

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

École Nationale Supérieure de  
management  
Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلبية

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**  
**EN VUE DE L'OBTENTION D'UN MASTER ACADEMIQUE EN**  
**« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »**

**Enquête d'opinion pour mesurer la satisfaction des  
employés au travail**

**Cas d'étude : la direction générale NAFTAL-SPA**

**Élaboré par :**

**MELZI Rania**

**Encadré par :**

**Dr. MEZAACHE Lyazid**

D. Lyazid Mezaache	Encadrant
D. Mohammed el Hadj Leila	Président de jury
D. Adnani Khawla	Examineur

**Année 2022/2023**

### Résumé :

Les enquêtes d'opinion en GRH permettent aux responsables d'identifier les facteurs influençant le plus la satisfaction des collaborateurs et de mesurer leur impact statistiquement. Notre recherche vise à mettre en lumière l'utilisation peu fréquente de ces enquêtes dans les entreprises algériennes en mesurant la relation statistique entre la satisfaction globale des employés et chaque facteur de satisfaction. Une étude quantitative a été menée auprès de 80 employés. L'étude démontre que les employés sont peu satisfaits (absence de mécontentement absolue). De façon plus explicite, les employés sont globalement satisfaits de leur communication. En revanche, ils sont peu satisfaits des facteurs suivants : conditions de travail, promotion et développement professionnel, éthique et équité, style de commandement. En effet, chacun de ces facteurs est significativement lié à la satisfaction globale, à l'exception de la rémunération et des avantages sociaux. La conclusion de cette étude met en évidence des propositions qui pourront être appliquées par les responsables de l'entreprise NAFTAL dans la perspective d'augmenter la satisfaction globale des employés.

### Abstract :

Opinion surveys are a valuable tool in HR management for identifying influential factors on employee satisfaction and measuring their statistical impact. Our research focuses on shedding light on underutilized opinion surveys in Algerian companies, exploring the relationship between overall employee satisfaction and individual satisfaction factors. Through a quantitative study involving 80 employees, results indicate general satisfaction with communication, but lower satisfaction with working conditions, promotion and professional development, ethics and fairness, and leadership style. Each of these factors shows a significant correlation with overall satisfaction, except for compensation and social benefits. The study's conclusion offers actionable proposals for NAFTAL officials to enhance overall employee satisfaction.

### ملخص :

تُعد استطلاعات الرأي في إدارة الموارد البشرية أداة تُمكن المسؤولين من تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وقياس تأثيرها إحصائيًا. يهدف بحثنا بشكل رئيسي إلى إلقاء الضوء على استخدام استطلاعات الرأي النادرة في الشركات الجزائرية، من خلال تحديد وقياس العلاقة الإحصائية بين الرضا الشامل للموظفين وكل عامل من عوامل الرضا. تم إجراء دراسة كمية على 80 موظفًا. أظهرت الدراسة أن الموظفون راضون بشكل عام على التواصل الداخلي. ومع ذلك، فإنهم غير راضين عن العوامل التالية: ظروف العمل، الترقية والتطوير المهني، الأخلاق والعدالة، أسلوب القيادة. في الواقع، تبين أن كل من هذه العوامل لها علاقة إحصائية مع الرضا الشامل، باستثناء المكافأة والفوائد الاجتماعية. تسلط الخاتمة لهذه الدراسة الضوء على اقتراحات يمكن تنفيذها من قبل مسؤولي شركة نفطال لزيادة الرضا الشامل للموظفين.

**Les mots clés :** Enquête d'opinion, satisfaction des employés au travail, management participatif, syndrome de l'épuisement professionnelle, Gestion des ressources humaines.

**Remerciements :**

Je tiens avant tout à exprimer ma gratitude envers dieu pour m'avoir doté de la détermination et de la bonne santé qui m'ont permis d'atteindre mes objectifs. Je suis également reconnaissante envers les personnes bienveillantes que j'ai eu la chance de rencontrer sur mon chemin, et que je tiens à remercier de tout cœur.

Je tiens à exprimer un remerciement tout particulier à la femme qui m'a donné naissance, ma mère. Elle a été bien plus qu'une simple mère pour moi ; elle a été ma meilleure amie, ma confidente et ma source d'inspiration. Sa présence réconfortante et ses mots bienveillants m'ont aidé à traverser les moments difficiles, et sa foi en mes capacités a été plus forte que mes doutes et mes craintes. Je suis profondément reconnaissante envers elle pour son amour inconditionnel, sa sagesse et son soutien sans faille tout au long de ma vie.

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à mon encadreur **Dr. Lyazid MEZAACHE**, pour sa confiance en moi et ses encouragements constants qui m'ont aidé à dépasser mes limites. Je suis très reconnaissante pour les précieux conseils, remarques et recommandations qu'il a sus me prodiguer, ainsi que pour son soutien indéfectible en toute circonstance.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers mon tuteur de stage **M. Abdelhamid Larbi LAKHMECHE**, pour ses orientations tout au long de mon stage. Ses conseils avisés ont été des atouts précieux pour mon développement professionnel.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers **Dr. Yahiaoui Djalal**, qui a fait preuve d'une grande générosité en me fournissant une aide précieuse tout au long de la période de mon étude statistique. Ses conseils avisés et sa disponibilité sans faille ont été d'un soutien inestimable, sans lequel je n'aurais pu mener à bien mon travail.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont apporté leur aide et leur soutien tout au long de ce voyage. Grâce à vous, j'ai acquis une base solide qui me permettra de poursuivre ma carrière avec confiance et détermination.

## Table des matières

<b>Résumé :</b> .....	II
<b>Remerciements :</b> .....	III
<b>Table des matières</b> .....	IV
<b>Liste des tableaux :</b> .....	VII
<b>Liste des figures :</b> .....	VIII
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	1
1.1 Contexte et intérêt au thème : .....	2
1.2 Objectif de la recherche : .....	3
1.3 Problématique : .....	3
1.4 Les hypothèses : .....	4
1.5 Méthode : : .....	5
1.6 Intérêt de la recherche : .....	5
1.7 Annonce du plan de travail : .....	7
<b>1 Chapitre I : Le cadre d'étude</b> .....	8
<b>1 Section première : cadre théorique</b> .....	9
1.1 La revue de littérature : .....	9
1.2 Le concept des enquêtes d'opinion : .....	16
1.2.1 Les enquêtes de satisfaction .....	17
1.2.2 Les enquêtes de climat .....	17
1.2.3 Les enquêtes socioculturelles .....	17
1.2.4 Les enquêtes socio-organisationnelles .....	17
1.3 Définition de l'enquête d'opinion.....	19
1.4 La satisfaction des employés au travail : .....	20
1.4.1 Les Facteurs de Satisfaction : .....	21
1.4.2 Les Avantages de la satisfaction des employés et les enjeux de leur insatisfaction ..	24
<b>2 Section deuxième : Cadre méthodologique :</b> .....	25
2.1 Situation organisationnelle de NAFTAL et problématique d'étude : .....	25
2.2 L'approche méthodologique : .....	26
2.3 Les variables de l'étude : .....	26
2.4 Méthode et instruments de mesures : .....	27
2.4.1 L'observation directe : .....	27
2.4.2 Le questionnaire : .....	27
2.4.3 L'outil de l'analyse statistique : .....	29
<b>Chapitre II : Cadre Empirique</b> .....	34

2	On a divisé ce chapitre en deux sections, la première a été dédié pour la présentation d'organisme d'accueil, son historique ainsi que ses différentes missions; et la deuxième traite et interprète les résultats du questionnaire de notre enquête; et enfin la validation des hypothèses.....	35
<b>3</b>	<b>Section première : Contexte organisationnel.....</b>	<b>35</b>
3.1	Présentation de l'organisme d'accueil .....	35
3.1.1	Historique :.....	35
3.1.2	Les infrastructures de l'entreprise :.....	38
3.2	Le schéma d'organisation de NAFTAL s'articule sur trois pôles :.....	40
3.2.1	La Direction Générale :.....	40
3.2.2	La direction fonctionnelle : Organisée de : Trois directions exécutives : .....	40
3.2.3	Les structures opérationnelles :.....	41
3.3	Missions de l'entreprise : .....	42
3.3.1	La Distribution.....	42
3.3.2	La Commercialisation : .....	43
3.4	La Structure d'accueil : La Direction Exécutif des Ressources Humaines : .....	43
3.4.1	Analyse de l'organigramme de la Direction exécutive des Ressources Humaines DERH : 45	
<b>4</b>	<b>Section deuxième : Présentation et interprétation des résultats du questionnaire. ....</b>	<b>47</b>
4.1	Description et analyse des informations personnelles de l'échantillon d'étude. ....	47
4.1.1	Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre :.....	47
4.1.2	Répartition de l'échantillon d'étude selon la situation familiale : .....	48
4.1.3	Répartition de l'échantillon d'étude selon la tranche d'âge : .....	49
4.1.4	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction : .....	50
4.1.5	Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio-professionnelle .....	51
4.1.6	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté : .....	52
4.1.7	Répartition de l'échantillon d'étude selon le type de contrat .....	53
4.2	Analyse Descriptive et interprétation des résultats :.....	53
4.2.1	Analyse descriptive et interprétation des résultats du premier facteur de satisfaction : La rémunération et les avantages sociaux : .....	53
4.2.2	Analyse descriptive et interprétation des résultats du deuxième facteur de satisfaction : Les Conditions de Travail .....	60
4.2.3	Analyse descriptive et interprétation des résultats du troisième facteur de satisfaction : La Communication verticale et horizontale.....	64
4.2.4	Analyse descriptive et interprétation des résultats du Quatrième facteur de satisfaction Promotion et développement professionnel : .....	68
4.2.5	Analyse descriptive et interprétation des résultats du cinquième facteur de satisfaction : L'éthique et équité .....	73

