

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

Mesure de la satisfaction des salariés au travail Cas: de Naftal Tizi-ouzou.

Elaboré par :

MEDINI Samir.

CHABANE Kahina.

Encadré par :

M. MADOUCHE Yacine.

Membres du jury :

Président : M. DRIR Mohamed. Maître Assistant Classe A.

Examineur: M. ZERKHFAOUI Lyas. Maître de Conférences Classe B.

Rapporteur: M. MADOUCHE Yacine. Maître Assistant Classe A.

Année Universitaire 2018/2019

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier « ALLAH » le Tout Puissant qui nous a procuré la foi, le courage et la volonté pour réaliser ce projet.

Nous tenons à remercier aussi notre promoteur Monsieur MADOUCHE Yacine de nous avoir orientés et soutenus tout au long de notre recherche.

Nos remerciements les plus sincères à tous les enseignants de notre cursus universitaire, Aussi à ceux qui ont participé de près ou de loin dans l'élaboration de notre travail.

Résumé

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la question de la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise Naftal.

Notre travail de recherche est basé sur les fondements et méthodologie des travaux de Herzberg et sa théorie bi factorielle, à savoir l'étude des facteurs de satisfactions et les facteurs de l'insatisfaction des salariés de Naftal.

Notre recherche est de nature quantitative afin de produire des statistiques descriptives, qui nous a permet d'analyser la satisfaction au travail des salariés de Naftal.

Les données quantitatives sont analysées à l'aide du logiciel SPSS. Après avoir présenté les caractéristiques des répondants aux questionnaires, nous avons effectué une analyse factorielle sur l'inventaire de la satisfaction des salariés qui a fait ressortir une satisfaction générale de 3,5 sur une échelle de 05. L'analyse des résultats obtenus montre une satisfaction générale des salariés de Naftal et une forte cote de satisfaction sont exprimées à l'ensemble des facteurs intrinsèques qu'à l'ensemble des facteurs extrinsèques.

Mots clés : Facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction, instrument de mesure, variable de la recherche, l'analyse factorielle, interprétation et discussion des résultats de la recherche.

Abstract:

The subject of this research paper focused on the issue of employee satisfaction within the Naftal Company.

Our research work is based on the foundations and methodology of Herzberg's work and his bi-factorial theory, namely the study of satisfaction factors and factors of dissatisfaction of Naftal employees.

Our research is quantitative, in order to produce descriptive statistics, which allowed us to analyze the job satisfaction of Naftal employees

Quantitative data is analyzed using SPSS software. After having presented the characteristics of the responses to the questionnaires, we carried out a factorial analysis on the inventory of employee satisfaction, which revealed a general satisfaction of 3.5 on a scale of 05. Analysis of the results obtained shows a general satisfaction of Naftal employees and a high satisfaction rating are expressed for all intrinsic factors than for all extrinsic factors.

Keywords: Satisfaction and dissatisfaction factors, measuring instrument, research variable, factor analysis, interpretation and discussion of research results.

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 01

Chapitre I : L'école des relations humaines.

Introduction 04

Section I : La théorie des relations humaines 05

Section II: Culture d'entreprise et satisfaction des salariés 13

Chapitre II : Cadre théorique et conceptuel de la recherche.

Introduction 20

Section I : Les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène..... 21

Section II : Les facteurs de satisfaction au travail 29

Conclusion 37

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Introduction 39

Section I: Présentation de l'organisme d'accueil (Naftal)..... 39

Section II : Présentation de la Méthodologie de recherche 46

Conclusion 57

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Introduction 58

Section I : Présentation des résultats 58

Section II: Analyse et discussion des résultats de la recherche 63

Conclusion 79

Conclusion générale..... 80

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux :

N° de Tableau	Intitulé	Page
01- Tableau N° 01	Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins	10
02- Tableau N° 02	L'effectif de Naftal par fonction.....	46
03- Tableau N° 03	L'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire).....	51
04- Tableau N° 04	Inventaire de la satisfaction	54
05- Tableau N° 05	Les variables retenus pour les fins de la recherche.....	55
06- Tableau N° 06	Groupement des énoncés du questionnaire selon la théorie des deux facteurs d'Herzberg	56
06- Tableau N° 07	Les informations relatives au questionnaire.....	58
07- Tableau N° 08	Les caractéristiques des répondants.....	60
08- Tableau N° 09	Présentation des résultats de l'analyse factorielle	61
09- Tableau N° 10	La dispersion de l'échantillon de l'étude	62
10- Tableau N° 11	Analyses factorielle des données selon la théorie Bi-factorielle	63
11- Tableau N° 12	La satisfaction des salariés par niveau d'instruction	66
12- Tableau N° 13	L'accroissement de la satisfaction avec l'âge des salariés	67
13- Tableau N° 14	Satisfaction par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement	69
14- Tableau N° 15	Satisfaction par tranche d'âges des salariés	71
15- Tableau N° 16	Satisfaction des salariés par rapport à leur ancienneté	73
16- Tableau N° 17	La satisfaction des salariés par sexe	75
17- Tableau N° 18	Moyennes (statistiques du groupe)	76
18- Tableau N° 19	Tableau Test- T.....	76
19- Tableau N° 20	Satisfaction des salariés par rapport à leur salaire	77

Liste des figures :

N° de figure	Intitulé	Page
1- Figure N° 01	La théorie bi-factorielle de Herzberg	21
2- Figure N° 02	Organigramme et organisation générale de Naftal	41
3- Figure N° 03	La satisfaction au travail mesuré par le MSQ	49

Introduction générale

Introduction générale

La plupart des dirigeants d'entreprise sont d'accord aujourd'hui pour considérer que c'est le facteur humain qui fait la différence entre les concurrents très proches.

Un salarié est d'autant productif qu'il satisfait de son travail, cette satisfaction est le produit d'une série de facteurs qui dépassent le simple cadre de l'entreprise. Il provient à la fois de l'organisation du travail, plus au moins partielle, du type de supérieur et du comportement de celui-ci avec les salariés, de l'atmosphère au sein de l'équipe, mais aussi des aspirations de la personne et du statut social que son travail lui procure, tant dans la société civile qu'à l'intérieur de l'organisation (Frédérique Alexander- Bailly, 2006).

La satisfaction au travail apparaît comme un concept omniprésent dans les sciences de gestion et parmi les plus mobilisés en gestion des ressources humaines. Les travaux y sont nombreux et menés depuis les travaux de l'école de relation humaine (Herzberg, 1966 ; Locke, 1969).

Au terme de notre réflexion nous allons essayer d'analyser la satisfaction des salariés et d'identifier les facteurs de satisfactions et de l'insatisfaction des salariés.

Notre travail de recherche est basé sur les fondements et méthodologie des travaux de HERZBERG et sa théorie bi factorielle, à savoir l'étude des facteurs de satisfactions et les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène. Afin de proposer des directions d'actions pour renforcer cette satisfaction et d'améliorer les facteurs d'hygiène, qui sont source d'implication et indirectement de performance pour l'entreprise.

Parmi les raisons qui nous ont poussés à choisir le thème qui fait objet de notre étude, il y a certaines raisons qui sont primordiales comme il y en a d'autres qui sont accessoires.

De prime abord, nous voulons étudier ce sujet parce que il nous semble un domaine pratique qui intéresse les salariés et les entreprises cela nous donne envie de faire la recherche et l'étude sur cette question. Tellement il n'y a pas eu suffisamment d'étude sur ce sujet en Algérie, notre intérêt s'est porté à l'étude de ce thème pour sensibiliser les responsables de nos entreprises sur l'importance de la satisfaction des salariés.

Introduction générale

Notre intérêt sur l'étude de la satisfaction des salariés nous a porté à faire à une étude sur le terrain qui consiste à mesurer la volonté de savoir si les entreprises algériennes accordent de l'importance à la satisfaction de ses salariés cas de NAFTAL.

Nous avons mis en pratiques les principes édictés par la théorie de bi-factorielle de HERBZERG à cet effet, cette théorie nous a permis d'identifier les facteurs de la satisfaction et de l'insatisfaction des salariés et leurs impacts sur leurs comportements. En plus ça nous permet aussi de voir la portée de l'efficacité pratique de l'application de cette théorie.

Pour approfondir l'étude dans notre thème à savoir l'analyse de la satisfaction des salariés cas de NAFTAL. Il nous semble très intéressant de répondre à la question suivante :

Comment mesuré les facteurs de satisfaction et l'insatisfaction au travail ? Quel est l'impact de ces facteurs sur les salariés de NAFTAL ?

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de bien cerner la problématique et pouvoir répondre à la question du départ.

- En quoi consiste la théorie bi-factorielle de Herzberg ?
- Comment on peut mesurer la satisfaction et l'insatisfaction des salariés de NAFTAL ?
- Quelle est l'influence de l'âge, l'ancienneté, du genre, du salaire et le niveau d'instruction des salariés sur leurs satisfactions ?

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses, selon François Depelteau (2005), l'hypothèse est « est une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothéco-déductive.

Afin d'aboutir aux objectif de notre recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1** : la première hypothèse s'inspire de la théorie bi- factoriel de Herzberg stipulant que de plus fortes cotes de satisfaction sont exprimées à l'ensemble des facteurs intrinsèques qu'a l'ensemble des facteurs extrinsèques.
- ❖ **H2** : Les facteurs intrinsèques influencent davantage la satisfaction des salariées plus instruits.
- ❖ **H3** : L'accroissement de la satisfaction avec l'âge ; les travailleurs les plus jeune seraient plus satisfait au travail par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement que

Introduction générale

les employés plus âgés. Ils sont également plus satisfaits par les facteurs reliés aux conditions de travail et au salaire.

- ❖ **H4** : la satisfaction au travail croit avec l'ancienneté.
- ❖ **H5** : la variable « genre » n'exerce pas d'influence significative sur la satisfaction au travail.
- ❖ **H6** : les salariés ayant un salaire plus élevé sont les plus satisfait au travail.

Les hypothèses H2 et H3 de notre recherche sont inspirées des travaux publiés respectivement par Klein et Mayer (1966) et Foucher (1980).

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons décidé de le structurer en trois chapitres. Le premier chapitre traite le cadre théorique et conceptuel de la recherche à savoir le concept de satisfaction au travail et la théorie bi-factorielle de Herzberg qui constitue la référence théorique de notre recherche. Le second chapitre a pour objectif de définir la méthode et l'instrument utilisé pour mesurer les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction des salariés de NAFTA et le troisième chapitre est consacré à la présentation, l'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats.

Chapitre I

L'école des relations humaines.

Chapitre I : L'école des relations humaines.

Introduction :

Dans un premier temps nous allons maitre en exergue la vision moderne de la théorie de l'école des relations humaine dans la gestion des entreprises.

A cet égard, les auteurs de l'école des relations humaines, apportent un grand enrichissement dans la compréhension du comportement humain au travail. E.MAYO et ses successeurs parlent et traitent de l'impact des divers systèmes de management sur le moral des ouvriers, sur leur satisfaction au travail.

Selon l'Ecole des Relations humaines, le salarié est le «cœur» et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés.

Nous verrons dans la deuxième section la manière dont la culture d'entreprise se forme et se traduit, puis nous analyserons l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion des organisations, comment elle peut être utilisée comme outil pour motiver et donner une énergie aux ressources humaines.

Chapitre I : L'école des relations humaines.

Section I : La théorie des relations humaines :

Cette nouvelle approche des problèmes humains dans la firme trouve son origine dans les études et les expériences réalisées par Elton MAYO, entre 1927 et 1932, dans les usines de Hawthorne à la Western Electric Company (mais bien avant lui il y a un autre auteur qui a traité la dimension humaine dans l'organisation qui est Mary Parker- Follet (1918) qui n'est pas très connue relativement à E.MAYO). Par la suite, ses successeurs comme KLEWIN et R.LIKERT ont développé de nouvelles idées sur les effets des styles de commandement utilisés par l'encadrement.

1- Historique de l'école des relations humaine :

Cette école s'est développée alors en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche frénétique a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux, à savoir un taux d'absentéisme élevé, une rotation importante du personnel et des accidents de travail en nombre croissant. La vision stratégique implicite de cette école reste similaire à celle de l'école classique, et ce, en s'attachant à donner et/ou proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en prenant en considération une dimension tant occultée, en l'occurrence, en intégrant une nouvelle dimension et qui consiste à reconnaître l'homme en tant que individu et membre d'un groupe. Ainsi, nous pouvons résumer les postulats de l'école des relations humaines en ce qui suit :

- L'entreprise est toujours un lieu de production mais à une différence qui consiste à considérer l'acteur de l'organisation comme un être humain (dimension humaine de l'individu), ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental qui sont parfois en contradiction avec la logique de l'organisation ;
- De plus, selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en compte pour que les acteurs s'impliquent davantage et participent de manière efficace au fonctionnement de l'entreprise, en impliquant et intégrant en particulier les différents groupes d'acteurs avec leur propre dynamique dans les fonctionnements de la firme.(ASMANI Arezki,2013).

1-1- George Elton MAYO (1880-1949) :

Les hypothèses qui sont derrière les expériences d'Elton MAYO sont tayloriennes.

La première suppose que les meilleures conditions matérielles de travail améliorent le rendement, donc, un meilleur éclairage est censé engendrer une productivité plus accrue. La seconde, prétend que la seule motivation de l'homme au travail est uniquement l'argent. La dernière hypothèse, quant à elle, est plutôt abstraite. D'après celle-ci, il y a une bonne

Chapitre I : L'école des relations humaines.

organisation et une seule. Si des dysfonctionnements surgissent, il suffit d'appliquer le bon modèle pour les faire dissiper, en l'occurrence, c'est la théorie du « One best way ».

A cause des résultats qui ne sont pas satisfaisants et qui ne confirment pas les principes de départ de cet auteur, les chercheurs en sciences sociales le succédant ont émis de nouvelles hypothèses sur le comportement de l'individu au travail et qui sont comme suit :

- Chaque personne veut se sentir utile et importante dans l'organisation ;
- Chaque salariés souhaite et désire se sentir intégré et être reconnu comme personne ;
- Il y a bien des besoins qui motivent et incitent l'individu à être plus performant plus que le gain financier en l'occurrence l'argent.

1-2- Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932) :

Pour cet effet «Hawthorne» Elton MAYO est sorti avec la conclusion que les conditions matérielles en elles-mêmes ne sont pas à l'origine des variations de la productivité puisqu'il constate qu'en augmentant ou en diminuant l'éclairage, celle-ci s'améliore toujours.

D'une façon plus explicite, c'est la reconnaissance et la considération que la direction générale témoigne au personnel qui fait que la productivité augmente et cela n'est pas directement lié et/ou attaché aux conditions matérielles de production et le contenu physique de leur travail.

Enfin, pour MAYO un bon moral croit le rendement mais il ne s'établit que lorsque la cohésion et les bonnes relations s'instaurent à l'intérieur des unités de production et le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple.

1-3- Les successeurs d'Elton MAYO :

Les expériences de Hawthorne et leurs impressionnants résultats ont suscité l'intérêt et la préoccupation de plusieurs auteurs dans les années 1930. D'ailleurs, les travaux de R.LIKERT et de K.LEWIN constituent un prolongement voire même un approfondissement des études d' Elton MAYO et le postulat important sur lequel ils se penchèrent est la relation qui existe entre «chef- subordonnée», dans le but de voir et/ou d'observer les effets des différents styles de leadership sur l'atmosphère des groupes de travail, leur productivité et beaucoup plus le comportement de leurs membres, à savoir leurs attitudes, leurs aspirations, ce qui fait leurs satisfactions ou insatisfactions (surtout en termes de motivation au travail et satisfaction en évolution professionnelle au sein de l'organisation) (Carol KENNEDY,1993).

1-3-1- Conclusion des expériences :

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le comportement et/ou l'attitude d'un individu ou d'un groupe à l'intérieur d'une firme donnée dépend en partie du style de

Chapitre I : L'école des relations humaines.

management appliqué de manière globale par l'encadrement et des rapports chefs - subordonnés de manière particulière. D'autre part, les résultats des expériences de KURT LEWIN ne démontrent en réalité que la supériorité du style démocratique de management sur les autres styles (le style autoritaire et anarchique de management), et ce, en matière de rendement et de satisfaction surtout du personnel.

2- Les théories des ressources humaines :

A travers les théories des ressources humaines, on s'éloigne un peu des idées de la théorie des relations humaines et très nettement des conceptions de l'école classique de l'organisation.

Dans un premier lieu, les individus qui constituent les organisations sont considérés comme des ressources en majeure partie inexploitées et l'individu n'est plus considéré comme un vulgaire facteur de production et/ou une charge mais bien au contraire, il est estimé et considéré comme un être humain, qui est un facteur de production créateur de valeur avec des objectifs et des aspirations de développement et d'évolution à l'exemple de l'évolution professionnelle (évolution de carrière) et l'entreprise doit prendre ses éléments en considération dans sa planification et stratégie.

Dans un second lieu, la réalisation des objectifs de chaque entreprise passe inévitablement et/ou nécessairement par la satisfaction des besoins du personnel et par le développement de chaque membre au sein de chaque entreprise.

Par conséquent, nous pouvons dire que les dirigeants sont invités non seulement à partager l'information avec l'ensemble du personnel dans le but de stimuler et d'améliorer leur volonté et moral mais à satisfaire également leurs différents besoins pour qu'ils adhèrent de leur plein gré aux objectifs de la firme, en l'occurrence, relier les objectifs des individus qui constituent la firme à l'objectif global de cette dernière.

Dans un dernier lieu, les dimensions ignorées sur la nature de l'homme depuis le temps sont mises en exergue dans le cadre de cette approche, il s'agit donc d'une nouvelle appréhension des problèmes humains dans l'entreprise et les principaux auteurs de cette pensée sont A. MASLOW, F.HERZBERG, D.MC. GREGOR.

2-1- Les hypothèses des théories des ressources humaines :

Bien que différentes dans leur développement, les théories des ressources humaines reposent sur les mêmes postulats de départ : (Michel BARABEL,2006).

- ❖ Le travail n'est pas intrinsèquement déplaisant ou rebutant, les individus désirent participer à la réalisation des objectifs compréhensibles pour lesquels ils ont eux-mêmes contribué à fixer ;

Chapitre I : L'école des relations humaines.

- ❖ La plupart des individus peuvent faire preuve de beaucoup plus d'initiative, de créativité, d'autonomie et de sens des responsabilités qu'elle ne leur est demandée dans leur travail ;
- ❖ Les individus sont capables de s'auto-contrôler et de s'auto-diriger. Les ressources humaines ne sont pas utilisées de façon optimale dans les entreprises.

2-2- - La théorie des besoins d'A. MASLOW :

Dans le prolongement des travaux d'E. MAYO, A. MASLOW met en avant l'analyse des besoins humains dans les firmes, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour dire vrai, A. MASLOW a été un des premiers psychologues à se pencher sur la motivation de l'homme au travail. Il place les besoins de l'individu au centre de l'organisation.

C'est pourquoi ses idées, en partie, sont à l'origine du mouvement pour l'amélioration de la qualité de la vie de travail. Pour ce faire, A. MASLOW établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisés. En effet, les facteurs physiologiques, psychologiques, sociaux et culturels peuvent être abordés en termes de besoins primaires et secondaires.

Selon ses travaux, un individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. On peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux et qui sont comme suit Jean Pierre (GRUERE et J. TABES, 1982) :

- ✓ les besoins physiologiques (besoins vitaux) ;
- ✓ les besoins de sécurité (physique ou psychique) ;
- ✓ les besoins d'appartenance (à un groupe, clan...) ;
- ✓ les besoins d'estime et/ou de reconnaissance ;
- ✓ les besoins de réalisation de soi-même ou d'accomplissement ;

Selon MASLOW, la motivation est fondée sur les besoins. Les besoins sont hiérarchisables et la satisfaction d'un besoin génère un effet cliqué.

- **Besoins:** tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de démotivation (le besoin est un sentiment de manque).
- **Besoins hiérarchisables:** La théorie de la pyramide qui considère que tout individu hiérarchise ses besoins de la même manière.
- **L'effet cliqué:** Il faut que les besoins d'un niveau inférieur soient satisfaits, pour qu'un individu puisse être motivé par les besoins du niveau supérieur.

A travers sa logique et sa récapitulation des besoins de l'être humain, la théorie de MASLOW a rencontré et/ou a connu un grand succès auprès des individus lors de sa

Chapitre I : L'école des relations humaines.

publication. Il s'agit au faite d'une toute nouvelle approche sur le facteur humain dans l'organisation.

D'ailleurs, elle ne met pas en évidence et/ou en clarté seulement les limites du stimulant financier mais elle permet de comprendre également pourquoi le système de management traditionnel est aussi imparfait.

D'autre part, cette approche par les besoins a poussé des milliers de managers à réfléchir, à se pencher sur l'importance des besoins et sur le rôle de la motivation dans le rendement de toute organisation, ainsi commencèrent à prendre en considération ce qui incite et motive les gens dans leur vie quotidienne, et ce, quelque soit en relation avec leurs aspirations d'évolutions professionnelle à savoir de gravir les échelons de l'organisation et d'évoluer dans leurs carrière ou autre.

Selon la théorie de MASLOW(,Jean Michel Plane,2003) une hypothèse centrale est posée et qui consiste à dire qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits (effet cliqué cité ci-dessus) mais selon les cultures et suivant les individus, certaines exceptions à la hiérarchie peuvent exister car il y a à titre d'exemple des gens qui cherchent à réaliser leurs besoins d'estime alors que leurs besoins inférieurs (primaires) ne sont pas encore satisfaits.

