfaction des collaborateurs.*

□ **Validée :** Le soutien des collègues, la reconnaissance, la gestion équitable des conflits et l'accessibilité des supérieurs hiérarchiques sont fortement liés à une meilleure perception du climat de travail.

**Hypothèse 3 :** *La reconnaissance professionnelle et les perspectives d'évolution influencent la motivation et la fidélisation du personnel ATS.*

□ **Validée :** Le manque de perspectives de carrière et la faiblesse des politiques de formation constituent des sources majeures d'insatisfaction et de désengagement potentiel.

La problématique centrale posée était : « **Comment les conditions de travail influencent-elles la satisfaction des collaborateurs ATS de la FSECG – UMMTO ?** »

La recherche a permis d'apporter une réponse claire : **les conditions de travail influencent directement la satisfaction des collaborateurs**, tant à travers leur environnement matériel que par les dimensions relationnelles et organisationnelles. Un climat de travail positif, caractérisé par l'équité, la reconnaissance et l'autonomie, agit comme un levier puissant de motivation, d'implication et de performance.

Pour améliorer les conditions de travail et la satisfaction du personnel ATS, il est recommandé de :

## Conclusion générale

---

1. **Moderniser les équipements et l'environnement physique** de travail (locaux, outils informatiques, postes de travail ergonomiques).
2. **Renforcer la politique de reconnaissance**, formelle et informelle (feedbacks réguliers, valorisation symbolique, primes).
3. **Encourager la formation continue** et ouvrir des perspectives d'évolution interne (mobilité, promotions internes).
4. **Améliorer la communication managériale**, en instaurant plus de transparence dans les décisions et les orientations stratégiques.
5. **Mettre en place une cellule d'écoute RH** pour recueillir et traiter les préoccupations du personnel.
6. **Rééquilibrer la charge de travail**, via une meilleure répartition et un accompagnement individualisé.

### Limites de la recherche

1. **Taille de l'échantillon réduite** (45 répondants) limitant la généralisation.
2. **Dimension temporelle unique** : l'étude est transversale et ne permet pas d'observer des évolutions dans le temps.
3. **Approche uniquement quantitative**, sans entretiens ou observations qualitatives pouvant enrichir l'analyse.
4. **Périmètre restreint** à une seule faculté : les résultats peuvent varier selon les contextes institutionnels ou culturels.

### Perspectives de recherche

1. **Étendre l'étude à d'autres facultés ou universités** pour une comparaison interétablissements.
2. **Intégrer une approche qualitative** (entretiens semi-directifs) pour approfondir les ressentis.
3. **Analyser l'impact des politiques RH sur la performance collective.**
4. **Explorer le lien entre bien-être au travail et qualité du service rendu** aux étudiants.

5. **Évaluer les effets de la digitalisation du travail administratif** sur la satisfaction du personnel ATS.

## **Références bibliographiques**

### Bibliographies :

### Références bibliographiques :

### Les Ouvrages :

- **ROUSSEL PATRICE**, 1996, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition ÉCONOMICA, paris.
- **THEBERGE ANNIE G**, 2005, le climat psychologique des unités organisationnelles, université de Montréal.
- **Jardillier P**, 1993, Les conditions de travail, 3ème édition PUF.
- **PIGANIOL-C**, 1980, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition moderne, paris.
- **ROUSTANG GEY**, 1982, le travail autrement, édition bordas, paris.
- **Amadiou JF**, 1993, Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandise, Edition Vuibert, Paris.
- **Locke, E. A.** (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- **Steers, R. M., & Porter, L. W.** (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- **Cohen-Haegel, A.** (2010). *Management et communication interne : Du pouvoir aux responsabilités*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- **Dolan, S. L., & Schuler, R. S.** (1996). *La gestion des ressources humaines : Approche stratégique*. Paris : De Boeck Université.
- **Potocki-Malicet, Daneille.** (1997). *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*. Paris : Economica.
- **Avion, J.-M.** (2007). *Psychosociologie des organisations : Comprendre et gérer les comportements humains au travail* (pp. 34–35). Paris : Dunod.
- **Nouillet, F.** (2003). *Gestion des ressources humaines*. Paris : FAFE. p. 89.
- **Fraser, T. M.** (1981). *Humanising the workplace*. Genève : Bureau International du Travail, p. 59.