4.2.6	Analyse descriptive et interprétation des résultats du sixième facteur de satisfaction : Le style de commandement et implication du personnel.....	76
4.2.7	Analyse descriptive de la satisfaction Globale : .....	80
4.2.8	Analyse descriptive de la fidélité des employés : .....	81
4.3	Validations des hypothèses :.....	83
4.3.1	Rémunération, avantages sociaux et Satisfaction globale :.....	83
4.3.2	Conditions de travail :.....	85
4.3.3	Communication horizontale et verticale :.....	87
4.3.4	Promotion et Développement professionnel :.....	89
4.3.5	Éthique et l'équité :.....	91
4.3.6	Style de commandement : .....	93
4.4	Discussion des résultats : .....	96
<b>5</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>Références</b> .....	<b>105</b>
<b>9</b>	<b>ANNEXE -A- QUESTIONNAIRE</b> .....	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>ANNEXE -B- RESULTATS STATISTIQUES</b> .....	<b>113</b>

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1 : Test de fiabilité – Rémunération et avantages sociaux</b>	29
<b>Tableau 2: Test de fiabilité – Conditions de travail</b>	30
<b>Tableau 3: Test de fiabilité – Communication verticale et horizontale</b>	30
<b>Tableau 4: Test de fiabilité – La promotion et développement professionnel</b>	30
<b>Tableau 5 : Test de fiabilité – Éthique et Équité</b>	31
<b>Tableau 6 : Test de fiabilité – Style de commandement et implication du personnel</b>	31
<b>Tableau 7: Test de fiabilité – Satisfaction Globale</b>	31
<b>Tableau 8 : les modalités et les valeurs de l'échelle de mesure</b>	33
<b>Tableau 9: Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre</b>	47
<b>Tableau 10: Répartition de l'échantillon d'étude selon la situation familiale</b>	48
<b>Tableau 11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge</b>	49
<b>Tableau 12: Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction</b>	50
<b>Tableau 13: Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio-professionnelle</b>	51
<b>Tableau 14: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté</b>	52
<b>Tableau 15: Répartition de l'échantillon d'étude selon le type de contrat</b>	53
<b>Tableau 16: Résultats d'analyse descriptive de la Rémunération et avantages sociaux</b>	54
<b>Tableau 17: Résultats d'analyse descriptive des conditions de travail</b>	60
<b>Tableau 18: Résultats d'analyse descriptive de la communication verticale et horizontale</b>	64
<b>Tableau 19: Résultats d'analyse descriptive de Promotion et développement professionnel</b>	68
<b>Tableau 20: Résultats d'analyse descriptive de l'éthique et l'équité</b>	73
<b>Tableau 21: Résultats d'analyse descriptive du style de commandement</b>	76
<b>Tableau 22: la moyenne et l'écart type de la satisfaction globale</b>	80
<b>Tableau 23: Fréquence et pourcentage sur la recommandation de NAFTA</b>	81
<b>Tableau 24: Fréquence et pourcentage sur le départ des employés</b>	82
<b>Tableau 25: vérification d'impact de la rémunération sur la SG</b>	83
<b>Tableau 26: Récapitulatif des modèles</b>	84
<b>Tableau 27: Estimation du coefficient du modèle</b>	84
<b>Tableau 28 : vérification d'impact des conditions de travail sur la SG</b>	85
<b>Tableau 29: Récapitulatif des modèles</b>	86
<b>Tableau 30: Estimation du coefficient du modèle</b>	86
<b>Tableau 31: vérification d'impact de la communication sur la SG</b>	87
<b>Tableau 32: Récapitulatif des modèles</b>	88
<b>Tableau 33: Estimation du coefficient du modèle</b>	88
<b>Tableau 34: vérification d'impact de la promotion sur la SG</b>	89
<b>Tableau 35: Récapitulatif des modèles</b>	90
<b>Tableau 36: Estimation du coefficient du modèle</b>	90
<b>Tableau 37: vérification d'impact de l'éthique et léquité sur la SG</b>	91
<b>Tableau 38: Récapitulatif des modèles</b>	92
<b>Tableau 39: Estimation du coefficient du modèle</b>	92
<b>Tableau 40: vérification d'impact du style de commandement sur la SG</b>	93
<b>Tableau 41: Récapitulatif des modèles</b>	94
<b>Tableau 42: Estimation du coefficient du modèle</b>	94

**Liste des figures :**

Figure 1 Les différentes phases de la réalisation d'une enquête d'opinion .....	18
<b>Figure 2 : schéma organisationnel de la société NAFTAL-SPA.....</b>	<b>39</b>
Figure 3 L'organigramme de la DERH.....	44

# **INTRODUCTION**

## 1.1 Contexte et intérêt au thème :

La majorité des études menées en Algérie se sont essentiellement portées sur l'examen des facteurs de satisfaction des clients envers les produits ou services offerts en analysant soit les comportements ou les commentaires des consommateurs. Toutefois, rare sont les chercheurs qui ont posé la question sur qui sont les clients véritables et réels de l'entreprise. En tant qu'étudiante en management des ressources humaines, certainement ce sont bien les ressources humaines qui constituent les véritables clients de l'entreprise, car sans eux, l'entreprise ne peut exister et elle ne peut consommer ce qu'elle a produit. Ainsi, pourquoi ne pas accorder plus d'intérêt à ces acteurs clés et évaluer leur niveau de satisfaction pour mieux les guider et les administrer ? La compréhension des facteurs qui influent le plus sur le taux de satisfaction global des employés peut fournir des informations managériales précieuses aux responsables des ressources humaines de l'entreprise. Par exemple, les dirigeants peuvent établir une hiérarchisation des facteurs selon l'importance relative de chacun, ce qui permettrait une meilleure gestion budgétaire des effectifs et préviendrait plusieurs sources de conflits. Il en résulterait un gain de temps et d'argent pour l'organisation. Il convient de souligner l'importance cruciale de la compréhension des valeurs, des motivations et des facteurs de contentement des employés dans la gestion efficace des ressources humaines. En effet, la satisfaction, les valeurs, la positivité et la négativité des collaborateurs sont étroitement liées à leur fidélisation et au fonctionnement de l'entreprise. (Sainju, Hartwell, & Edwards, 2021)

Pour Meyssonier et Roger **la satisfaction au travail correspond à une attitude positive envers les caractéristiques et les tâches liées à l'emploi du salarié, influencée par sa perception globale à l'égard de son travail.** (Safy-Godineau, Fall, & Carassus, 2020). Donc on peut dire que la satisfaction au travail peut être définie comme le niveau de plaisir, de confort et de bonheur que ressentent les travailleurs lors de l'exercice de leur travail, elle est mesurée de différentes manières, souvent à travers des enquêtes d'opinion dans le contexte organisationnel auprès des travailleurs. (Donnadieu & Rande, 1988), De nombreux auteurs ont écrit sur le sujet de la satisfaction au travail, les tout premiers sont Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Les travaux de Herzberg sur la théorie des deux facteurs distinguent les facteurs motivants et hygiéniques qui peuvent influencer la satisfaction au travail. Maslow a développé sa théorie de la hiérarchie des besoins pour expliquer comment les besoins humains influencent le comportement des individus au travail (Cadiat & Pichère, 2015) En outre, un certain nombre de facteurs peuvent affecter la satisfaction au travail,

notamment la rémunération, les avantages sociaux, la qualité de communication avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, les possibilités de développement personnel et professionnel, les conditions de travail, La recherche a également identifié des facteurs tels que la culture d'entreprise, le style de management peuvent contribuer à une satisfaction accrue ou diminuée.

*“ Pour conquérir le marché, vous devez d’abord conquérir votre environnement de travail.”* Comme l’a bien résumé Doug Conant, homme d’affaire américain, - ancien Président de la Campell Soup.

## **1.2 Objectif de la recherche :**

L’objectif principale de notre travail de recherche consiste à essayer de mener une enquête d’opinion en l’utilisant comme un outil de gestion des ressources humaines en identifiant les facteurs de satisfactions ou d’insatisfaction des employés au niveau de **la direction générale de la société de la commercialisation et distribution des produits pétroliers, Naftal Spa.**

On peut dresser d’après cet objectif, des sous-objectifs complémentaires qui sont les suivants :

- ✓ Clarifier aux supérieurs hiérarchiques les attentes et besoins de leurs salariés.
- ✓ Démontrer à travers une enquête d’opinion le lien entre la satisfaction des employés et leurs implications dans la prise de décision.
- ✓ Comprendre les liens entre les facteurs de satisfaction au travail et leurs effets sur ce phénomène.