Cependant, toutes les tentatives de vérification de cette théorie n'ont pas pu confirmer avec exactitude et/ou précision que les besoins humains se classent vraiment en cinq catégories. Toutefois, cette absence de confirmation et de vérification de la classification ne suffit pas pour autant se prononcer et prouver l'invalidité de la théorie et malgré tout on ne peut pas nier ou omettre l'apport précieux de cette théorie des besoins.

Comme pour les travaux de MAYO, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu du travail en tant que tel indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

Chapitre I : L'école des relations humaines.

Tableau n°01 : Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins

Nature des besoins	enjeu	Exemples
Besoins physiologiques	se nourrir	salaire, rémunération, tickets restaurants,
Besoins de sécurité	se protéger	Paiement des frais de Transport statut, taux de syndicalisation, produits d'épargne entreprise
besoins d'appartenance	se faire accepter/ s'intégrer au sein d'un groupe	Type de formation, cursus, style de vêtement type de langage, comme éléments d'appartenance sociale
Besoins d'estime / de reconnaissance	être reconnu / valorisé	statut, avantages, primes, positionnement, comme signe de reconnaissance sociale
Besoins de réalisation d'accomplissement personnel	Etre libre / se réaliser personnellement	Activité culturelles, sportive, intellectuelle (à savoir des activités proches des aspirations du personnel)

Source : Michel BARABEL, Manager, Edition, DUNOD, 2006.

2-3- La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle) :

Frederik HERZBERG (Etats-Unis) est psychologue et médecin et ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la « Harvard Business Review, en 1968 ». Les principaux points traités par HERZBERG sont comme suit (Michel BARABEL, 2008), ☺

Chapitre I : L'école des relations humaines.

- les facteurs de satisfaction liés au contenu du travail ;
- l'orthogonalité des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction ;
- la nécessité de travailler sur les facteurs de satisfaction pour augmenter la motivation.

(Cette théorie sera développée dans le second chapitre).

2-4- La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor :

En s'appuyant sur la pyramide des besoins de A. MASLOW, cet auteur pense que deux conceptions de l'homme peuvent être envisageables: la théorie «x» et «y» (BRANGER, J-P. HELFER, et al), Il s'intéresse dans ses travaux beaucoup plus au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont «The Human Side of Entreprise(1960); Leadership et Motivation (1966) et The Professional Manager(1967)».

D.Mc. Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des firmes, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

La théorie «x» qui représente le management prôné par l'école classique et la théorie «y» censée représenter l'école de relations humaines.

La théorie «x» fait référence au système traditionnel de commandement, où le travail est considéré comme étant pénible et dure de par sa nature et exige à la direction un contrôle permanent du personnel, du fait que ce dernier est faiblement motivé à travailler et à assurer ses responsabilités (conception compatible avec l'approche taylorienne du travail). Cette approche repose sur trois hypothèses implicites: l'individu moyen éprouve une forte aversion pour le travail qu'il considère pénible, face à ce manque d'intérêt, il est plus que nécessaire de procéder au contrôle étroit et à l'orientation directe du personnel, si on veut les voir fournir le maximum d'eux même en termes d'effort et d'implication afin d'atteindre les objectifs. Donc, il est important d'élaborer et/ ou de mettre en place des outils et des moyens coercitifs (sanctions) et des récompenses de nature économique (rémunération) dans le but de pouvoir inciter. L'individu à réaliser les objectifs, buts et finalités fixés.

La théorie «y» s'en propose dans le but de montrer que les buts personnels et professionnels des individus quel que soit leur nature (exemple évolution de carrière...) sont conciliables, et ce, en donnant la possibilité à l'encadrement d'organiser et de diriger de façon différente l'effort humain. Selon cette conception et/ou vision, l'homme peut s'impliquer davantage et de manière durable dans son travail, du moment où ce dernier lui ouvre des perspectives nouvelles en termes de développement et/ou d'évolution personnelle.

La théorie «y» repose sur un ensemble de principes dont on peut citer les suivants :

Au premier lieu, le travail peut constituer une satisfaction en soi chez l'individu, en plus l'homme a des capacités lui permettant de s'auto diriger, de pousser et d'améliorer sa

Chapitre I : L'école des relations humaines.

créativité ainsi que d'assumer des responsabilités professionnelles. Selon cette perspective, il est possible alors de faire participer de manière active les hommes dans la réalisation de n'importe quel travail, et ce, du moment où l'on modifie et on rend compatible certains actes essentiels de management, en privilégiant la direction par objectifs, surtout en privilégiant l'accompagnement du personnel au sein de l'organisation, en d'autres termes, suivre et contribuer à son évolution et permettant à lui de poursuivre une carrière selon ses aspirations au sein de cette dernière ainsi qu'on privilégiant la diversité des sources de motivation, et ce, bien évidemment en allant au-delà de la simple récompense économique.

A travers ceci, il est utile de dire que comme l'ensemble des auteurs de l'école classique Mc. Gregor préconise un management de type «y» plus efficace pour gérer les équipes que le type «x».

Enfin et en se référant à des travaux plus récents, mais toujours dans la même tradition que Mc Gregor, «Ouchi, 1982» identifie trois types d'organisations sur la base de sept dimensions. A partir de là, l'entreprise de type «A» est caractérisée par une prise de décision individuelle avec une orientation à court termes et une faible préoccupation pour les individus (modèle anglo-saxon). A contrario, on a le type «J» (modèle japonais) qui valorise l'appartenance au groupe et les décisions consensuelles. Pour ce qui est du type «Z» d'organisation, il est considéré comme le fruit d'une combinaison des deux modèles cités ci-dessus, à vrai dire, ce modèle consiste en un mélange des responsabilités individuelles des collaborateurs et prise de décision et fonctionnement collectifs.

Section II: Culture d'entreprise et motivation des salariés.

Chaque peuple a un mode de vie et de pensée qui le distingue des autres : ses idées, ses coutumes, ses croyances, sa langue. Chaque communauté humaine (famille, association...) présente également un ensemble de particularités.

Les entreprises, les administrations n'échappent pas à la règle, chacune d'elle est un microcosme spécifique et possède une culture, même si ceux qui y travaillent ne la perçoivent pas toujours de façon consciente (M. Amiel, F. Bonnet et al, 1997).

1- La culture d'entreprise : définition et caractéristiques :

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise.

1-2- Définition :

Avant de procéder à la définition de la culture d'entreprise, expression d'ailleurs récente, examinons de plus près le concept de culture. Parmi les auteurs qui se sont consacrés

Chapitre I : L'école des relations humaines.

à l'étude des phénomènes culturels, nous avons relevé plus de 75 définitions différentes de la culture, c'est dire combien les vues peuvent diverger à ce sujet. Dans le domaine de la gestion, la confusion n'est pas aussi grande parce que les chercheurs ont besoin de définition pratique qui puisse les aider à mieux comprendre leurs observations du monde des organisations. Naturellement, la définition n'est pas une fin en soi, mais elle est un point de départ qui facilite le parcours vers une meilleure compréhension des phénomènes culturels qui nous entourent.

- Keesing (1974), après avoir passé en revue les définitions et les théories existantes, a proposé une définition particulièrement utile et pratique, tout en étant compatible avec la majorité des notions de culture. Cet auteur soutient que la culture «est un ensemble de compétence ou capacités et de principes partagés par un groupe dans ses aspects les plus généraux, mais qui peut comprendre des variations correspondant aux spécificités individuelles».
- Selon Sathe (1985), des anthropologues et des chercheurs ont noté que la culture est un quelque chose qui coordonne et intègre le comportement humain dans un groupe ou dans une société.
- Pour E.H.Schein « la culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise». Dans cette définition la culture inclut la notion de temps et par voie de conséquence, le rapport à l'histoire (E. Gardère, E.Q. Gardère, 1994).

Maintenant après la définition de la culture, on peut s'interroger sur l'origine de la culture d'entreprise. Selon certains auteurs, elle naîtrait des besoins de l'individu, des mécanismes de groupe et de l'influence du leadership du fondateur de l'organisation. L'individu fait sienne la culture d'entreprise parce que celle-ci lui permet de satisfaire certains besoins. La culture surgit, est renforcée et transmise par des processus d'interaction en groupe. Un fondateur relativement fort est nécessaire pour donner une orientation à la culture et pour résoudre les conflits inévitables qui accompagnent la naissance et la définition des valeurs et des normes culturelles.

Une culture d'entreprise peut satisfaire plusieurs besoins individuels. Au sein d'un pays ou d'une nation, elle donne une signification à des phénomènes qui touchent l'individu. Cela réduit d'une certaine manière l'incertitude et l'angoisse existentielle du participant. Selon Jaeger (1987), dans une culture organisationnelle, les membres partagent des valeurs et des expériences qui leur donnent un sentiment d'appartenance à une communauté¹⁵⁴.

Chapitre I : L'école des relations humaines.

La culture d'entreprise peut aussi satisfaire des besoins d'apprentissage de l'individu. Les normes, les valeurs et le « jeu organisationnel » de la culture donnent une perspective sur les formes de gestion de l'entreprise qui ont survécu dans un monde compétitif. En participant à la culture d'entreprise l'individu apprend à servir des outils de gestion. Selon Schein (1985), une culture organisationnelle a deux grandes fonctions :

L'adaptation de l'organisation à l'environnement externe et l'intégration interne. Pour l'adaptation à l'environnement, la culture définit la mission et la stratégie de l'entreprise, les buts organisationnels et les moyens d'arriver aux buts. Elle permet de mesurer le progrès accompli dans l'atteinte des buts et de faire des corrections. Pour faciliter l'intégration interne, la culture d'entreprise donne aux membres de l'organisation une langue, des expressions et des catégories conceptuelles communes. La culture définit les groupes et détermine quels en sont les membres. (J.C Sardas,2007).

2- Composantes de la culture d'entreprise :

A- Les valeurs :

Bien que les valeurs aient été définies de maintes façons, il s'agit essentiellement de croyances qui répercutent dans nos attitudes et nos actions.

Une des définitions les plus largement citées, celle de Milton Rokeach, s'énonce comme suit: «une conviction profonde en vertu de laquelle un mode de vie ou un but donné à l'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode ou un but opposé» (M. Amiel1997). Les valeurs influencent les choix que nous faisons parmi un éventail de moyens et de fins.

B- Les mythes :

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

C- Les rites :

Les rites sont des pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique. Dans le contexte des organisations, les rites seraient donc des pratiques habituelles, obéissant à certaines règles et procédures formelles ou informelles, et qui seraient empreintes soit d'un symbolisme de référence, c'est-à-dire quelles auraient une signification plus large que leur signification

Chapitre I : L'école des relations humaines.

première, soit d'un symbolisme de condensation, c'est-à-dire qu'elles revêtiraient pour leurs participants une dimension affective puissante. Ainsi défini, il est clair que toute organisation a son rituel (ensemble des rites). Le mode universitaire n'échappe pas à la règle : cérémonie solennelle de rentrée académique, examens, délibérations et proclamation des résultats jusqu'aux soutenances des thèses.

D- Symboles :

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

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

E- Héros :

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

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

3- La relation entre culture d'entreprise et motivation des salariés

A l'ère de la complexité concept vulgarisé en particulier par Edgar Morin, les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes. Maurice Hamon nécessite une redéfinition du contrat social qui devient dès lors: «Rétribution (développement personnel)/ engagement

Chapitre I : L'école des relations humaines.

(mobilisation de son énergie personnel)» (www.Portail.cereq.fr) Pour mobiliser son personnel l'entreprise va utiliser la culture, l'intériorisation puis la reproduction de ses valeurs.

La culture d'entreprise participe à la construction de l'image de l'entreprise, que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Cette section pour principale objectif d'approfondir la compréhension des différents éléments qui relie la culture d'entreprise et la motivation. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé utile de répondre à la question de notre recherche.

3-1- La culture d'entreprise comme outil de motivation :

Motivation se définit comme «facteur psychologique conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon».

Nous savons que la culture canalise l'énergie des individus, mais c'est la motivation qui détermine le comportement. Lien évident! On admettra donc d'autant mieux son importance pour l'entreprise, et la nécessaire cohérence du système de motivation avec l'ensemble de la personnalité, et donc de la valeur stratégique. L'adhésion consciente ou inconsciente à la culture, définit ainsi la motivation à mettre en œuvre, et constitue en conséquence un des facteurs clefs de succès d'une stratégie. (j. M. beignon et al, 2005).

3-2- Les éléments relevant de l'impact de la sphère culturelle sur la motivation :

Chacun arrive dans l'entreprise avec des motivations différentes. L'enjeu pour le manager consiste donc à trouver comment motiver chacun en gardant une cohérence d'ensemble. Cette cohérence peut être retrouvée au niveau de la sphère culturelle qui regroupe les éléments portants à la fois sur l'imaginaire partagé et sur le sens poursuivi. Voici quelques éléments relevant de l'impact de la sphère culturelle sur la motivation des salariées.

a. Le contenu de la culture :

Chaque culture contient des éléments qui, en soi, peuvent favoriser ou non une orientation des motivations dans le sens souhaité. Telle culture mettra en avant le travail, l'assiduité, en faisant porter l'accent sur des mythes de réussite liés à l'acharnement au travail, tandis que telle autre valorisera plutôt la créativité, la performance rapide, etc. Ainsi les valeurs portées par la culture sont plus au moins mobilisatrices pour tel ou tel individu. Elles peuvent aider les managers à motiver leurs équipes, notamment lorsqu'elles sont compatibles avec des outils de gestion du type management par objectifs.

Chapitre I : L'école des relations humaines.

A cet égard, la culture nationale a aussi un impact important. Il est difficile, par exemple, de motiver des latins à travailler collectivement sur des processus d'amélioration en dehors des heures de travail. Cette impossibilité explique le relatif échec des cercles de qualité en France.

Les normes culturelles déterminent le type d'équité qui peut être mis en avant dans l'organisation. Dans une organisation américaine, la rémunération individuelle au mérite sera légitime, tandis que, dans une organisation française, le respect d'une plus stricte égalité est de mise.

b. L'appartenance:

Un second point relatif à la sphère culturelle concerne l'impact du sentiment d'appartenance sur les comportements. Dans certaines entreprises, il est possible de remotiver quelqu'un en lui faisant ressortir l'importance de telle ou telle action pour l'image de l'organisation. La simple fierté d'appartenir à telle grande entreprise est une source de satisfaction, de positionnement social agréable. Le fait associé à une grande marque moteur. C'est ainsi que l'on peut expliquer l'ampleur des sommes allouées à certains sponsorings ou mécénats. Associer le nom d'une entreprise à un bateau de course ou à une course humanitaire est un moyen détourné de mobiliser les salariés, de leur donner un imaginaire commun, un sentiment d'appartenance à une communauté, une sensation de fierté. Il ne s'agit pas uniquement de campagnes de communication externe, l'utilisation en interne est aussi très forte. C'est ainsi que les entreprises qui sponsorisent la course de Rhum mettent des écrans à la disposition des salariés pour qu'ils puissent suivre leur bateau, qu'elles leur permettent de rendre sur le lieu de départ ou d'arrivée de la course. Ce sont là des éléments importants pour les salariés.

c. Le sens commun :

Enfin, l'élément crucial réside dans l'orchestration des sens proposés aux salariés. Si ce que le collaborateur accomplit a du sens pour lui et pour l'organisation, alors il y a de grandes chances qu'il soit plus motivé que s'il effectue une activité dont il estime qu'elle n'a pour lui aucune portée symbolique et dont il ne voit pas le lien avec les objectifs globaux de l'organisation. Le rôle du dirigeant et de chaque manager est donc de souligner sans cesse le sens de ses décisions, de donner des informations sur le lien entre les décisions et le sens poursuivi.

Pour lier l'ensemble de ses équipiers dans un clan commun, le manager doit se transformer en meneur et montrer la direction vers laquelle il faut tendre. Il doit montrer le

Chapitre I : L'école des relations humaines.

sens dans les deux sens du terme : indiquer la direction à suivre et donner un sens à l'action commune (W. Ouchi, 1982).

4- Culture d'entreprise et la satisfaction des salariés :

Chaque peuple a un mode de vie et de pensée qui le distingue des autres : ses idées, ses coutumes, ses croyances, sa langue. Chaque communauté humaine (famille, association...) présente également un ensemble de particularités.

Les entreprises, les administrations n'échappent pas à la règle, chacune d'elles est un microcosme spécifique et possède une culture, même si ceux qui y travaillent ne la perçoivent pas toujours de façon consciente (M. Amiel, F. Bonnet et al., 1997).

Avant de rejoindre une organisation, les membres du personnel ont déjà subi les influences d'institutions culturelles multiples : la famille, la communauté, le pays, le système d'enseignement, ainsi que d'autres organisations pour lesquelles ils ont travaillé, ces institutions contribuent à façonner leurs attitudes, leurs comportements et leur identité.

La culture d'une organisation est imprégnée et liée à des processus culturels associés à l'environnement organisationnel. Chaque organisation révèle certains aspects des cultures nationales, régionales, industrielles, corporatistes et professionnelles dans laquelle elle évolue.

Toute organisation est formée, en partie, par des processus culturels engendrés par des variétés d'acteurs de l'environnement. Cependant, la source la plus immédiate d'influence externe sur la culture organisationnelle se trouve dans l'organisation et dans ses ressources humaines. (Mary Jo Hatch, 2008).

Les personnes qui entrent pour la première fois dans une administration, dans un service ont une perception de cette culture : le comportement, le langage, l'aménagement de l'espace sont autant des signes révélateurs.

Dans les années 80, la culture d'entreprise devient de plus en plus prégnante en gestion stratégique des organisations au travers des ressources humaines. Pour qui veut comprendre et gérer une organisation, la culture d'entreprise fournit plus d'informations que sa structure organisationnelle. En effet pour de nombreux gestionnaires, la culture détermine les comportements des individus dans leur fonction ou leurs activités. (Organisation et gestion. Blogs pot. Com, 2013)

Une culture forte permet de motiver les salariés autour d'un objectif commun, selon MASLOW «les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe». Or, en appartenant à une organisation à forte culture

Chapitre I : L'école des relations humaines.

d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique.

Conclusion

Dans ce précédent, on a tenté de décrire le contexte de ressources humaines en présentant d'abord l'histoire de l'école de la relation humaine.

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école dite des «relations humaines» avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par ses «héritiers» que sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les travaux de recherche de ces auteurs ont abouti à des conclusions pouvant être ainsi résumées : les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir.

L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important (les objectifs de qualité priment les objectifs quantitatifs). L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

La culture d'entreprise joue donc un rôle capital dans la motivation des salariés.

Toute organisation est formée, en partie, par des processus culturels engendrés par une variété d'acteurs de l'environnement. Cependant, la source la plus immédiate d'influence externe sur la culture organisationnelle se trouve dans l'organisation et dans ses ressources humaines

C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en

commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et valorisations de certains mythes.

La culture d'entreprise participe à la construction de l'image de l'entreprise, que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre II

Cadre théorique et conceptuel de la recherche.

Chapitre II : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

Introduction :

La satisfaction est un sentiment positif que le travailleur éprouve à différents degrés lorsque ses attentes par rapport au travail se réalisent.

De nombreuses théories concernant les causes de la satisfaction au travail ont été proposées.

Elles peuvent être classées comme relevant de trois catégories: (1) les théories situationnelles, qui mettent l'hypothèse que la satisfaction au travail proviennent de la nature de l'emploi de l'individu ou l'un des autres aspects de l'environnement ; (2) *dispositional approaches*, théories qui supposent que la satisfaction au travail est enracinée dans la personnalité même de l'individu ; et (3) les théories interactives, qui supposent que les résultats de la satisfaction au travail découlent de l'interaction de la situation et de la personnalité. (Dunnette et Hough, 1991).

Parmi ces théories situationnelles, les plus communément mobilisées est la théorie bi-factorielle d'Herzberg, qui représente le support théorique de notre recherche.

La théorie d'Herzberg (1966) met l'accent sur les facteurs de motivation et d'hygiène pour expliquer la satisfaction dans une organisation. La théorie bi-factorielle est aussi connue comme la théorie de la motivation ou la théorie à deux facteurs. Celle-ci a été développée par le psychologue Frederick Herzberg, qui a théorisé que la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent indépendamment l'un de l'autre. Herzberg (1966) indique que la théorie est basée sur l'idée que la présence d'un ensemble de caractéristiques de l'emploi conduit à la satisfaction des travailleurs au travail, tandis que l'autre ensemble distinct de caractéristiques de l'emploi conduit à l'insatisfaction au travail. Ainsi, la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas sur un continuum où l'un augmente à mesure que l'autre diminue, mais sont des phénomènes indépendants. Cette théorie suggère que, pour améliorer la productivité et les attitudes envers l'emploi, les administrateurs doivent reconnaître et agir sur les deux ensembles de caractéristiques. Il ne faut donc pas qu'ils présument qu'une augmentation de la satisfaction conduit à diminuer le mécontentement des travailleurs. Ces caractéristiques sont les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Selon Herzberg (1987), suivi par Weir (1976) et Syptak, Marsland & Ulmer (1999), ses facteurs de motivation sont les aspects du travail qui font que les gens veulent se dépasser

Chapitre II : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

et ils aboutissent à de la satisfaction.