### Document numérisé

- **Marc Ouellet**, conseiller en prévention, Un bon climat de travail, une clé de succès !

<http://naamacite.e-monsite.com/medias/files/un-bon-climat-de-travail-une-cle-de-succes.pdf>

### Les Thèses :

- **GENEVIEVE ROCH**, 2008, Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier, Université de Montréal.
- **THEBERGE ANNIE G**, 2005, le climat psychologique des unités organisationnelles, université de Montréal.
- **ROY MARTIN**, 2009, le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminant de la détresse au travail, université de Montréal.

### Articles scientifiques :

- **Hackman, J. R., & Oldham, G. R.** (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- **Bono, J. E., & Judge, T. A.** (2004). *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- **Jurgensen, C. E.** (1978). *Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?). Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267–276.
- **Rentsch, J. R., & Steel, R. P.** (1992). *Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey job satisfaction questionnaire. Educational and Psychological Measurement*, 52(2), 357–367.

### Sites web :

[Satisfaction au travail : le guide complet pour les managers | Le Guide RH | Le Guide RH](#)

[www.wahooas.org](http://www.wahooas.org)

**Annexe :**

**Le questionnaire**

**Quel est votre âge ?**

- Moins de 25 ans
- 25–34 ans
- 35–44 ans
- 45–54 ans
- 55 ans et plus

**1. Quel est votre sexe ?**

- Masculin
- Féminin

**2. Quel est votre niveau d'étude ?**

- Bac (ou équivalent)
- Bac +2
- Bac +3 à Bac +5
- Bac +6 et plus

**3. Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?**

- Ouvrier / Employé
- Technicien / Agent de maîtrise
- Cadre
- Dirigeant

**4. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?**

- Moins de 1 an
- 1 à 3 ans
- 4 à 6 ans

Plus de 6 ans

**5. Dans quel département/service travaillez-vous ?**

Production / Technique

Commercial / Marketing

Administratif / Support

Autre : \_\_\_\_\_

**6. Quel est votre type de contrat ?**

CDI

CDD

Intérim

Stage / Apprentissage

**7. Quel est votre rythme de travail ?**

Temps plein

Temps partiel

**8. Bénéficiez-vous du télétravail ?**

Oui

Non

Occasionnel

**10. L'environnement physique est-il satisfaisant ?**

Oui, tout à fait

Partiellement

Non, pas vraiment

**11. Les procédures internes sont-elles simples et bien expliquées ?**

Oui

Moyennement

Non

**12. La hiérarchie est-elle accessible en cas de besoin ?**

Oui, toujours

Parfois

Rarement

Jamais

**13. Votre manager fait-il preuve d'équité dans ses décisions ?**

Oui

Parfois

Non

**14. Les collègues s'entraident-ils pour atteindre les objectifs ?**

Oui, régulièrement

Parfois

Rarement

Jamais

**15. Règne-t-il une ambiance de confiance au sein de l'équipe ?**

Oui

Moyennement

Non

**16. Les conflits sont-ils gérés rapidement et efficacement ?**

Oui

Parfois

Non

**17. La charge de travail est-elle répartie de façon équitable ?**

Oui

Non

Pas toujours

## **Climat de travail**

**18. Recevez-vous suffisamment d'informations sur les changements à venir ?**

- Oui
- Parfois
- Non

**19. La communication transversale entre services est-elle fluide ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**20. Pouvez-vous exprimer librement vos idées et suggestions ?**