## **1.3 Problématique :**

L’un des problèmes les plus connus de l’organisation est bien le désengagement du personnel, ceci donne souvent référence à leurs mécontentement et insatisfactions au travail, ce phénomène engendre de lourdes conséquences sur la performance de l’entreprise, qui même en cas de négligence, l’oblige à faire face à des guises structurelles.

Plusieurs recherches ont révélé que la satisfaction des employés est en relation directe avec leurs biens être, la politique de communication appliquée à l’entreprise ainsi que leurs santé psychologiques qui a souvent un effet négatif sur le taux de turn-over, l’absentéisme et les retards mais aussi sur le climat social de l’entreprise, chose qui risque d’être l’origine de conflits professionnels.

Nous mènerons cette recherche à travers une enquête d’opinion qui est un outil de gestion de ressources humaines, qui permet d’analyser les besoins, la culture, les valeurs, les attentes

des employés vis-à-vis leurs supérieurs hiérarchiques et l'entreprise en générale. (Battistelli, Lagabrielle, & Steiner, 2020). Cette enquête permettra à l'ensemble des managers de l'entreprise NAFTAL de cibler les facteurs qui ont un impact sur la satisfaction des employés ainsi que leur état psychologique actuel.

Tout d'abord, notre recherche servira comme outil de travail permettant de trouver des stratégies pour mieux conforter la relation employeur/employés.

De plus, elle sert également à encourager les dirigeants d'entreprises à accorder plus d'attention à leur capital humain et l'implication de ce dernier dans une dynamique de performance en entreprise.

Pour les travailleurs, c'est une occasion de comprendre les motifs généraux des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail ; et c'est une occasion pour eux d'exprimer leurs opinions.

Et enfin, sur un plan scientifique les résultats de notre recherche viendront alimenter la littérature déjà existante dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines.

Dans cette optique, nous allons donner les éléments de réponses à la question de recherche suivante :

### ➔ **Quels sont les facteurs qui contrôlent la satisfaction des employés travaillant à la direction générale de NAFTAL SPA ?**

De cette question principale découle les sous-questions suivantes :

Comment le phénomène de satisfaction peut-il évoluer positivement ou négativement dans le milieu professionnel. ?

Quel sont moyens de mesure du degré de cette évolution afin, de la maintenir élevé dans un environnement économique et organisationnel en perpétuel changement. ?

#### **1.4 Les hypothèses :**

**H1 :** Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des employés et le système de rémunération ainsi que les avantages sociaux accordés aux travailleurs à l'occasion de l'accomplissement au travail.

**H2 :** Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des employés et les conditions de travail.

**H3** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des employés et la communication verticale et horizontale.

**H4** : il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des employés au travail et la promotion et le développement professionnel au travail.

**H5** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des employés et la politique d'éthique et d'équité appliqué à l'entreprise.

**H6** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction des employés et le style de commandement.

### **1.5 Méthode : :**

Dans le but de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons mené une étude quantitative. Cette dernière visait à analyser les facteurs qui influent sur la satisfaction des employés travaillant à la direction générale de Naftal-SPA en menant une enquête d'opinion par le biais d'un questionnaire.

Cette étude quantitative a été menée auprès d'un échantillon de participants afin de répondre à notre question de recherche en identifiant les facteurs qui exercent une influence sur la satisfaction des employés de la direction générale de Naftal-SPA. Nous avons recueilli un total de 80 réponses à notre questionnaire, lesquelles ont été traitées statistiquement en utilisant l'outil SPSS.

### **1.6 Intérêt de la recherche :**

La majorité des articles et revues traitant de la satisfaction des employés sont d'origine étrangères, ce qui les rend inappropriés vis-à-vis du contexte algérien. Peu d'études ont été conduites pour évaluer l'impact de six facteurs de satisfaction sur l'épanouissement global des employés, la majorité se limitant à un ou deux facteurs, ce qui ne nous a pas semblé suffisant. Il est donc de notre intérêt de confronter nos résultats avec ceux précédemment relevés afin de déterminer leur similarité.

Également, sur le plan de la méthode il est opportun d'apprécier d'une manière séparée chaque facteur. Tant que la totalité dissociée, et puis par la suite regrouper l'ensemble des facteurs et construire un phénomène global de satisfaction.

Cependant, la réalisation de ce genre d'étude n'est pas une affaire simple, du fait que le phénomène en question constitue un état d'esprit généralisé au niveau de l'organisation du travail, toujours en évolution ce qui le rends perplexe.

Aussi, la satisfaction au travail est un élément incorporel c'est pourquoi l'observation ne peut se faire directement d'où l'action de mensuration soulève plusieurs difficultés méthodologiques et d'ordre pratique.

Pour cette raison l'emprunt de l'approche interprétative appuyé sur les modèles d'analyse des statistiques est fortement nécessaire dans ce type d'enquête d'opinion.

Il convient de mentionner au passage que, la contribution de l'école behavioriste dans l'analyse des facteurs de satisfaction des salariés au travail, notamment ce qui se rattache le mode d'exercice du pouvoir normatif de l'employeur à l'égard des employés, le style de management, la politique de communication et sans oublié bien évidemment les retombées de la politique de rémunération dans l'identification de la satisfaction qui est à la base un phénomène psychosocial, alors que le travail est une production matérielle. Ce qui explique l'ampleur et l'intérêt de la problématique.

Certes, il existe d'autres facteurs intervenants dont la formation et le développement de la satisfaction en milieu professionnel; néanmoins n'est guère possible de les intégrer tous dans une seule étude.

En conséquence, notre réflexion à été orienter vers six facteurs que nous considérons plus essentiel pour appréhender le phénomène, objet de l'étude, et nous avons établis les liens d'interdépendance entre eux, selon une logique systémique et arriver à la fin à consolider le tout à travers une analyse combinée : l'analyse des informations statistiques et l'analyse sociale des statistiques.

## 1.7 Annonce du plan de travail :

- **Introduction :**
- **Chapitre I :** Cadre d'étude
- **Section première :** Cadre théorique  
La démarche méthodologique d'enquête d'opinion comme outil de GRH.  
Les facteurs déterminants le phénomène de la satisfaction des employés au travail.
- **Section deuxième :** Cadre méthodologique  
Situation organisationnelle de la direction générale NAFTAL-SPA et problématique d'étude.  
Échantillonnage, Échantillon et méthodes de recherche.
- **Chapitre II :** Éléments de conception d'une enquête d'opinion inhérente à la mesure de la satisfaction au travail au niveau de la direction générale de NAFTAL
- **Section première :** l'analyse des résultats de l'enquête d'opinion  
Étude statistique des résultats  
Validation des hypothèses d'étude
- **Section deuxième :** discussion des résultats.  
Comparaison des résultats de l'étude avec les études antérieures.
- **Conclusion.**

# **Chapitre I : Le cadre d'étude**

Ce présent chapitre aborde deux sections ; la première traite la revue de littérature où on a étudié les différents articles évoquant notre thème de recherche ; ainsi que les différents types d'enquêtes existant et enfin la satisfaction au travail et ses facteurs. Dans la deuxième section on a démontré la situation organisationnelle de l'organisme d'accueil et on a expliqué le choix de la méthodologie suivie.

## **Section première : cadre théorique**

### **1.1 La revue de littérature :**

Dans cette première section ; on va présenter tout d'abord les plus anciennes théories explicatives ensuite on passera aux résultats des recherches qui touchent notre objet d'étude : la satisfaction au travail et qui sont récentes. En effet, les études et enquêtes traitant notre sujet « **satisfaction des employés au travail** » existent depuis longtemps, les toutes premières études qui ont pu identifier les facteurs de satisfaction au travail étaient celles de Herzberg et Maslow, connues sous le nom de « **théories de motivation.** »

**Abraham Maslow** est un psychologue américain qui a étudié et hiérarchisé les besoins humains, il a donc élaboré une pyramide de cinq niveaux qui catégorise cinq étapes, la pyramide est considérée comme le chemin de l'épanouissement; en analysant ce chemin on peut remarquer que les besoins de l'humain sont prépondérants; dès qu'on arrive à satisfaire un besoin on cherche à satisfaire celui qui le suit. (Cadiat & Pichère, 2015)

D'abord, la base de la pyramide souligne **les besoins psychologiques** qui représente les premiers besoins que l'humain cherche à satisfaire tel que manger, boire, avoir un toit, etc., sans satisfaire ces besoins de base, l'individu ne cherchera pas à satisfaire les autres. Ensuite; le besoin d'après est celui de **la sécurité**; dans le contexte de l'entreprise, on peut considérer le contrat de travail à durée indéterminée ou un bon salaire comme relai de sécurité pour les salariés.

Après ceci, l'individu voudra satisfaire des besoins liés aux relations sociales qui est celui **d'appartenance**; ceci tient à la nature sociale de l'humain, il cherche toujours à appartenir à un groupe.

En satisfaisant tous les besoins précédents, l'individu augmente son degré de besoins jusqu'au quatrième niveau; qui représente **l'estime et la reconnaissance**, ceci donne référence à son statut, son emploi, son pouvoir.

