



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un diplôme de Master

Filière : Sciences de Gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

**Les conditions de travail et la satisfaction des
salariés cas de l'entreprise IFRI**

Réalisé par :

MEZIANI Sylia

Encadré par :

Mr. RAHMANI Rachid

Année universitaires : 2019/2020

Remerciements

Je remercie dieux très miséricordieux qui nous a accordé cette vie et santé pour l'accomplissement de ce modeste travail

Je remercie mon encadreur Mr. RAHAMANI Rachid pour son suivi, ses précieuses Orientations et ses conseils

Je remercie aussi mon encadreur Mm Ouysad L pour sa disponibilité et ses

Conseils avisés durant la période de mon stage a la Sarl

IFRI

Un grand merci à ma famille respective pour leur soutien moral leurs aides et

Leur encouragement

DEDICACE

Je tien à dédier ce modeste travail

En premier lieu à mes très chers parents qui m'ont soutenue et veille sur ma

Bonne éducation et ma réussite dans la vie je leur présente toute ma

Reconnaissance un profond amour et respect

A mon très cher frère Massinissa

A mes très chères sœurs (Lydia, Leticia, Damia, Anaïs)

A toute ma famille

A toute mes meilleurs amis (Amel, Kahina Thilleli, Linda, Sarah, Amel, Salwa)

A mon promoteur Mr. RAHMANI Rachid

Et a toute les personne qui m'ont aidé pendant mon parcoures universitaire

SYLIA

Sommaire

Remerciement	3
Dédicace	4
Introduction générale.....	1
Chapitre I : évolutions dans les conditions et l'organisation de travail.....	4
1-Définition de travail :.....	4
2-Les composantes de l'environnement de travail.....	5
3-Le Travail et la fatigue	6
4-industrialisation et changement dans la nature et l'organisation du travail.....	9
Chapitre II : Les facteurs de satisfaction et de motivation au travail.....	13
1- définition de la satisfaction au travail et des concepts connexes.....	13
2- Les théories de la satisfaction et la motivation au travail.....	15
3- Synthèse des facteurs de satisfaction et de motivation	20
Chapitre III : la mesure de la satisfaction au travail :.....	22
1- Les méthodes de mesure de la satisfaction au travail.....	22
2- Les outils de recueil d'informations	23
Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI	27
1-Présentation de l'organisme d'accueil	27
2-présentation et analyse des résultats	31
Conclusion générale	41
.....	44
liste des figures.....	46
Bibliographie	47

Introduction générale

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés. Il est donc essentiel de s'attacher à mieux comprendre les antécédents de la satisfaction au travail, pour guider les pratiques en cours dans l'entreprise afin de proposer des directions d'actions pour renforcer cette satisfaction, qui est source d'implication (Meyssonnier et Roger, 2006 cité par, LE FLANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid et ROJOT Jacques 2015 p38),

Les nouvelles conditions de travail ont beaucoup éliminées les travaux les plus pénibles physiquement, qui prévalaient jusqu'au milieu du XXème siècle. Les contraintes et pénibilités physiques sont en régression dans beaucoup de métiers du fait de la mécanisation et de l'automatisation des tâches, apporté par le progrès technique. Ce nouveau contexte va normalement apporter une satisfaction au travail pour les travailleurs. Cependant, l'insatisfaction voire la souffrance au travail est de plus en plus présente chez ces derniers.

En vérité, la pénibilité du travail ne dépend pas que des caractéristiques physiques liées au métier, mais beaucoup plus à la charge mentale endurée lors de l'activité professionnelle, engendrée par les 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...etc.

L'étude de la satisfaction au travail s'avère une tâche délicate de fait de l'absence de méthodes de mesure directe ou indirecte de la satisfaction d'une façon globale et objective, et de la difficulté de la définition du concept de la satisfaction et de la motivation au travail, qui diffère selon les disciplines, et les experts, dont la psychologie, l'ergonomie, la sociologie et le comportement organisationnel.

La satisfaction au travail est fonction de nombreux facteurs sur lesquels la gestion des ressources humaines peut agir : dans un contexte entrepreneurial de plus en plus concurrentiel, avec des critères de rentabilité de plus en plus exigeants. La prise en compte de la satisfaction au travail dans la pratique managériale devient essentielle dans des systèmes organisationnels qui se complexifient et demandent une grande réactivité, pour améliorer la motivation et la fidélisation des salariés. Et indirectement de performance pour l'entreprise. Les travaux de

nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux¹.

Cependant, L'homme dans son milieu de travail, fait intervenir des disciplines telles que la physiologie, la psychologie, la sociologie, l'ergonomie, la médecine clinique et l'ingénierie des systèmes. et personne ne peut prétendre les maîtriser toutes.

Plusieurs travaux se sont intéressés à comprendre la motivation et la satisfaction au travail, et plusieurs théories ont été avancées dans ce sens-là ; certaines sont complémentaires et d'autres contradictoires. La liste des facteurs de motivation n'est ni clôturée ni fait l'unanimité de tous les auteurs et théoriciens de la motivation et la satisfaction au travail. En effet, la détermination des facteurs de motivation et de satisfaction n'est pas une science exacte, et les facteurs de motivation et de satisfaction évoluent dans le temps et dans l'espace, et diffèrent d'une personne à une autre. Cependant, la théorie nous fournit une panoplie d'idées et de connaissances sur le thème de la satisfaction et la motivation au travail, mais des connaissances qui doivent toujours être vérifiées sur le terrain. Pour cela, chaque entreprise ou organisation doit tester la satisfaction et la motivation de ses collaborateurs, pour garantir sa performance, surtout dans un environnement, où la concurrence s'intensifie de jour au jour.

Notre travail de recherche va dans ce sens, où nous essayons de savoir le degré de satisfaction des salariés de l'entreprise IFRI à l'égard de leurs conditions de travail, ainsi que savoir les facteurs les plus importants qui peuvent influencer la satisfaction et la motivation des salariés de l'entreprise IFRI. Cet objectif nous a conduit à poser la problématique suivante : **les salariés de l'entreprise IFRI sont-ils satisfaits de leurs conditions de travail ?** C'est oui, quels sont les facteurs qui contribuent à cette satisfaction ? Et c'est non, quels sont les facteurs qui contribuent à leur insatisfaction ?

Pour répondre à cette question, nous avons d'abord procédé à une recherche bibliographique sur le thème de la satisfaction et de la motivation au travail, cette recherche –non exhaustive vue le nombre important de théories et de travaux traitant le sujet- nous a conduits à faire une certaine synthèse des facteurs de satisfaction et de motivation au travail. Ensuite, une recherche sur le terrain a été effectuée à l'aide d'un questionnaire qui a été adressé au salarié de l'entreprise, pour recueillir les informations nécessaires sur leur degré de satisfaction globale, et par rapport aux différents facteurs.

Notre travail est organisé comme suit :

<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>

Le premier chapitre : évoque les évolutions qu'ont connues les conditions de travail, ainsi que l'organisation de travail.

Le deuxième chapitre : parle des différentes théories de motivation et de satisfaction au travail, et débouchant sur une synthèse des facteurs de satisfaction et de motivation au travail.

Le troisième chapitre : est dédié aux différentes méthodes et outils de mesure de la satisfaction au travail.

Le quatrième chapitre : contient la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête de terrain menée au sein de l'entreprise IFRI .

Chapitre I : évolutions dans les conditions et l'organisation de travail

Le concept du travail dans sa globalité, sans considération des besoins de la vie quotidienne, appartient aux sociétés postindustrielles. L'homme primitif se préoccupait d'assurer sa survie en pratiquant la chasse et la pêche et en se livrant à des travaux agricoles rudimentaires et aux rites sociaux et religieux qui marquaient le cours de son existence. Aux époques préindustrielles, les travaux des champs et les activités artisanales occupaient le plus clair du temps de la grande masse de la population. L'avènement de l'industrie et plus spécialement celui de la révolution industrielle ont conduit à établir une distinction entre le travail et les autres aspects de l'existence, encore que cette distinction ne soit pas toujours très nette. Ce qui est travail pour l'un peut être loisirs pour l'autre.

Dans le rapport présenté en 1975 à la Conférence internationale du Travail, Francis BLANCHARD, Directeur général du BIT, relevait que les idées traditionnelles que l'on se fait du travail sont de plus en plus contestées : "La vue la plus généralement répandue dans les sociétés industrialisées est que le travail rémunéré - accompli normalement dans une relation d'emploi - demeure le moyen principal d'épanouissement personnel. (FRASER .T. M². 1983) Dans une optique opposée, Le travail n'est-il qu'une contrainte, voire un mal nécessaire ? N'est-il qu'un moyen, sur le plan personnel, de nous permettre de gagner notre vie et de faire en dehors de lui des choses plus intéressantes ? De ce point de vue, le travail ne devrait être qu'une interruption dans les temps libres dont chacun dispose. Il faudrait alors le réduire au minimum (du point de vue de l'individu), le rendre le plus efficace possible (du point de vue de la société) et se borner à considérer la question de la satisfaction au travail, non pas en relation avec le travail lui-même, mais en relation avec les autres objectifs de la vie.

1-Définition de travail :

Le travail est défini usuellement comme une Façon de produire, en incluant les efforts qu'on fait ou les résultats qu'on obtient. Plus spécifiquement, un travail est une activité rémunérée. En droit, obligation exécutée sous les ordres et le contrôle d'un employeur en contrepartie d'une rémunération³.

²Professeur T.M. Fraser, Directeur du Centre de sécurité et d'hygiène du travail, Université de Waterloo, Ontario, Canada.

³ <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-travail-263.html> consulté le 20/05/2020

Chapitre I : évolutions dans les conditions et l'organisation de travail

Pour le bureau international de travail (BIT), « Le travail est défini comme les activités effectuées par des personnes pour produire des biens ou des services destinés à être consommés par autrui ou par ceux qui les ont produits. (BIT p26)

Pour le dictionnaire français Larousse⁴, le travail est l'activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose (Travail manuel, intellectuel), ou Ensemble des opérations que l'on doit accomplir pour élaborer quelque chose. Le travail est aussi l'activité professionnelle régulière et rémunérée La qualité de vie au travail

2-Les composantes de l'environnement de travail

Les environnements de travail possèdent en commun certaines caractéristiques qui jouent un rôle important pour ce qui est de leurs effets sur l'homme et qui peuvent être classées en deux catégories principales : la composante physique, ou matérielle, et la composante psychosociale.

2-1- la Composante physique de l'environnement de travail

On peut considérer que cette composante résulte de l'interaction de plusieurs phénomènes. Les phénomènes physiques en question comprennent :

- des phénomènes dynamiques (forces et mouvements) : accélération, décélération, vibrations, bruit, explosions, etc.;
- des phénomènes thermiques : chaleur, froid, humidité ;
- des phénomènes chimiques ou de nature particulière : substances chimiques toxiques, matières nocives ;
- phénomènes faisant intervenir l'énergie des rayonnements : rayonnements ionisants et non ionisants (alpha, bêta, gamma, rayonnements X, électrons, neutrons, etc. ; rayonnements visible et ultraviolet ; champs électrique et magnétique ; rayonnements à fréquences radio électriques, etc. ;
- des phénomènes liés à la pression barométrique : pressions hypobares et hyperbares, hypoxie;
- des phénomènes liés aux conditions météorologiques : climat, intempéries.