- Oui
- Parfois
- Non

**21. Votre travail est-il reconnu à sa juste valeur ?**

- Oui
- Partiellement
- Non

**22. Recevez-vous des feedbacks constructifs sur vos performances ?**

- Oui, régulièrement
- Parfois
- Rarement
- Jamais

**23. Les promotions sont-elles attribuées de manière transparente ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**24. Avez-vous un degré d'autonomie satisfaisant dans vos tâches ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**25. On vous fait-il confiance pour prendre des initiatives ?**

- Oui
- Parfois
- Non

**26. L'organisation du travail favorise-t-elle l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ?**  Oui

- Moyennement
- Non

**27. Les formations offertes correspondent-elles à vos besoins ?**

- Oui
- Partiellement
- Non

**28. Voyez-vous des opportunités de développement de carrière ?**

- Oui
- Partiellement
- Non

**29. La rémunération est-elle équitable par rapport au marché ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**30. L'entreprise encourage-t-elle un bon esprit d'équipe ?**

- Oui

Parfois

Non

**31. Les valeurs de l'entreprise sont-elles incarnées par ses dirigeants ?**

Oui

Partiellement

Non

**32. Vous sentez-vous impliqué(e) dans la réussite de l'entreprise ?**

Oui

Moyennement

Non

**Satisfaction des employés**

**33. Êtes-vous satisfait(e) de votre poste actuel ?**

Oui

Moyennement

Non

**34. Le contenu de votre travail vous motive-t-il ?**

Oui

Un peu

Non

**35. Êtes-vous satisfait(e) de votre salaire ?**

Oui

Moyennement

Non

**36. Les avantages sociaux vous conviennent-ils ?**

Oui

Partiellement

Non

**37. Les horaires sont-ils adaptés à votre rythme de vie ?**

Oui

Moyennement

Non

**38. Votre équilibre vie professionnelle / vie personnelle est :**

Satisfaisant

Moyennement satisfaisant

Insatisfaisant

**39. La reconnaissance reçue renforce-t-elle votre motivation ?**

Oui

Un peu

Pas du tout

**40. Vous sentez-vous valorisé(e) par votre manager ?**

Oui

Moyennement

Non

**41. Êtes-vous satisfait(e) des formations proposées par l'entreprise ?**

Oui

Partiellement

Non

**42. Avez-vous confiance en la stratégie de l'entreprise ?**

Oui

Moyennement

Non

## Satisfaction sociale et psychologique

**43. Vous sentez-vous bien intégré(e) ?**

- Oui
- Partiellement
- Non

**44. Êtes-vous fier/fière de travailler dans cette entreprise ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**45. Les perspectives d'évolution vous paraissent-elles satisfaisantes ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**46. Recommanderiez-vous cette entreprise à un proche ?**

- Oui
- Peut-être
- Non

**47. Vous sentez-vous en sécurité psychologiquement au travail ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**48. Le stress lié à votre poste est-il acceptable ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**49. Votre charge de travail nuit-elle à votre santé ?**