Enfin, au sommet de la pyramide, **l'accomplissement ou la réalisation de soi** qui est lié à sa personnalité et non pas à la perception des autres envers lui. Il faut tenir en compte que les besoins humains diffèrent d'un individu à un autre et leur hiérarchisation n'est pas la même; ceci dépend en grande partie de son environnement; entourage et circonstances auquel il se trouve. (Cadiat & Pichère, 2015).

D'un autre point de vue, l'étude de **HERZBERG ET AL En (1959)** a conduit au développement d'une théorie bifactorielle qui permet d'identifier les sources de satisfactions et d'insatisfaction pour les employés ; d'après les résultats de leurs étude empirique appliqué sur près de 200 salariés ( ingénieurs et comptables ) de neuf différentes entreprises industrielles ; qui consistait à demander au travailleurs de raconter leurs expérience professionnelle où il ont approuvé une satisfaction ou un fort mécontentement, après une analyse des résultats ; on conclut que les facteurs de satisfaction sont différents de ceux d'insatisfaction; car selon les travailleurs les facteurs de satisfaction ont une relation avec le contenu du travail et donc : la responsabilité , les promotions, la reconnaissance, quant aux facteurs d'insatisfaction, ils sont lié à la sécurité, la rémunération, le supérieur hiérarchique...etc. (Louche, La satisfaction au travail, 2018)

De son côté **Friedland en 1963** a envisagé de mettre à jour la structure de la satisfaction au travail ; après une analyse statistique par rapport aux facteurs de satisfaction et insatisfaction le scientifique les organisa en 3 dimensions qui sont les suivant : (Louche, La satisfaction au travail, 2018)

- ✓ L'environnement social et technique (conditions de travail, les relations avec les supérieur hiérarchique et collègues, sécurité de l'emploi).
- ✓ Les composante interne de travail et la réalisation de soie (emploi des capacité, accomplissement).
- ✓ La reconnaissance par l'avancement (la promotion, responsabilité, autonomie, formation).

L'article de (Larouche, Lévesque, & Delorme, 1973) donne des différents procédures et méthodes de mesure de satisfaction disponibles afin de faciliter la recherche scientifique et la rendre plus claire

On peut identifier sept étapes afin de bien mesurer la satisfaction au travail;

1. Il faut d'abord tenir compte que la satisfaction au travail est la réalisation du souhaits ou attentes que l'individu avait vis-à-vis son travail et ce qu'il a vraiment obtenue,

quant à l'insatisfaction on la considère comme pas encore gratifié comme on le souhaitait, à ce fait; le phénomène sous-jacent nous a permis d'imaginer le continuum de satisfaction-insatisfaction et est le suivant :

- PAS DU TOUT SATISFAIT : cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
  - PEU SATISFAIT : cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
  - SATISFAIT : cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
  - TRES SATISFAIT : cet aspect de mon emploi est mieux de ce que j'espérais qu'il soit.
  - EXTREMMENT SATISFAIT : cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux de ce que j'espérais qu'il soit.
2. L'instrument de mesure de satisfaction doit réaliser deux objectifs : d'une part, évaluer le phénomène globalement, d'autre part évaluer la satisfaction par rapport aux différents éléments de travail.
  3. L'instrument de mesure de la satisfaction doit inclure ces différents éléments d'emploi (les facteurs principaux) et qui sont les suivant :
    - Un facteur général
    - Un facteur extrinsèque
    - Un facteur intrinsèque
    - Les conditions de travail
    - La reconnaissance
    - La supervision
    - Les collègues de travail
    - La réalisation de soi
    - L'autonomie

L'énumération de ces facteurs n'a aucun rapport avec leurs importances.

4. L'échelle de Likert est la méthode de mesure la plus approprié dans un questionnaire.
5. Un questionnaire d'importance révèle les incitations qui touchent à la plupart des besoins des employés et donc nuancer l'analyse du phénomène étudié.
6. L'homogénéité des questions et la stabilité du questionnaire permettront d'une bonne mesure de satisfaction.

7. Un instrument de mesure doit être validé afin de pouvoir obtenir des résultats fiable et validé. (Larouche, Lévesque, & Delorme, 1973).

Quant aux nouvelles études analysant la satisfaction au travail sont assez nombreuses, où on a remarqué que la plus part d'entre elles, se spécialisait en un seul thème par exemple : la satisfaction des employé par rapport à leurs communication ; la satisfaction des employés par rapport à leurs implication dans la prise de décision, et y'en a qui traitaient plusieurs facteurs mais jamais une seule analyse de satisfaction au travail qui traitent tous les facteurs à la fois n'a croisé notre chemin, car ceci demande beaucoup de temps, on a pas trouvé d'étude faites auparavant dans le contexte algériens, il se peut que les entreprises adoptent cette méthode mais ne déclare pas le résultats obtenue au public.

Une étude a été mené par la faculté de Luxembourg ; précisément le département des science comportementale et cognitives auprès des salarié Luxembourgeois, Allemand, Français, Portugais, et Anglais; pour analyser le sentiment de satisfaction au travail entre 2014 et 2021 d'environ 2594 collaborateurs et leurs différents attentes et besoins; l'outil utilisé pour cette recherche est Quality of work index, il permet d'analyser, de mesurer et de simplifié la démarche, les facteurs analyser son : l'ambiance de travail, revenu, et qualité de travail, les questions qui figure dans le questionnaire sont du genre « dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail ? » quant aux réponses sont de la sorte : « dans une très forte mesure » « dans une forte mesure » « dans une moyenne mesure » « dans une faible mesure » « dans une très faible mesure »; le taux des salarié satisfait et très satisfait est de 62 % en 2014 mais diminue en 2021 jusqu'à 49% ; quant au collaborateurs insatisfait représente 7% en 2017 et 17 % en 2021. (luxembourg, 2022). Donc on peut conclure d'après cette étude que l'ambiance au travail (aspect psychologique) et revenu sont des facteurs qui influencent la satisfaction au travail d'une grande partie, mais ceci n'ignore pas que selon la figure 6 du même article, on remarque que la participation, autonomie, feedback, coopération, formation, promotion, sécurité de l'emploi sont tous des facteurs qui exercent une influence sur la satisfaction au travail.

Par ailleurs, Jean Claude et Mbaz Romain s'intéressaient au facteurs de satisfaction et d'implication des employés au travail, ils ont donc mené une recherche pour analyser et étudier l'impact de l'insatisfaction sur l'implication organisationnelle des salariés; les acteurs principaux de cette enquête sont 58 agent de GECAMINES ET 60 SNCC ; après une analyse des résultats l'étude prouve **qu'une relation positive entre la satisfaction et**

**L'implication organisationnelle existe;** les enquêteurs constatent que selon cette étude de cas la relation avec la satisfaction est forte avec l'implication calculée, puis normative et enfin affective; ces résultats donne référence au cout supporté par les salariés sont plus aux bénéfice qu'il rapportent, mais malgré ceci ils ne quittent pas l'organisation mais **“Covain et al, 2015”** affirme que les salariés adoptent des attitudes de retrait sans quitter leur poste de travail ; on considère les retards et absentéisme les références au désengagement. (Mbaz Romain, 2022)

Malgré que la main d'œuvre transfrontalière soit en augmentation permanente; l'étude de facteurs de satisfaction de ces derniers reste peu évoquée; une étude qualitative a été mené auprès de 29 managers transfrontaliers du Rhin ; pour comprendre ces facteurs et la relation qui existe entre eux ; la reconnaissance ; rémunération ; promotion professionnelle; la responsabilité ont été étudié. D'après l'étude mené on a conclu que l'environnement de travail est considéré comme une source de satisfaction et donc la reconnaissance ; réalisation de soi ; les managers transfrontalier anticipe la promotion au travail basé sur le mérite et l'équité; après, l'étude a prouvé qu'ils envisagent un soutien des collègue au travail à proximité culturelle, par contre; l'absence de l'équilibre entre la vie professionnel et privé a un impact pénible et négatif sur la satisfaction; Enfin, les chercheurs ont suggéré la mise en place d'un un processus de gestion spécifique au managers transfrontaliers; les chercheurs envisage une deuxième enquête intégrant la dimension des carrière et visant les motivation de la mobilité en pays et hors-pays; afin de confirmer et consolider la première enquête mené. (Wodociag , 2021)

Lors d'une autre étude scientifique mené auprès de 108 conseillers de pôle emploi sur leurs avis et perception du leadership, incertitude, ambiguïté, et leurs satisfactions psychologiques au travail (leurs émotions et besoins) ; après une étude statistique on a confirmé que seulement le management participatif a une corrélation positive aux facteurs de satisfaction psychologique de salariés. (A, P, B., & E., 2021)

L'étude menée par (Inegbedion, Inegbedion, Adeshola, & Harry, 2020) a pour objectif de déterminer l'impact de la perception de la charge de travail sur la satisfaction au travail des employés. Cette recherche a été réalisée auprès de huit entreprises multinationales et de deux universités privées implantées en Nigeria, qui ont été représentées de manière aléatoire par un échantillon de 764 salariés. Les résultats révèlent que la comparaison de la charge de travail avec celle de leurs collègues ainsi que l'adéquation entre le poste occupé et les

compétences de l'employé ont une influence significative sur leur perception de l'équilibre de la charge de travail et par conséquent, sur leur satisfaction professionnelle.