⁴<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284>, consulté le 20/05/2020

Chapitre I : évolutions dans les conditions et l'organisation de travail

Ces divers phénomènes interagissent avec différents états physiques statiques ou dynamiques, avec différentes conditions et avec différents habitats pour créer l'environnement physique immédiat dans lequel évolue un système homme-machine donné.

2-2- la Composante psychosociale de l'environnement de travail :

L'environnement psychosocial est le propre de l'élément humain. LEVI (1972 cité par FRASER T.M 1983 op cite p8) définit les stimuli psychosociaux comme étant ceux qui prennent naissance dans les relations ou les dispositions de l'environnement qui exercent une influence sur l'organisme par l'intermédiaire de processus des centres nerveux supérieurs et que l'on peut suspecter de provoquer des troubles pathologiques chez certains individus et dans certaines circonstances. La composante psychosociale de l'environnement comprend deux éléments, un élément de nature professionnelle et un élément culturel.

-l'Elément professionnel : Cette sous-composante comprend :

- la durée du travail, le travail par équipes, l'aménagement des pauses ;
- les exigences imposées par le travail, les méthodes de travail, les qualifications requises ;
- les risques du travail et le niveau de sécurité ;
- les relations avec le personnel de maîtrise, la direction et les camarades de travail.

Ces divers facteurs peuvent à leur tour interagir de plusieurs manières pour créer un environnement psychosocial pouvant accuser des variations de grande amplitude. Il existe par ailleurs, en dehors du milieu de travail immédiat, d'autres facteurs qui peuvent soit déterminer la réaction générale du travailleur à l'égard du travail, soit influencer son attitude vis-à-vis du travail qu'il effectue momentanément. Ces facteurs constituent ce que l'on peut appeler la sous-composante culturelle.

-l'Elément culturel.- Cette sous-composante comprend :

- les caractéristiques ethniques ;
- l'habitat urbain/rural/migrant ;
- le mode de vie ;

3-Le Travail et la fatigue

"Travaillez, prenez de la peine..." (La Fontaine cité par, LALIVE D'ÉPINAY Christian 1998 p73). Le mot travail vient du latin *tripalium*, qui était, un instrument de torture composé de trois

pieux ! Historiquement, le travail désigne, en effet, la souffrance, la douleur⁵. Le mot travail a ensuite évolué vers le sens moderne d'« activité professionnelle rémunérée ». On entend, par temps de travail la mesure, par l'horloge, d'une activité définie et payée. Il s'agit d'une durée consacrée à la production de biens ou à des services, délimitée par un horaire. À cette durée succède un temps hors travail subordonné et complémentaire, nécessaire à la vie biologique des salariés, à leur repos, à leur vie personnelle, familiale, sociale, culturelle, à leurs loisirs. Parfois aussi, et de plus en plus, à leur formation professionnelle. GROSSIN William 1998 p139)

3-1- le travail physique et la fatigue

Le travail physique fait intervenir des contractions musculaires en opposition à une force extérieure. L'énergie nécessaire à cette contraction est fournie par l'oxydation progressive des glucides (sucres et amidons) apportés par le régime alimentaire ou stockés dans l'organisme ; ce processus libère de l'eau, de l'acide carbonique et divers métabolites. La circulation, sanguine apporte au muscle de l'oxygène et d'autres substances et en sépare l'acide carbonique et d'autres déchets en vue de leur évacuation, définitive. Un apport énergétique plus ou moins important est naturellement indispensable au fonctionnement de tous les autres processus organiques. Au point de vue physique, l'organisme humain est une machine thermique à rendement modéré qui fournit un travail et produit de la chaleur.

Le phénomène de la fatigue, même si l'on ne considère que la fatigue musculaire, est relativement mal compris et encore moins bien défini. L'état de fatigue aiguë causé par un travail musculaire pénible, accompagné de douleurs et de courbatures dans les membres, d'une lassitude généralisée et d'une envie de dormir, est lié sans aucun doute à l'accumulation de métabolites acides dans le tissu musculaire, à des perturbations localisées de l'équilibre électrolytique, à l'inflammation des fibres musculaires à l'intérieur de leur gaine et à l'épuisement des réserves énergétiques immédiates. D'autre part, les métabolites semblent déclencher des impulsions vers les centres corticaux et sous-corticaux du cerveau, lesquelles entraînent une inhibition des groupes moteurs et une réduction de la fréquence d'activité des neurones moteurs (EDHOLM, 1967 cité par FRASER TM 1983). Le mécanisme global de la fatigue musculaire, toutefois, est vraisemblablement bien plus complexe; il fait intervenir des modifications dans l'aptitude à traiter des informations et dans le débit cérébral et entraîne, peut-être, des altérations de la transmission neurale, une réduction du pouvoir de transformation de

⁵<https://www.orthodidacte.com/videos-francais/decorquons-le-mot-travail/>consulté le 25/05/2020

l'énergie ainsi que des modifications dans l'aptitude à trouver de l'oxygène, à le transporter et à l'utiliser. Même s'il ne travaille pas au voisinage de son seuil de fatigue, un travailleur souhaitera faire des pauses dans son travail; ces pauses pourront consister en de brèves interruptions de son activité (pauses pour le café ou un lunch, par exemple), en une modification de la charge de travail ou de la nature de celui-ci (nettoyage d'un établi et de ses abords entre deux cycles de travail). Dans une vaste étude de la question, (MURRELL 1965 cité par FRASER TM 1983) examine le sens d'un arrêt de travail par rapport à une diversification, du travail ou à l'aménagement de la charge de travail durant une période déterminée; il fait observer que si des pauses réglementaires appropriées ne sont pas prévues par la direction, le rendement faiblira et l'insatisfaction s'amplifiera, ou encore les travailleurs feront des pauses déguisées ou exploiteront les pauses imposées par leurs tâches.

3-2- le Travail qualifié et la fatigue

La question du travail qualifié et de la fatigue qui peut lui être associée est encore plus complexe ; les notions de qualification ou d'aptitude, d'éveil de l'attention, de monotonie, de fatigue et de stress sont en réalité liées de façon inextricable. Dans une étude du problème, Cameron (1973 cité par FRASER TM 1983 op cite p32) écrit : "La fatigue a été généralement considérée en termes mécanistiques simples, à l'instar de ce qui se passe lorsqu'on épuise une quantité déterminée d'énergie dans la rotation d'un volant avant qu'il ne s'arrête ou dans la décharge d'un accumulateur, par exemple. Les travaux publiés sur la question, indiquent que cette conceptualisation naïve se retrouve de manière implicite dans une bonne partie d'entre eux, même si les données expérimentales ne confirment pas cette manière de voir. On n'est pas parvenu, semble-t-il, à considérer la fatigue comme un phénomène biologique complexe. Le comportement humain est capable aussi bien de s'adapter que de viser un but bien arrêté. Si les exigences de la tâche à effectuer sont élevées, l'individu y répondra au prix d'un effort souvent considérable ; si des forces suffisamment puissantes le poussent à poursuivre cet effort, il pourra le soutenir très longtemps. Il réagira également de manière positive à la stimulation provenant d'une tâche qui le passionne ou qui constitue un défi."

La définition de la qualification ou de l'aptitude pose des problèmes. MURRELL (1965 cité par FRASER TM 1983 op cite) a défini cinq types de tâches industrielles qualifiées qui se rencontrent, seules ou combinées, dans un poste de travail donné. Ces types sont les suivants : le travail répétitif, impliquant la répétition de la même séquence d'opérations ; les tâches de vigilance, dans lesquelles un individu passif est attentif durant des périodes plus ou moins

longues à des signaux qui apparaissent à intervalles irréguliers et peu fréquents; les tâches de conduite, qui ne visent pas seulement des véhicules, mais aussi d'autres systèmes de commande tels que ceux que l'on rencontre dans les grues ou les laminoirs; les tâches de surveillance des machines, dans lesquelles un homme a la charge d'une ou de plusieurs machines semi-automatiques ou automatiques; enfin, les tâches d'inspection qui portent sur l'examen, l'évaluation ou la mesure d'un produit.

Le travailleur qualifié perçoit la tâche qui lui a été confiée comme un ensemble constitué de nombreux stimuli qu'il intègre en un tout. De manière consciente ou inconsciente, il se fixe des normes ou des limites subjectives fondées sur les comportements qui lui ont été inculqués ; il sait quelles sont les variations qu'il peut tolérer pour chacun des stimuli qui lui parviennent et pour leur ensemble et en tient compte dans l'accomplissement de sa tâche. S'il porte à celle-ci une attention soutenue durant des périodes prolongées, il pourra, en fonction de l'entrée en jeu d'autres facteurs intrinsèques et extrinsèques, ressentir une fatigue aiguë.

4-industrialisation et changement dans la nature et l'organisation du travail

L'industrialisation est un ensemble de pratiques ou de phénomènes interdépendants faisant intervenir la mise en œuvre d'un matériel technologique qui ne peut ni appartenir à un seul travailleur, ni être utilisé par un seul travailleur, faisant appel à une division poussée du travail et à une organisation industrielle rigide et établissant des liens d'interdépendance entre les ensembles industriels et la société dans son ensemble.

4-1- Le progrès de l'industrialisation et l'organisation scientifique de travail

L'avènement de l'industrie et plus spécialement celui de la révolution industrielle ont conduit à établir une distinction entre le travail et les autres aspects de l'existence, encore que cette distinction ne soit pas toujours très nette. Le progrès technique, l'innovation technologique, les nouvelles technologies apparaissent dans un mouvement naturel, inéluctable, cause et conséquence de la concurrence entre firmes, fruit du patient labeur des ingénieurs et des techniciens. Dans cette utopie techniciste l'acteur principal du renouvellement de la société n'est plus l'homme-producteur mais la machine elle-même. TRIPIER Pierre 1998 p 48)

4-1-1- Origine du progrès de l'industrialisation :

Le progrès de l'industrialisation est étroitement lié aux transformations subies par les structures rurales, et notamment à la mise en place d'unités agricoles plus importantes qui ont favorisé à leur tour l'adoption de nouvelles méthodes de culture et une production alimentaire accrue, et qui ont entraîné un accroissement plus rapide de la population. La combinaison de ces facteurs a ouvert la voie à l'industrialisation. Parallèlement à celle-ci, les transports et les communications se développaient, entraînant l'ouverture de nouveaux marchés et encourageant la production de masse ; cette dernière marque le début de l'ère technologique et annonce les profondes modifications de l'environnement économique, social et physique qui en viennent à solliciter de manière extrême les capacités d'adaptation de l'individu.