Ces facteurs qui ont trait à la satisfaction au travail sont donc appelés satisfacteurs ou motivateurs.

Le schéma suivant résume les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction au travail :

Figure N°01 :



Source : shs-app.univ-rouen.fr

Section I : Les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène

D'autres auteurs plus récents tels que Mueller et Kim (2008) soutiennent la définition donnée par Spector. Pour ces auteurs, il existe essentiellement deux types de satisfaction au travail sur la base des sentiments des employés envers leurs emplois. Le premier est la satisfaction globale, qui fait référence à des sentiments généraux des employés au sujet de leur emploi (par exemple « dans l'ensemble, j'aime mon travail ») (Mueller et Kim, 2008). La seconde est la satisfaction au travail par facette, qui se réfère à des sentiments concernant les aspects spécifiques du travail, tels que le salaire, les avantages, la hiérarchie de travail (structure hiérarchique), les possibilités de croissance, l'environnement de travail et la qualité des relations avec ces collègues de travail (par exemple « dans l'ensemble, j'aime mon travail, mais mon emploi du temps est difficile à gérer ») (Mueller et Kim, 2008).

Chapitre II : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

Dans ce mémoire, nous mobilisons la définition de la satisfaction au travail par facettes, cette définition offre une approche plus nuancée de la satisfaction des travailleurs. En effet, selon Keber et Campbell (1987), les mesures de la satisfaction au travail aident à identifier les aspects spécifiques d'un emploi qui nécessitent des améliorations. Les résultats peuvent aider les organisations à améliorer la satisfaction globale des employés (Kerber et Campbell, 1987).

De nombreux chercheurs affirment que la satisfaction au travail peut être formellement définie comme la mesure par laquelle les individus s'expriment positivement et négativement à propos de leurs emplois (Steyn et Van de Wyk, 1999). Ceci est d'autant plus vrai que, si les attentes d'un employé sont satisfaites, il connaît un sentiment d'accomplissement qui va dès lors déterminer son degré de satisfaction. Armasrtrong (2006) définit la satisfaction comme des attitudes et des sentiments que les individus ont envers leur emploi. Les attitudes négatives et défavorables à l'égard du travail indiquent l'insatisfaction au travail.

Robbins (2001) définit la satisfaction au travail comme une attitude générale d'un individu envers le travail. En outre, il déclare qu'une personne qui possède une grande satisfaction au travail a une attitude positive à l'emploi et un individu insatisfait à une attitude négative envers son travail. Spector (1997) soutient que la satisfaction au travail est non seulement la façon dont les gens pensent leur emploi dans l'ensemble, mais aussi la façon dont ils se sentent sur les différentes facettes du métier. Il explique qu'il existe deux approches dans l'étude de la satisfaction au travail : l'approche globale et l'approche par facette. L'approche globale considère la satisfaction au travail comme un seul sentiment général envers le travail, alors que l'approche par facette se concentre sur les différents facteurs de satisfaction au travail, tels que les salaires, l'environnement de travail. Fraser (1983) soutient Spector et déclare que la satisfaction au travail n'est pas un facteur unitaire. Il est possible qu'un individu puisse être satisfait par un facteur de l'emploi, comme le travail, mais être insatisfait avec un autre facteur, comme le salaire.

Chapitre II : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

1- Les conditions de travail :

Parmi les éléments évalués lors d'une enquête de satisfaction salariés, on s'intéresse de près aux conditions de travail au sein de l'entreprise. On s'aperçoit qu'il existe fréquemment un paradoxe : la législation sur le travail développe de nombreuses initiatives pour réduire la pénibilité au travail et veiller à une meilleure prise en charge de la santé des salariés (mutuelle d'entreprise obligatoire, etc.).

Et pourtant, paradoxalement, l'insatisfaction voire la souffrance au travail est un élément très souvent évoqué par des travailleurs de plus en plus nombreux.

En fait, la pénibilité du travail ne dépend pas que des caractéristiques physiques inhérentes au métier et aux moyens de prévention collectifs et individuels mis en œuvre pour se prémunir des risques, mais aussi de la charge mentale endurée lors de l'activité professionnelle, efforts de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention, et pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, délai, qualité d'exécution, à l'obéissance aux ordres de la hiérarchie et à la gestion des relations avec les collègues et les tiers.

On entend le plus souvent par condition du travail, l'ensemble de caractéristiques matérielles et réglementaires qui définissent le contexte du travail à savoir :

- Le cadre temporel
- Les contraintes physiques
- Santé et sécurité au travail

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

2- La rémunération et sécurité de l'emploi :

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

2-1- Politique de rémunération :

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ». (J.M. Peretti, J.P. Magot, 2012).

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs (Annick-cohen-Haegel, 2006).

Ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence. (Annick-cohen-Haegel, 2006).

2-2- L'élaboration d'une politique de rémunération :

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociale ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice. (L. Cadin et Al 2012).

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

2-3- La satisfaction par les outils de rémunération, l'effet des incitations monétaires :

L'effet des incitations monétaires sur l'effort, la satisfaction et la performance des travailleurs au sein de l'entreprise est à l'origine d'une importante littérature économique, psychologique et sociale. Gagner plus pour travailler plus ? L'effet des incitations monétaires sur l'effort des travailleurs constitue l'un des mécanismes incitatifs qui soulève plusieurs débats et oppositions. La théorie économique a longtemps développé l'idée qu'en présence d'asymétrie d'information au travail, les incitations monétaires et les sanctions permettent de résoudre les problèmes d'aléas moral en conduisant notamment le travailleur à fournir l'effort nécessaire à l'accroissement de la productivité de l'entreprise (Akerlof 1984, Lazear, 2000). Sous l'impulsion des études effectuées par les psychologues, les sociologues ou les anthropologues, les développements récents en économie ont relativisé cette idée. Ces études soulignent l'existence d'un effet d'adaptation selon lequel l'individu tendrait à s'habituer à son revenu, ainsi que l'effet ambigu des comparaisons de rémunérations inter salariés soulignant l'importance du revenu relatif des individus.

Le débat sur l'effet des incitations monétaires se révèle donc complexe. « Ce n'est pas parce qu'on a un salaire correcte que le travail procure de la satisfaction, en revanche un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction. » (Frédérique Alexandre-Baillit *et al.*, 2006).

2-4- La place du salaire dans la théorie de Herzberg :

La place du salaire dans l'analyse de Herzberg est fortement critiquable. Bien qu'il ait recensé pratiquement autant de situations où le salaire avait été identifié comme facteurs d'hygiène et comme facteur de motivation. Herzberg a arbitrairement classé le salaire d'hygiène. À l'appui de son choix Herzberg soutient que lorsque le salaire a été identifié comme source de motivation, c'est qu'il était la traduction d'une reconnaissance particulière et que c'est ce facteur qui devait donc être considéré. De plus, il juge que l'effet motivateur du salaire s'estompe rapidement, alors que lorsqu'il crée de l'insatisfaction, l'effet perdure davantage. Cette constatation conférerait à Herzberg les motifs suffisants à justifier son choix. (Maurice Veillet, 1995).

2-5- La sécurité de l'emploi :

Le concept de sécurité de l'emploi proposé par le I.R.I.R. (Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération) se résume ainsi : la sécurité de l'emploi est l'assurance relative, détenue par un employé, qu'il est à l'abri des dommages qu'occasionnerait la perte de son emploi. La sécurité de l'emploi est aussi une condition de travail résultant de facteurs

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

qui ne sont assimilables à un élément de rémunération. Comme condition de travail, elle pourrait justifier une différence compensatoire dans la rémunération globale à verser, en équité ou selon les lois du marché.

Si plusieurs études analysent l'influence de la stabilité de l'emploi sur la satisfaction au travail en comparant les salariés ayant un contrat à durée indéterminée à ceux ayant un emploi temporaire peu se focalisent sur l'impact direct des institutions du marché du travail sur le sentiment de sécurité de l'emploi. Clark et Postel-Vinay (2009),

Ces résultats indiquent que les indemnités chômage améliorent la satisfaction vis-à-vis de la sécurité de l'emploi, mais uniquement *via* la durée des droits d'indemnisation.

3- Politique de l'entreprise et organisation :

Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne.

En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, un facteur de motivation efficace et de créativité.

Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment.

L'arrivée des Technologies de l'information et de la communication (TIC) a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent des nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information et une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés dans les organisations.

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent :

- ✓ Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous
- ✓ Les postes de travail, quelle que soit l'heure),
- ✓ De faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet),

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

- ✓ De favoriser le travail en groupe (les plateformes collaboratives),
- ✓ De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI),
- ✓ De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion).
- ✓ Mettre en place une mémoire collective.

4- Relation au travail (relation inter personnelles, la supervision, le climat sociale) :

La relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés. Elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération

4-1- La relation de travail selon Organisation Internationale du travail (O.I.T.) :

C'est à travers la relation de travail, quelle qu'en soit la définition, que des droits et des obligations réciproques se créent entre le salarié et l'employeur. La relation de travail a été et reste le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à l'emploi dans les domaines du droit du travail et de la sécurité sociale. L'existence d'une relation de travail est la condition qui détermine l'application des dispositions de droit du travail et de sécurité sociale concernant les salariés. C'est un point de référence essentiel pour déterminer la nature et la portée des droits et des obligations des employeurs envers leurs salariés.

4-2- Relation inter personnelles (aux autres) :

Aujourd'hui, il ne fait plus aucun doute que le succès de toute entreprise passe par ses employés et le travail d'équipe. La littérature sur la mobilisation et le développement du capital humain est exhaustive.

Le point nodal à la base de tout ça, c'est que tout individu dans une entreprise, peu importe son poste, ses fonctions ou son niveau hiérarchique, doit entretenir des relations humaines au travail et que ces relations définissent son expérience ainsi que sa performance professionnelle. La réussite de toute entreprise passe par la réussite en équipe, et une équipe est un regroupement d'individus en relation les uns avec les autres.

Afin de mieux comprendre ses relations avec les autres, il est essentiel de débiter par une connaissance de soi, comprendre en quoi nous influençons nos relations humaines avec les autres, notre part respective de responsabilité dans la dynamique de nos relations humaines. (blog.environnement-travail/comment.optimiser.relations.humaines-au.travail).

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

5- La supervision :

La Supervision s'intéresse au fonctionnement professionnel des salariés comme à celui de leurs encadrant (Coordinateurs, Chef de service, Directeur...). Elle peut être individuelle ou collective. Lorsque la supervision est collective, elle est généralement appelée Supervision d'équipe.

Ses objectifs sont l'amélioration des compétences professionnelles, des conditions de travail, de l'ambiance qui y règne, de l'organisation des diverses tâches à accomplir et enfin des prestations offertes. Elle renforce chez le ou les supervisés la conscience d'eux-mêmes, de leur engagement, de leurs actes et de leurs conséquences, de leurs responsabilités, ainsi que de leurs capacités à instaurer des liens constructifs et de qualité. Elle permet aussi de mesurer et de renforcer la capacité à poser les justes limites dans les relations. Elle permet de clarifier ce qui appartient à chacun en favorisant la mise à distance dans les situations complexes. La Supervision offre la possibilité de tirer les leçons de l'expérience, de mobiliser de nouvelles options et ressources et d'en intégrer les apprentissages. (DENJEAN Michel, 2006).

6- Le climat social :

Le climat social est définie comme « une traduction d'un ensemble de manifestations de l'état de l'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation, Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale, etc. »(Eline Nicolas,2014).

« Le climat social désigne l'expression (formelle ou non) de la perception qu'ont les collaborateurs, des conditions sociales qui règnent au sein d'une entreprise à un moment donné ».(www.people.base.cbm/fr/p.le-climat-social.html).

On comprend par le climat social ; le degré de bien-être qui règne dans l'entreprise, une notion complexe et vaste. D'une part elle renvoie souvent à l'ambiance générale, ambiance du service, ambiance avec la hiérarchie, la charge de travail, moyens mis à la disposition des salariés et de l'autre part le climat social est un capital immatériel qu'elle doit savoir préserver pour rester performante.

7- L'équilibre vie privée vie professionnelle :

L'équilibre travail-famille est un concept plus que souhaitable. De plus en plus d'entreprises comptent sur leurs employés pour être « équilibrés », car des employés heureux sont plus motivés et plus productifs. Si une entreprise, consciemment ou non, étouffe la vie

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

privée de ses employés, par exemple avec trop d'heures supplémentaires ou une pression inhumaine au travail, cela conduit inévitablement à l'insatisfaction et au stress, qui se manifeste à son tour par la maladie, une productivité moindre et l'aliénation dans l'entreprise.

L'équilibre entre les responsabilités familiales et les engagements professionnels des travailleurs n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme.

C'est également un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procurent le travail et la productivité des travailleurs ainsi que pour réduire l'absentéisme, la perte de productivité et la rotation du personnel.

Concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisée sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches. (KOLSI Mohamed, JAMOUSSIDorra, 2007).

Section II : Les facteurs de satisfaction au travail :

La satisfaction des employés sur le lieu de travail est devenue l'un des sujets les plus étudiés dans le domaine de la psychologie organisationnelle (Judge et Church, 2000). Le concept de la satisfaction au travail a été développé de nombreuses façons par nombre de chercheurs et praticiens différents. L'une des définitions les plus largement utilisées est celle de Locke (1976), qui définit la satisfaction au travail comme « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences ».

Selon Mullins (2005), la satisfaction au travail est un concept complexe et multiforme qui peut signifier différentes choses. L'auteur explique que le concept de la satisfaction au travail est généralement lié à celui de la motivation, mais la nature de cette relation n'est pas claire. Pourtant la satisfaction n'est pas la même que la motivation. La satisfaction au travail est plus qu'une attitude, c'est un état interne. Il pourrait par exemple, être associé à un sentiment personnel d'accomplissement, qu'il soit quantitatif ou qualitatif. Atkinson et Feather (1966) affirment que la satisfaction constitue un état final et la motivation une force qui mène à la réalisation de cet état final. Cette conception est rejointe par celle de Rivalau (2003) qui affirme que la satisfaction est un indicateur de motivation et non une cause, et qu'elle découle de l'expérience tandis que la motivation est en amont de l'expérience.

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

1- La reconnaissance :

La question de la reconnaissance est centrale aussi bien pour les individus que pour les entreprises ; elle est un levier fort de l'engagement au travail. Le défaut de reconnaissance des contributions de chacun ou le déni des difficultés rencontrées sont autant de causes de démobilisation, de mal-être et de contre-performance productive. La reconnaissance au travail est un échange qui se joue à plusieurs, une interaction qui recouvre la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son manager, ses collègues ou son client ainsi que les attentions qu'il porte lui-même aux autres... (rh.sia-partners.com/reconnaissance-au-travail).

1-2- La pratique de la reconnaissance :

La pratique de la reconnaissance est un outil très puissant pour mobiliser les personnes. Reconnaître une personne pour son travail, ses efforts ou ses compétences, c'est l'aider à entretenir une image positive d'elle-même et à poursuivre ses actions dans ce sens.

Encouragé à développer ses compétences et à continuer ses efforts pour surmonter les difficultés de son quotidien, un salarié qui se sent reconnu sera plus motivé et plus engagé au sein de son entreprise.

La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue bénéfice, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière (Brun et Dugas, 2002).

1-3- Les composantes de la reconnaissance au travail :

Brun et Dugas (2002) propose huit sous- catégories de reconnaissance ou travail qui s'expriment dans les rapports humains :

- **Formelle** : Reconnaissance qui est faite de façon officielle et qui suit une structure bien établie (par exemple, la possibilité de participer à des colloques) ;
- **Informelle** : Reconnaissance qui est faite de façon spontanée et qui peut se situer sur une base quotidienne (par exemple, marque de politesse et de civilité) ;
- **Public** : Reconnaissance qu'offre de la visibilité (par exemple, cérémonie de reconnaissance, affichage des résultats d'équipe) ;

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

- **Privée** : Reconnaissance qui est faite de façon personnalisée envers un individu ou un groupe d'employés (lors d'une intervention ciblée), en particulier au sein de l'organisation (Par exemple, carte d'anniversaire, lettre ou courriel pour remercier ou féliciter) ;
- **Monétaire** : Reconnaissance tangible (par exemple, rétribution financière, journée de congé additionnelle et bon d'achat) ;
- **Non monétaire** : Reconnaissance qui peut être transmise à l'aide de rétroaction verbales (par exemple, mandater un employé à la réalisation d'une tâche intéressante et convoitée) ;
- **Individuelle** : Reconnaissance attribuée à une seule personne (par exemple, lettre de recommandation ou lettre personnalisée) ;
- **Collective** : Reconnaissance en vers un groupe d'employés (par exemple, organisation d'activités sociales ou des aires de travail) ;

1-4- La reconnaissance et la satisfaction au travail :

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance est 'une source importante de motivation et de satisfaction au travail chez les employés. La reconnaissance a pour effet de mettre les compétences des employés en évidence, ce qui guidera leur comportement au travail.

L'étude d'Apple Baum et Kamal (2000) abonde dans ce sens, cette étude, réalisée auprès de 33 employés (02 propriétaires, 05 gestionnaires, 24 employés, démontre que la reconnaissance est associée positivement à la satisfaction au travail.

La théorie bi factorielle de Herzberg propose également que la reconnaissance est un facteur de motivation, ce qui contribue à la satisfaction des employés (Rossel, 2000).

Dans tous les cas, la gestion et le pilotage RH de la reconnaissance sont désormais des enjeux majeurs de la gouvernance des organisations.

2- L'accomplissement :

Le besoin d'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus (alain.battardier.free.fr).

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

Les besoins de réalisation de soi, C'est devenir ce qu'on peut être, ce qu'on est capable d'être par le développement de son potentiel. Ce besoin d'accomplissement peut être satisfait par la participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (établissement des objectifs de son unité, délégations...), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes. Ce niveau d'auto-actualisation, situé en haut de la pyramide, correspond donc à un besoin alors que les autres relèvent d'un manque.

2-1- l'accomplissement dans la théorie de Maslow :

La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins. Dans cette théorie, les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Par exemple, à partir du moment où un individu est assuré de manger et de boire, il cherchera à garantir sa sécurité, mais dans le cas contraire, il pourrait compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique. Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Un autre besoin apparaît que l'individu s'efforcera de satisfaire. C'est le principe de manque. La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins.

Maslow postule que la réalisation de soi comporte le besoin de faire quelque expériences variées, d'être créatif, d'assumer des responsabilités, de vaincre des difficultés et de prendre certaines risques (J.rojot et al,1989).

2-2- l'accomplissement dans la théorie de Herzberg :

L'accomplissement cela implique d'aider et de placer les employées dans une position qui leur permet d'utiliser leur talents sans les placer face à l'échec. Cela est obtenu en fixant des objectifs et des normes clairs et réalisables pour chaque poste, en veillant à ce que les employés sachent ce que ces objectifs et stratégie constituent.

Les individus devraient également recevoir des *feedback* régulièrement sur la façon dont ils travaillent et les challenges que le travail implique au quotidien.

L'accomplissement serait un des facteurs de la satisfaction du travailleur. Herzberg (1987) le décrit comme la possibilité pour tout employé d'être placé dans un emploi correspondant à ses compétences. C'est aussi avoir des objectifs clairs à atteindre et recevoir un *feedback* sur les résultats de son travail.

L'accomplissement au travail représente donc deux aspects. Le premier aspect consi

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

ste à ce que les travailleurs soient placés par leur dirigeant à des postes pour lesquels ils sont compétents et qui ne dépassent pas leur niveau de formation. Le deuxième aspect concerne la possibilité pour l'employé d'avoir un *feedback* sur le travail qu'il effectue et que ses points faibles, mais surtout que ses forces, soient soulignés., en plus de la possibilité pour tout employé d'être placé à un poste correspondant à ses compétences. C'est aussi avoir des objectifs clairs à atteindre et la possibilité de recevoir un *feedback* sur les résultats de son travail. (Nishimwe, Francine, 2016).

Selon J. rojot et al (1989), le besoin de se réaliser est le seule véritable facteur de motivation : pour atteindre, mais pour dépasser l'objectif qu'on s'est fixé car ici la satisfaction est intrinsèque, c'est à dire qu'elle est directement proportionnelle à la bonne performance alors que la satisfaction des besoins inférieurs est extrinsèque puisque elle ne dépend qu'indirectement, voire pas du tout, de la performance.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, il faut leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, autonomie et des responsabilités.

2-3- Réalisation de soi, l'appartenance à une organisation :

Les 1^{ers} travaux de l'école des relations humaines avaient mis en évidence l'importance de l'adéquation entre les aspirations professionnelles et le positionnement social obtenu par le travail. Ainsi, celui qui 'acquiert dans l'entreprise une position inférieure à celle à laquelle il aspirait, de par son milieu familial et son ambition personnelle, peut facilement démotiver, de même celui qui obtient une position supérieure à celle qu'il avait imaginée, peut se trouver confronté à des difficultés par rapport à son milieu d'origine, ce qui est aussi source de démotivation (Frédérique Alexandre-bailly, 2006).

3- L'autonomie des individus dans l'organisation :

« Le concept d'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer » ou encore en droit, on parle d'autonomie pour désigner un Etat régi par ses propres lois » (Bevort A et al, 2012).

La Fondation de Dublin (Eurofound) a publié en 2013 un rapport sur les organisations du travail et la participation des salariés, reposant sur un corpus de données vaste et robuste.