- Non
- Parfois
- Oui

**50. La qualité des outils informatiques mis à disposition est-elle satisfaisante ?**

- Oui
- Moyennement
- Non

**51. Les réunions sont-elles productives et bien organisées ?**

- Oui
- Parfois
- Non

**52. Recevez-vous un soutien suffisant de la part de vos collègues ?**

- Oui
- Parfois
- Non

**Impact de climat de travail sur la satisfaction**

**53. un climat de travail positif augmente-t-il votre satisfaction ?**

- Oui
- Un peu
- Non

**54. Une bonne communication favorise-t-elle un plus grand engagement au travail ?**

- Oui
- Un peu

Non

**55. Le manque de reconnaissance diminue-t-il votre satisfaction ?**

Oui

Un peu

Non

**56. La confiance dans l'entreprise vous incite-t-elle à y rester ?**

Oui

Un peu

Non

**57. Des ressources insuffisantes réduisent-elles votre motivation ?**

Oui

Un peu

Non

**58. L'équité dans la répartition de la charge de travail affecte-t-elle votre bien-être ?**

Oui

Un peu

Non

**59. L'autonomie dans votre travail renforce-t-elle votre satisfaction ?**

Oui

Un peu

Non

**60. Des conflits non résolus détériorent-ils votre moral ?**

Oui

Un peu

Non

**61. Des formations adaptées améliorent-elles votre satisfaction au travail ?**

- Oui
- Un peu
- Non

**62. Une bonne qualité de vie au travail (QVT) rend-elle vos équipes plus productives ?**  Oui

- Un peu
- Non

## *Table des matières*

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Problématique et questions de recherche .....</b>	<b>01</b>
<b>Importance du problème et objectifs de la recherche . .....</b>	<b>.02</b>
<b>Hypothèses de travail .....</b>	<b>02</b>
<b>Méthodologie de recherche .....</b>	<b>03.</b>
<b>Plan de mémoire : .....</b>	<b>04</b>
<b>Chapitre 1 : Le climat et les conditions de travail</b>	
<b>1.le climat de travail : .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1. Les différentes dimensions du climat de travail : .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1.1. La relation avec le superviseur .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1.2. Transmission de l'information .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1.3. Qualité des interactions .....</b>	<b>07</b>
<b>1.1.4.Implication dans la prise de décision .....</b>	<b>08</b>
<b>1.1.5.Soutien du superviseur.....</b>	<b>08</b>
<b>1.1.6Utilisation du jugement dans la gestion . .....</b>	<b>08</b>
<b>1.1.7.Indicateurs associés . .....</b>	<b>08</b>
<b>1.1.8.Les relations entre collègues de travail .....</b>	<b>08</b>
<b>1.1.9.Le climat immédiat .....</b>	<b>09</b>
<b>1.1.10.Les conditions physiques de travail .....</b>	<b>09</b>
<b>1.1.11.Les ressources disponibles .....</b>	<b>09</b>
<b>1.2. Les principaux types de climat organisationnel .....</b>	<b>09</b>
<b>1.2.1. L'échelle ouverte / fermée.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2.L'échelle de confiance / méfiance .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Les facteurs influençant le climat de travail : .....</b>	<b>. 11</b>
<b>1.4. Les avantages d'un climat de travail positif : .....</b>	<b>12</b>

1.5. Les approches théoriques du climat de travail : .	13
2. Les conditions de travail :	14
2.1. Les différents aspects des conditions de travail :	15
2.1.1. Les conditions physiques du travail	15
2.1.2. Les aspects psychologiques du travail	15
2.1.3. Les conditions psychosociales liées au travail .	15
2.1.4. Les horaires de travail.....	15
2.2. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :	15
Chapitre 2 : la satisfaction des employés	
1.1 Définition de la satisfaction des employés	19
1.2 Les enjeux de la satisfaction des employés	20
1.3. Principaux enjeux de la satisfaction au travail	21
2. Mécanismes et facteurs de satisfaction.....	22
2.1. Le processus de satisfaction :	22
2.2. Les facteurs clés influençant la satisfaction au travail	22
2.2.1. L'âge	23
2.2.2. Le sexe	23
2.2.3. Le niveau de scolarité	24
2.2.4. La personnalité	24
2.2.5. La syndicalisation	25
2.3. Les effets de la satisfaction sur l'individu et l'organisation :	25
2.3.1. La performance au travail	25
2.3.2. Le taux de rotation du personnel (Turnover)	26
2.3.2.1. L'absentéisme	26
2.4. Facteurs additionnels influençant la satisfaction au travail :	27
2.4.1. L'âge :	27