Une enquête de satisfaction des employés a été faite en Corée, l'étude se concentre sur la compréhension du biais d'avis d'employés en ligne et sur l'identification des facteurs de satisfaction professionnelle en analysant 35 063 avis d'employés sur jobplanet.co.kr à l'aide de l'allocation de Dirichlet latent (LDA). Après une analyse statique approfondie des facteurs suivant : les possibilités de promotion, les avantages et la rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la culture organisationnelle et la relations avec les cadres supérieurs sur le taux global de satisfaction professionnelle; Les résultats ont révélé que les cadres supérieurs et les avantages sociaux ont la plus grande influence sur la satisfaction professionnelle globale, les autres facteurs analyser sont classé après. Une analyse de dominance et une analyse de régression ont également été réalisées pour identifier l'importance relative et les effets de causalité des cinq variables indépendantes sur la variable dépendante, Les facteurs de satisfaction professionnelle tels que le bien-être général, le bien-être des femmes, le soutien financier et le salaire peuvent améliorer le niveau de satisfaction à l'égard des avantages et de la rémunération. (Yeonjae & Yongmoo, 2019)

Après une remarque flagrante de la dépression et Burn-out qui tournait autour des médecins Français ; Une enquête qualitative a été menée auprès de 18 médecins par des entretiens semi dirigés; les interrogés ont moins de 10ans d'expérience ; l'enquête s'intéressait particulièrement à la qualité de vie de travail de cet échantillon ; après une analyse de résultats on remarque que les jeunes médecins ont été satisfaits par rapport à leurs communication et leurs travail de groupe , contrairement au rythme de travail, le statut professionnel, les conditions de travail et facteurs organisationnelle qui n'ont pas été satisfaisant ; mais en revanche ils étaient satisfaits par rapport au contenu de leurs travail notamment à l'émulation scientifique et l'amélioration des compétences, cette recherche nous a éclairci les facteurs à cibler pour améliorer la satisfaction des médecins tel que les conditions de travail, les horaires, la charge et plus. (Alcaraz-Mor, et al., 2019)

Le but ultime de cette étude était d'examiner comment l'environnement de travail (niveau d'autonomie, impartialité dans la répartition des tâches, participation à la prise de décision) influe sur l'intention entrepreneuriale des ingénieurs et sur leur satisfaction au travail. C'était une étude quantitative et l'outil de base était le questionnaire afin de collecter le plus d'information possible, Les résultats obtenus à partir d'un échantillon de 517 ingénieurs ont

montré qu'un environnement de travail défavorable avait un effet positif sur l'intention entrepreneuriale et la satisfaction au travail. Le questionnaire de cette étude portait sur des sujets tels que les relations hiérarchiques/interpersonnelles, la position professionnelle, le niveau d'indépendance, l'engagement du personnel, la rémunération, la reconnaissance et la charge de travail. (Yatribi, Balhadj, & Giraud, 2017)

Une enquête a été menée auprès des professeurs de l'enseignement supérieur à propos de leur satisfaction par rapport au style de management appliqué au milieu professionnel; la méthode de collecte d'information était par questionnaire; grâce à ce questionnaire les scientifiques ont pu mesurer la participation des travailleurs au processus de la planification stratégique; leur communication avec leurs supérieur hiérarchique ; l'échantillon était de 86 enseignants de l'université d'ISLAMBAD. L'analyse des résultats statistique approuve qu'un lien significatif existe entre toutes les variables étudiées; mais spécifiquement la communication avec le superviseur prend une place majeure de satisfaction professionnelle ; et donc en conclusion; les supérieurs hiérarchiques doivent opter pour un style de management participatif et délaisser le style de management autoritaire traditionnelle. (Yorid, Nouman, & Khan, 2014)

On s'est posé la question depuis des années est ce que les salariés sont satisfait ? et qu'est ce qui les rends ainsi ? ; pour mieux piloter l'entreprise il faudra donc d'abord cerner les facteurs de satisfaction des salariés ; les managers cherchent à renforcer cette satisfaction afin d'obtenir en retour plus d'implication, d'engagement, d'innovation de leurs travailleurs (Le Flanchec, Mullenbach, & Rojo, 2011) ; l'étude menée dans cet article a été appliqué sur 18536 salariés, faite par la Dares (Direction de l'Animation et de la Recherche, des Études et des Statistiques du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en France). En premier lieux, L'étude a confirmé la relation entre les différents facteurs de satisfaction comme les relations des salariés avec les superviseurs hiérarchiques et leurs collègues, l'autonomie, les compétences, la reconnaissance et l'intérêt au travail. En deuxième lieu; les résultats ont prouvé un lien significatif entre le sentiment d'équilibre de la vie privée avec la vie professionnelle et la satisfaction au travail, l'article souligne de plus que l'état de santé influence le sentiment de satisfaction. En troisième lieu, l'analyse des résultats nous permet de conclure que l'anticipation des collaborateurs à leur situation future au travail; leurs augmentations de salaire ; risque de licenciement; a un grand affect sur leur niveau de satisfaction. (Le Flanchec, Mullenbach, & Rojo, 2011)

## 1.2 Le concept des enquêtes d'opinion :

D'après son livre l'art du feedback, Tordjman insiste sur l'importance de donner et de recevoir du feedback car il réhumanise le travail ; améliore la communication et les performances, les entreprises sont en développement permanent donc le département de ressources humaines est appelé à appliquer cette méthode afin de donner une chance aux collaborateurs de s'exprimer, la culture de feedback qui représente les enquêtes d'opinion dans notre cas, cette méthode est utilisée en États-Unis depuis 1960. (Tordjman, 2020)

Selon (Mallen, 1982) dans son guide méthodologique d'enquête d'opinion ; Une ENQUÊTE peut donner référence à :

- Un groupe d'élèves rencontre le boulanger ou va au supermarché et échange et compare les informations déduites à partir de la rencontre.
- Un groupe d'élèves fait des entretiens avec un certain nombre des habitants de la commune en posant des questions précises par exemple sur le transport de la ville ; à la fin de ces interviews ; on collecte et compare les résultats et les caractéristiques et on aborde d'après ceci les problèmes d'organisation de la circulation de la ville.
- Le rassemblement des informations fait par les profs à partir des dossiers scolaires pour connaître les difficultés de certains éléments de leurs classes d'après des statistiques afin de pouvoir les aider à s'améliorer.
- Vous demandez aux élèves de votre classe d'accumuler et chercher des informations sur un personnage précis donc ils emmènent des photos, documents, ouvrages, commentaires afin d'entamer une réflexion sur ce personnage.

On peut déduire de ces quatre précédents exemples quatre types d'enquêtes :

- 1- Enquête sur le milieu.
- 2- Enquête d'opinion.
- 3- Enquête statistique.
- 4- Enquête documentaire.

On s'intéresse particulièrement à l'enquête d'opinion pour mener notre recherche.

Les auteurs (Donnadieu & Rande, 1988) ont remarqué que les entreprises utilisent **quatre types d'enquêtes d'opinion**; il se peut que dans certains cas on mélange entre les quatre dans un seul questionnaire, mais généralement un seul type est dominant parmi les trois types qui restent :

### 1.2.1 Les enquêtes de satisfaction

Leur objectif principal est la mesure de la satisfaction du personnel ; les repères théoriques sont liés aux théories de Maslow et Herzberg : les besoins des salariés au travail et la hiérarchisation de leurs besoins ; la récolte d'opinion se fait généralement par des questionnaires sous la forme suivante : « êtes-vous satisfait de... ? » et les réponses sont souvent « **oui/non** » ou une échelle d'attitude : « **très satisfait ; Satisfait ; ni satisfait ni insatisfait ; peu satisfait ; pas du tout satisfait** » (Donnadieu & Rande, 1988) ; ou selon (Larouche, Lévesque, & Delorme, 1973) on peut utiliser l'échelle suivante : « **Pas du tout satisfait ; Peu satisfait ; satisfait ; très satisfait ; extrêmement satisfait** »

### 1.2.2 Les enquêtes de climat

Ce type d'enquête cherche à faire le diagnostic du climat social de l'entreprise ; c'est surtout une mesure du degré d'intensité des antagonismes entre acteurs collectifs ; on fait cette enquête à partir des questionnaires mais aussi en les associant avec des entretiens semi-directifs avec les représentants des catégories d'acteurs. Les risques de conflits peuvent être détecté grâce à ce type d'enquête ce qui permettra aux directions de ressources humaines de prendre les préventions nécessaires pour éviter tout sorte de conséquence qui peuvent être engendrer par des conflits. (Donnadieu & Rande, 1988)

### 1.2.3 Les enquêtes socioculturelles

On utilise pour des questionnaires ces enquêtes; leur objectif est de connaître les valeurs et donc la culture des salariés ceci permettra à la direction de ressources humaines de cerner les comportements des catégories sociales. (Donnadieu & Rande, 1988)