Elle y définit la notion de « high involvement working organisation » (en français,

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

«organisation de travail participative », résumé par l'acronyme, OTP) comme une organisation du travail favorable à l'autonomie, qui procure aux salariés un espace d'implication et de participation directe sur leur travail, selon deux modalités : (management-rse.com/2016).

- La définition des tâches qu'ils ont à effectuer (déterminée par les réponses données par les salariés à des questions sur la latitude dont ils disposent pour intervenir sur le séquençement de leurs tâches, la méthode d'exécution, le rythme de travail) .
- L'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent (questions sur la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de leur équipe et sur la capacité d'influer sur les décisions qui concernent leur travail).

L'autonomie est un processus totalement humain. Cela signifie que l'homme qui vit en société avec les autres, eux-mêmes détenteurs de la raison. L'autonomie est donc le processus qui consiste à se donner ses propres lois au sein de la société (Frédérique Alexandre-Bailly, 2001).

3-1- l'autonomie dans la théorie de Herzberg :

Herzberg, (1978) stipule que Ce qui motive les salariés, c'est la nature même du travail à accomplir, ainsi que sa signification sociale. Si le travail est intéressant en soi, s'il apporte quelque chose aux acteurs par rapport à ce qu'ils en attendent, alors ils seront motivés à bien travailler (Herzberg, 1978).

Dans cette théorie de la motivation naissent les notions d'élargissement et d'enrichissement des tâches, qui permettent de redonner un sens au travail. L'atomisation du taylorisme laisse la place à des travaux moins découpés. Du même coup, l'individu retrouve une partie de son identité, liée au fait de pouvoir mieux s'approprier le fruit de son travail, de pouvoir dans le cas, très rare, de l'enrichissement, décider d'une partie de la conception des tâches et, dans le cas de l'élargissement, de pouvoir ne plus s'abrutir à répéter sans cesse la même opération. De la diversité du travail renaît du jeu, de l'espace, de la liberté, grâce à laquelle le sujet se constitue et trouve par là une motivation à travailler pour lui, pour se créer.

Ainsi, l'étude des motivations conclut à la nécessité de redonner de l'autonomie pour que les acteurs puissent se constituer une identité, et que ce mouvement devienne une motivation à avoir du cœur à l'ouvrage. Cette autonomie n'a pas de motif humaniste ou social. Il ne s'agit pas de faire cela pour le bien des acteurs, mais simplement pour qu'ils produisent mieux. En cela, les auteurs qui reconnaissent les avantages de l'élargissement des tâches

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

insistent sur le fait que ce qu'on perd en économies d'échelles, on le regagne par la motivation, notamment du point de vue de la qualité des produits (Frédérique Alexandre-Bailly, 2001).

Par ailleurs, la question de la coordination de ces acteurs plus autonomes n'est pas vraiment posée, car l'organisation ne modifie pas vraiment ses outils de gestion lorsqu'elle élargit les tâches, elle ne fait que distribuer le travail autrement sans gérer les individus différemment. Il s'agit d'une opération de rustine qui ne modifie pas en profondeur la division verticale des tâches.

En effet, les acteurs sont un peu moins éclatés, ils regagnent un peu en autonomie, dans la mesure où ils dépendent moins des autres pour travailler sur le produit et leur identité individuelle s'en trouve renforcée.

Pour Gilbert de Terssac l'autonomie des acteurs est devenue « une condition de l'efficacité des ensembles techniques » (Terssac, 1992). Cet auteur travaille sur les conséquences de l'automatisation sur le travail humain. Il montre, à travers l'utilisation de la théorie de la régulation conjointe développée par Jean-Daniel Reynaud, que l'organisation qui va avec l'automatisation, loin de marginaliser l'homme, lui donne au contraire une nouvelle fonction. Tout ce qui peut être rationalisé l'est par les machines. D'un poste divisé et strictement défini, la tâche humaine s'élargit à une mission plus vaste, qui est de superviser le bon fonctionnement des ensembles techniques et de pallier les aléas inévitables de la production automatisée. Autrement dit, plus le travail est automatisé, plus l'autonomie est reconnue comme une condition d'efficacité du système technique. Plus on rationalise la production, plus on doit réfléchir au mode d'association de l'être humain à cette rationalisation.

Cette reconnaissance du rôle de l'autonomie et de l'initiative humaine ne se fait pourtant pas naturellement. Il s'agit au contraire d'une négociation continue entre régulation de contrôle et régulation autonome, à tous les niveaux de l'entreprise.

Ce compromis consiste à échanger l'autonomie contre l'atteinte des objectifs (Frédérique Alexandre-Bailly, 2001).

4- La gestion de carrière (promotion, avancement, progression) :

La gestion des carrières est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation (Peretti. J.M, 1999).

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

4-1 - Définition de la gestion des carrières :

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution » (Shimon. L, 1999). «gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise,les potentiels et souhaits de chaque salarié». (Audet et M, 2000).

Elle regroupe des fonctions destinées à satisfaire les besoins de l'entreprise, comprenant la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés.

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon (Shimon. L, 1999).

4-2- La promotion:

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités.

Le plus souvent, la promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantage divers. Elle résulte d'un bon suivi et de l'évolution des carrières du personnel. Elle se manifeste comme une évolution dans la ligne hiérarchique de l'entreprise.

Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes.

4-3- Les critères et procédure d'évaluation :

Les critères et la procédure d'évaluation selon (UQAC) pour la promotion sont élaborés en conformité avec les dispositions de la convention collective relative à chaque organisme à savoir:

- La qualité des réalisations.
- La persistance et la continuité de l'effort.
- Volume des activités.
- L'ancienneté.
- Le changement de fonction.
- La formation.

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

4-4- La gestion des carrières et la motivation des salariés :

- ✓ Une gestion efficace des carrières des salariés permet d'éviter les problèmes découlant du manque de motivation en offrant des bonnes conditions et une sécurité au travail ainsi qu'un travail qui plaît pour les salariés, qui correspond à leurs profils et ambitions professionnels pour qu'ils puissent profiter du maximum de leurs potentiels.
- ✓ La gestion des carrières est un facteur de motivation, il créera un véritable moteur de motivation à travers la mise en place d'un plan de gestion des carrières pour démontrer aux
- ✓ salariés que l'entreprise est soucieuse de leur bien-être et qu'elle va leur assurer une évolution professionnelle qui répond à leurs aspirations.
- ✓ La gestion des carrières permet de développer un sentiment d'appartenance chez les salariés par le fait de se soucier de leurs attentes ce qui constitue un élément clé pour la fidélisation et l'attractivité des salariés.

Conclusion :

La satisfaction au travail est une composante importante de l'exercice professionnel. D'une part elle permet de donner des éclaircissements sur l'organisation, les conditions de travail et le climat social et d'autre part, elle révèle des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel vis-à-vis de plusieurs aspects de l'emploi.

Les conditions de travail nous amènent au point neutre sur le continuum insatisfaction-satisfaction. En effet, le fait que les besoins fondamentaux soient satisfaits (santé, sécurité) signifie que les sources d'insatisfaction sont réduites au minimum. Par ailleurs, tout ce qui apporte une dimension de plaisir ou de responsabilité peut contribuer à amener le balancier de l'autre côté, vers la notion de satisfaction au travail.

Afin d'augmenter la satisfaction et réduire l'insatisfaction des travailleurs, Herzberg donne différents conseils, dans son article *One more time, how do you motivate employees ?* Il suggère d'agir à la fois sur les facteurs d'hygiène (baisse de l'insatisfaction) et les facteurs de motivation (hausse de la satisfaction).

Pour éliminer l'insatisfaction du salarié, Herzberg recommande au dirigeant d'assurer la sécurité de ses équipes, d'alléger les contrôles, de maintenir un climat respectueux, de

Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

mettre en place une politique d'entreprise juste. Pour créer les conditions nécessaires à la satisfaction, le dirigeant peut par exemple développer l'initiative du travailleur et veiller à l'intérêt qu'il a pour son propre travail en lui disant de réaliser une tâche entièrement, et non seulement une partie. De plus, la possibilité de faire des formations et la diversification des tâches seraient des solutions au développement de la reconnaissance de soi du salarié.

Ainsi, la vision d'Herzberg de la motivation au travail comporte de multiples facettes. En effet, comme nous l'avons vu au cours de ce mémoire, sa théorie comporte une base expérimentale et des références bibliques. De plus, Herzberg complète l'idée de Maslow tout en s'en détachant, et il prodigue de nombreux conseils aux managers.

Par ailleurs, la théorie des deux facteurs est séduisante, dans la mesure où réduire l'insatisfaction et augmenter la satisfaction en jouant sur les facteurs d'hygiène et de motivation paraît simple à appliquer.

Néanmoins, cette conception est parfois critiquée : elle ne prendrait pas assez en compte l'aspect individuel de la motivation. De fait, certains facteurs d'hygiène, comme la rémunération, peuvent être sources de motivation pour beaucoup de salariés, contrairement à ce que postule Herzberg. De même, ce qui motive une personne pourrait très bien être une raison de démotivation pour une autre.

Chapitre III

Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Introduction :

Après avoir développé dans le chapitre précédant le concept de la satisfaction au travail et la théorie Bi factorielle de Herzberg qui constitue la référence théorique et méthodologique de notre travail de recherche. Pour qu'on puisse mener à bien notre recherche sur l'analyse de la satisfaction des salariés de Naftal. Il est utile de décrire la méthodologie générale de la recherche dans ce chapitre. Ce dernier sera axé sur les principales activités de réalisation de cette recherche, de méthodologie de recherche, la démarche, la population, l'échantillon de la recherche, l'instrument de mesure et les techniques d'analyse de données.

Ce chapitre est divisé en deux sections :

Dans la première section, on présente l'organisme d'accueil ; l'entreprise Naftal.

Dans la deuxième section, nous abordons la méthodologie générale de notre travail de recherche qui nous a permis de réaliser notre étude.

Les cadres de Naftal sont précisément la cible de notre étude. Notre choix est motivé par le fait que les cadres de Naftal disposent d'un haut niveau d'instruction, d'esprit de responsabilité et de la compétence avérées qui leurs permettent de répondre aux énoncés du questionnaire afin d'obtenir des résultats plus fiables probants. La théorie de Herzberg est fondée sur l'analyse de la satisfaction des cadres (ingénieurs et experts comptables) des entreprises c'est pour cela nous avons opté pour l'étude de la catégorie des cadres de Naftal.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (Naftal) :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981.

1- Historique de Naftal :

Entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits sous le sigle NAFTAL.

EN 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par Action (SPA) filiale à 100% de SONATRACH.

Un autre plan de restructuration (décision N° 5540 du 15/12/1990) s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

- ✓ CLP (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- ✓ GPL (Gaz de pétrole Liquéfié).
- ✓ AVM (Aviation Marine).
- ✓ Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, Naftal dispose de moyens matériels et humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-Ouzou.

2- Présentation du district Com Tizi-Ouzou :

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued aissi (environs 13 km de T.O). Il gère deux centres de stockages CSD (Centre de Stockage et Distribution) et CMP (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe.

En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produit spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et modernisation du réseau des stations-services.

2-1- Mission et activité de NAFTAL :

NAFTAL a pour mission principal, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

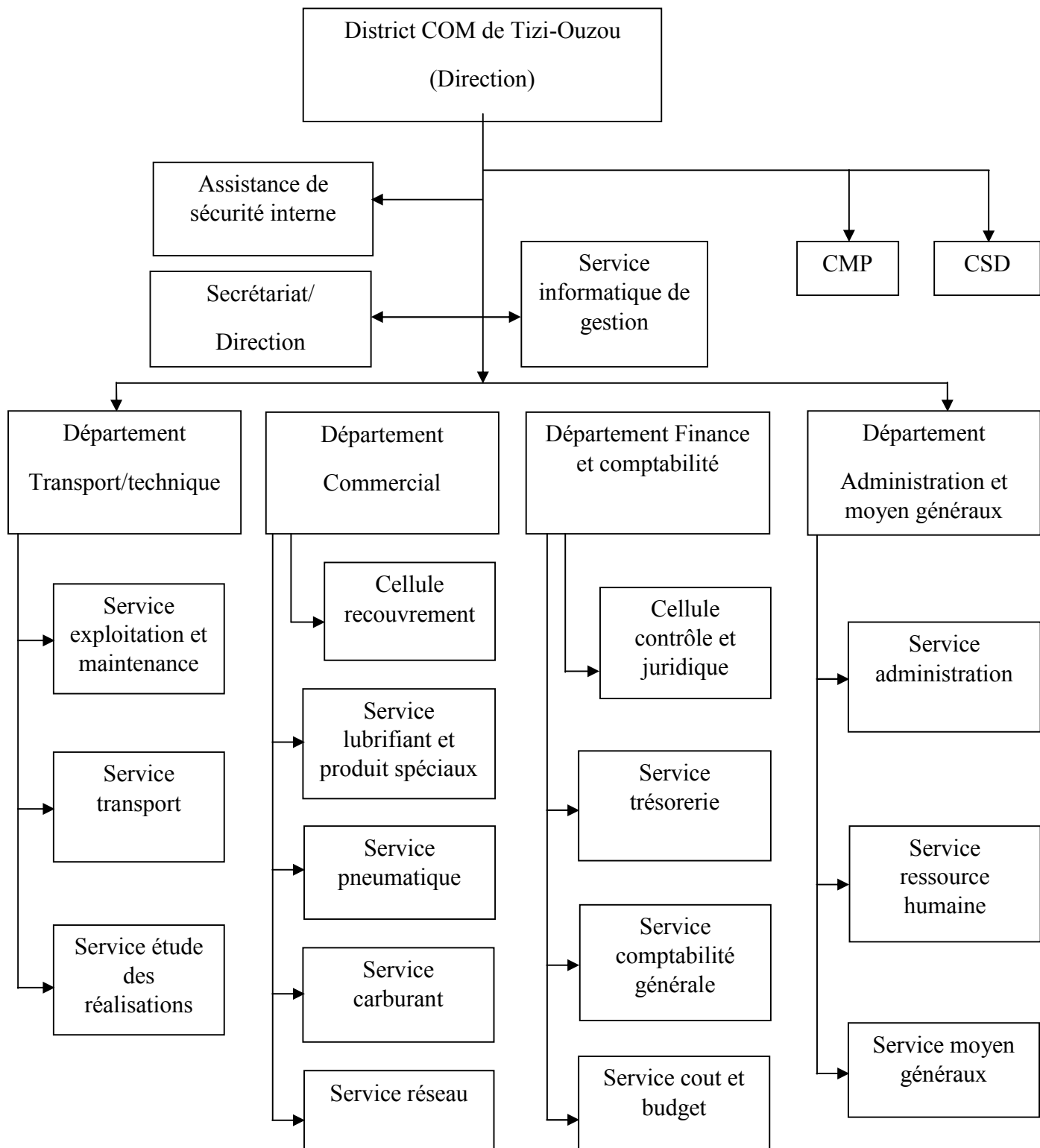
Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfutage GPL.
- De la formulation de bitume.
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produit spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

2-2- Organigramme et organisation générale de Naftal : Figure N°02.

« Organigramme général du district commercialisation de Tizi-Ouzou »



Document interne de Naftal

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

3- Présentation des différents départements :

3-1- Département commercial :

Ce département veille à l'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée et les points de vente NAFTAL.

A- Cellule recouvrement :

C'est une cellule rattachée directement au département, sa fonction principale est :

- Elle suit et contrôle le règlement des clients à terme ;
- Elle procède aussi au recouvrement des créances sur clients ;
- Elle établit les reçus d'encaissement et saisit éventuellement les clients retardataires.

B- Service carburants :

Ce service est chargé de :

- La commercialisation des carburants ;
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels ;
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit ;
- Enregistrer, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

C- Service lubrifiants et produits spéciaux :

Ce service s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL ;
- Suivi et analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits ;
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

D – Service pneumatique :

Ce service s'occupe de :

- Suivi et analyse des ventes pneumatiques ;
- L'élaboration des plans de ventes ;
- L'établissement des programmes et planning d'approvisionnement.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

E- Service réseau :

Ce service est chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA) ;
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct ;
- Veiller aux respects des normes de gestion ;
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

3-2- Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

A- Cellule contrôle et juridique :

Cette cellule veille au :

- Respect des normes de gestion ;
- Contrôle des TAC (Ticket à Crédit) ;
- La protection du patrimoine ;
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL ;

B- Service trésorerie :

Ce service est chargé :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district ;
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses ;
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie ;
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

C- Service comptabilité générale :

Ce service s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptable ;
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client ;

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

- Suivi des mouvements des stocks, leur réception et leur règlement ;
- La comptabilisation des charges salariales.

D- Service cout et budget :

Ce service est chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district ;
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination des couts ;
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitations.

3-3- Département administration et moyens généraux :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, ces taches sont réparties comme suit :

A- Service moyens généraux :

Ce service assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fourniture ;
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

B- Service administration :

Ce service est chargé de :

- Gérer le personnel en le déclarant à l'assurance sociale ;
- Elaborer la paie mensuelle ;
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

C- Service ressource humaines :

Le rôle de ce service est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district ;
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs à la retraite.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

3-4- Département transport et technique :

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets.

Ce département est divisé en trois services à savoir :

A- Service exploitation et maintenance :

Ce service assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- La réparation des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage ;
- L'application des plans de maintenance du réseau.

B- Service transport :

Ce service est chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant ;
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

C- Service d'études et réalisations :

Le rôle de ce service est de :

- Elaborer les études techno-économiques et architecturales ;
- Entreprendre toutes étude de rénovation ou d'extension des installations ;
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

4- Présentation des centres :

4-1- présentation du centre multi produits (CMP) :

Le centre multi produits est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à savoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

4-2- Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle de Oued Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m³ de carburants et 200 m³ de huile usagée.

Le centre reçoit, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de Caroubier et d'El harrache.

5- L'effectif de Naftal par fonction :

Tableau N°02.

Fonctions	Exécution	Maitrise	Cadre	Cadre Supérieur	Total
Effectifs	141	187	98	01	427

5-1- La population et échantillon à l'étude :

Pour les besoins de notre recherche, nous prenons les cadres de Naftal comme un modèle sur lequel repose notre étude à savoir un échantillon de 50 salariés cadre sur 98 (nous leur allons distribuer 50 questionnaires).

Section 02 : Présentation de la Méthodologie de recherche :

La recherche proposée est une étude de cas de la satisfaction des salariées de Naftal, les résultats associés à cette recherche puissent être reproduit dans les mêmes conditions, ou dans des conditions similaires ailleurs.

1- Méthodologie générale de la recherche :

Dans le cadre de ce mémoire, une série d'hypothèses a été créée à l'aide de fondements théoriques. Le but de celui-ci est donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses à l'aide de données collectées sur le terrain. Ce mode de fonctionnement s'inscrit dans le paradigme positiviste. Considérant l'objectif et le but de la recherche, ce mémoire est déductif et descriptif.

La nature de la recherche permet une analyse majoritairement quantitative, la méthode quantitative permet de produire des statistiques descriptives. Elle offre plusieurs avantages qui cadrent avec l'angle d'approche choisi par le chercheur. Altinay et al (2016) décrivent le but de

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

la méthode quantitative comme une « recherche qui vise à déterminer comment une chose (variable) en affecte une autre dans une population en qualifiant la relation qu'il y a entre les variables (les choses qui sont mesurées) » la méthode qualitative se décrit comme quelque chose d'objectif à l'aide de celle-ci est possible de généraliser des résultats à l'aide de chiffres, de plus la méthode quantitative permet aux répondants de remplir eux-mêmes les questionnaires.

Seule une série d'entretiens semi-directifs faite lors de la recherche et les observations sur le terrain sont de nature qualitatives. L'entretien permet de compléter l'enquête par questionnaire. Cet entretien semi-directif a pour objectif de recueillir davantage de renseignements sur les principaux motifs d'insatisfaction et d'apporter un éclairage complémentaire.

Le logiciel SPSS fut utilisé lors des analyses quantitatives. Des analyses de fréquence factorielles et de variances ont été faites avec les données du questionnaire. La moyenne et l'écart type ont aussi été utilisés lors des analyses quantitatives.

2- Instrument de mesure :

Le questionnaire est un instrument de mesure qu'on a utilisé au cours de notre étude quantitative pour collecter les données se rapportant sur la satisfaction des salariés.

Le type de questionnaires auxquels on s'est basé, sont le questionnaire de Minnesota Satisfaction Questionnaire et IST.

2-1- le questionnaire de la satisfaction au travail :

Pour Locke (1976), la satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perceptions à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la *divergence*, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce qu'elle devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation.

Discerner l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels les individus éprouvent de la satisfaction est une tâche ambitieuse. Cependant, il ne semble pas nécessaire d'entreprendre une recherche exhaustive. En effet, les tests d'échelles de satisfaction nord-américaines indiquent que les facettes de l'emploi examinées par ces instruments de mesure ne sont pas indépendantes (Muchinsky, 1990).