4-1-2-L'organisation scientifique de travail

Parmi les changements les plus marqués apportés par la révolution industrielle, outre la mécanisation des tâches effectuées auparavant manuellement, une nouvelle orientation vers la machine. ce transfert est particulièrement significatif sur le plan social. Le travailleur, qui était autrefois le point focal de l'activité, se trouve relégué désormais à la surveillance de la machine. Cette conception a été cristallisée par les travaux de F. W. Taylor (1856-1917) aux Etats-Unis. Celui-ci a développé les notions d'organisation scientifique du travail, suivant lesquelles l'activité et la performance humaines sont considérées comme des variables quantifiables et contrôlables. CARPENTIER (1974) a procédé à une analyse des principes en question. Il existe suivant ces principes, pour chaque tâche, un mode opératoire idéal qui peut être déterminé d'avance. Toute fonction peut être ramenée à un ensemble de tâches élémentaires dont chacune pourra être exécutée par des travailleurs relativement non qualifiés. Plusieurs principes sont ainsi définis : tout d'abord, celui de l'indépendance de la conception, de la planification et de l'exécution ; en second lieu, la division et la standardisation des tâches, des équipements et des produits ; enfin, l'interchangeabilité des opérateurs.

La division des tâches et la standardisation des aptitudes à un niveau peu élevé sont destinées à faciliter le recrutement, tout en réduisant le rôle du travailleur au minimum et en limitant les risques de défaillances ou même d'initiatives. Quant à l'interchangeabilité des opérateurs, elle doit évidemment rendre le fonctionnement de l'appareil de production aussi indépendant que possible des variations dues à l'homme. Ces exigences font apparaître la nécessité d'un contrôle

(portant aussi bien sur la qualité que sur la quantité), de services de préparation et de coordination et d'une structure hiérarchique. (FRASER TM 1983 p17)

4-2-L'humanisation du travail

Le travail ou plutôt l'acte du travail cesse d'être en soi une valeur. Le travail est "instrumentalisé". Il n'est plus qu'un outil, un moyen. Au-delà de permettre la satisfaction des besoins physiologiques, il est la clé de l'autonomie, l'instrument qui assure la participation à la société d'abondance, la condition même de la poursuite de l'épanouissement. (LALIVE D'ÉPINAY Christian 1998 p84)

La nécessité de rendre le travail plus humain a été admise par le Bureau international du Travail à l'occasion de la Conférence internationale du Travail en 1974 et 1975, ainsi que par d'autres instances nationales ou internationales.

Lloyd-Davies Il écrivait en 1954 : "... Le travail, qu'il ne faut pas confondre avec un simple, emploi rémunéré, constitue la meilleure manière (même si ce n'est pas la seule) de mettre l'individu en rapport avec ce qui se passe autour de lui... La première chose que l'on exige d'une démocratie industrielle, c'est que le travail y soit conforme au principe de la dignité de la personne humaine." (cité par FRASER TM 1983, p18)

L'humanisation du travail est désormais solidement établie, que le critère retenu soit celui d'un accroissement de la productivité ou celui d'une amélioration du bien-être des travailleurs. la Conférence internationale du Travail, en 1974, demande que les questions relatives au milieu du travail fassent l'objet d'une approche globale, et traite de sujets tels que la protection contre les conditions et les dangers physiques sur le lieu de travail, et sur son environnement immédiat; l'adaptation des installations et des méthodes de travail aux aptitudes physiques et mentales du travailleur, par l'application des principes d'ergonomie; la prévention de la tension mentale résultant du rythme et de la monotonie du travail, et l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle par celle des conditions de travail.

L'humanisation du travail est un concept qui vise les aspects physiques, structurels et sociaux de l'environnement (opérationnel) de travail. Elle se fixe un objectif idéal et a fait l'objet de nombreuses publications. Elle ne se préoccupe pas seulement de l'amélioration des conditions physiques du milieu de travail, et des rapports avec le personnel d'encadrement : elle se propose également de transformer la nature du travail lui-même, en faisant appel à des méthodes telles que l'élargissement des tâches, l'enrichissement du travail et la rotation ou l'alternance des

Chapitre I : évolutions dans les conditions et l'organisation de travail

tâches ou des emplois, ou encore aux techniques sophistiquées mises en œuvre dans les nouvelles formes d'organisation du travail.

Chapitre II : Les facteurs de satisfaction et de motivation au travail

« Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. [...] La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs. » (PERETTI, Jean-Marie, 2002, cité par BEN HANANA1 Ellamrani, HOUFAIDI Souad 2016, p1057).

Les facteurs de satisfaction et de motivation sont multiples, et recouvrent plusieurs aspects ; aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels. Les recherches et la littérature sur les théories de la satisfaction et de la motivation au travail sont foisonnantes, s'appuyant sur une multitude de théories psychologiques et d'expérimentations et de pratiques empiriques en entreprise. Dans ce chapitre nous allons citer quelques fameuses théories de satisfaction et de motivation, et nous essayons par la suite de faire une synthèse des facteurs de satisfaction et de motivation.

1- définition de la satisfaction au travail et des concepts connexes

La satisfaction au travail apparaît comme un concept omniprésent dans les sciences de gestion et parmi les plus mobilisés en gestion des ressources humaines (Meyssonnier et Roger, 2006 cité par, LE FLANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid et ROJOT Jacques 2015).

La satisfaction au travail, il s'agit d'une notion subjective, d'un état de la personne que celle-ci ressent à son avantage (FRASER TM 1983).

1-1- définition de la satisfaction au travail

Locke définit la satisfaction au travail comme le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail (idem). Selon le même auteur⁶, la satisfaction au travail pourrait être vue comme « un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte ».

⁶ <https://www.bbb-grh.com/actualites/2018/03/satisfaction-au-travail> consulté le 19/05/20

Cette définition, bien qu'elle semble aujourd'hui faire l'objet d'un consensus, ne règle toutefois pas l'ensemble des questionnements sur le sujet de la satisfaction au travail (idem).

Pour LE FLANCHEC et al,(2015), le concept de satisfaction se structure autour de trois dimensions : une dimension *cognitive*, une dimension *affective* et une dimension *conative*, ce qui revient, en effet, finalement, à la considérer comme une attitude dans la mesure où ces trois composantes sont les éléments traditionnels constitutifs de l'attitude. La dimension cognitive, tout d'abord, est relative à ce que sait ou croit savoir l'individu sur son travail, ce sont les informations dont il dispose, l'opinion qu'il a à ce sujet. La dimension affective, ensuite, se centre sur les sentiments éprouvés à l'égard de ce même travail ; elle rejoint en cela les affects, les sentiments, les émotions ressentis par l'individu .

1-2-Définition des concepts connexes

1-2-1 Définition de la motivation

Définir la motivation au travail relève du défi. Les avis, les opinions, les analyses, et les pratiques managériales divergent sur un sujet. Les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. En 1981, KLEINGINNA A.M. et KLEINGINNA P.R. recensaient 140 définitions du concept. (ROUSSEL Patrice, 2000 p3)

Pour Maslow, « la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins » (Roussel 2000 p 5 cité par ANDRY Tiffany, 2016 p181)

Même s'il est difficile de cerner ce qu'est la motivation au travail, il est possible de définir la motivation comme étant ce qui pousse à l'acte (LAROCHE et DELORME 1972, cite par TREMBLAY-BARRETTE Lise 1990). Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint⁷.

« *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». (ROUSSEL Patrice, op cit p4).

⁷<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/18/05/2020>

La motivation dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. (idem).

1-2-2 Définition de l'implication

ALLEN & MEYER, ont réalisés des travaux fondamentaux sur le sujet de l'implication, et nous en livrent une définition complète. Il s'agit « d'un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie » (cité par ANDRY Tiffany, 2016 p 182)

1-2-3 Définition de Bien-être au travail :

La notion de bien-être au travail est étroitement liée à celle de qualité de vie au travail. Le bien-être au travail regroupe « la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ». (RANDON Sophie 2011 p15)

2- Les théories de la satisfaction et la motivation au travail

Parmi les travaux fondateurs de l'analyse de la satisfaction au travail, se trouvent les apports de Herzberg (1966) qui identifie des facteurs différents à l'origine de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail et préconise un enrichissement du travail. À la suite, une multitude de travaux ont été réalisés sur les déterminants de la satisfaction au travail. La littérature identifie globalement deux types d'antécédents de la satisfaction au travail : d'une part des facteurs liés à la relation d'emploi ou l'environnement de travail et d'autre part des facteurs liés à la personne elle-même (IGLESIAS *et al.* 2010, cité par LE FLANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid et ROJOT Jacques 2015 p 41).

2-1 Frederick Taylor et la motivation fondée sur le gain :

Concepteur de l'organisation scientifique du travail (OST), Taylor a développé un mode d'organisation du travail où l'ensemble d'un travail est décomposé en une succession de tâches élémentaires, chacune accomplie par un ouvrier différent. Pour augmenter la productivité d'un ouvrier et renforcer sa motivation, Taylor préconise de le rémunérer au rendement ("*travailler plus pour gagner plus*")⁸.

Frederick Taylor considère que L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

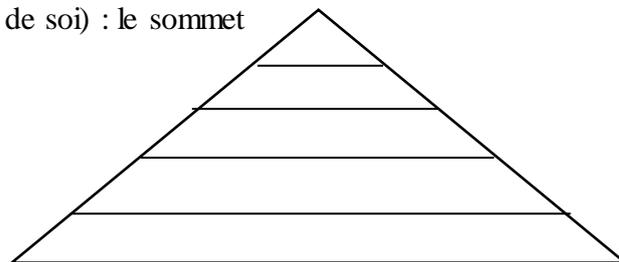
2-2 Maslow et la pyramide des besoins :

Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. (ROUSSEL Patrice, op cit p5).

D'après Maslow, l'individu cherche à répondre à des besoins hiérarchisés : une fois qu'un besoin inférieur est satisfait, l'individu passe à satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide, comme suit :

- Besoins d'accomplissement personnel (réalisation de soi) : le sommet
- Besoins d'estime de soi et des autres
- Besoins sociaux (appartenance à un groupe)
- Besoins de sécurité
- Besoins physiologiques : la base



Ainsi Maslow souligne le fait qu'un individu a des besoins primaires matériels mais aussi des aspirations secondaires immatérielles, sources de satisfaction et motivation bien plus grande si les besoins de base (rémunération, hygiène et sécurité...) sont satisfaits. Maslow démontre les

⁸<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/> consulté le 18/05/2020

limites de la rémunération financière, car l'argent peut satisfaire les besoins physiologiques ou les besoins de sécurité mais pas ceux au sommet de la pyramide liés à l'estime de soi ou de l'accomplissement personnel⁹.

2-3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

Affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg et al. (1957, 1959) Distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. (ROUSSEL Patrice, op cit p7)

Pour Herzberg¹⁰, il y a deux types de besoins inhérents à l'homme. Les besoins physiologiques, et les besoins spécifiquement humains en vue de se développer personnellement, soit deux catégories de facteurs de satisfaction et de motivation.