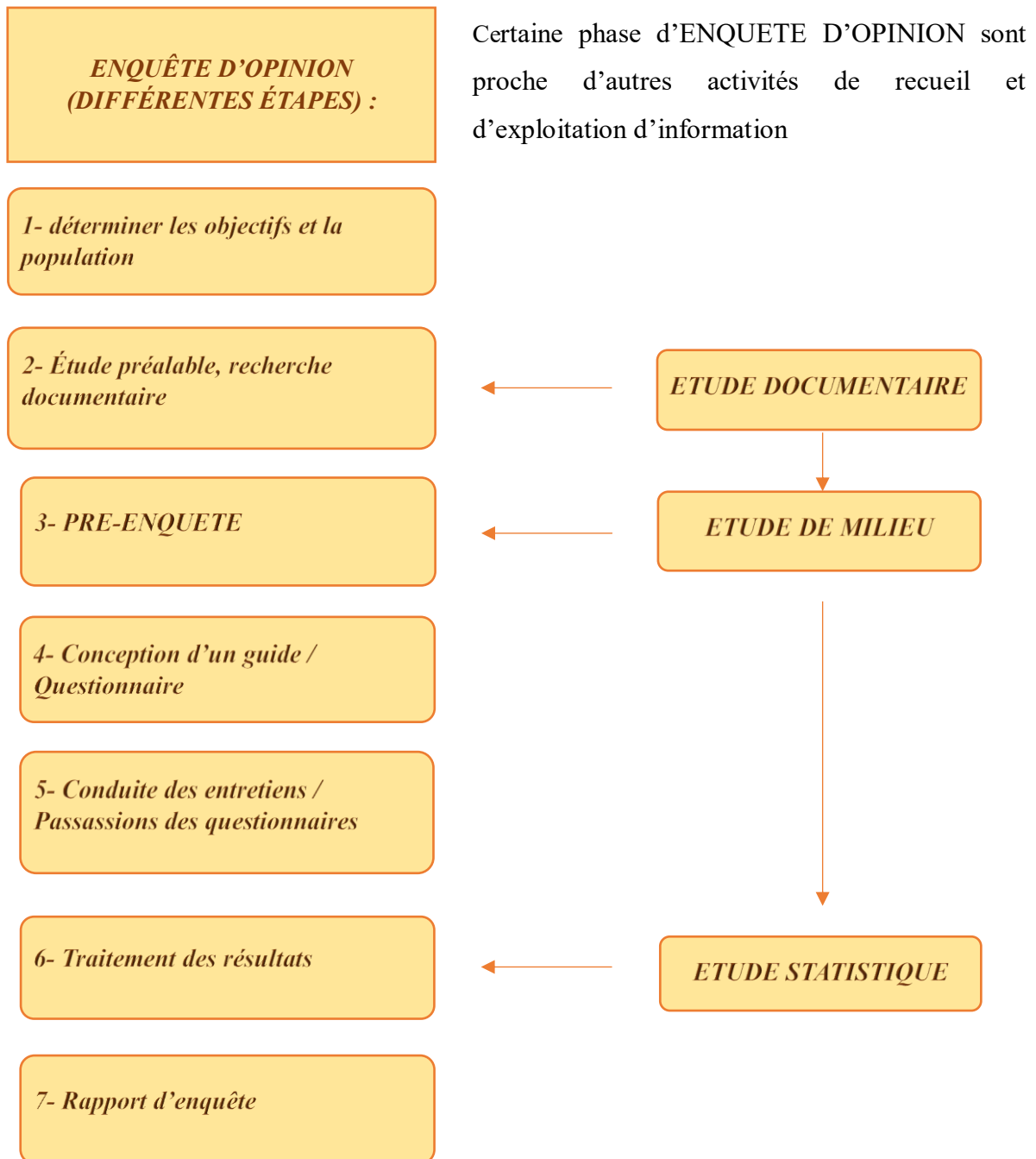
### 1.2.4 Les enquêtes socio-organisationnelles

Le repérage du fonctionnement de l'entreprise est l'objectif de cette enquête, elle vise prioritairement à faire un diagnostic des aspects du fonctionnement de l'organisation (procédure, règles) et l'impact des acteurs sociaux sur l'organisation. Cette enquête est basée sur le questionnaire ; les résultats représentent les indicateurs de gestion. (Donnadieu & Rande, 1988)

On remarque d'après tout ceci que l'enquête d'opinion est :

- ✓ METHODIQUE.
- ✓ Elle porte sur la vie d'une catégorie précise où on étudie leurs comportements, goûts, habitudes, OPINIONS, motivations, besoins... (Mallen, 1982)

**Figure 01 : Les différentes phases de la réalisation d'une enquête d'opinion**



Source : Mallen Marie-Christine. Guide méthodologique pour la pratique de l'enquête d'opinion. In : pratiques : linguistique, littérature, didactique, Travailler en projet.

### 1.3 Définition de l'enquête d'opinion

(Mallen, 1982) Définit les enquêtes d'opinions comme un outil adopté par les sociologues pour recueillir systématiquement les informations d'un phénomène étudié qui concerne une population précise.

Et elle souligne que l'objet de l'enquête et la population cible doit être bien définie dès le départ ; si on applique ceci sur notre recherche on trouve que :

**L'objet :** Les facteurs de satisfaction au travail des employés de la direction générale de NAFTAL-SPA.

**La population :** on veut avoir l'opinion de qui ? (Les employés de la direction générale de NAFTAL-SPA)

(Tordjman, 2020) A cité 3 raisons pour lesquelles les managers évitent de donner et de recevoir le feedback qu'on peut considérer comme enjeux des enquêtes d'opinion à l'entreprise :

En premier lieu, ils craignent souvent de perdre leur autorité en s'ouvrant trop à leurs collaborateurs et à leurs donné la capacité de leurs jugés ; même le manager peut se tromper parfois en jugement ce qui peut déclencher une réflexion émotionnelle qui engendrera l'écart du collaborateur et ne plus innover ni s'impliquer au travail, qui veut dire totalement le contraire de l'objectif du feedback, de plus les salariés peuvent mal comprendre ces feedbacks en les prenant comme des jugements.

En second lieu, les managers ont tendance d'éviter les feedbacks, parce que quand le manager est un employeur qui sympathise avec ces collaborateur son feedback ne peut pas garder son objectivité ; c'est la raison pour laquelle certains manager gardent leurs distances en essayant de se montrer juste professionnelles la juste distance entre ouverture et contrôle.

En dernier lieu, le contexte du feedback est important ; il faut prendre en considération lors de l'évaluation de comportement des salariés l'environnement politique, social, économique de l'organisation, parce qu'ils peuvent diminuer la qualité et l'efficacité du feedback

De nos jours ; les managers sont de plus en plus proches à leurs collaborateurs et ont appris avec le temps l'importance du dialogue et l'écoute pour harmoniser le travail et avoir des résultats plus signifiants, on qualifie d'inspirant et d'inoubliables les manager qui savent comment communiquer et donne et reçoivent du feedback, parce qu'ils incitent les employés à donner la meilleure version d'eux même et de surtout déployer leurs ailes en innovant et

étant plus créatif au travail. Cette posture on l'appelle le manager coach, qui inspire, ordonne, oriente et recadre, elle s'apprend avec le temps et demande beaucoup de travail sur soi. (Tordjman, 2020)

#### **1.4 La satisfaction des employés au travail :**

On a tendance de croire que les hommes sont les ressources dont l'entreprise dépend, mais il faut corriger cette idée, les hommes ont les ressources, le potentiel, les compétences dont l'entreprise dépend.

Le manager de ressources humaines est là pour aider les employés à se progresser et développés leurs talents, à être plus qualifié et compétents afin de les mieux mobiliser au sein de l'entreprise ; son deuxième surnom est « partenaire d'affaires » vu qu'il pilote l'entreprise pour qu'elle s'adapte à son environnement qui change en permanence, il est donc considéré comme le garant social entre l'entreprise et les salariés. (Peretti, 2018)

Les questions posées sur la satisfaction au travail ont été toujours un point d'interrogation pour les chercheurs et les économistes ; plusieurs études ont été menées sur ce fait, **Selon (Lock, 1969) « la satisfaction est un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte ».**

Par conclusion, plus on a ce qu'on a souhaité ou imaginé avoir plus notre satisfaction augmente. (Louche, La satisfaction au travail, 2018)

**Quant à (Weiss, 2002) il décrit la satisfaction ainsi : « Définie comme une attitude, la satisfaction au travail est un jugement évaluatif positif (ou négatif) qui est porté sur le travail ou sur la situation de travail »**

D'après Weiss, la satisfaction n'a rien avoir avec les émotions puisqu'on peut la mesurer avec des échelles d'attitudes, elle est donc considérée comme des faits et non pas de réaction émotionnelle. (Louche, La satisfaction au travail, 2018)

La direction de ressources humaines doit traiter ses salariés, managers, les représentants des salariés comme leurs clients; subvenir à leurs besoins et les satisfaire aura un effet positif sur l'entreprise ; malgré que leurs attentes soient diversifiées ils ont été identifiés grâce aux enquêtes et études menées sur ce sujet (Peretti, 2018)

### 1.4.1 Les Facteurs de Satisfaction :

On peut englober les facteurs de satisfaction, d'après nos lectures dans cette partie de la manière suivante :

**1. La rémunération :** la rémunération est un acte économique que l'entreprise seule peut exercer ; cet acte représente le versement de la rémunération qui a un impact sur le sentiment d'équité des employés directe. (Iethielleux, 2016-2017)

Selon le droit de travail la loi 90-11, l'article 80 de la loi 90-11 qui régit les relations travail (Code de Travail, 2001) définit la rémunération comme la contrepartie d'un travail fourni.