Aussi, ce qui importe, c'est la détermination des dimensions pertinentes de l'emploi qui donneront lieu à l'évaluation. La mesure de la satisfaction sur quelques facettes du travail peut alors donner une très bonne approximation des sentiments éprouvés par les individus.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Les recherches menées sur la satisfaction tentent de cerner l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts. L'identification de toutes ces facettes de l'emploi a donné lieu à de nombreux travaux dont quelques exemples sont cités :

- Heneman et al (1989) : (1) les règles et pratiques organisationnelles (par exemple, le statut, la rémunération, et les promotions). (2) les gens avec qui on travaille (collègues, supérieurs), (3) le travail en lui-même.
- Le questionnaire du JDI : (Job Descriptive Index) de Smith Kendall et Hulin (1969) : (1) Travail (tache/ activité), (2) rémunération, (3) promotion, (4) supérieurs, (5) collègues.
- Le questionnaire M.S.Q (Minnesota Satisfaction Questionnaire).
- Le questionnaire

Dans notre étude allons utiliser les deux types de questionnaires à savoir :

A- Le questionnaire M.S.Q (Minnesota Satisfaction Questionnaire) :

Le M.S.Q s'intéresse à 20 facettes de l'emploi. Parmi les échelles que nous avons citées, ce questionnaire est celui qui prend en compte Le plus grand nombre de dimensions de l'emploi. Le MSQ dispose d'une version courte à 20 items, un par aspect de l'emploi, qui rend « gérable » au sein d'un vaste questionnaire d'enquête.

Ce questionnaire adopte une échelle de mesure à cinq modalités de réponse de type insatisfait-satisfait. Cette méthode nous semble moins sujette à interprétation des réponses de la part du chercheur par rapport à des questionnaires utilisant des échelles de lickert de type d'accord - pas d'accord (Francès, 1984).

L'utilisation de MSQ en français nécessite de la transformation, la traduction et éventuellement de l'adaptation.

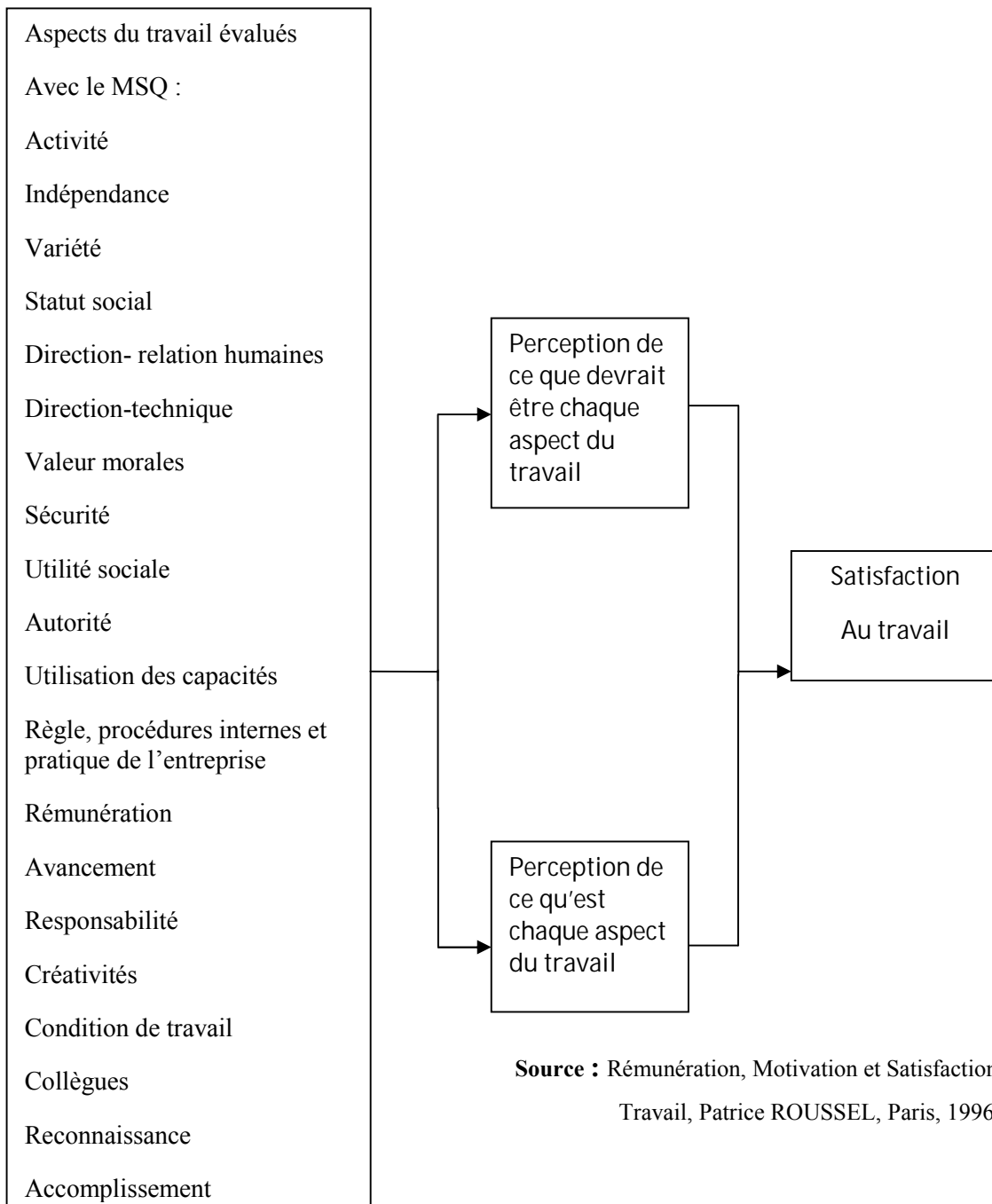
Afin de parvenir à l'élaboration d'un questionnaire fidèle à la version d'origine, la démarche de Roussel. P (1996) est la suivante :

- 1- Traduction littérale du questionnaire
- 2- Traduction littérale soumise à l'approbation de deux professeurs d'anglais de l'université Paul Sabatier de Toulouse et d'un chercheur en gestion des ressources humaines, bilingue, de l'IAE de Toulouse ;
- 3- Administration par voie postale de la traduction littérale auprès de quatre salariés d'une entreprise de l'industrie du verre située en Midi-Pyrénées ;

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

- 4- Réunion de travail avec les quatre salariés de l'entreprise ou ce questionnaire est protesté afin d'élaborer une adaptation tenant compte de l'évaluation de la clarté des énoncés et de la compréhension de leur contenu ;
- 5- Administration de cette nouvelle version auprès de 70 personnes ;
- 6- Elaboration de la version définitive tenant compte du pré teste précédent ;
- 7- Soumission de cette version à l'approbation du professeur Weiss, directeur du centre de recherche en psychologie de l'université du Minnesota.

Voici le modèle de la divergence appliqué à la satisfaction au travail mesuré par le MSQ : Figure N°03.



Source : Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail, Patrice ROUSSEL, Paris, 1996.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

L'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) comporte 20 facettes. Il existe une version courte (20 items soit un (01) par facette) et une version longue (100 items par facette). Chaque item (énoncés) présente une courte phrase à propos d'un aspect spécifique du travail sur une échelle de Likert en 05 points allant de (1) très satisfait à (05) très insatisfait.

La version courte du MSQ nous est apparue relativement simple et plus adapté à notre étude, ce qui nous amène à l'utilisation de cette version à 20 items. Les facettes mesurées par les 20 items (20 items soit 01 item par facette) sont présentés ci- dessous (Roussel P, 1996).

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?

- 1- De vos possibilités d'avancement
- 2- Des conditions de travail
- 3- Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
- 4- De votre importance aux yeux des autres
- 5- De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humain)
- 6- De la compétence de votre supérieur dans la prise de décision (compétences techniques)
- 7- Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience
- 8- De la stabilité de votre emploi
- 9- Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
- 10- Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
- 11- Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
- 12- De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application
- 13- De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites
- 14- Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
- 15- Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
- 16- Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
- 17- Des possibilités de travailler seul dans votre emploi
- 18- De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
- 19- Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
- 20- Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Tableau N°03.

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très insatisfait
1					
2					
3					
-					
-					
-					
20					

B- Le questionnaire d'inventaire de la satisfaction au travail I.S.T. :

Le questionnaire I.S.T. est un instrument de mesure de la satisfaction au travail des travailleurs, en tenant compte des facteurs intrinsèques et extrinsèques De Herzberg.

I.S.T. est l'instrument de mesure qui permet de produire les meilleurs résultats tel que mentionné précédemment. 5 Larouche et Delorme 1972).

Les facteurs de satisfaction contenus dans le questionnaire de l'inventaire au travail « I.S.T » correspondent à quelques variables près, à ceux émanant de ta théorie de Herzberg. Larouche et Delorme (1975) ont émis des considérations d'élaboration d'un devis pouvant mesurer adéquatement la satisfaction au travail, cet instrument de mesure de la satisfaction au travail permet d'une part d'évaluer globalement le phénomène et d'autre part d'évaluer la satisfaction relative aux différents éléments du travail.

L'échelle graduée de Likert est utilisée par Larouche (1972), est appropriée car elle permet d'inclure des questions homogènes et des questions équivalentes dans leur contenu.

L'analyse de Larouche (1972) à identifier trente-trois (33) facteurs (plus un facteur de satisfaction générale) devaient être retenus pour obtenir une mesure assez exhaustive de ce phénomène à savoir :

- 1- Activité : la possibilité d'être occupé tout le temps.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

- 2- Affectation du personnel : la façon dont l'organisation maintient un personnel suffisant pour bien opérer.
- 3- Attrait au travail : la façon dont mon travail me captive.
- 4- Autorité : la possibilité de pouvoir donner des ordres.
- 5- Avancement : mes chances d'avancement dans cet emploi.
- 6- Carrière I: la façon dont ma carrière a été jusqu'à maintenant.
- 7- Carrière II : choisir la carrière que j'ai choisie.
- 8- Communication I : la façon dont l'information parvient à ceux qui en ont besoin.
- 9- Communication II : l'occasion de communiquer avec les employés d'organisation semblables à la mienne.
- 10- Communication III : la chance de donner mon point de vue à propos des décisions concernant mon travail.
- 11- Condition de travail : les conditions matérielles de mon travail.
- 12- Coopération : degré de coopération entre mes supérieurs et leurs employés.

- 13- Créativité : la chance de développer de nouvelles et meilleures manières de faire mon travail.
- 14- Discrimination : absence de discrimination raciale dans l'embauche et la promotion.
- 15- Evaluation : la façon dont mon rendement est évalué.
- 16- Identification : ne pas se sentir un « numéro » dans mon organisation.
- 17- Indépendance : la chance de travailler seul(e).
- 18- Planification : l'efficacité des moyens pour atteindre les buts de l'organisation.
- 19- Politiques et pratiques de l'organisation : la manière dont les politiques de l'organisation sont mises en pratique.
- 20- Réalisation personnelle : le sentiment du travail bien fait.
- 21- Reconnaissance : la reconnaissance que je reçois pour le travail que je fais.
- 22- Rémunération I : mon salaire considérant le travail que je fais.
- 23- Rémunération II : mon salaire comparé avec celui d'autres personnes occupant une position semblable dans d'autres organisations.
- 24- Rémunération III : la fréquence des augmentations de mon salaire.
- 25- Responsabilité : la liberté que j'ai d'utiliser mon propre jugement.
- 26- Sécurité: la sécurité dans mon emploi.
- 27- Service sociale : la chance de faire quelques choses pour les autres gens.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

- 28- Supervision _ Relations Humaines : la manière dont mon supérieur dirige ses travailleurs.
- 29- Supervision Techniques : la compétence de mon supérieur lorsqu'il prend des décisions.
- 30- Statut social : la chance d'être quelqu'un dans la société.
- 31- Utilisation des habilités : la chance de faire quelque chose qui fait valoir mes talents.
- 32- Valeur morale : d'être capable de faire quelque chose qui ne va pas à l'encontre de ma conscience.
- 33- Variété : la variété dans mon travail.

Chaque facteur est présenté aux répondants sous forme de trois questions équivalentes avec réponses graduées sur un continuum de type de Likert. Chacune de ces questions réparties à différents endroits dans le questionnaire, exige que les répondants indiquent le point du continuum qui traduit le mieux son niveau de satisfaction (le questionnaire I.S.T complet est présenté en document annexe avec ses 72 items).

3- Le questionnaire sur la satisfaction au travail des salariés de Naftal :

Le questionnaire qui fait objet de notre étude s'est résulté de la jonction des deux questionnaires à savoir I.S.T. et M.S.Q. citer ci- dessus.

Ce questionnaire contient deux parties suivantes :

I - Information générale :

- 1) Le genre : homme femme
- 2) Quel est votre âge ? [20-30] ans [30-40] ans [40-50] ans [50-60] ans
- 3) Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?
[1-5] ans [5-10] ans [10-15] ans [15-20] ans [20-25] ans [plus de 25 ans]
- 4) Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?
Sans diplôme CAP BT-BTS DEUA ET Licence ingénieur Master et plus
- 5) Quel est votre salaire ?
{45000-65000} DA {65000-85000} DA {85000-105000} DA {105000-125000} DA {125000 DA et plus}

II- Inventaire de la satisfaction:

Demandez-vous si vous êtes satisfait(e) ou non de votre travail. Décrit par l'énoncé.

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Entourez le chiffre correspondant à votre degré de satisfaction sur les différentes facettes du travail suivantes, avec :

- 1 =Très insatisfait(e)
- 2 = Insatisfait(e)
- 3 = Ni satisfait(e), Ni Insatisfait(e)
- 4 =satisfait(e)
- 5 =Très satisfait(e)

Demandez-vous constamment jusque à quel point vous êtes satisfait(e) de cet aspect de votre emploi?

Tableau N° 04.

01- Des conditions physiques (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) dans le travail.	1	2	3	4	5
02- de la sécurité au travail (les accidents) et incidents sur les lieux du travail.	1	2	3	4	5
03- De mon salaire par rapport à l'importance du travail que je fais.	1	2	3	4	5
04- De la sécurité de mon emploi (la permanence de mon travail)	1	2	3	4	5
05- De ma manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mise en application.	1	2	3	4	5
06- Du partage du travail selon les habilités de tous les employés.	1	2	3	4	5
07- De la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée.	1	2	3	4	5
08- De la manière dont mes collègues s'entendent entre eux.	1	2	3	4	5
09- De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains)	1	2	3	4	5
10- De l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés.	1	2	3	4	5
11- De la compétence de votre supérieur dans la prise de décision (compétence technique).	1	2	3	4	5
12- Des informations que me donne mon supérieur	1	2	3	4	5
13- De la compétence technique de mon supérieur à régler les problèmes.	1	2	3	4	5
14- Des relations humaines de mon supérieur et ses employés.	1	2	3	4	5
15- De la communication entre moi et mes collègues de travail.	1	2	3	4	5
16- De la reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fais.	1	2	3	4	5

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

17- Des félicitations et compliments que je reçois pour avoir fait un bon travail.	1	2	3	4	5
18- De l'estime qu'on me témoigne pour un travail bien fait.	1	2	3	4	5
19- Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail.	1	2	3	4	5
20- De la possibilité d'appliquer mes nouvelles façons de travailler.	1	2	3	4	5
21- De prendre des décisions de mon propre initiative.	1	2	3	4	5
22- De la possibilité de faire un travail varié.	1	2	3	4	5
23- De la possibilité d'avoir des promotions dans mon travail.	1	2	3	4	5
24- De mes chances d'avancement dans mon travail.	1	2	3	4	5
25- De la responsabilité qui me sont confiées dans mon travail.	1	2	3	4	5
26- Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire.	1	2	3	4	5
27- De la possibilité d'avoir d'autre travailleurs sous ma direction,	1	2	3	4	5
28- De l'occasion d'utiliser mes nouvelles idées dans mon travail,	1	2	3	4	5
29- De la façon dont mon travail m'attire,	1	2	3	4	5
30- De l'occasion d'employer mes nouvelles méthodes de travail,	1	2	3	4	5

4-Les variables retenus pour les fins de la recherche :

Tableau N° 05 : Les variables retenus pour les fins de la recherche :

Variables dépendantes		Variables indépendantes	
Intrinsèques (Facteurs de satisfaction)	Extrinsèques (Facteurs de l'insatisfaction)	Caractéristiques personnelles	
<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance - L'accomplissement - Autonomie des individus dans l'organisation. - La gestion des carrières (Promotion, avancement et progression). 	<ul style="list-style-type: none"> - Condition de travail (condition physiques et sécurité au travail) - Politique de l'entreprise et organisation. - La rémunération et la sécurité de l'emploi. - Relation au travail (relation inter personnelles, Supervision humaine et Supervision technique). 	<ul style="list-style-type: none"> - Age - Genre (sexe) 	
		Caractéristiques professionnelles	
		<ul style="list-style-type: none"> - Scolarité - Ancienneté - Salaire 	

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

5-Groupement des énoncés du questionnaire selon la théorie des deux facteurs

d'Herzberg :

Tableau N°6. : Groupement des énoncés selon la théorie des deux facteurs

Énoncés (Items)	Facteurs	
E1 : Des conditions physiques (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage, espace, etc.) dans le travail. E2 : de la sécurité au travail (les accidents) et incidents sur les lieux du travail.	Condition de travail	Facteurs de L'insatisfaction ou Facteurs D'hygiènes
E3 : De mon salaire par rapport à l'importance du travail que je fais. E4 : - De la sécurité de mon emploi (la permanence de mon travail).	La rémunération et la sécurité de l'emploi	
E5 : De ma manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mise en application. E6 : Du partage du travail selon les habilités de tous les employés. E7 : De la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée. E12 : Des informations que me donne mon supérieur.	Politique de l'entreprise et organisation	
E8 : De la manière dont mes collègues s'entendent entre eux. E9 : De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains). E10 : De l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés. E11 : De la compétence de votre supérieur dans la prise de décision (compétence technique). E13 : De la compétence technique de mon supérieur à régler les problèmes. E14 : Des relations humaines de mon supérieur et ses employés. E15 : De la communication entre moi et mes collègues de travail.	Relation au travail (relation inter personnelles, la supervision et climat social)	
E16 : De la reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fais. E17 : Des félicitations et compliments que je reçois pour avoir fait un bon travail. E18 : De l'estime qu'on me témoigne pour un travail bien fait.	La reconnaissance	
E19 : Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail. E25 : Des responsabilités qui me sont confiées dans mon travail. E26 : Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire. E27 : De la possibilité d'avoir d'autre travailleurs sous ma direction, E29 : - De la façon dont mon travail m'attire.	L'accomplissement	
E20 : De la possibilité d'appliquer mes nouvelles façons de travailler. E21 : De prendre des décisions de mon propre initiative. E22 : De la possibilité de faire un travail varié. E28 : De l'occasion d'utiliser mes nouvelles idées dans mon travail, E30 : De l'occasion d'employer mes nouvelles méthodes de travail.	L'autonomie des individus dans l'organisation.	
E23 : De la possibilité d'avoir des promotions dans mon travail. E24 : De mes chances d'avancement dans mon travail.	La gestion des carrières (promotion, avancement et progression)	

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Conclusion :

Après avoir présenté l'organisme d'accueil ainsi la population et l'échantillon à l'étude dans la première section, dans la deuxième section nous avons mis en exergue notre méthodologie de recherche à savoir la méthode et l'instrument de mesure et les techniques fut utilisé à des fins de notre recherche.

Notre recherche est de nature quantitative afin de produire des statistiques descriptives, qui va nous permettre d'analyser la satisfaction au travail des salariés de Naftal.

Le logiciel SPSS fut utilisé pour nous permettre d'analyser les données issues des réponses des salariés de Naftal.

Le questionnaire qui fait objet de notre étude s'est résulté de la jonction des deux questionnaires à savoir I.S.T. et M.S.Q. Ce questionnaire contient deux parties, une partie sur les informations générale (05 questions) et une deuxième partie sur l'inventaire de la satisfaction de 30 énoncés (items) à 05 modalités de réponses.

Nous avons retenu 02 types de variables pour les fins de notre recherche, variables dépendantes (facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction) et les variables indépendantes (information personnelles et professionnelles). L'étude de la relation entre ces variables va nous permettre de vérifier la validité de nos hypothèses de départ ainsi de répondre à notre problématique de recherche.

Chapitre IV

Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Introduction :

En prime abord, Cette partie de la recherche traite de la présentation et l'analyse des données qui ont été recueillies auprès des salariés de Naftal. Ensuite, on procède à l'interprétation et la discussion des résultats obtenus.

C'est à l'aide du logiciel de traitement de données statistique SPSS que les résultats vont être identifiés. Il sera d'abord question d'une analyse factorielle confirmatoire, puis la validité et la fiabilité des échelles de mesure utilisées seront évaluées.

Cette étude a pour objectif d'analyser les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction au travail, il s'agit de confronter les résultats obtenus aux hypothèses de départ. Bien que le traitement statistique des résultats obtenus ne permette pas d'accepter ces hypothèses, il convient de les analyser et les interpréter en fonction de la théorie bi-factorielle de Herzberg afin de dégager des conclusions qui s'imposent.

Section 01 : Présentation des résultats :

Dans cette section, les données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives. L'analyse descriptive correspond à la description de l'information de base sur l'échantillon, qui a fait ressortir le profil général de l'échantillon. La distribution de fréquence et la distribution moyenne sont utilisées afin de dresser un portrait de l'échantillon à l'étude.

1- Description statistique de l'échantillon :

1-1- Les informations relatives au questionnaire :

Tableau N°07.

Items	Nombre	Taux (%)
Questionnaires distribués	50	100%
Questionnaires retournés	33	66%
Questionnaires valides	27	54%
Questionnaires invalides	06	12%

1-2- Caractéristiques des répondants :

Dans le cadre de l'analyse effective des 27 questionnaires valides, une classification basée sur la proportion genre, âge, ancienneté, scolarité et salaire est présenté.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

1-2-1- Caractéristiques personnelles :

L'échantillon est composé de 21 hommes (77.78% des répondants) et 06 femmes (22.22% des répondants).