- Les « facteurs d'hygiène », qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, concourent peu à la motivation, mais peuvent en revanche conduire à beaucoup de démotivation s'ils sont médiocres. Dans l'entreprise, ce sont par exemple : les conditions de travail (horaires, locaux...), le statut, la rémunération, les avantages sociaux.

- Les « facteurs de motivation » sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de ses supérieurs et de ses pairs, la progression individuelle, le contenu du travail adapté aux capacités et à la personnalité, la jouissance d'autonomie et de responsabilité au niveau de celle que l'on est capable d'assumer.

⁹http://www.officiel-prevention.com/formation/formation-continue-a-la-securite/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=139&dossid=464 consulté le 20/04/2020

¹⁰ Idem

2-4 La théorie ERD d'ALDERFER

Une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par ALDERFER (1969), la théorie ERD. Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin (phénomène dit de frustration – régression). (ROUSSEL Patrice, op cit p7)

2-5 La théorie des caractéristiques de l'emploi d'HACKMAN et OLDHAM :

S'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. HACKMAN et OLDHAM ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne (ROUSSEL Patrice, op cit p8). Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. (1) L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie. (2) L'individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche. (3) Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu. Ces trois

besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attaché à un emploi. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé. Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variables affectives et de comportement : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et, l'absentéisme - départ volontaire.

2-6 VROOM et la théorie des attentes :

L'approche Vroom dépasse les classiques réflexions sur la satisfaction des besoins. Elle va au-delà de l'approche de Maslow avec les 5 étages de sa pyramide des besoins (de la survie à la réalisation de soi) et au-delà de l'approche d'Herzberg avec les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs (Idem).

Pour différencier la théorie de Maslow et la théorie de Vroom, il faut faire la différence entre les besoins et les attentes. Le besoin se base sur un manque. L'attente se porte sur ce que va m'apporter quelque chose, quelqu'un ou la réalisation d'une action. La nuance est assez fine, mais elle existe. En d'autres termes, le besoin est une obligation. L'attente est plus un souhait.¹¹

La théorie de Vroom, contrairement à Maslow ou Herzberg, ne se focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.

La motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative, l'expectation, l'instrumentalité, et la valence¹².

Motivation = V x I x E

¹¹<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom-325513.htm> consulté le 06/06/2020

¹² <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9> consulté le 06/06/2020

-l'expectation : C'est la réponse à la question "Suis-je capable de ?", "Quelles sont mes chances de réussite». La motivation dépend de la confiance qu'a l'individu dans ses capacités à atteindre l'objectif.

- l'instrumentalité

C'est la réponse à la question "que vais-je obtenir par ma performance ? " La motivation dépend du niveau de récompense obtenue par l'effort.

- la valence : C'est la réponse à la question "quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? " La motivation dépend de la valeur attribuée à la récompense par l'individu.

3- Synthèse des facteurs de satisfaction et de motivation

L'analyse de certaines revues de littérature traitant de la satisfaction au travail permet d'aborder les facteurs et antécédents associés au concept de satisfaction au travail

3-1 Les facteurs liés au travail et à la personnalité de travailleur

L'étude réalisée par IGLESIAS et al, permet d'établir une synthèse des facteurs de satisfaction. L'étude montre que les variables explicatives sont partagées en deux catégories : les variables liées au travail et les variables liées à la personnalité de l'individu. Les mesures de la satisfaction au travail ont été réalisées par l'ESGT, l'ESVP, le MSQ et le PUR. Les résultats sont comme suit :

- les variables explicatives liées au travail : sont l'utilité des compétences, l'autonomie des décisions, le soutien du supérieur, le soutien des collègues, la variabilité de la tâche, l'autonomie, le feed-back du travail, les justices distributive, procédurale, interpersonnelle verticale et horizontale, la confiance en son collègue, en son supérieur ainsi qu'en son organisation sont des facteurs liés positivement et significativement à la satisfaction au travail quelle que soit l'échelle de satisfaction au travail utilisée.

- les variables explicatives liées à la personne : ce sont l'affectivité positive et l'estime de soi qui sont liées positivement et significativement à la satisfaction au travail indépendamment de l'instrument choisi. (RANDON Sophie, op cit)

3-2- les facteurs démographiques

En plus de toutes les variables dépendantes reliées à la satisfaction au travail, d'autres variables peuvent influencer la satisfaction des travailleurs. Ce sont les variables démographiques telles que l'âge, le niveau d'instruction, le sexe, la fonction occupée, l'ancienneté ainsi que le salaire. Elles sont de deux catégories : les variables correspondant aux caractéristiques personnelles, telles que l'âge et le sexe ainsi que les variables correspondant aux caractéristiques professionnelles telles que la fonction exercée, le salaire, l'ancienneté et la scolarité. (TREMBLAY-BARRETTE Lise, op cit)

-L'âge :

L'âge représente la variable personnelle la plus souvent mise en relation avec la satisfaction dans différents milieux de travail. Cependant, l'ancienneté, le degré d'instruction et l'emploi occupé représentent d'autres variables susceptibles d'affecter la relation entre l'âge et la satisfaction au travail.

-Le sexe :

Les recherches abordant la relation entre le sexe et la satisfaction au travail sont très divergentes, entre l'existence de relation, peu ou pas de relation.

- Ancienneté et satisfaction au travail :

Les résultats des recherches effectuées en ce qui a trait à l'ancienneté démontrent un fort taux de variation à plusieurs égards. Les plus anciens expriment un degré élevé de satisfaction face au salaire et aux possibilités d'utiliser leurs aptitudes, mais qu'ils sont plus insatisfaits des relations avec leurs supérieurs. Il est par exemple, possible d'expliquer la satisfaction des personnes possédant plus d'expérience par une meilleure adaptation au travail.

-Le niveau d'instruction

Le niveau d'instruction n'a pas toujours d'influence sur la satisfaction. Cependant, des recherches montrent que les postes de faible complexité sont plus appréciés par les employés d'un moindre niveau d'instruction que par ceux d'un niveau d'instruction élevé ; les postes de haute complexité sont plus appréciés par les employés d'un niveau d'instruction élevé que par ceux d'un moindre niveau.

- le salaire

Chapitre III : la mesure de la satisfaction au travail :

L'approche et l'étude de la satisfaction au travail nécessite de disposer d'outils méthodologiques, avec la difficulté qu'il n'existe pas de méthodes de mesure directe ou indirecte de la satisfaction d'une façon globale et objective et que la définition du concept de la satisfaction et de la motivation au travail diffère selon les disciplines et les experts, dont la psychologie, l'ergonomie, la sociologie et le comportement organisationnel¹³.

1- Les méthodes de mesure de la satisfaction au travail

L'usage de méthodes quantitatives pour mesurer la satisfaction au travail est largement répandu. On distingue deux types de mesures, les mesures globales, qui mesurent la satisfaction / insatisfaction vis-à-vis du travail en général sans référence à des aspects particuliers, et des mesures composites ou mixtes qui mesurent la satisfaction sur différents aspects qui composent le travail. La différence entre les mesures composites et mixtes tient dans le fait que dans les mesures composites on considère que la satisfaction globale est la somme de la satisfaction sur les différents déterminants, tandis que dans les mesures mixtes on associe mesures à facettes et mesure globale.

1-1 Les mesures globales de la satisfaction au travail :

Les mesures globales de la satisfaction au travail sont en un ou plusieurs items, et mesurent la satisfaction générale vis-à-vis du travail, sans référence à des aspects particuliers. Nous citons à titre d'exemple la Job in General Scale (JGS), l'échelle de mesure de la satisfaction au travail en un item, et l'Echelle de Satisfaction de Vie Professionnelle (ESVP,). Les échelles globales validées en langue française sont peu nombreuses, par rapport au grand nombre d'études et d'enquêtes réalisées sur la satisfaction au travail. Il est en effet normal que les chercheurs, créent et utilisent leur propre échelle pour mesurer la satisfaction globale. (BEN HANANA1 Ellamrani, HOUFAIDI Souad 2016)

1-2 Les mesures composites de la satisfaction au travail :

¹³http://www.officiel-prevention.com/formation/formation-continue-a-la-securite/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=139&dossid=464 consulté le 20/04/2020

Au niveau des mesures composites on peut citer l'Inventaire de Satisfaction Appliqué aux Cadres (ISAC – Frances, 1983), l'Inventaire de Satisfaction au Travail (IST), ou le *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. Enfin, au niveau des mesures mixtes on peut citer le *Job Diagnostic Survey (JDS)* et le *Job Descriptive Index (JDI)* associé à la *JGS*. La majorité de ces outils ont été construits dans les années 70 et 80, peu de travaux ont depuis été menés sur la mesure de la satisfaction au travail, qu'il s'agisse d'améliorer les outils existants, d'en créer de nouveaux, ou de produire une synthèse de leurs avantages et inconvénients respectifs. Deux critères permettent d'apprécier la validité de contenu de ces outils de mesure, l'exhaustivité et la pondération des déterminants. (Idem).

2- Les outils de recueil d'informations

Trop souvent, les informations sur lesquelles on travaille sont de mauvaises informations, des informations insuffisantes, des informations déformées, des informations mal traitées. Au départ de toute recherche ou de toute évaluation, il importe donc de bien cerner le rôle du recueil d'informations, les précautions à prendre et l'utilisation que l'on peut faire de l'information. (DE KETELE Jean-Marie, ROEGIERS Xavier 2015, p7)

Le recueil d'informations peut être défini comme « le processus organisé mis en œuvre pour obtenir des informations auprès de sources multiples en vue de passer d'un niveau de connaissance ou de représentation d'une situation donnée à un autre niveau de connaissance ou de représentation de la même situation, dans le cadre d'une action délibérée dont les objectifs ont été clairement définis, et qui donne des garanties suffisantes de validité ». (DE KETELE Jean-Marie, ROEGIERS Xavier op cit, p11)

2-1 Le questionnaire :

Un questionnaire (ou un formulaire) est un groupe ou une séquence de questions formulées pour obtenir d'un répondant de l'information sur un sujet. Les questionnaires sont au cœur du processus de collecte des données parce qu'ils ont des répercussions importantes sur la qualité des données. (Statistique Canada 2010)

La conception d'un questionnaire suscite des interrogations : quelles questions poser, comment les formuler au mieux et comment organiser les questions pour obtenir l'information

voulue? Le but est d'obtenir de l'information et, à cette fin, les répondants doivent comprendre les questions et donner facilement les réponses exactes en un format qui convient au traitement ultérieur et à l'analyse des données.