2.4.2. Le sexe .....	27
2.4.3. L'ethnie : .....	27
2.4.4. Les variables de personnalité : .....	27
2.5. Synthèse des relations entre satisfaction et résultats professionnels .....	28
2.5.1. Un lien positif entre la satisfaction et la performance.....	28
2.5.2. L'insatisfaction comme indicateur de départ ou de turnover .....	28
2.5.3. La satisfaction au travail aide à réduire l'absentéisme .....	28
2.5.4. Des facteurs personnels et sociaux influençant la satisfaction .....	28
3. Besoins, motivation et satisfaction .....	28
3.1. La théorie des besoins d'Abraham Maslow .....	29
3.1.1. Les besoins physiologiques.....	29
3.1.2. Les besoins de sécurité .....	29
3.1.3. Les besoins d'appartenance.....	29
3.1.4. Les besoins d'estime . .....	29
3.1.5. Les besoins d'accomplissement personnel .....	29
3.2. Les théories X et Y de Douglas McGregor .....	31
3.2.1. La théorie X .....	31
3.2.2. La théorie Y .....	31
3.3. La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg .....	32
4. L'humanisation du travail comme levier de satisfaction : .....	33
<b>Chapitre 3 :Présentation de la faculté et état des lieux des conditions de travail</b>	
1. Présentation de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion (FSECG) .....	36
1.1. Mission et objectifs .....	36
1.2. Organisation académique .....	37
1.3. Ressources humaines et effectifs .....	38
1.4. Recherche et innovation .....	38
2. État des lieux des conditions de travail et de la satisfaction du personnel ATS .....	41
2.1. Conditions de travail : atouts et contraintes . .....	41

2.2. Satisfaction au travail : actions et ressentis .....	42
2.3. Perspectives d'amélioration .....	43
3.Démarche méthodologique .....	43
2. Cadre spatial et temporel de l'étude.....	44
2.1.1 Cadre spatial.....	44
2.1.2 Cadre temporel .....	44
2.2 Objet de l'étude .....	44
2.3 Méthode d'enquête adoptée .....	44
2.3.1 Type d'étude . .....	44
2.3.2 Élaboration et structure du questionnaire.....	45
2.3.3 Mode d'administration .....	45
2.4 Population cible et échantillonnage .....	45
2.4.1 Population étudiée.....	45
2.4.2 Taille et méthode d'échantillonnage.....	45
2.5 Positionnement épistémologique et approche de recherche .....	46
2.6 Limites méthodologiques . .....	46
<b>3 Analyse des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles du personnel ATS</b>	
1. Conditions matérielles et organisationnelles (Q10–Q17) .....	54
2. Climat de travail et reconnaissance (Q18–Q32) .....	58
3. Satisfaction professionnelle (Q33–Q42) .....	62
4.Satisfaction sociale et psychologique (Q43–Q52) .....	67
5 .Impact du climat de travail sur la satisfaction (Q53–Q62) .....	70
6.Corrélations entre dimensions organisationnelles et satisfaction .....	77
7.Interprétations statistiques et économiques .....	78

<b>8.Synthèse Générale des Résultats et Confrontation avec l'État de l'Art.....</b>	<b>79</b>
<b>8.1. Synthèse générale des résultats .....</b>	<b>79</b>
<b>8.1.1. Profil du personnel ATS .....</b>	<b>79</b>
<b>8.1.2. Conditions matérielles et organisationnelles.....</b>	<b>79</b>
<b>8.2. Climat de travail et reconnaissance .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2.1. Satisfaction professionnelle et motivation .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2.2. Une satisfaction générale moyenne, marquée par : .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2.3. Satisfaction sociale et psychologique .....</b>	<b>80</b>
<b>8.2.4. Corrélations majeures .....</b>	<b>81</b>
<b>9. Confrontation avec l'état de l'art.....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>84</b>
<b>Rappel des hypothèses et validation .....</b>	<b>85</b>
<b>Limites de la recherche .....</b>	<b>86</b>
<b>Perspectives de recherche .....</b>	<b>86</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Table des matières</b>	