Dans l'échantillon que nous avons effectué, il s'avère que le sexe masculin prédomine dans le secteur économique par rapport au sexe féminin en comparaison à d'autres secteurs d'activités à titre d'exemple la fonction publique (éducation, santé...).

Les répondants se répartissent selon leur âge :

- 11,11% ont entre 20 et 30 ans (03 salariés).
- 25,93% ont entre 30 et 40 ans (07 salariés).
- 48,15% ont entre 40 et 50 ans (13 salariés).
- 14,81% ont entre 60 et plus (04 salariés).

La plus grande proportion de l'échantillon se situe ainsi dans la catégorie des 40 à 50 ans et la plus faible entre les jeunes salariés de 20 à 30 ans.

1-2-2- Caractéristiques professionnelles :

Les répondants se répartissent selon leur niveau de diplôme obtenu :

- Sans diplôme	03
- CAP	09
- BT-BTS	07
- DEUA et Licence	08

30% de l'échantillon des salariés de Naftal ayant un niveau universitaire, sachant que la population de l'étude est la catégorie de cadres, cette proportion nous semble faible pour une entreprise de grande envergure comme Naftal.

Les répondants se répartissent selon leur expérience professionnelle de l'établissement (l'ancienneté) :

- De 01 à 05 ans 02 salariés.
- De 05 à 10 ans 06 salariés.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

- De 10 à 15 ans 08 salariés.
- De 15 à 20 ans 08 salariés.
- De 20 à 25 ans 03 salariés.

60% des cadres de Naftal possèdent entre 10 et 20 ans d'expérience dans le travail par contre 30% des cadres ont moins de 10 ans d'ancienneté. L'échantillon de l'étude montre que les salaires des cadres de Naftal se répartissent comme suit :

- 18 salariés ont un salaire entre 45000 et 65000 DA.
- 07 salariés ont un salaire entre 65000 et 85000 DA.
- 02 salariés ont un salaire entre 85000 et 105000 DA.

66,66% des cadres de Naftal ont un salaire moins de 65000 DA, uniquement 7,40% ont un salaire entre 85000 et 105000 DA.

Les caractéristiques des répondants sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 08 : Caractéristiques des répondants

	Caractéristiques	Nombre de personnes	Pourcentage
Genre	Homme	21	77,78%
	Femme	06	22,22%
Age	20 à 30 ans	03	11,11%
	30 à 40 ans	07	25,93%
	40 à 50 ans	13	48,15%
	50 à 60 ans	04	14,81%
Diplôme	Sans diplôme	03	11,11%
	CAP	09	33,33%
	BT-BTS	07	25,92%
	DEUA et Licence	08	29,63%
	De 1 à 5 ans	02	7,40%

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Ancienneté	De 5 à 10 ans	06	22,22%
	De 10 à 15 ans	08	29,63%
	De 15 à 20 ans	08	29,63%
	De 20 à 25 ans	03	11,11%
Salaire	De 45000 à 65000 DA	18	66,66%
	De 65000 à 85000 DA	07	25,92%
	De 85000 à 105000 DA	02	7,40%

2- Résultat de l'analyse de l'inventaire de la satisfaction :

L'analyse a été effectuée à l'aide de logicielle SPSS et de l'Excel. Notre questionnaire de l'étude adopte une échelle de mesure à de cinq (05) modalités de réponse de très insatisfait(e) au très satisfait(e), ce qui donne des résultats variés entre un (01) et cinq (05).

01 02 03 04 05

2-1- Présentation des résultats de l'analyse factorielle :

Tableau N° 09 : 2-1- Présentation des résultats de l'analyse factorielle :

N°	Genre	Age	Exp	Diplôme	Salaire	Facteurs_ externe	Facteur Interne	Satisfaction
1	homme	40-50	15-20 ans	BT-BTS	45000-65000	3,80	4,27	4,03
2	homme	40-50	15-20 ans	BT-BTS	45000-65000	3,53	4,27	3,9
3	femme	30-40	15-20 ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3,87	3,79	3,83
4	femme	30-40	15-20 ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3,73	3,79	3,76
5	homme	50-60	10-15 ans	CAP	45000-65000	3,87	4,13	4
6	homme	50-60	10-15 ans	CAP	45000-65000	3,80	4,13	3,97
7	homme	40-50	5-10ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3,53	3,53	3,53
8	homme	40-50	5-10ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3,53	3,53	3,53
9	femme	30-40	5-10ans	BT-BTS	45000-65000	3,53	3,60	3,57
10	homme	50-60	15-20 ans	DEUA ET Licence	65000-85000	2,80	2,53	2,67
11	homme	30-40	10-15 ans	CAP	45000-65000	3,00	2,93	2,97

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

12	homme	40-50	20-25ans	BT-BTS	65000-85000	3,87	4,07	3,97
13	homme	30-40	15-20 ans	CAP	65000-85000	3,40	3,36	3,38
14	homme	40-50	10-15 ans	Sans diplôme	45000-65000	2,47	3,07	2,77
15	homme	50-60	10-15 ans	BT-BTS	65000-85000	4,00	4,07	4,03
16	homme	40-50	20-25ans	BT-BTS	85000-105000	3,27	4,07	3,67
17	homme	40-50	10-15 ans	CAP	45000-65000	3,33	3,47	3,4
18	homme	40-50	5-10ans	CAP	45000-65000	3,47	3,33	3,4
19	homme	40-50	20-25ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3,67	3,67	3,67
20	femme	30-40	1-5 ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3,47	3,87	3,67
21	homme	40-50	15-20 ans	Sans diplôme	45000-65000	3,47	2,71	3,09
22	homme	20-30	5-10ans	DEUA ET Licence	85000-105000	3,13	3,87	3,5
23	homme	30-40	15-20 ans	CAP	65000-85000	3,13	3,93	3,53
24	homme	40-50	10-15 ans	BT-BTS	65000-85000	4,13	4,47	4,3
25	femme	40-50	10-15 ans	CAP	65000-85000	2,67	3,40	3,03
26	femme	20-30	1-5 ans	CAP	45000-65000	3,80	4,07	3,93
27	homme	20-30	5-10ans	Sans diplôme	45000-65000	3,33	3,64	3,49
Total						93,60	99,57	96,59
Moyenne						3,47	3,69	3,58

3- Calcul de La dispersion de l'échantillon de l'étude :

L'écart-type est un indicateur de la dispersion d'une série statistique. L'écart type de notre échantillon est l'écart des réponses données par les salariés par rapport à la moyenne de la série ainsi que le coefficient de variation (écart-type / moyenne) sont calculé à l'aide de logiciel Excel. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous

3-1- Calcul de l'écart-type et de coefficient de variation :

Tableau N° 10 : Calcul de l'écart-type et de coefficient de variation :

Items	Ecart-type	Coefficient de variation
Satisfaction Globale	0,41	0,11
Facteurs externes (Facteurs de L'insatisfaction)	0,41	0,12
Facteurs internes (Facteurs de Satisfaction)	0,48	0,13

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

3-2- Interprétation des résultats de l'analyse factorielle :

L'analyse de la satisfaction des salariés de Naftal envers plusieurs aspects de travail à donner une satisfaction moyenne de 3,58 sur l'échelle de 05, ce que signifie que ces salariés sont satisfaits de leur travail au sein de cette entreprise.

Rappelons qu'en science humaines, le seuil de signification fixé à 0,05 (05%), vu les résultats obtenus on peut dire qu'il y a une faible dispersion entre les réponses des répondants dans notre échantillon de recherche, ce qui signifie que toutes les réponses des salariés se rapprochent de la moyenne.

Section 02 : Analyse et discussion des résultats de la recherche :

Cette étape de la recherche consiste à vérifier les hypothèses de notre étude et l'interprétation des résultats obtenus.

1- La vérification d'hypothèse H 01 :

1-1- Rappel de l'hypothèse :

La première hypothèse s'inspire de la théorie bi-factorielle de Herzberg stipulant que de plus fortes cotes de satisfaction sont exprimées à l'ensemble des facteurs intrinsèques qu'à l'ensemble des facteurs extrinsèques.

1-2- Analyses factorielle des données selon la théorie Bi-factorielle de Herzberg :

A l'aide du logiciel SPSS, nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau N°11 : Analyses factorielle des données selon la théorie Bi-factorielle de Herzberg :

N°	Genre	Age	Expérience	Diplôme	Salaire	Facteurs Extrinsèques	Facteurs Intrinsèques
1	homme	40-50	15-20 ans	BT-BTS	45000-65000	3.80	4.27
2	homme	40-50	15-20 ans	BT-BTS	45000-65000	3.53	4.27
3	femme	30-40	15-20 ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3.87	3.79
4	femme	30-40	15-20 ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3.73	3.79

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

5	homme	50-60	10-15 ans	CAP	45000-65000	3.87	4.13
6	homme	50-60	10-15 ans	CAP	45000-65000	3.80	4.13
7	homme	40-50	5-10ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3.53	3.53
8	homme	40-50	5-10ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3.53	3.53
9	femme	30-40	5-10ans	BT-BTS	45000-65000	3.53	3.60
10	homme	50-60	15-20 ans	DEUA ET Licence	65000-85000	2.80	2.53
11	homme	30-40	10-15 ans	CAP	45000-65000	3.00	2.93
12	homme	40-50	20-25ans	BT-BTS	65000-85000	3.87	4.07
13	homme	30-40	15-20 ans	CAP	65000-85000	3.40	3.36
14	homme	40-50	10-15 ans	Sans diplôme	45000-65000	2.47	3.07
15	homme	50-60	10-15 ans	BT-BTS	65000-85000	4.00	4.07
16	homme	40-50	20-25ans	BT-BTS	85000-105000	3.27	4.07
17	homme	40-50	10-15 ans	CAP	45000-65000	3.33	3.47
18	homme	40-50	5-10ans	CAP	45000-65000	3.47	3.33
19	homme	40-50	20-25ans	DEUA ET Licence	45000-65000	3.67	3.67
20	femme	30-40	1-5 ans	DEUA ET	45000-65000	3.47	3.87

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

				License			
21	homme	40-50	15-20 ans	Sans diplôme	45000- 65000	3.47	2.71
22	homme	20-30	5-10ans	DEUA ET License	85000- 105000	3.13	3.87
23	homme	30-40	15-20 ans	CAP	65000- 85000	3.13	3.93
24	homme	40-50	10-15 ans	BT-BTS	65000- 85000	4.13	4.47
25	femme	40-50	10-15 ans	CAP	65000- 85000	2.67	3.40
26	femme	20-30	1-5 ans	CAP	45000- 65000	3.80	4.07
27	homme	20-30	5-10ans	Sans diplôme	45000- 65000	3.33	3.64
Total						93.60	99.57
Moyenne						3.47	3.69

1-3- Discussion du résultat obtenu :

Le résultat obtenu de notre étude confirme l'hypothèse que les facteurs intrinsèques combinés donnent plus de satisfaction au travail par rapport aux facteurs extrinsèques.

2- La vérification d'hypothèse H 02 :

2-1- Rappelle de l'hypothèse :

Les facteurs intrinsèques influencent davantage la satisfaction des salariées plus instruits.

2-2- Traitement des données :

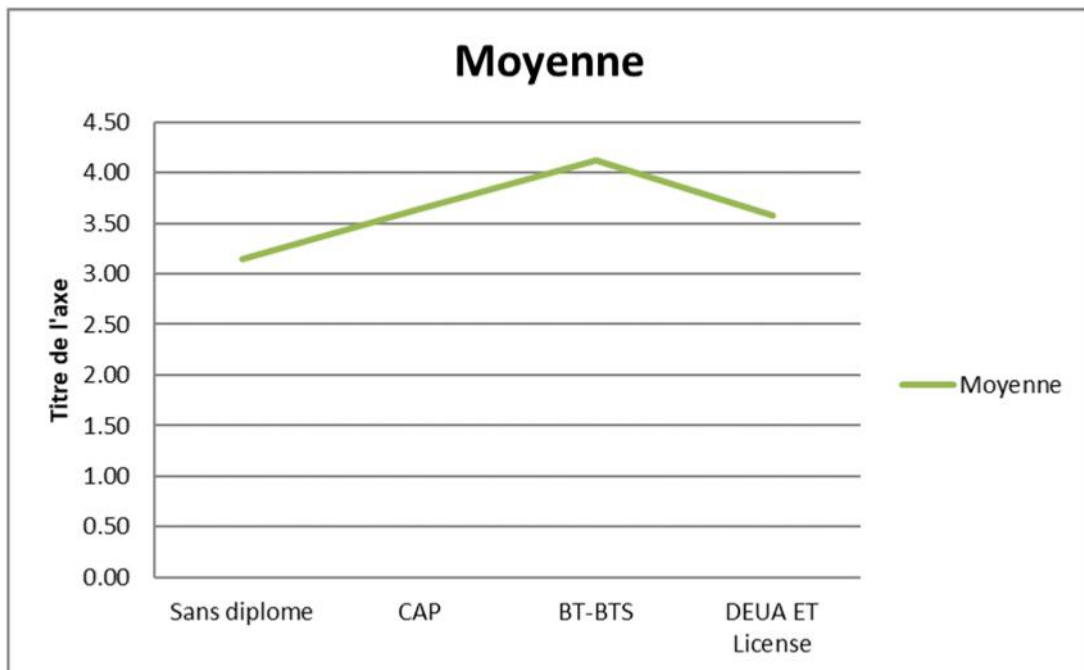
Le traitement des données avec le SPSS a fait ressortir la satisfaction des salariés par niveau d'instruction et regroupé dans le tableau ci-dessous :

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Tableau N° 12 : La satisfaction des salariés par niveau d'instruction

Niveau	Nombre	Total	Moyenne
Sans diplôme	03	9.42	3.14
CAP	09	32.75	3.64
BT-BTS	07	28.82	4.12
DEUA Licence	08	28.58	3.57

Les résultats obtenus sont représentés dans le graphe suivant :



2-3- Discussion du résultat obtenu :

L'analyse du résultat obtenu, montre l'augmentation de la satisfaction des salariés par rapport à leur niveau de diplôme des salariés non universitaires (sans diplôme, CAP, BTS) et la diminution de la satisfaction des salariés universitaires, ce qui infirme (rejette) l'hypothèse H2 selon laquelle les salariés les plus instruits sont les plus satisfaits au travail par les facteurs intrinsèques.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

3- La vérification d'hypothèse H 03:

3-1- Rappel de l'hypothèse H 03:

H3: L'accroissement de la satisfaction avec l'âge ; les travailleurs les plus jeunes seraient plus satisfaits au travail par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement que les employés plus âgés. Ils sont également plus satisfaits par les facteurs reliés aux conditions de travail et au salaire.

L'hypothèse H3 est subdivisée en 03 sous hypothèses à savoir :

3-1-1- L'hypothèse H 03-01 :

H3-01 : l'accroissement de la satisfaction avec l'âge des salariés :

A- Traitement des données :

Les données issues de traitement de la satisfaction par tranche d'âge sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : La satisfaction par tranche d'âge

Salariés	Agés	Satisfactions	Nombres	Moyenne
1	20-30	3,5	3	3,64
2	20-30	3,93		
3	20-30	3,49		
1	30-40	3,83	7	3,53
2	30-40	3,76		
3	30-40	3,57		
4	30-40	2,97		
5	30-40	3,38		
6	30-40	3,67		
7	30-40	3,53		
1	40-50	4,03	13	3,56
2	40-50	3,9		
3	40-50	3,53		
4	40-50	3,53		
5	40-50	3,97		
6	40-50	2,77		
7	40-50	3,67		
8	40-50	3,4		
9	40-50	3,4		
10	40-50	3,67		
11	40-50	3,09		
12	40-50	4,3		
13	40-50	3,03		

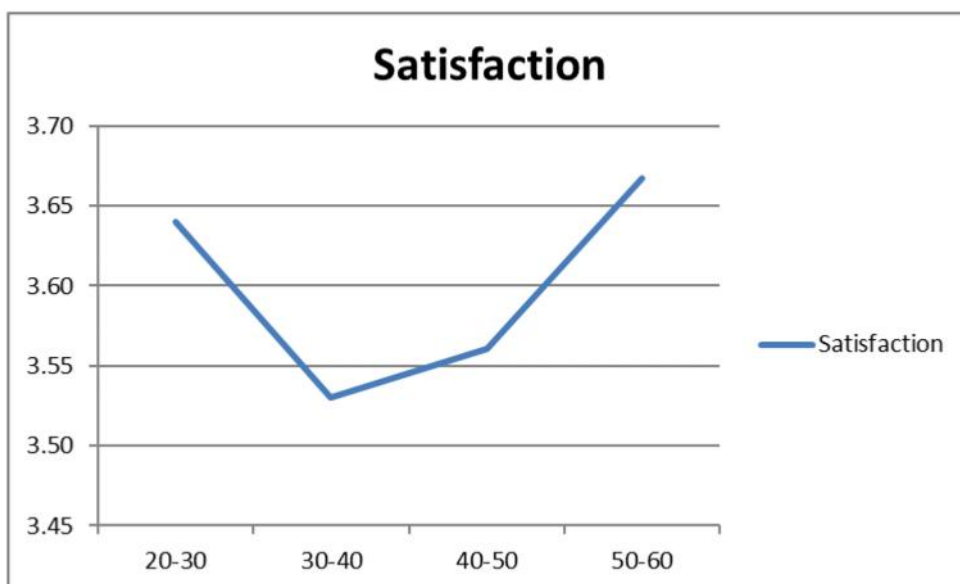
Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

1	50-60	4	4	3,67
2	50-60	3,97		
3	50-60	2,67		
4	50-60	4,03		

Ce qui donne une moyenne de la satisfaction par tranche comme suit :

Ages	Satisfaction
20-30	3,64
30-40	3,53
40-50	3,56
50-60	3,67

Ce résultat est représenté dans le graphe suivant :



B- Discussion du résultat obtenu :

L'analyse du graphe donne un accroissement de la satisfaction des salariés âgés de 20 à 30 ans est due au faite de trouver un emploi, l'accroissement est plus significatif des salariés dans la tranche d'âges est plus de 50 ans, ce qui confirme notre hypothèse (H3-1) de recherche. Il y a lieu de noté une légère diminution de satisfaction dans la tranche d'âge 30 à 40 ans.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

3-1- 2- L'hypothèse H3-02 :

H-3-2 : les travailleurs les plus jeunes seraient plus satisfaits au travail par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement que les employés plus âgés.

A- Traitement des données :

Le calcul de la satisfaction des salariés par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement à l'aide de logiciel SPSS à donner les résultats suivant :

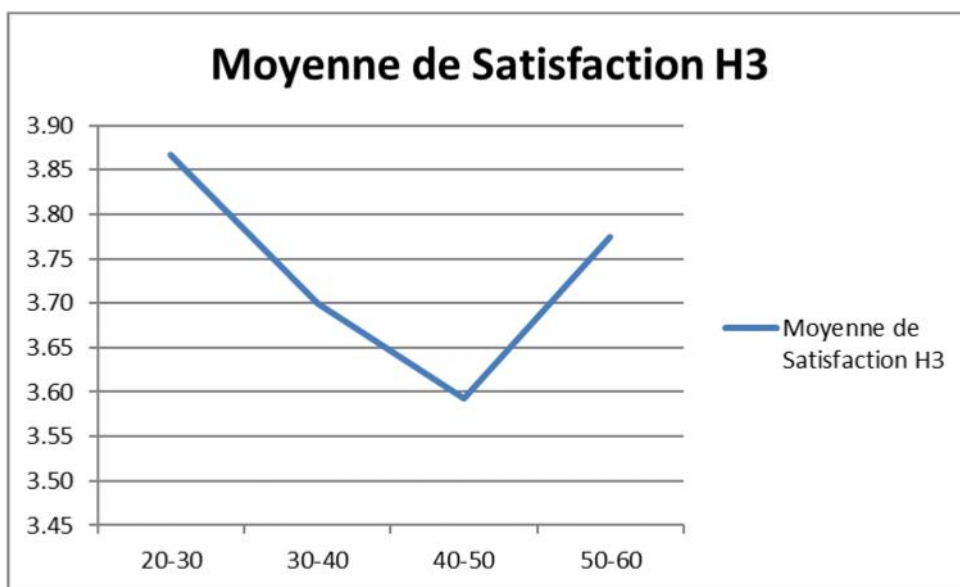
Tableau N°14 : Le calcul de la satisfaction des salariés par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement

Age	Satisfaction H 3	Nombre	Moyenne
20-30	3,8	3	3,87
20-30	4,1		
20-30	3,7		
30-40	4	7	3,7
30-40	4		
30-40	3,7		
30-40	3		
30-40	3,5		
30-40	3,8		
30-40	3,9		
40-50	4,2	13	3,59
40-50	4,2		
40-50	3,4		
40-50	3,4		
40-50	4,1		
40-50	2,9		
40-50	3,9		
40-50	3,3		
40-50	3,4		
40-50	3,8		
40-50	2,3		
40-50	4,5		
40-50	3,3		
50-60	4,2	4	3,78
50-60	4,2		
50-60	2,5		
50-60	4,2		

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Pour nous permettre d'interpréter les résultats obtenus nous allons présenter le graphe suivant :

Age	Moyenne de Satisfaction H3
20-30	3,87
30-40	3,70
40-50	3,59
50-60	3,78



B- Discussion du résultat obtenu :

L'analyse des résultats obtenus montre une forte cote de satisfaction de salariés dans l'âge entre 20 et 40 ans ce qui confirme notre hypothèse de recherche à savoir « les salariés les plus jeunes seraient plus satisfaits au travail par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement que les employés plus âgés ».