L'analyse quantitative peut s'avérer nécessaire pour plusieurs raisons, premièrement, pour avoir une vue d'ensemble sur des échantillons de grande taille et pouvoir s'adresser à l'ensemble de la population visée, l'entretien étant nettement plus chronophage pour l'enquêteur comme pour les individus au travail. Ensuite, pour quantifier plus aisément les phénomènes observés (ce qui est souvent une demande des entreprises). Enfin, et surtout, pour questionner l'ensemble des aspects du travail des individus et réduire ainsi les risques d'obtenir une vue partielle ou partielle (CASTEL, D., DURAND-DELVIGNE, A. & LEMOINE, C, 2011).

2-2 L'entretien :

Lorsque l'on procède par entretien peu directif, les éléments qui ressortent de l'analyse sont ceux que la personne a à l'esprit à ce moment-là ; il existe donc un risque important d'omission et une forte dépendance aux événements qui précèdent immédiatement l'entretien (biais attentionnels). De plus, la personne peut volontairement ne pas aborder certains aspects durant l'entretien (biais motivationnels), tandis que dans le questionnaire on demandera aux répondants de se positionner sur l'ensemble des aspects de leur travail. Cela ne signifie pas pour autant que le questionnaire est un outil parfait, notamment, parce qu'il oblige à des réponses univoques, là où les attitudes sont souvent plus polydoxés et nuancées que la simple réponse à des échelles Likert ne le laisse penser. Si on fait le choix de l'utilisation de questionnaires, plusieurs types de mesure sont à disposition. Nous traiterons des mesures directes dans un premier temps puis des mesures indirectes dans un second temps.

2-3 Les critères de choix des outils :

2-3-1 l'exhaustivité des déterminants

Le premier critère de choix parmi ces outils est l'exigence d'exhaustivité des déterminants inclus dans le questionnaire. L'analyse de la satisfaction au travail doit nous permettre de répondre à la question : sur quoi agir prioritairement pour changer le travail, afin qu'il corresponde mieux

aux attentes des salariés ? De ce point de vue, les mesures globales se révèlent insuffisantes, ne permettant pas de savoir à quoi attribuer le niveau global observé ni sur quels leviers agir. Les informations obtenues seront plus nombreuses en utilisant les mesures composites ou mixtes les plus exhaustives quant aux aspects du travail questionnés.

Les aspects intrinsèques et extrinsèques du travail susceptibles d'exercer une influence sur la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont nombreux.

-Ainsi, au niveau des aspects intrinsèques il faudra intégrer dans le questionnaire des items sur les responsabilités exercées, la considération obtenue, l'intérêt pour le travail, l'autonomie et les possibilités d'initiatives, l'utilisation des compétences, le sentiment d'accomplissement, l'utilité du travail, la diversité des tâches ou encore la charge de travail.

-Au niveau des déterminants extrinsèques : on intégrera des items sur la culture d'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs, la sécurité de l'emploi, le salaire, les possibilités d'évolution, le temps de travail et les horaires, la sécurité au travail, le statut et le rôle dans l'entreprise, le prestige de l'emploi, l'environnement externe de l'entreprise, l'équilibre entre la vie privée et professionnelle ou encore les possibilités d'entraide au sein du collectif de travail.

En intégrant ces déterminants, on pourra obtenir un questionnaire de base commun à l'ensemble des activités professionnelles. Cependant, il sera également nécessaire d'adapter le questionnaire au métier examiné pour être réellement exhaustif. Par exemple, si l'on mène une analyse de la satisfaction au travail auprès des enseignants du secondaire, il conviendra d'introduire des items sur les relations avec les élèves et leur famille.

2-3-2 la pondération des déterminants

Tous les déterminants n'ont pas la même importance pour un individu, et d'un individu à l'autre. Non seulement un individu peut considérer que son salaire a nettement plus d'importance que sa charge de travail, mais son collègue peut considérer que sa charge de travail a nettement plus d'importance que son salaire. Or l'importance accordée à un aspect du travail détermine l'impact de ce dernier sur le niveau global de satisfaction ou d'insatisfaction. Ainsi, parce qu'elles mettent tous les déterminants sur le même plan, les mesures composites classiques ne permettent pas d'obtenir une mesure valide du niveau de satisfaction globale : celle-ci ne correspond pas à la somme de la satisfaction sur les différentes facettes. Il faut donc prendre en compte l'importance accordée aux déterminants. Dans ce but, on peut s'appuyer sur les mesures mixtes, et étudier les corrélations entre la satisfaction globale et la satisfaction sur les différentes facettes, en

considérant l'ampleur de ces corrélations comme un indicateur de l'importance des facettes. Cependant, cette méthode présente des limites sérieuses, du fait notamment de la variabilité interindividuelle dans l'importance accordée aux déterminants qui conduit à réduire fortement la validité de telles corrélations. Il sera donc préférable de mesurer directement l'importance accordée aux déterminants par chaque individu, en établissant des mesures composites pondérées. CASTEL, D., DURAND-DELVIGNE, A. & LEMOINE, C, op cit).

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Dans ce chapitre nous allons présenter et analyser nos résultats de l'enquête de terrain. Notre méthodologie utilisée est une enquête par questionnaire, distribués aux salariés de l'entreprise IFRI. Le questionnaire contient des questions pour informations générales de répondant (sexe, âge,...etc.) et 25 questions regroupées en huit (08) catégories, satisfaction globale, nature et contenu de travail, organisation de travail...etc.) (voir annexe n° vous mettez le questionnaire en annexes avec un numéro)

L'objectif de questionnaire était la collecte d'informations concernant la satisfaction des salariés d'une manière globale, et leur satisfaction par rapport aux différents facteurs de satisfaction. Ces informations nous permettront de se renseigner sur la satisfaction globale des salariés et leur satisfaction par rapport aux différents facteurs de satisfaction. Et, à l'aide de logiciel SPSS, et en analysant les corrélations entre satisfaction globale (variable dépendante) et satisfaction par rapport aux différents facteurs (variables indépendantes), nous allons tester l'existence probable ou l'inexistence de relation entre satisfaction globale et les autres facteurs de satisfaction, pour déduire en fin de compte les déterminants de la satisfaction globale. Cependant, la taille de notre échantillon (24 sujets), et la non représentativité de l'échantillon (échantillon pris au hasard) ? Nous laisse prendre des réserves en termes de la fiabilité et de la généralisation des résultats.

Avant de présenter et analyser les résultats de notre enquête de terrain, nous allons d'abord présenter l'organisme d'accueil.

1-Présentation de l'organisme d'accueil

Raison social	: SARL GENERAL PLAST
Objet de l'activité	: FABRICATION DE PREFORME ET DE CAPSULES
Localisation	: ZAC TAHARACHT AKBOU/ WILLAYA DE BEJAIA
Date de création	: 1999
Date de début de l'activité	: 2001
Champs d'intervention	: NATIONAL ET INTERNATIONAL

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Capital social : 221 000 000 DA

1-1 Historique de l'entreprise

Général Plast est une société industriel de production de préformes et capsules, elle a été créée en avril 1999 PAR « IBRAHIM LAID » et fils

La Sarl Général Plast est situées à la zone de d'activité TAHARACHT AKBOU l'entreprise s'est spécialisé dans la fabrication des préformes et capsules et ce après un cycle de transformation de la matière première PET (polyéthylène téréphtalate), PEHD (polyéthylène haute densité) ,colorant, additif e autres consommation son effectifs s'élève à 165 employé

Le PET est la matière première utilisée dans la fabrication des préformes, importé principalement du sultanat d'Oman

Le PET est polymère qui est apparue en 1992 il a remplacé le PVC, il a permis de réduire le poids des bouteilles d'un tiers par rapport à celui des bouteilles en PVC (une bouteille de 1,5L nécessite 30g de PET sinon 50g dans le cas du PVC). Les bouteilles en PET ont également la vertu de bien enfermé des gaz des sodas

1-2 Présentation des différentes structures

La structure organisationnelle des différentes sections et fonction de l'entreprise ainsi que leur mission peuvent être composé comme suit :

1) la direction

Dirigée par un directeur qui assure et applique les décisions prises par les assemblés généraux ordinaires avec la gérance aussi entre les services elle a aussi pour mission de coordination des travaux entre les différentes structures

2) Le secrétariat

C'est l'organe d'accueil on y enregistre les courriers à l'arrivée et au départ et aussi la réception et l'enregistrement des appels téléphoniques

3) département commerciale

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Ce département s'occupe de la gestion des ventes

4) services des achats

Se services prend en charges les services des achats locaux et étrangers

5) service informatique

Sa mission est :

- l'introduction de la réalisation des projets informatique
- la maintenance des systèmes informatiques
- l'administration du réseau
- la sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise

6) département R-H

Il s'occupe des suivis de carrière de la formation du social ce département s'occupe aussi de la gestion des conflits ainsi que de l'établissement de la paie

7) le département planification et production

Il s'occupe de toutes les taches techniques concernant la production à cet effet il établit les programmes de production

8) département qualité

Assure la garanti et la conformité du produit

9) département finance et comptabilité

Son rôle est :

- 1-L'établissement de la situation comptable et financière
- 2- la planification de financement des cycles d'exploitation de l'investissement
- 3- la gestion des recettes et des dispenses
- 4- l'analyse des comptes

10) service de gestion du stock

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Gérer les stocks (matière première/produit finis) avec efficacité consiste aussi à mettre en œuvre une méthode pour maximiser la rentabilité tout en maintenant les coûts de stockage les plus bas possible

11) département qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE)

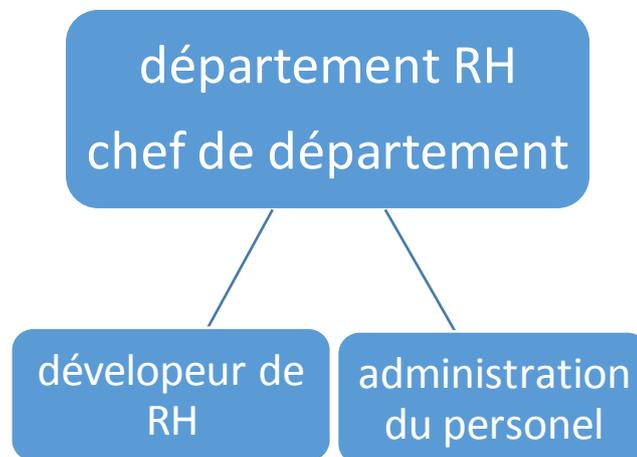
Est un est un domaine d'expertise technique contrôlant les aspects liés aux risques professionnels au sein de l'entreprise

12) département de maintenance

Il regroupe les actions de dépannage et de réparation de réglage de révision de contrôle et de vérification des équipements matériels

13) département de contrôle de gestion

Il permet d'assuré tout à la fois le pilotage des services sur la base des objectifs et d'engagement de service et la connaissance des coûts des activités et des résultats préventifs et curatifs



2-présentation et analyse des résultats

2-1-Présentation de l'échantillon

Tableau n°1 : Répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
femme	7	29,2
homme	17	70,8
Total	24	100,0

Source : établi à partir des données de l'enquête

Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon par âge

âge	Effectifs	Pourcentage
de 20 à 30 ans	9	37,5
de 31 à 40 ans	9	37,5
de 41 à 50 ans	4	16,7
de 51 à 60 ans	2	8,3
Total	24	100,0

Source : établi à partir des données de l'enquête

Tableau n° 3 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

niveau	Effectifs	Pourcentage
primaire	1	4,2
moyen	3	12,5
secondaire	6	25,0
universitaire	14	58,3
Total	24	100,0

Source : établi à partir des données de l'enquête

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Tableau n°4 : Répartition de l'échantillon par nombre d'années d'expérience

Nombre d'années d'expérience	Effectifs	Pourcentage
Moins de de 5 ans	11	45,8
de 5 à10 ans	7	29,2
de 11 à 15 ans	2	8,3
de 16 à 20 ans	4	16,7
Total	24	100,0

Source : établi à partir des données de l'enquête

Tableau n°5 : Répartition de l'échantillon par salaire

salaire	Effectifs	Pourcentage
Moins de 30000 da	1	4,2
de 30 000 à 40 000 da	2	8,3
de 41 000 à 50 000 da	9	37,5
de 51 000 à da 60 000 da	3	12,5
de 61 000 à 70 000 da	1	4,2
plus de 70 000 da	8	33,3
Total	24	100,0

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2- présentation et analyse des résultats

Dans cette analyse nous allons discuter la satisfaction globale des salariés, ainsi que leur satisfaction à l'égard des différents facteurs de satisfaction.