**2. Les conditions de travail :** il n'existe pas de définitions universelles de conditions de travail, ce terme englobe :

- **L'environnement physique du poste :** sonores, thermique, bruit, éclairage, ambiance...etc.
- **L'aménagement du poste de travail :** espace de travail, circulation...etc.
- **L'organisation du travail :** horaires, travail de nuit...etc. (Mattio & cohen, 2019)
- **L'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle :** parmi les éléments déterminés par L'ANACT de la qualité de vie au travail on y trouve l'équilibre entre la vie privé / professionnelle qui donne référence par : rythme et horaires de travail, loisirs, accès aux services, transports, horaires de travail; simplement dis, de trouver ce parfait équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle sans laisser le travail vous consommer entièrement. (Brillet, Sauviat, & Souffle, 2017)

**3. L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel :** l'acquisition des compétences et les développer afin de conserver leurs emplois est un élément de sécurité important pour les employés donc la direction de ressources humaines intervient sur quatre niveaux :

- Connaître les compétences actuelles de chaque employé.
- Connaître les compétences requises pour chaque poste et les nouveaux métiers.
- Les compétences possibles à développer pour chaque employé.
- Connaître l'évolution possible de chaque emploi et les compétences émergente nécessaire pour les tenir (Peretti, 2018)
- **La formation :** est l'étape essentielle par laquelle un employé peut réaliser son être, il faut mettre en place des formations de qualité ainsi on permet aux employés de se reconverter et d'améliorer leurs compétences (Wodociag , 2021)

- 4. L'éthique et l'équité** : ces deux valeurs sont exigées par les salariés afin de stabiliser un climat de **confiance** entre les employés et l'entreprise, sur ce on trouve **l'équité et l'éthique** réunis et se complètent car les comportements éthiques sont favorisés par l'équité et vice versa; Recrutement sur recommandation; les promotions par favoritisme ; un licenciement arbitraire ; une augmentation ou non-augmentation non justifiée; représentent les comportements qui dérangent le plus les salariés, il faudra donc que la direction de ressources humaines adopte **la rigueur et la transparence** comme deux piliers essentiels de l'éthique ; Selon la théorie de l'équité formulée par J.-S. Adams : Tous les salariés souhaitent être traités équitablement, ceci définit l'évaluation de chaque employé à ce qu'il a pu apporter à l'entreprise – comportement; compétences; efforts - et ce qu'il a reçu en retour – Rémunération ; reconnaissance ; conditions de travail ; le statut – il compare simplement sa contribution par rapport à sa rétribution; ou aussi appelé le ratio d'équité. Dans le cas où le salarié ait le sentiment d'équité ceci entraînera une augmentation de performance individuelle et donc collective, plus de productivité et instaure la fidélité dans la relation employé / employeur, et dans le cas contraire d'iniquité ; l'employé se rend moins souvent au travail (absentéisme), devient désengagé et pas du tout impliqué; ce qui ruinerait la performance de l'entreprise et deviendrait ainsi une proie facile aux concurrents. (Peretti, 2018)
- 5. Le « Brown-out »** qui définit l'absence du sens au travail est aussi dangereux qu'au « **Burn-out** » à l'entreprise (épuisement professionnel) ; le travail de salarié doit lui apporter de la joie et avoir du sens et toutes les générations sont concernées. (Peretti, 2018)
- 6. La reconnaissance** : peut avoir plusieurs façades tel qu'un simple merci, c'est très important de montrer aux employés leurs vraies places et valeurs à l'entreprise. (Wodociag , 2021). Les attentes des salariés vis-à-vis la reconnaissance doivent être identifiées par les responsables hiérarchiques (reconnaissance par rapport à : leurs comportements, leurs potentiels, résultats...) ; de nos jours une politique de reconnaissance est indispensable. (Peretti, 2018)
- 7. La relation à l'emploi** : ceci représente le lien existant entre l'individu et son entreprise. On veut dire par ceci son point de vue par rapport aux conditions de travail; le volume horaire de travail et sa flexibilité ou même le type de contrat qu'on identifie souvent comme la sécurité de l'emploi, les éléments négatifs peuvent référer aux temps de travail très longs (flexibilité des horaires de travail )ou à l'absence de la protection sociale. (Wodociag , 2021)

- 8. Les collègues de travail :** afin de sentir bien au travail il nous faut de bonnes relations avec les collègues ainsi que leurs soutiens, partage de connaissance, une bonne communication...etc. (Wodociag , 2021)
- 9. La supervision :** la façon par laquelle le supérieur hiérarchique traite ses employés et communique avec eux est une référence à la justice organisationnelle qui engendrera de la satisfaction au travail. (Wodociag , 2021)
- 10. Santé et sécurité au travail : selon l'OMS (l'organisation mondiale de la santé) : « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soient sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale. »**
- Quant à **la sécurité au travail**, le concept est attaché à la santé au travail, si on juge un environnement de travail de « **un lieu sûr** » c'est qu'il est « **sain** » autrement dit : **selon la rousse** la sécurité est la situation où l'on ne craint rien. (TAGUM FOMBENO, 2019)
- 11. Style de commandement et implication du personnel au processus décisionnel:** l'ultime finalité de l'entreprise se résume au capital humain, la gestion appliquée à l'entreprise diffère d'une entreprise à une autre, le management participatif commence à intéresser plusieurs managers et prend place dans la stratégie de l'entreprise vu qu'il agit sur la responsabilisation des salariés et de les rendre plus innovants, créatifs et performants, il consiste à la mise en place d'un processus de décision collaboratif, il a comme objectif principale d'évoluer la performance de l'entreprise et agir sur les compétences individuelles en les combinant afin que les compétences collectives verront le jour, mais il cherche surtout à associer les employés au management opérationnel afin de les pousser à tirer leur meilleure version (FAMAN, 2022) , comme nous l'avons déjà vu dans les études précédentes évoquant la gouvernance participative (Yorid, Nouman, & Khan, 2014) et (A, P, B., & E., 2021) ; les salariés ont tendance à être plus satisfaits dans le travail s'ils se sentent valorisés et ceci arrive quand les supérieurs hiérarchiques prennent en compte leurs propositions, recommandations et idées en développant la communication et le dialogue social pour but d'une meilleure efficacité. (FAMAN, 2022)

### **1.4.2 Les Avantages de la satisfaction des employés et les enjeux de leur insatisfaction**

D'après notre revue de littérature établit; nous pouvons déduire les avantages de la satisfaction des travailleurs pour les Employeurs / Employés ainsi que les enjeux de l'insatisfaction de ces derniers :

La satisfaction exerce des impacts positifs sur l'état psychologique et le bien être des travailleurs comme suit :

- L'équilibre entre la vie professionnelle et privé
- Apaisement psychologique
- Accomplissement et estime de soie
- Épanouissement au travail

Les avantages de satisfaction des employés pour les employeurs :

- Meilleurs rendements individuels ainsi que collectifs.
- Augmentation de la performance des employés et donc de l'entreprise.
- Atteindre les objectifs tracés.
- Meilleures marques employeur.
- Réduction de turn-over et absentéisme.

Le phénomène contraire à la satisfaction, peut compromettre la politique de GRH par :

- Désengagement des employés.
- Dysfonctionnement des collaborateurs.
- Baisse de la productivité des salariés et donc les profits de l'entreprise.
- Dans le cas d'insatisfaction les employés représentent des couts et charges pour l'entreprise.

➤ C'est une conclusion pertinente. La satisfaction au travail est un phénomène complexe qui est influencé par de nombreux facteurs, tant psychologiques qu'organisationnels. La direction des ressources humaines a un rôle clé à jouer dans la gestion de la satisfaction des salariés en identifiant ces facteurs et en mettant en place des actions pour les améliorer. Les enquêtes d'opinion sont un outil précieux pour cela, car elles permettent de recueillir les points de vue des salariés et de prendre en compte leurs attentes et leurs besoins. En fin de compte, une forte satisfaction au travail peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise et sur la qualité du climat social.

## **Section deuxième : Cadre méthodologique :**

Nous passerons maintenant de la théorie à la pratique après avoir définie la problématique et synthétiser une revue de littérature basé sur les études précédentes et recherches du même thème ; dans ce chapitre on va travailler tout d'abord sur la comparaison de la situation organisationnelle de NAFTAL-SPA avec notre problématique d'étude ; Ensuite on justifiera le choix de la méthode de recherche et l'élaboration de l'outil qui va nous permettre de collecter les données nécessaires afin de les analyser statistiquement.