3-1- 3- L'hypothèse H3-03 :

H-03-03- les travailleurs les plus jeunes seraient plus satisfaits au travail par les facteurs liés aux conditions de travail et au salaire.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

A- Traitement des données :

Après avoir regroupé les facteurs de satisfactions liées aux salaires et les conditions de travail par tranches d'âges des salariés à l'aide du logiciel SPSS nous avons obtenu les résultats suivant :

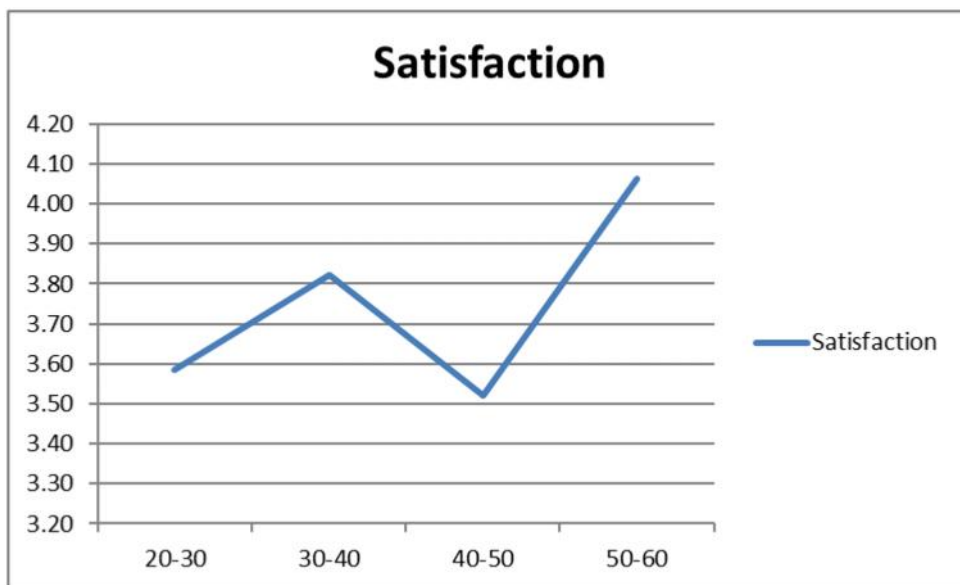
Tableau N°015 : les facteurs de satisfactions liées aux salaires et les conditions de travail par tranches d'âges

Age	Satisfaction	Nombre	Moyenne
20-30	3,5	3	3,58
20-30	4		
20-30	3,25		
30-40	4,25	7	3,82
30-40	3,75		
30-40	3,5		
30-40	3,75		
30-40	3,75		
30-40	4		
30-40	3,75		
40-50	4	13	3,52
40-50	4,25		
40-50	3,25		
40-50	3,5		
40-50	3,5		
40-50	3		
40-50	2,5		
40-50	3,25		
40-50	3,5		
40-50	3,75		
40-50	5		
40-50	3,75		
40-50	2,5		
50-60	4,25	4	4,06
50-60	4		
50-60	3,75		
50-60	4,25		

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Le résultat de l'analyse est présenté dans le graphe suivant :

Age	Satisfaction
20-30	3,58
30-40	3,82
40-50	3,52
50-60	4,06



B- Discussion du résultat obtenu :

Le résultat obtenu infirme (contre dit) notre hypothèse de de départ (H3-3), l'analyse du graphe montre une très grande cote de satisfaction des salariés les plus âgés (50 à 60 ans) à l'égard des conditions de travail et du salaire. La satisfaction des salariés les plus âgés est justifié par le sentiment d'appartenance des salariés de Naftal exprimé envers à leur entreprise.

4- La vérification d'hypothèse H 04:

4-1- Rappel de l'hypothèse H 04:

H4 : La satisfaction au travail croit avec l'ancienneté.

4-2- Traitement des données :

L'analyse de la satisfaction des salariés par rapport aux nombres d'années travaillées dans l'établissement (expériences professionnelles) est représentée dans le tableau suivant :

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Tableau N°16 : La satisfaction des salariés par rapport aux nombres d'années travaillées

Expérience	Satisfaction	Nombre	Moyenne
5-10 ans	3,53	6	3,5
	3,53		
	3,57		
	3,4		
	3,5		
	3,49		
20-25 ans	3,97	3	3,8
	3,67		
	3,67		
1-5 ans	3,67	2	3,8
	3,93		
15 - 20 ans	4,03	8	3,5
	3,9		
	3,83		
	3,76		
	2,67		
	3,38		
	3,09		
	3,53		
10-15 ans	4	8	3,6
	3,97		
	2,97		
	2,77		
	4,03		
	3,4		
	4,3		
	3,03		

Pour vérifier la validité de notre hypothèse nous avons présenté la satisfaction des salariés par rapport à leur ancienneté dans le graphe suivant :

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Expérience (ancienneté)	Satisfaction
1-5 ans	3,8
5-10 ans	3,5
10-15 ans	3,6
15 - 20 ans	3,5
20-25 ans	3,8



4-3- Discussion du résultat obtenu :

Le résultat obtenu montre une grande satisfaction des salariés dans l'expérience entre 01 à 05 ans d'ancienneté et les salariés qui ont entre 20 et 25 ans d'années travaillé dans l'établissement. La satisfaction des salariés dont l'expérience entre 01 et 05 ans est expliquée par le fait d'avoir un emploi stable dans une entreprise de grande envergure comme Naftal et la satisfaction des salariés dont la satisfaction entre 20 et 25 ans est justifier par les bonnes conditions de travail et le sentiment d'appartenance des travailleurs les plus ancien envers leur entreprise.

5- La vérification d'hypothèse H 05:

5-1- Rappelle de l'hypothèse H 05:

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

H5 : la variable « genre » n'exerce pas d'influence significative sur la satisfaction au travail.

5-2- Traitement des données :

A l'aide du logiciel SPSS nous avons obtenu la satisfaction des salariés par sexe des 21 hommes et 06 femmes comme suit :

Tableau N° 17.

Genre	Satisfaction	Nombre	Moyenne
femme	3,83	6	3,63
femme	3,76		
femme	3,57		
femme	3,67		
femme	3,03		
femme	3,93		
homme	4,03	21	3,56
homme	3,9		
homme	4		
homme	3,97		
homme	3,53		
homme	3,53		
homme	2,67		
homme	2,97		
homme	3,97		
homme	3,38		
homme	2,77		
homme	4,03		
homme	3,67		
homme	3,4		
homme	3,4		
homme	3,67		
homme	3,09		
homme	3,5		
homme	3,53		
homme	4,3		
homme	3,49		

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Pour vérifier si la variable genre exerce une influence ou pas sur la satisfaction des salariés, nous avons comparé les moyennes de ces deux groupes (hommes, femmes).

Notre échantillon comporte 02 groupe, notre variable dépendante et quantitative, pour comparer les moyennes de ces deux groupes afin vérifier notre hypothèse nous avons effectué les tests statistiques comme le Test-T du logiciel SPSS pour rejeter ou non l'hypothèse nulle H0 qui est l'hypothèse H5 de notre étude.

5-2-1- L'analyse T-Test :

Le T-Test permet de comparer les deux groupe au maximum, dans notre cas il y a deux groupe les hommes et les femmes, notre Test fourni 02 tableau important à savoir :

A- Le tableau des moyennes (statistiques du groupe) :

Tableau N°18 : L'analyse T-Test

sexe		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Satisfaction	homme	21	3,5617	,43301	,09449
	femme	6	3,6310	,31895	,13021

B- Le tableau Test- T :

Tableau N°19 : B- Le tableau Test- T

Test d'échantillons indépendants										
		des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Satisfaction	Hypothèse de variances égales	,864	,361	-,363	25	,720	-,06927	,19106	-,46276	,32422
	Hypothèse de variances inégales			-,431	10,897	,675	-,06927	,16088	-,42378	,28523

5-3- Discussion du résultat obtenu :

Rappelons qu'en science humaines, le seuil de signification est fixé à 0,05 (05%). La signification de notre étude est de 0,361 soit 36,15%, ce qui représente une indépendance entre les deux variables, c'est-à-dire que les hommes et les femmes sont satisfaits de la même manière ce qui confirme l'hypothèse de notre recherche (H5) à savoir : la variable « genre » n'exerce pas d'influence significative sur la satisfaction au travail.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

6- La vérification d'hypothèse H 06 :

6-1- Rappel de l'hypothèse H 06 :

H6 : les salariés ayant un salaire plus élevé sont les plus satisfait au travail.

6-2- Traitement des données :

L'analyse de la satisfaction des salariés par rapport à leur salaire est présentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°20 : La satisfaction des salariés par rapport à leur salaire

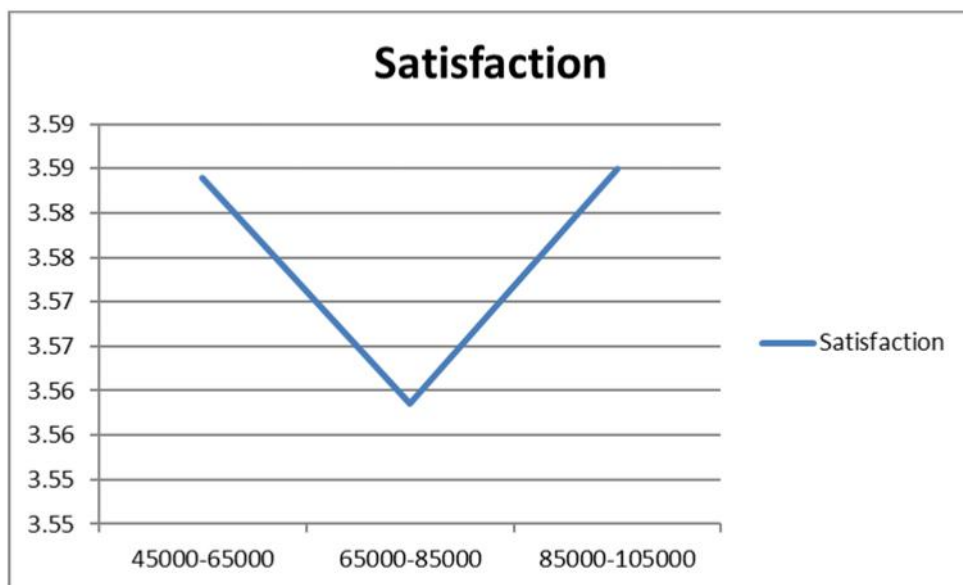
Salarié	Salaire	Satisfaction	Nombre	Moyenne
1	45000-65000	4,03	18	3,58
2	45000-65000	3,9		
3	45000-65000	3,83		
4	45000-65000	3,76		
5	45000-65000	4		
6	45000-65000	3,97		
7	45000-65000	3,53		
8	45000-65000	3,53		
9	45000-65000	3,57		
10	45000-65000	2,97		
11	45000-65000	2,77		
12	45000-65000	3,4		
13	45000-65000	3,4		
14	45000-65000	3,67		
15	45000-65000	3,67		
16	45000-65000	3,09		
17	45000-65000	3,93		
18	45000-65000	3,49		
1	65000-85000	2,67	7	3,56
2	65000-85000	3,97		
3	65000-85000	3,38		
4	65000-85000	4,03		
5	65000-85000	3,53		
6	65000-85000	4,3		
7	65000-85000	3,03		

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

1	85000-105000	3,67	2	3,59
2	85000-105000	3,5		

Ces résultats sont obtenus à l'aide du logiciel SPSS, pour nous permettre d'interpréter ces résultats, nous avons les représentés dans le graphe suivant :

Salaire	Satisfaction
45000-65000	3,58
65000-85000	3,56
85000-105000	3,59



6-3- Discussion du résultat obtenu :

L'analyse du graphe démontre une forte augmentation de la satisfaction des salariés dans le salaire est situé entre 85000 à 105000 DA, ce résultat signifie que les salariés les plus satisfaits sont les mieux payés ce qui confirme notre hypothèse de recherche H6 à savoir : les salariés ayant un salaire plus élevé sont les plus satisfait au travail.

Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons analysé l'échantillon de notre étude composé de 27 salariés de Naftal (21 hommes et 06 femmes), notre analyse ce porte sur la satisfaction des salariés.

Les données quantitatives sont analysées à l'aide du logiciel SPSS. Après avoir présenté les caractéristiques des répondants aux questionnaires, nous avant effectué une analyse factorielle sur l'inventaire de la satisfaction des salariés qui a fait ressortir une satisfaction générale de 3,5 sur une échelle de 05,58. L'analyse des résultats obtenus montre une satisfaction générale des salariés de Naftal et une forte cote de satisfaction sont exprimées à l'ensemble des facteurs intrinsèques qu'a l'ensemble des facteurs extrinsèques.

La vérification de la validité de nos hypothèse de départ de notre recherche à donner la confirmation des hypothèses H1,H3-1, H3-2, H4,H5 et H6. Notre analyse à donner des résultats qui contre dit et rejette les hypothèses H2, H3-3.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement concurrentiel ou il se trouve, aucune entreprise ne peut aujourd'hui se soustraire à l'obligation de prendre en considération la satisfaction de ses salariés.

La satisfaction au travail est une composante importante de l'exercice professionnelle. D'une part les conditions de travail et le climat social d'autre part, elle révèle des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel vis -à vis de plusieurs aspects de l'emploi.

Pour atteindre notre objectif, nous avons retenu comme cadre théorique la théorie Bi-factorielle de Herzberg qui nous semble la plus appropriée à l'objet de notre étude.

Notre méthodologie de recherche est une approche quantitative, il nous a permis de produire des données chiffrées dans une logique hypothéco-déductive. Ce qui nous a permis de faire une analyse descriptive des statistiques obtenues.

L'instrument de mesure utilisé est le questionnaire, les données recueillies sont analysées à l'aide du logiciel SPSS. L'analyse effectuée est l'étude des liens entre les variables indépendantes composées des caractéristiques personnelles et professionnelles des salariés et les variables dépendantes composées des facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction des salariés de Naftal.

Les résultats des analyses ont confirmé et infirmé plusieurs hypothèses dont voici le résumé.

- Confirme l'hypothèse que les facteurs intrinsèques combinés donnent plus de satisfaction au travail par rapport aux facteurs extrinsèques.
- Infirme (rejette) l'hypothèse selon laquelle les salariés les plus instruits sont les plus satisfaits au travail par les facteurs intrinsèques.
- Confirme un accroissement de la satisfaction des salariés âgés de 20 à 30 ans et un accroissement plus significatif des salariés dans la tranche d'âges est plus de 50 ans. Il y a lieu de noter une légère diminution de satisfaction dans la tranche d'âge 30 à 40 ans.
- Confirme que les salariés les plus jeunes seraient plus satisfaits au travail par les facteurs d'autonomie et d'accomplissement que les employés plus âgés.

Conclusion générale

- Infirme (contre dit) notre hypothèse de départ, l'analyse montre une très grande cote de satisfaction des salariés les plus âgés (50 à 60 ans) à l'égard des conditions de travail et du salaire.
- Le résultat obtenu montre une grande satisfaction des salariés dans l'expérience entre 01 à 05 ans d'ancienneté et les salariés qui ont entre 20 et 25 ans d'années travaillé dans l'établissement.
- Les hommes et les femmes sont satisfaits de la même manière ce qui confirme l'hypothèse de notre recherche à savoir : la variable « genre » n'exerce pas d'influence significative sur la satisfaction au travail.
- Les salariés les plus satisfaits sont les mieux payés, ce qui confirme notre hypothèse de recherche à savoir : les salariés ayant un salaire plus élevé sont les plus satisfait au travail.

Au terme de notre réflexion, il apparaît que la satisfaction professionnelle ne découle pas uniquement des conditions de travail. La personnalité joue également un rôle, certaines personnes par exemple sont prédisposées à presque tout aimer, tandis que d'autres sont malheureux même dans les professions qui semblent les plus intéressantes (Stepher, Robibins et *al.*, 2014).

Les recherches ont montré que les personnes qui ont une personnalité négative (celles qui par exemple ont tendance à être grincheuses, critique et négatives) sont généralement moins satisfaites au travail, il apparaît que les managers ne peuvent sans doute pas faire grande chose pour accroître la satisfaction de leurs employés. Qu'il s'agisse d'adapter les caractéristiques des postes, d'améliorer les conditions de travail ou d'augmenter les récompenses, ces efforts n'auront probablement que très peu d'effet. Le seul moyen pour eux d'exercer une influence significative consiste à bien maîtriser le processus de sélection. Si les managers veulent des travailleurs satisfait, ils doivent s'assurer que leurs procédures d'embauche écartent d'emblée les grincheux (hargneux, maussade), les inadaptés chroniques et les perturbateurs, qui ne trouveront jamais la moindre satisfaction dans leur travail (Stepher, Robibins et Al, 2014).

Conclusion générale

La satisfaction survient lorsque l'individu réalise ses attentes, que celles-ci soient conscients ou inconscients. Elle apparaît donc dans un second temps, après que l'individu a accompli quelque chose et reçu une récompense pour cette action.

Un salarié est d'autant productif qu'il est satisfait de son travail. Cette satisfaction est le produit d'une série de facteurs qui dépasse le simple cadre de l'entreprise. Elle provient à la fois de l'organisation du travail, plus ou moins parcellisée, du type de supervision et du comportement de celui-ci avec les salariés, de l'atmosphère au sein de l'équipe, mais aussi des aspirations de la personne et du statut social que son travail lui procure, tant dans la société civile qu'à l'intérieur de l'organisation (Frédérique Alexandre- Bailly, 2006).

Les managers doivent affecter les tâches non seulement sur les bases de qualifications des collaborateurs, mais encore sur leur profil motivationnel. La motivation commence donc par l'organisation de travail et la sélection du personnel. Veillez à ce que toute critique ne concerne que la façon dont le travail a été accompli et non les qualités de la personne qui l'exécute. On devrait tout faire pour ne pas démolir la confiance que les collaborateurs ont en lui-même, parce que la motivation dépend très largement de la confiance en soi et vice versa (J.Rojot, 1989).

Le besoin de se réaliser est le seul véritable facteur de motivation, pour atteindre, mais pour dépasser l'objectif qu'on s'est fixé, car ici la satisfaction est intrinsèque, c'est à dire qu'elle est directement proportionnelle à la bonne performance alors que la satisfaction des besoins inférieurs est extrinsèque puisqu'elle ne dépend qu'indirectement, voire pas du tout de la performance. Pour motiver les salariés à s'appliquer vraiment, il faut leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, autonomie et des responsabilités. Herzberg dit que tout le monde a ce besoin de se réaliser (J.Rojot, 1989).

Le sentiment d'appartenance à un groupe joue un rôle important dans la satisfaction des salariés dans une organisation. Un individu très motivé par une tâche pourra se démotiver rapidement s'il a l'impression d'être le seul à se démermer pour mener à bien une action dont la réussite dépend aussi des autres. Une ambiance morose dans un service aura un effet démotivant pour tous. La simple fierté d'appartenir à telle grande entreprise est une source de satisfaction, de positionnement social agréable. Le fait d'être associé à une grande marque est moteur (Frédérique Alexandre- Bailly et Al, 2006).

Conclusion générale

Au vu de ces conclusions, pour reprendre l'expression de Taylor « *The right man at the right place* ». La théorie bi factorielle permet de comprendre comment élaborer des organisations de travail qui procurent de bonnes conditions de satisfaction. Il s'agit d'élargir et d'enrichir les tâches, c'est à dire de déspecialiser au maximum les postes de travail afin d'éviter l'ennui du geste cent fois répété et de redonner accès à la réflexion sur le travail au lieu de se contenter de simple tâches de réalisation (Frédérique Alexandre- Bailly et Al, 2006).

Les principales limites de la recherche

La théorie bi-factorielle de Herzberg possède ses limites quant à sa capacité à prédire l'ensemble des facteurs qui sont source de satisfaction à l'œuvre dans notre étude de cas.

Limites d'ordre méthodologique sont à souligner dans la présente recherche. Les limites de l'instrument de mesure (le questionnaire), il ne peut expliquer de façon précise les causes de satisfaction et de l'insatisfaction des salariés. La différence de compréhension et d'interprétation et le manque de franchise faussent les résultats de la recherche.

Le nombre réduit de la taille de l'échantillon de la recherche, qui peut avoir des répercussions sur les résultats, et peut limiter les richesses de nos conclusions.

La population de l'étude est constitué uniquement des cadres de Naftal (23% de l'effectif), ce qui limite la portée de notre recherche, ce qui rend les résultats de la recherche difficile à généralisé à l'ensemble du personnel de Naftal.

Perspectives de la recherche

Une première piste consiste au niveau des variables explicatives du degré de satisfaction, en retenant un plus grand nombre de variables, les facteurs non intégrés dans notre recherche.

Inclure dans la recherche une série d'entretiens semis directive, l'observation sur le terrain et avis d'experts afin de compléter l'enquête par le questionnaire.

Une deuxième piste de réflexion serait d'examiner la relation entre le degré de satisfaction des salariés et leur performance au sein de l'entreprise. De nombreuses études sur cette relation n'ont pas arrivé à déterminer le lien (corrélation faible) entre la satisfaction et la performance au travail, donc reste un sujet à explorer dans les futures études.