2-2-1 La satisfaction globale

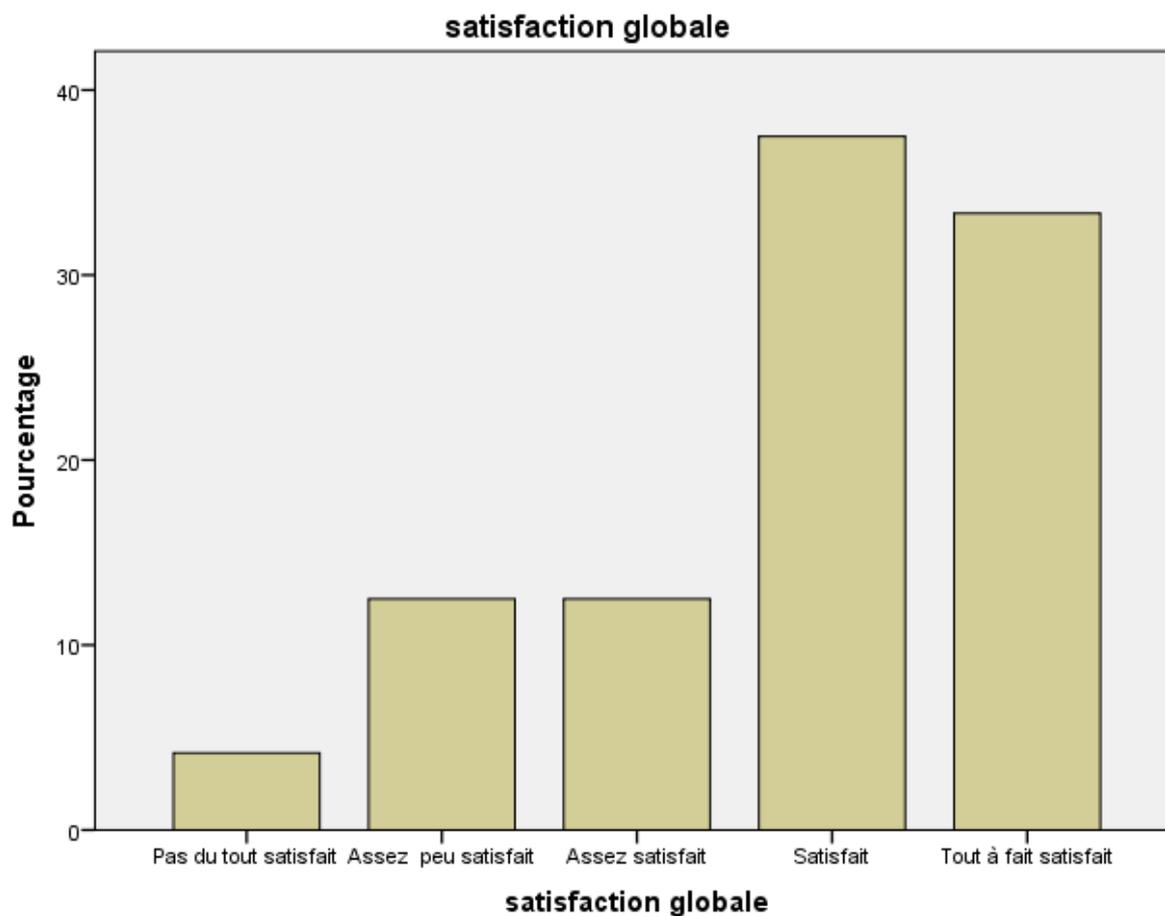
2-2-1-1 La satisfaction globale en pourcentage (satisfaction déclarée par les salariés)

Selon la déclaration des salarié de l'entreprise IFRI, 33,3 % des salarié (de notre l'échantillon) sont tout à fait satisfaits et 37,5 % sont satisfait, ce qui veut dire que plus de deux tiers (2/3) des salariés sont satisfait globalement des conditions de travail (70,8 % voir le tableau ci-après).

Tableau n°6 : La satisfaction globale en pourcentage

Satisfaction	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout satisfait	1	4,2
Assez peu satisfait	3	12,5
Assez satisfait	3	12,5
Satisfait	9	37,5
Tout à fait satisfait	8	33,3
Total	24	100,0

Source : établi à partir des données de l'enquête



Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

2-2-1-2 La satisfaction globale en moyenne (déclarée)

La satisfaction globale moyenne déclarée par les salariés est de 4,79 sur une échelle de 06 points (une moyenne de 4,79 /6). Cette moyenne nous montre que les salariés de l'entreprise IFRI sont presque satisfaits d'une manière générale des conditions de travail, cette satisfaction est confirmée par une fierté d'appartenance à cette entreprise (une moyenne de 5,46 /6) et de passer toute la carrière au sein de cette entreprise (une moyenne de 4,46/6). Cependant cette moyenne ne renseigne pas sur les causes de cette satisfaction (les facteurs de satisfaction) pour cela nous allons calculer la moyenne de satisfaction pour chaque facteur, pour savoir les déterminants de ce satisfaction.

Tableau N°7 : La satisfaction globale en moyenne (déclarée)

	satisfaction globale	fierté	passer la carrière
N	24	24	24
Moyenne	4,79	5,46	4,46
Ecart-type	1,285	,779	1,587

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2-1-2-1 La satisfaction globale moyenne par sexe

L'analyse de la satisfaction globale par sexe montre que la satisfaction des hommes en moyenne est plus supérieur à celle des femmes, mais une différence de moins d'un point.

Tableau n°8 : La satisfaction globale moyenne par sexe

Sexe	Moyenne	N	Ecart-type
femme	4,29	7	1,799
homme	5,00	17	1,000
Total	4,79	24	1,285

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2-1-2-2 La satisfaction globale moyenne par âge

L'analyse de la satisfaction globale moyenne par âge de salarié, montre une légère diminution dans la satisfaction moyenne à chaque fois qu'on avance dans l'âge (voir le tableau ci-après).

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Tableau n°9 : La satisfaction globale moyenne par âge

âge	Moyenne	N	Ecart-type
de 20 à 30 ans	5,00	9	1,000
de 31 à 40 ans	4,89	9	1,269
de 41 à 50 ans	4,25	4	2,217
de 51 à 60 ans	4,50	2	0,707
Total	4,79	24	1,285

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2-1-2-3 La satisfaction globale moyenne par niveau d'instruction

L'analyse de satisfaction globale moyenne par niveau d'instruction, montre la satisfaction globale moyenne subit une légère diminution à chaque fois que le niveau d'instruction augmente. (Voir le tableau n°10).

Tableau n° 10 : La satisfaction globale moyenne par niveau d'instruction

niveau d'instruction	Moyenne	N	Ecart-type
primaire	6,00	1	.
moyen	5,00	3	,000
secondaire	5,17	6	,983
universitaire	4,50	14	1,506
Total	4,79	24	1,285

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2-1-2-4 La satisfaction globale moyenne par nombre d'années d'expérience (ancienneté)

L'analyse de la satisfaction globale moyenne par montre que l'ancienneté n'influence presque pas la satisfaction globale moyenne. Toutes les moyennes sont très proches et proche de la moyenne globale, sauf celle de la tranche d'âge de 11 à 15 ans, qui se démarque et dépasse la moyenne globale (voir le tableau ciaprès).

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Tableau n°11 : La satisfaction globale moyenne par nombre d'années d'expérience

expérience professionnelle	Moyenne	N	Ecart-type
Moins de de 5 ans	4,73	11	1,104
de 5 à10 ans	4,71	7	,951
de 11 à 15 ans	5,50	2	,707
de 16 à 20 ans	4,75	4	2,500
Total	4,79	24	1,285

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2-1-2-5 La satisfaction globale moyenne par salaire

L'analyse de la satisfaction globale moyenne par salaire, montre une augmentation de la satisfaction globale moyenne à chaque fois que le salaire augmente, mais cette dernière diminue après qu'on dépasse les 61000 da. (Voir le tableau ci-après)

Tableau n°11 : La satisfaction globale moyenne par salaire

Salaire	Moyenne	N	Ecart-type
Mois de 30000 da	4,00	1	.
de 30 000 à 40 000	4,50	2	,707
de 41 000 à 50 000 da	4,67	9	1,323
de 51 000 à 60 000 da	5,33	3	,577
de 61 000 à 70 000 da	5,00	1	.
plus de 70 000 da	4,88	8	1,727
Total	4,79	24	1,285

Source : établi à partir des données de l'enquête

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

2-2-2 La satisfaction des salariés par facteur de satisfaction :

2-2-2-1 La satisfaction moyenne des salariés par facteur de satisfaction

L'analyse de la satisfaction des salariés par facteur de satisfaction montre que les salariés ont une satisfaction plus que moyenne (plus de 3/6), à l'égard de tous les facteurs. Cependant, une certaine différence de satisfaction entre les facteurs existe. Les salariés sont plus satisfaits de l'aide des collègues et la relation entre les collègues (une moyenne respective de 5,13 et 5,04) que de l'effort de concentration et de délai de réalisation (une moyenne respective de 3,21 et 3,04). Donc, l'entreprise IFRI est appelée à améliorer ses conditions de travail d'une manière à alléger les exigences en terme de concentration dans le travail, et de délai de réalisation des tache pour augmenter plus la satisfaction de ses salariés.