Bibliographie

Bibliographie

1- Ouvrages :

- Brun J.P et Dugas N, la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université laval, Québec, 2000.
- Eline Nicolas, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, juin 2014
- Altinay, Levent; Alexandros Paraskevas et SooCheong (Shawn) Jang. Planning research in hospitality and tourism New York and London: Routledge Taylor and Francis group. , 2^{ème} édition, (2008 r. 2016).
- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997.
- Audet M, haines V, St-Orange et Petit A. « Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines » » ; Montréal- Paris Gaëtan Morin, 2000.
- Bourcier C et Palobart Y (la reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, les éditions d'organisation, collection audit. Paris 1997.
- Carol KENNEDY, Toutes les théories du management, ED, Maxima, Paris,1993
- Depelteau, François La démarche d'une recherche en sciences humaines, De la question de départ à la communication des résultats, 4 Edition, 2005.
- E. Gardère, E.Q. Gardère : « Le capital mémoire de l'entreprise ». Ed. Harmattan, 2003.
- Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgerois, Jean pierre Gruère, Natalie Raulet-croset, Christine Roland- lévy, Comportements humaines et management, 2^{ème} édition, Pearson, France 2006.
- Herzberg F. le travail et la nature de l'homme, édition moderne, Paris 1971.
- J. M. beignon, f. x. bourmaud : « intelligence économique et entreprise ». Ed. Harmattan, 2005.
- J. Rojot, Comportement et Organisation, Bergnann libraire vuibert, paris 1989.
- J.C Sardas : « Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales ». Ed. L'Harmattan, 2007.
- Jean Michel PLANE, management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003.

Bibliographie

- King, N., "Clarification and Evaluation of the Two-factor Theory of Job Satisfaction" *Psychology. Bulletin*, Vol. 74, 1970.
- Klein S, Maher, J.R, Education Level and Satisfaction with Pay, *Personal Psychology* Vol. 19, 1966.
- Larouche V, Levesque A, Delorme F, satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure, *relations industrielles* no 28, 1973.
- Larouche V. "Inventaire de Satisfaction au Travail: Validation", *Relations industrielles*, Vol30, 1975.
- M. Amiel, F. Bonnet et al : « Management de l'administration ». Ed. De Boeck Université, 1997.
- Maurice Angers .Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah université, Alger ,1997.
- Michel BARABEL, *Manager*, Edition, DUNOD, 2006.
- Ouchi William: « théorie Z : faire face au défi japonais ». Ed. Inter Editions, 1982.
- PARETTI Jean-Marie, *gestion ressources humaines*, 9^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2005.
- PERETTI J. M, *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert Entreprises, Paris 2002-2003.
- ROUSSEL Patrice, *Rémunération, motivation, et satisfaction au travail*, Édition ECONOMICA, Paris, 1996.
- SHIMON. L. ET AUTRES. *La gestion des ressources humaines-3ème édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles* «3^{ème} édition »- Pearson Education- Montréal 1999.
- Stephen Robbins, Timothy Judge, Véronique Tran, 16^{ème} édition, Pearson, France 2014.

2- Sites internet :

- <http://rh.sia-partners.com/reconnaissance-au-travail-la-remuneration-et-au-dela>
- <http://rh.sia-partners.com/reconnaissance-au-travail-la-remuneration-et-au-dela>
- <https://www.anact.fr/la-reconnaissance-au-travail-de-quoi-sagit-il>
- <https://www.focusrh.com/tribunes/la-pratique-de-la-reconnaissance-au-travail-en-6-etapes-par-laure-becker-28028.html>
- <https://www.focusrh.com/tribunes/la-pratique-de-la-reconnaissance-au-travail-en-6-etapes-par-laure-becker-28028.html>
- <https://www.people-base-cbm.com/fr/p-le-climat-social.html>

Bibliographie

- Organisation et gestion.blogspot.com, 2013/ culture. D'entreprise et motivation.
- shs-app.univ-rouen.fr
- tps://www.anact.fr/la-reconnaissance-au-travail-de-quoi-sagit-il-

3- Publications :

- Lareau, S., "La Qualité de Vie au Travail : Plan de Changement". La Qualité de Vie au Travail : s'Adapter à un Monde en Pleine Evolution, Choix de Textes sur l'OVT. Raynald Dorion. Ministère du Travail. Gouvernement du Canada.
- Roussel P (2000) la motivation au travail : Concept et théories, notes du laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), Note N° 326 Toulouse, 2000.

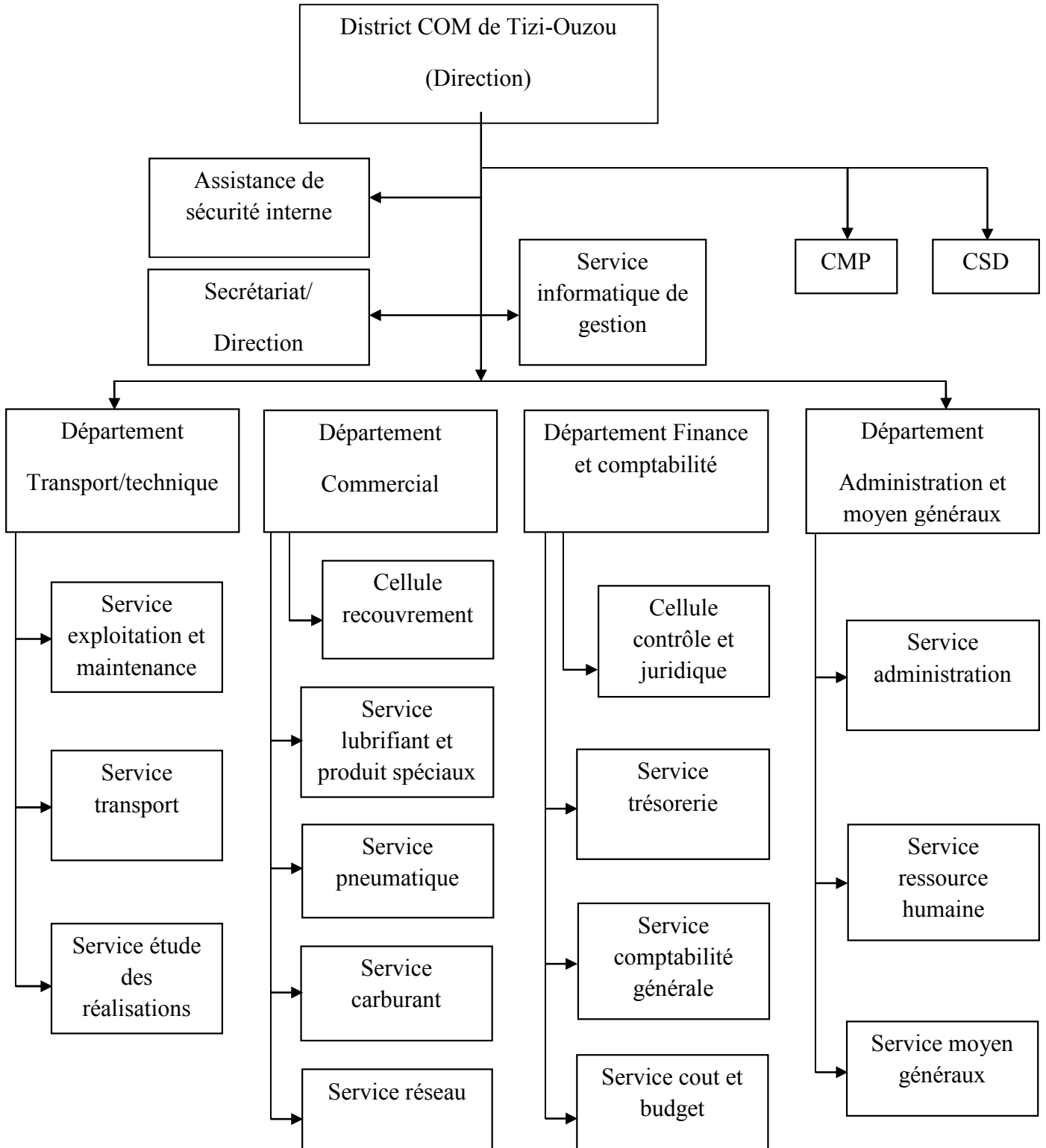
4- Thèses et mémoires :

- Camille Roy Dumesnil, les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique, mémoire de maîtrise en développement du tourisme, université du Québec, 2018.
- Emilie Comeau, les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisations, université du Québec, 2005.
- Foucher, R., "Concept et Mesure de la Satisfaction au Travail et des Besoins Reliés au Travail: Applications aux Enseignants du Niveau Collégial Québécois. Secteur Francophone", Thèse de doctorat en psychologie Inédit, 1980.
- Kolsi Mohamed, Jamoussi Dorra, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail, (mémoire en GRH), ISG, Tunis, 2007.
- Lise Tremblay-Barrette, Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean, maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, université du Québec à Chicoutimi, 1990.
- Mémoire de Jean Francois Morn, thème : le rôle de la reconnaissance dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle, 2015.

Annexes

Annexes

« Organigramme général du district commercialisation de Tizi-Ouzou »



Annexes

Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Filière : Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Questionnaire sur la satisfaction au travail

(Ce questionnaire est anonyme)

Ce questionnaire se porte sur l'analyse de la satisfaction des salariés de NAFTA, dans le cadre de mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des Ressources humaines.

I - Information générale :

- 1- Le genre : homme femme
- 2- Quel est votre âge ? [20-30] ans [30-40] ans [40-50] ans [50-60] ans
- 3- Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?
[1-5] ans [5-10] ans [10-15] ans [15-20] ans [20-25] ans [plus de 25 ans]
- 4- Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?
Sans diplôme CAP BT-BTS DEUA ET Licence ingénieur Master et plus
- 5- Quel est votre salaire ?
{45000-65000}DA {65000-85000}DA {85000-105000} DA {105000-125000}DA
{125000 DA et plus}

Annexes

II- Inventaire de la satisfaction:

Demandez-vous si vous êtes satisfait(e) ou non de votre travail. Décrit par l'énoncé.
Entourez le chiffre correspondant à votre degré de satisfaction sur les différentes facettes du travail suivantes, avec :

- 1 =Très insatisfait(e)
- 2 = Insatisfait(e)
- 3 = Ni satisfait(e) , Ni Insatisfait(e)
- 4 =satisfait(e)
- 5 =Très satisfait(e)

Demandez-vous constamment jusque a quel point vous etes satisfait(e) de cet aspet de votre emploi?.

01- Des conditions physiques (exemple: chaleur, aération, bruit, éclairage,espace,, etc) dans le travail.	1	2	3	4	5
02- de la sécurité au travail (les accidents) et incidents sur les lieux du travail.	1	2	3	4	5
03- De mon salaire par rapport a l'importance du travail que je fais.	1	2	3	4	5
04- De la sécurité de mon emploi (la prmanance de mon travail)	1	2	3	4	5
05- De ma manière dont les règle et les procédures intrnes de l'entreprise sont mise en application.	1	2	3	4	5
06- Du partage du travail selon les habilités de tous les employés.	1	2	3	4	5
07- De la manière dont l'organisaion pour laquelle je travail est administrée.	1	2	3	4	5
08- De la manière dont mes collègues s'entendent entre eux.	1	2	3	4	5
09- De la manère dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains)	1	2	3	4	5
10- De l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés.	1	2	3	4	5
11- De la compétence de votre supérieur dans la prise de décision (compétence technique).	1	2	3	4	5
12- Des informations que me donne mon supérieur	1	2	3	4	5
13- De la compétence technique de mon supérieur à régler les problèmes.	1	2	3	4	5
14- Des relations humaines de mon supérieur et ses emplyés.	1	2	3	4	5
15- De la communication entre moi et mes collegues de travail.	1	2	3	4	5
16- De la reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fais.	1	2	3	4	5
17- Des félicitations et compliments que je reçois pour avoir fait un bon travail.	1	2	3	4	5
18- De l'estime qu'on me témoigne pour un travail bien fait.	1	2	3	4	5
19- Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail.	1	2	3	4	5
20- De la possibilité d'appliquer mes nouvelles façon de travailler.	1	2	3	4	5
21- De prendre des décisions de mon propre initiative.	1	2	3	4	5
22- De la possibilité de faire un travail varié.	1	2	3	4	5
23- De la possibilité d'avoir des promotion dans mon travail.	1	2	3	4	5
24- De mes chances d'avancement dans mon travail.	1	2	3	4	5
25- Des responsabilité qui me sont confiées dans mon travail.	1	2	3	4	5
26- Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire.	1	2	3	4	5
27- De la possibilité d'avoir d'autre travailleurs sous ma direction,	1	2	3	4	5
28- De l'occasion d'utiliser mes nouvelles idées dans mon travail,	1	2	3	4	5
29- De la façon dont mon travail m'attire,	1	2	3	4	5
30- De l'occasion d'employer mes nouvelles méthodes de travail,	1	2	3	4	5

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier « ALLAH » le Tout Puissant qui nous a procuré la foi, le courage et la volonté pour réaliser ce projet.

Nous tenons à remercier aussi notre promoteur Monsieur MADOUCHE Yacine de nous avoir orientés et soutenus tout au long de notre recherche.

Nos remerciements les plus sincères à tous les enseignants de notre cursus universitaire, Aussi à ceux qui ont participé de près ou de loin dans l'élaboration de notre travail.

Résumé

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la question de la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise Naftal.

Notre travail de recherche est basé sur les fondements et méthodologie des travaux de Herzberg et sa théorie bi factorielle, à savoir l'étude des facteurs de satisfactions et les facteurs de l'insatisfaction des salariés de Naftal.

Notre recherche est de nature quantitative afin de produire des statistiques descriptives, qui nous a permet d'analyser la satisfaction au travail des salariés de Naftal.

Les données quantitatives sont analysées à l'aide du logiciel SPSS. Après avoir présenté les caractéristiques des répondants aux questionnaires, nous avons effectué une analyse factorielle sur l'inventaire de la satisfaction des salariés qui a fait ressortir une satisfaction générale de 3,5 sur une échelle de 05. L'analyse des résultats obtenus montre une satisfaction générale des salariés de Naftal et une forte cote de satisfaction sont exprimées à l'ensemble des facteurs intrinsèques qu'à l'ensemble des facteurs extrinsèques.

Mots clés : Facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction, instrument de mesure, variable de la recherche, l'analyse factorielle, interprétation et discussion des résultats de la recherche.

Abstract:

The subject of this research paper focused on the issue of employee satisfaction within the Naftal Company.

Our research work is based on the foundations and methodology of Herzberg's work and his bi-factorial theory, namely the study of satisfaction factors and factors of dissatisfaction of Naftal employees.

Our research is quantitative, in order to produce descriptive statistics, which allowed us to analyze the job satisfaction of Naftal employees

Quantitative data is analyzed using SPSS software. After having presented the characteristics of the responses to the questionnaires, we carried out a factorial analysis on the inventory of employee satisfaction, which revealed a general satisfaction of 3.5 on a scale of 05. Analysis of the results obtained shows a general satisfaction of Naftal employees and a high satisfaction rating are expressed for all intrinsic factors than for all extrinsic factors.

Keywords: Satisfaction and dissatisfaction factors, measuring instrument, research variable, factor analysis, interpretation and discussion of research results.

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 01

Chapitre I : L'école des relations humaines.

Introduction 04

Section I : La théorie des relations humaines 05

1- Historique de l'école des relations humaine 05

1-1- George Elton MAYO (1880-1949) 05

1-2- Les conclusions de l'expérience de Hawthorne (1924-1932)..... 06

1-3- Les successeurs d'Elton MAYO 06

1-3-1- Conclusion des expériences..... 06

2- Les théories des ressources humaines 07

2-1- Les hypothèses des théories des ressources humaines..... 07

2-2- La théorie des besoins d'A. MASLOW 8

2-3- La théorie des deux facteurs de Frederik HERZBERG (bi-factorielle)..... 10

2-4- La théorie « x » et « y » de Douglass Mac Gregor 11

Section II: Culture d'entreprise et satisfaction des salariés 13

1- La culture d'entreprise : définition et caractéristiques 13

1-2- Définition 13

2- Composantes de la culture d'entreprise 14

3- La relation entre culture d'entreprise et motivation des salariés 16

3-1- La culture d'entreprise comme outil de motivation 16

3-2- Les éléments relevant de l'impact de la sphère culturelle sur la motivation 16

4- Culture d'entreprise et la satisfaction des salariés 18

Conclusion 19

Chapitre II : Cadre théorique et conceptuel de la recherche.

Introduction 20

Section I : Les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène..... 21

1-Les conditions de travail 23

2-La rémunération et sécurité de l'emploi..... 24

2-1- Politique de rémunération..... 24

2-2- L'élaboration d'une politique de rémunération	24
2-3- La satisfaction par les outils de rémunération, l'effet des incitations monétaires	25
2-4- La place du salaire dans la théorie de Herzberg.....	25
2-5- La sécurité de l'emploi.....	25
3-Politique de l'entreprise et organisation.....	26
4-Relation au travail (relation inter personnelles, la supervision, le climat sociale).....	27
4-1- La relation de travail selon Organisation Internationale du travail (O.I.T.).....	27
4-2- Relation inter personnelles (aux autres).....	27
5- La supervision	28
6- Le climat social	28
7- L'équilibre vie privée vie professionnelle	28
Section II : Les facteurs de satisfaction au travail	29
1- La reconnaissance.....	30
1-2- La pratique de la reconnaissance	30
1-3- Les composante de la reconnaissance au travail.....	30
1-4- La reconnaissance et la satisfaction au travail	31
2- L'accomplissement.....	31
2-1- L'accomplissement dans la théorie de Maslow	32
2-2- l'accomplissement dans la théorie de Herzberg.....	32
2-3- Réalisation de soi, l'appartenance à une organisation	33
3- L'autonomie des individus dans l'organisation.....	33
3-1- L'autonomie des individus dans l'organisation	34
4- La gestion de carrière (promotion, avancement, progression).....	35
4-1 - Définition de la gestion des carrières.....	36
4-2- La promotion.....	36
4-3- Les critères et procédure d'évaluation	36
4-4- La gestion des carrières et la motivation des salaries	37
Conclusion.....	37

Chapitre III : Cadre méthodologique de la recherche

Introduction	39
Section I: Présentation de l'organisme d'accueil (Naftal)	39
1- Historique de Naftal	39
2- Présentation du district Com Tizi-Ouzou.....	40
2-1- Mission et activité de Naftal.....	40
2-2- Organigramme et organisation générale de Naftal	41
3- Présentation des différents départements	42
3-1- Département commercial.....	42

3-2- Département finances et comptabilité	43
3-3- Département administration et moyens généraux	44
3-4- Département transport et technique	45
4- Présentation des centres.....	45
4-1- présentation du centre multi produits (CMP)	45
4-2- présentation du centre de stockage et de distribution (CSD).....	46
5- L'effectif de Naftal par fonction	46
5-1- La population et échantillon à l'étude	46
Section II : Présentation de la Méthodologie de recherche	46
1- Méthodologie générale de la recherche.....	46
2- Instrument de mesure	47
2-1- Le questionnaire de la satisfaction au travail.....	47
3- Le questionnaire sur la satisfaction au travail des salariés de Naftal	53
4- Les variables retenus pour les fins de la recherche	55
5- Groupement des énoncés du questionnaire selon la théorie des deux facteurs d'Herzberg..	56
Conclusion.....	57
Chapitre IV : Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche	
Introduction	58
Section I : Présentation des résultats	58
1- Description statistique de l'échantillon	58
1-1- Les informations relatives au questionnaire.....	58
1-2- Caractéristiques des répondants	58
1-2-1- Caractéristiques personnelles.....	59
1-2-2- Caractéristiques professionnelles.....	59
2- Résultat de l'analyse de l'inventaire de la satisfaction.....	61
2-1- Présentation des résultats de l'analyse factorielle.....	61
3- Calcul de La dispersion de l'échantillon de l'étude.....	62
3-1- Calcul de l'écart-type et de coefficient de variation	62
3-2- Interprétation des résultats de l'analyse factorielle.....	63
Section II: Analyse et discussion des résultats de la recherche	63
1- La vérification d'hypothèse H 01	63
1-1- Rappel de l'hypothèse	63
1-2- Analyses factorielle des données selon la théorie Bi-factorielle de Herzberg.....	63
1-3- Discussion du résultat obtenu.....	65
2- La vérification d'hypothèse H 02.....	65
2-1- Rappel de l'hypothèse	65
2-2- Traitement des données.....	65
2-3- Discussion du résultat obtenu.....	66
3- La vérification d'hypothèse H 03.....	67
3-1- Rappel de l'hypothèse H 03	67

3-1-1- L'hypothèse H 03-01	67
3-1-2- L'hypothèse H3-02	69
3-1-3- L'hypothèse H3-03	70
4- La vérification d'hypothèse H 04.....	72
4-1- Rappel de l'hypothèse H 04	72
4-2- Traitement des données.....	72
4-3- Discussion du résultat obtenu.....	74
5- La vérification d'hypothèse H 05	74
5-1- Rappel de l'hypothèse H 05	74
5-2- Traitement des données	75
5-2-1- L'analyse T-Test	76
5-3- Discussion du résultat obtenu	76
6- La vérification d'hypothèse H 06	77
5-4- Rappel de l'hypothèse H 06	77
5-5- Traitement des données.....	77
5-6- Discussion du résultat obtenu.....	78

Conclusion 79

Conclusion générale..... 80

Bibliographie

Annexes