Tableau n°12 : La satisfaction moyenne par facteur de satisfaction

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
aide des collègues	24	5,13	1,035
relation avec les collègues	24	5,04	1,233
ambiance de travail	24	4,96	1,122
relation avec le supérieur	24	4,92	1,139
richesse de travail	24	4,88	1,154
Avancée dans le travail	24	4,75	1,359
sécurité au travail	24	4,58	1,501
température	24	4,58	1,412
reconnaissance	24	4,58	1,381
satisfaction des décisions de supérieur	24	4,58	1,530
travail et vie personnelle	24	4,42	1,349
sécurité d'emploi	24	4,42	1,248
Bruit	24	4,21	1,744
volume de travail	23	4,17	1,403
suffisance de salaire	24	4,13	1,329
promotion	24	4,08	1,692

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

satisfaction salaire	24	4,00	1,668
outils de travail	24	3,96	1,706
salaire et effort	24	3,87	1,393
facilité de travail	24	3,79	1,474
exigence de concentration	24	3,21	1,769
délai de réalisation	24	3,04	1,899
Satisfaction moyenne calculée		4,33	1,43

Source : établi à partir des données de l'enquête

2-2-2-2 Corrélation entre satisfaction globale et différents facteurs de satisfaction

2-2-2-2-1 Corrélation entre satisfaction globale et les facteurs liés au travail (facteurs intrinsèque au travail):

Le teste de corrélation (corrélation de Pearson) effectué à l'aide de logiciel SPSS, montre une forte corrélation entre la satisfaction globale et les facteurs suivant : la reconnaissance (0,78), la conciliation entre le travail et la vie privée (un taux de 0,75), la promotion (0,72), avancée dans vie professionnelle(0,69), le volume de travail (0,68), le salaire (0,62), la Satisfaction des décision de supérieur (0,55) le bruit (0,54), satisfaction à l'égard des outils de travail (0,51) il semble donc que les facteurs susmentionnés sont les déterminants de la satisfaction des salariés de l'entreprise IFRI. Nous remarquons que reconnaissance de travail bien fait, la conciliation entre travail et vie privée, la promotion, et l'avancement dans la vie professionnelle sont des facteurs important influençant la satisfaction des salariés, et ne sont pas des facteurs matériels (liés au salaire), à l'exception de la promotion qui avoir un effet sur le salaire. La charge de travail a aussi une importance dans la satisfaction des salariés, et elle est peut être liée toujours la conciliation entre travail et vie privée. Cependant, le salaire reste toujours une source de motivation et de satisfaction pour les salariés. Et en fin de classement viennent la Satisfaction de la décision de supérieur, le bruit, et satisfaction à l'égard des outils de travail.

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

	fierté	passer la carrière	richesse de travail	facilité de travail	exigence de concentration	délai de réalisation	volume de travail	travail et vie personnelle
Corrélation de Pearson	,230	,433*	-,165	,183	,020	,093	,689**	,755**
Sig. (bilatérale)	,280	,035	,441	,393	,926	,666	,000	,000
N	24	24	24	24	24	24	23	24
	sécurité d'emploi	promotion	avancée	reconnaissance	satisfaction salaire	salaire et effort	suffisance de salaire	ambiance de travail
Corrélation de Pearson	,328	,728**	,691**	,782**	,629**	,665**	,398	,235
Sig. (bilatérale)	,118	,000	,000	,000	,001	,000	,054	,269
N	24	24	24	24				
	relation avec les collègues	aide des collègues	relation avec le supérieur	satisfaction des décisions de supérieur	bruit	température	outils de travail	sécurité au travail
Corrélation de Pearson	,116	,086	,225	,551**	,544**	,214	,551**	,133

Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI

Sig. (bilatéral e)	,591	,690	,290	,005	,006	,316	,005	,534
N	24	24	24	24	24	24	24	24

Tableau N°13 : Corrélation entre satisfaction globale et différents facteurs de satisfaction

Source : établi à partir des données de l'enquête

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

2-2-2-2 Corrélation entre satisfaction globale et les facteurs démographiques (facteurs extrinsèques au travail):

Le teste de corrélation montre l'inexistence une corrélation significative entre la satisfaction globale des salariés comme il figure dans le tableau suivant.

Tableau N°14 : Corrélation entre satisfaction globale et les facteurs démographiques

		âge	niveau d'instruction	expérience professionnelle	statut	Salaire
satisfaction globale	Corrélation de Pearson	-0,185	-0,275	0,054	0,02	0,131
	Sig. (bilatérale)	0,388	0,193	0,802	0,925	0,541
	N	24	24	24	24	24

Source : établi à partir des données de l'enquête

Conclusion générale

Le travail ou plutôt l'acte du travail cesse d'être en soi une valeur. Le travail est "instrumentalisé". Il n'est plus qu'un outil, un moyen. Au-delà de permettre la satisfaction des besoins physiologiques, il est la clé de l'autonomie, l'instrument qui assure la participation à la société d'abondance, la condition même de la poursuite de l'épanouissement. La nécessité de rendre le travail plus humain a été admise par le Bureau international du Travail à l'occasion de la Conférence internationale du Travail en 1974 et 1975, ainsi que par d'autres instances nationales ou internationales.

Désormais, le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et ses besoins. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs.

Les facteurs de satisfaction et de motivation au travail sont multiples, et recouvrent plusieurs aspects ; aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels. Les recherches et la littérature sur les théories de la satisfaction et de la motivation au travail sont foisonnantes, s'appuyant sur une multitude de théories psychologiques et d'expérimentations et de pratiques empiriques en entreprise.

Parmi les travaux fondateurs de l'analyse de la satisfaction au travail, se trouvent les apports de Herzberg (1966) qui identifie des facteurs différents à l'origine de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail et préconise un enrichissement du travail. À la suite, une multitude de travaux ont été réalisés sur les déterminants de la satisfaction au travail. La littérature identifie globalement deux types d'antécédents de la satisfaction au travail : d'une part des facteurs liés à la relation d'emploi ou l'environnement de travail et d'autre part des facteurs liés à la personne elle-même

L'approche et l'étude de la satisfaction au travail nécessite de disposer d'outils méthodologiques, avec la difficulté qu'il n'existe pas de méthodes de mesure directe ou indirecte de la satisfaction d'une façon globale et objective et que la définition du concept de la satisfaction et de la motivation au travail diffère selon les disciplines et les experts, dont la psychologie, l'ergonomie, la sociologie et le comportement organisationnel

Cependant, on peut distinguer deux types de mesures, les mesures globales, qui mesurent la satisfaction / insatisfaction vis-à-vis du travail en général sans référence à des aspects particuliers, et des mesures composites ou mixtes qui mesurent la satisfaction sur différents aspects qui composent le travail. La différence entre les mesures composites et mixtes tient dans

le fait que dans les mesures composites on considère que la satisfaction globale est la somme de la satisfaction sur les différents déterminants, tandis que dans les mesures mixtes on associe mesures à facettes et mesure globale

Notre méthodologie utilisée dans ce travail est une enquête par questionnaire. Le questionnaire contient des questions pour informations générales de répondant (sexe, âge,...etc.) et 25 questions regroupées en huit (08) catégories, satisfaction globale, nature et contenu de travail, organisation de travail...etc.)

L'objectif de l'enquête était la collecte d'informations concernant la satisfaction des salariés d'une manière globale, et leur satisfaction par rapport aux différents facteurs de satisfaction.

L'analyse des résultats de l'enquête montre une grande satisfaction globale des salariés. Selon la déclaration des salarié de l'entreprise IFRI, 33,3 % des salarié (de notre l'échantillon) sont tout à fait satisfaits et 37,5 % sont satisfait, ce qui veut dire que plus de deux tiers (2/3) des salariés sont satisfait globalement des conditions de travail (70,8 %).

Cependant, L'analyse de la satisfaction des salariés par facteur de satisfaction montre certaines disparités. Les salariés sont plus satisfaits de l'aide des collègues et la relation entre les collègues (une moyenne respective de 5,13 et 5,04) que de l'effort de concentration et de délai de réalisation (une moyenne respective de 3,21 et 3,04). Donc, l'entreprise IFRI est appelée à améliorer ses conditions de travail d'une manière à alléger les exigences en terme de concentration dans le travail, et de délai de réalisation des tache pour augmenter plus la satisfaction de ses salariés.

Le teste de corrélation (corrélation de Pearson) effectué à l'aide de logiciel SPSS, montre une forte corrélation entre la satisfaction globale et les facteurs suivant : la reconnaissance (0,78), la conciliation entre le travail et la vie privée (un taux de 0,75), la promotion (0,72), avancée dans vie professionnelle(0,69), le volume de travail (0,68), le salaire (0,62), la Satisfaction des décision de supérieur (0,55) le bruit (0,54), satisfaction à l'égard des outils de travail (0,51)

il semble donc que les facteurs susmentionnés sont les déterminants de la satisfaction des salariés de l'entreprise IFRI. Nous remarquons que reconnaissance de travail bien fait, la conciliation entre travail et vie privée, la promotion, et l'avancement dans la vie professionnelle sont des facteurs important influençant la satisfaction des salariés, et ne sont pas des facteurs matériels (liés au salaire), à l'exception de la promotion qui avoir un effet sur le salaire. La charge de travail a aussi une importance dans la satisfaction des salariés, et elle est peut être liée toujours la conciliation entre travail et vie privée. Cependant, le salaire reste toujours une source de motivation et de satisfaction pour les salariés. Et en fin de classement viennent la Satisfaction de la décision de supérieur, le bruit, et satisfaction à l'égard des outils de travail.

Cependant, les résultats auxquels ce travail est abouti ne peuvent être considérés comme fins et exactes, faute de la taille de l'échantillon et représentativité d'un côté, et la difficulté qu'il n'existe pas de méthodes de mesure directe ou indirecte de la satisfaction d'une façon globale et objective.

En fin, nous souhaitons que d'autres travaux de recherche complètent ce travail, et apporter une réponse claire par rapport aux facteurs de satisfaction des salariés, et leur motivation, dans le but d'améliorer la productivité des entreprises et leur créativité.

Questionnaire : satisfaction des conditions de travail

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude, qui porte sur la satisfaction des salariés à l'égard des conditions de travail. Cette étude permettra d'explorer le niveau de satisfaction de ses salariés par rapport aux différents facteurs de satisfaction. Pour cela, nous demandons votre collaboration afin d'accomplir cette étude, et nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à nos questions et dans l'anonymat, afin de réunir les informations nécessaires. Nous vous remercions d'avance et nous comptons sur votre collaboration.

Renseignements généraux

Je suis : un homme une femme

Je suis dans la tranche d'âge : de moins de 20 ans de 20 à 30 ans de 31 à 40 ans
de 41 à 50 ans de 51 à 60 ans de plus de 60 ans

J'ai un niveau : primaire moyen secondaire universitaire

J'ai une expérience professionnelle : de moins de 5 ans entre 5 et 10 ans
entre 11 et 15 ans entre 16 et 20 ans entre 21 et 25 ans plus de 25 ans

je suis : un cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

mon salaire est dans la tranche de : moins de 30 000 DA entre 30 000 et 40 000 entre
41 000 et 50 000
entre 51 000 et 60 000 entre 61 000 et 70 000 plus de 70 000 DA

Indiquez votre accord sur les points suivants en mettant une croix dans la case qui convient	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Assez peu d'accord	Assez d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6
	insatisfait			satisfait		
Satisfaction globale des conditions de travail						
Vous êtes satisfait globalement à l'égard des conditions de travail.						
Vous êtes fier de travailler dans cette entreprise						
Vous voulez passer toute votre carrière dans cette entreprise						
Nature et Contenu de travail						
Votre travail riche et varié						

Votre travail est facile à réaliser						
Votre travail comporte peu d'exigences en terme de concentration						
Votre travail comporte peu d'exigences en termes de délai de réalisation						
Organisation de travail						
Votre volume de travail est supportable						
Vous concilier facilement entre temps de travail et la vie personnelle						
Emploi						
Votre emploi est en sécurité (pas de crainte de licenciement)						
Vous subissez des promotions encourageantes						
Vous ressentez une avancée dans votre vie professionnelle (apprendre de nouvelles connaissances)						
Reconnaissance						
Votre travail bien fait est souvent reconnu et encouragé par votre supérieur						
Rémunération						
Vous êtes satisfait à l'égard de votre salaire						
Votre salaire reflète votre effort fourni						
Votre salaire vous suffit pour subvenir à vos besoins						
Relations de travail						
Vous ressentez une ambiance dans votre travail						
Vous avez une bonne relation avec les collègues de travail						
Vous collègues vous aident à chaque fois que vous tombez dans un problème						
Votre relation avec votre supérieur hiérarchique est bonne						
Vous êtes souvent satisfait des décisions prises par votre supérieur hiérarchique						
Environnement physique de travail						
Vous n'êtes pas dérangé par des bruits lors de travail						
Vous n'êtes pas dérangé par la température						
Vous disposez de tous les outils nécessaires pour accomplir votre travail						
Vous disposez de tous les moyens de sécurité au travail						

Merci pour votre collaboration

La liste des tableaux

- 1:Répartition de l'échantillon par le sex **Erreur ! Signet non défini.**
- 2:Répartition de l'échantillon par âge **Erreur ! Signet non défini.**
- 3:Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction **Erreur ! Signet non défini.**
- 4:Répartition de l'échantillon par nombre d'années d'expérience **Erreur ! Signet non défini.**
- 5:Répartition de l'échantillon par salaire **Erreur ! Signet non défini.**
- 6:La satisfaction global en pourcentage **Erreur ! Signet non défini.**
- 7:la satisfaction globale en moyenne (déclaré) **Erreur ! Signet non défini.**
- 8:la satisfaction global moyenne par le sexe **Erreur ! Signet non défini.**
- 9:la satisfaction globale moyenne par âge **Erreur ! Signet non défini.**
- 10:la satisfaction globale moyenne par niveau d'instruction **Erreur ! Signet non défini.**
- 11:la satisfaction globale moyenne par le nombre d'années d'expérience ... **Erreur ! Signet non défini.**
- 12:la satisfaction globale moyenne par salaire **Erreur ! Signet non défini.**
- 13:la satisfaction moyenne par le facteur de satisfaction **Erreur ! Signet non défini.**
- 14:corrélation entre satisfactio globale et différent facteur de travail **Erreur ! Signet non défini.**
- 15:corrélation entre satisfaction globale et les facteurs démographique **Erreur ! Signet non défini.**

liste des figures

- 1:satisfaction global..... **Erreur ! Signet non défini.**

Bibliographie

- ANDRY Tiffany, (2016) « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 10 février 2017. URL <http://communicationorganisation.revues.org/5418> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.5418
- BEN HANANA1 Ellamrani, HOUFAIDI Souad (2016) , Satisfaction du personnel: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des administrations publiques Marocaines, *International Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324 Vol. 18 No. 4 Dec. 2016, pp. 1056-1073 c Innovative Space of Scientific Research Journals, <http://www.ijias.issr-journals.org/>
- BIT (2013) Statistiques du travail, de l'emploi et de la sous-utilisation de la main-d'œuvre, rapport II ICLS/19/2013/2
- CASTEL, D., DURAND-DELVIGNE, A. & LEMOINE, C. (2011), La mesure de la satisfaction au travail, in P. DESRUMAUX, A. M. VONTHRON & S. Pohl (Eds.), *Qualité de vie, risques et santé au travail* (pp.160-171). L'Harmattan, Paris.
- DE KETELE Jean-Marie, ROEGIERS Xavier (2015), méthodes e recueil d'informations, fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents , De Boeck Supérieur**5e édition**, ISSN 1373-0231, ISBN 978-2-8073-0037-8 Belgique, Bruxelles : 2015/13647/131
- FRASER .T. M. (1983) stress et satisfaction au travail étude critique sécurité, hygiène et médecine du travail n°50, Bureau International du Travail Genève ISSN 0250-412X ISBN 92-2-203042-7
- GROSSIN William (1998), les temps de travail, in Michel De Coster *et al.*, *Traité de sociologie du travail* De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques » 1998 | pages 139 à 156 ISBN 9782804127558

<https://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail---page-139.htm> consulté 11/05/2020
14:39 -

- LALIVE D'ÉPINAY Christian (1998) significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours, *in* Michel De Coster *et al.*, *Traité de sociologie du travail* De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »1998 | pages 67 à 94
ISBN 9782804127558

<https://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail---page-67.htm> consulté le 11/05/2020
14:34

- LAROUCHE Viateur (1975). Inventaire de satisfaction au travail : validation. *Relations industrielles / Industriel Relations*, 30 (3), 343–376. <https://doi.org/10.7202/028629ar>

-LE FLANCHEC Alice, MULLENBACH Astrid et ROJOT Jacques (2015), favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête réponse 2011, *Management Prospective* Ed. | « Management & Avenir » 2015/7 N° 81 | pages 37 à 55 ISSN 1768-5958
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-37.htm>

-RANDON Sophie(2011), actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000. 2010. hal-00748863

-ROUSSEL Patrice, (2000), La motivation au travail - concept et théories, Les notes de LRHE, note n° 326, Toulouse, octobre 2000, 20p.

-Statistique Canada (2010) méthodes et pratiques d'enquête, Ministre de l'Industrie, Canada 2010, No 12-587-X au catalogue, ISBN 978-1-100-95206-2

-TREMBLAY-BARRETTE Lise (1990), Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean, mémoire de maîtrise, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

-TRIPIER Pierre (1998) la sociologie du travail à travers ses paradigmes *in* Michel De Coster *et al.*, *Traité de sociologie du travail* De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

1998 | pages 41 à 59 ISBN 9782804127558

<https://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail---page-41.htm> consulté le 11/05/2020
14:32

Sites internet

-<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284>

-<https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-travail-263.html>

-<https://www.orthodidacte.com/videos-francais/decortiquons-le-mot-travail/>

-<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-motivation-selon-Vroom-325513.htm>

-<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9>

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : évolutions dans les conditions et l'organisation de travail.....	4
1-Définition de travail :.....	4
2-Les composantes de l'environnement de travail.....	5
2-1- la Composante physique de l'environnement de travail.....	5
2-2- la Composante psychosociale de l'environnement de travail :.....	6
3-Le Travail et la fatigue	6
3-1- le travail physique et la fatigue.....	7
3-2- le Travail qualifié et la fatigue	8
4-industrialisation et changement dans la nature et l'organisation du travail.....	9
4-1- Le progrès de l'industrialisation et l'organisation scientifique de travail.....	9
4-1-1- Origine du progrès de l'industrialisation :.....	10
4-1-2-L'organisation scientifique de travail	10
4-2-L'humanisation du travail	11
Chapitre II : Les facteurs de satisfaction et de motivation au travail.....	13
1- définition de la satisfaction au travail et des concepts connexes.....	13
1-1- définition de la satisfaction au travail.....	13
1-1 Définition des concepts connexes	14
1-2-1 Définition de la motivation.....	14
1-2-2 Définition de l'implication.....	15
1-2-3 Définition de Bien-être au travail :.....	15
2- Les théories de la satisfaction et la motivation au travail.....	15
2-1 Frederick Taylor et la motivation fondée sur le gain :.....	16
2-2 Maslow et la pyramide des besoins :	16
2-3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg :.....	17
2-4 La théorie ERD d'ALDERFER.....	18
2-5 La théorie des caractéristiques de l'emploi d'HACKMAN et OLDHAM :.....	18
2-6 VROOM et la théorie des attentes :.....	19
3- Synthèse des facteurs de satisfaction et de motivation	20
3-1 Les facteurs liés au travail et à la personnalité de travailleur	20
3-2- les facteurs démographiques	21
Chapitre III : la mesure de la satisfaction au travail :.....	22
1- Les méthodes de mesure de la satisfaction au travail.....	22
1-1 Les mesures globales de la satisfaction au travail :.....	22
1-2 Les mesures composites de la satisfaction au travail :.....	22

2- Les outils de recueil d'informations	23
2-1 Le questionnaire :	23
2-2 L'entretien :	24
2-3 Les critères de choix des outils :	24
2-3-1 l'exhaustivité des déterminants.....	24
2-3-2 la pondération des déterminants.....	25
Chapitre IV : la satisfaction des conditions de travail des salariés de l'entreprise IFRI	27
1-Présentation de l'organisme d'accueil	27
1-1 Historique de l'entreprise	28
1-2 Présentation des différentes structures.....	28
2-présentation et analyse des résultats	31
2-1-Présentation de l'échantillon	31
2-2- présentation et analyse des résultats	32
2-2-1 La satisfaction globale.....	32
2-2-1-1 La satisfaction globale en pourcentage (satisfaction déclarée par les salariés.....	32
2-2-1-2 La satisfaction globale en moyenne (déclarée)	34
2-2-1-2-1 La satisfaction globale moyenne par sexe	34
2-2-1-2-2 La satisfaction globale moyenne par âge.....	34
2-2-1-2-3 La satisfaction globale moyenne par niveau d'instruction	35
2-2-1-2-4 La satisfaction globale moyenne par nombre d'années d'expérience (ancienneté)	35
2-2-1-2-5 La satisfaction globale moyenne par salaire	36
2-2-2 La satisfaction des salariés par facteur de satisfaction :.....	37
2-2-2-1 La satisfaction moyenne des salariés par facteur de satisfaction.....	37
2-2-2-2 Corrélation entre satisfaction globale et différents facteurs de satisfaction.....	38
2-2-2-2-1 Corrélation entre satisfaction globale et les facteurs liés au travail (facteurs intrinsèque au travail):.....	38
2-2-2-2-2 Corrélation entre satisfaction globale et les facteurs démographiques (facteurs extrinsèques au travail):	40
Conclusion générale	41
.....	44
liste des figures.....	46
Bibliographie	47

Résumé

Vers la fin de notre travail on peut constater que les conditions de travail ont un impact majeur et direct sur la motivation et la satisfaction des salariés au travail