### **2.1 Situation organisationnelle de NAFTAL et problématique d'étude :**

Notre problématique d'étude n'aura de la valeur qu'après une démonstration pratique, L'entreprise choisie pour notre étude de cas est la direction générale de NAFTAL qui est une entreprise à caractère stratégique pour l'économie nationale, elle a pour objectif de raffiner, commercialiser, et distribuer le produits reçu de base par l'entreprise mère -SONATRACH- ; étant donné que notre thème choisi consiste à la mise en place d'une enquête d'opinion; qui traite spécifiquement la satisfaction des salariés de la direction générale de NAFTAL-SPA ; il est important de comprendre que la satisfaction des salariés est un aspect crucial pour la performance et la réussite de l'entreprise, donc il est judicieux de mener cette enquête afin d'identifier les facteurs qui contribuent à la satisfaction et ceux qui la diminuent. Cela peut aider la direction de ressources humaines à élaborer des stratégies pour améliorer la satisfaction des salariés, ce qui peut avoir un impact positif sur leur performance et leur engagement envers l'entreprise

Si on suit le schéma qui indique les étapes à suivre pour mener une enquête d'opinion fait par (Mallen, 1982) déjà schématiser en haut (Figure 01), l'étude préliminaire de l'enquête d'opinion se fait en premier lieu sur terrain, il se trouve que l'observation est en effet un outil précieux pour identifier les problèmes potentiels et les domaines à améliorer durant cette phase; Il est également important de se familiariser avec la situation actuelle de l'organisation en lisant des articles, des revues et des livres pertinents afin de mieux comprendre les problèmes et de formuler des questions appropriées pour l'enquête d'opinion, on a pu grâce à ces étapes comparer ce qui doit être avec ce qui a réellement lieu.

On a conclu que la situation actuelle d'organisme d'accueil semble être une bonne approche pour mener une enquête d'opinion sur la satisfaction des salariés. Ce qu'on a pu conclure d'après notre observation sur terrain est :

- Premièrement, On a tout d'abord remarqué que l'environnement sonore des bureaux est bruyant, Les conditions de travail telles que la taille des bureaux, la qualité de l'air peuvent avoir un impact direct sur la santé et le bien-être des employés, ce qui peut affecter leur productivité et leur performance, les employés se retrouvent donc dans l'obligation d'allumer les climatiseurs pour se réchauffer, ou pour se refroidir ; ce qui représente donc des charges en plus pour l'entreprise qui sont appelés en langages RH (augmentation du frais du personnels).

- Deuxièmement, L'absence de cantine et l'instruction de ne pas quitter les lieux de travail pendant la pause déjeuner obligent les employés de manger dans les bureaux ce qui peut également avoir un impact négatif sur leur satisfaction, notamment en termes de santé et de sécurité car ils peuvent emmener des résistance ou micro-onde aux bureaux de travail et une masse électrique peut causer des incendies, ce qui causera des blessures ou même une perte de documents importants de l'entreprise.

-Troisièmement, Le climat social est stable, les relations entre collègues – superviseurs / collègues – collègues est basé sur le respect.

Ce sont juste ce qu'on a observé durant la période de notre stage pratique; et d'après nos lectures des anciens études et enquêtes fait auparavant; ils peuvent être des facteurs d'insatisfaction des employés de la direction générale de NAFTAL-SPA.

## **2.2 L'approche méthodologique :**

Le recours à une méthode quantitative est privilégié dans l'optique d'obtenir des résultats plus fiables. En effet, la méthode d'enquête requiert l'utilisation d'un questionnaire pour collecter des données quantitatives, qui seront ensuite traitées et analysées statistiquement par le SPSS, pour leur donner un sens, et surtout fournir les explications nécessaires. (DAHAK & KARA, 2015)

## **2.3 Les variables de l'étude :**

**La variable dépendante :** dans notre étude est **la Satisfaction Globale des employés au travail.**

**La variable indépendante :** **les facteurs de satisfaction au travail**, donc dans notre étude, on étudiera si les présents facteurs ont vraiment de l'impact sur cette dernière et qui sont :

- Rémunération et avantages sociaux ;
- Conditions de travail ;

- Communication verticale et horizontale ;
- Promotion et développement professionnel ;
- Ethique et équité ;
- Style de commandement et implication du personnel.

On a entrepris de quantifier l'impact de ces facteurs en posant plusieurs interrogations, soit de quatre à cinq questions pour chaque paramètre, sauf pour la catégorie de Rémunération et Avantages Sociaux qui englobe en réalité deux facteurs combinés en une seule, d'où notre proposition de huit questions.

## **2.4 Méthode et instruments de mesures :**

### **2.4.1 L'observation directe :**

L'observation est un outil supplémentaire ; on a opté pour cet outil pour avoir plus d'information vis-à-vis l'environnement et conditions de travail, le comportement organisationnel des employés ainsi que la nature de relations entre les individus en milieu de travail. (DAHAK & KARA, 2015)

### **2.4.2 Le questionnaire :**

Le questionnaire est l'outil principale de l'enquête d'opinion ; vise la collecte des données quantitative, il est constitué de questions fermées de différentes possibilités de réponses ou échelle. (Kalika, Mouricou, & Garreau, 2016) ; le questionnaire comporte des questions clair et bien structuré ; sa finalité est d'observer un phénomène ou une tendance afin de les mesurer et les comprendre grâce aux données collecter.

#### **2.4.2.1 L'échantillonnage :**

La sélection des sujets s'appuie sur une méthode Non probabiliste. Cette option s'est avérée indispensable étant donné l'indisponibilité d'une liste exhaustive des individus de la population, prérequis à la réalisation d'un échantillonnage de type probabiliste. Par ailleurs, la question de la contrainte temporelle a motivé le choix de cette approche. En conséquence, la probabilité d'inclusion de chaque individu dans l'échantillon n'est ni connue ni fixée à l'avance. (DAHAK & KARA, 2015)

#### **2.4.2.2 L'échantillon :**

Le nombre total des employés de la direction générale de NAFTAL-SPA est de 1678 employés ; On a éliminé les employés du siège COM qui sont de 549 employés par raison du fait que le siège COM est complètement indépendant de la direction générale et a sa

propre direction de ressources humaines. Donc il nous reste 1129 individus, en prenant 95% comme intervalle de confiance et marge d'erreur d'environ 9.9% ; le nombre d'échantillon s'est avéré être à 91 individus, en distribuant les 91 Questionnaires on a récupéré 80. Ces pourcentages ont été calculé à partir de ce site <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> ; consulté le 24/04/2023 après la recommandation de notre professeur.

### **2.4.2.3 L'élaboration du questionnaire :**

Après lecture et analyse des précédentes publications ; on a pu relier les idées et synthétiser une revue de littérature ; on a aussi sollicité l'avis de notre encadrant de l'école ; on a choisi des questions qui s'adapte à la situation actuelle de l'entreprise NAFTAL d'après l'observation directe de l'état actuel de l'entreprise, le questionnaire est réparti en trois parties :

- **L'introduction du questionnaire :** En premier lieu, on a présenté et expliqué notre sujet globalement, en deuxième lieu on a assuré aux questionnés leurs anonymats et la confidentialité des informations reçu, en troisième lieu on a clarifié aux employés la méthode de réponse opté pour le questionnaire tout en leurs remerciant à la fin.
- **La première partie du Questionnaire :** consiste sur la collection des données personnelles des questionnés tel que : le genre, la situation familiale, la tranche d'âge, type de contrat, leurs catégorie socio-professionnelles, leurs niveaux académiques ainsi leurs expériences professionnelles à NAFTAL.
- **La Deuxième partie du Questionnaire :** cette partie est composé de 31 questions, chaque quatre à cinq questions traite un facteur de satisfaction, sauf la rémunération et les avantages sociaux qui représentent deux facteurs donc on a réuni leurs questions en une seule rubrique où le nombre de questions s'élève à huit.

### **2.4.2.4 Considération éthique :**

Afin de garantir le respect des règles d'ordre éthique la chercheuse a porté son badge lors de la distribution du questionnaire pour garantir son accès aux différents départements et directions de l'organisme d'accueil et son appartenance à l'entreprise.

On a expliqué les questions aux employés ainsi que l'objet et l'objectif de l'enquête d'opinion à l'entrée de chaque bureau ; tout en garantissant l'anonymat et la confidentialité des réponses.

**Au niveau éthique, on garantit l'objectivité lors de la collecte des données.**

### 2.4.3 L’outil de l’analyse statistique :

Le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science) a été employé pour conduire l’analyse des données collectées. Ce programme sert à effectuer des analyses statistiques et a été utilisé pour évaluer la fiabilité du questionnaire, réaliser une analyse descriptive et tester la validité des hypothèses de recherche.

#### 2.4.3.1 La fiabilité de notre questionnaire :

Elle a été assurée en suivant un processus rigoureux. Tout d'abord, il a été établi par la stagiaire, puis relu, vérifié et validé à plusieurs reprises par différentes personnes compétentes telles que notre encadreur, notre tuteur, et le chef du département Gestion des carrières. Enfin, la fiabilité statistique de notre questionnaire a fait l’objet de mesure grâce au logiciel SPSS en utilisant le coefficient alpha Cronbach. Ce dernier permet de calculer la cohérence entre les divers aspects de l’échelle. Plus ce coefficient se rapproche de 1, plus notre questionnaire est fiable. Les résultats ont montré que notre questionnaire est fiable ; on a traité chaque thème à part et on a calculé à la fin le alpha Cronbach de tout le questionnaire en suivant l’ordre suivant :

Nous avons mesuré premièrement la fiabilité de l’échelle de mesure du premier facteur qui est Rémunération et avantages sociaux ; Deuxièmement, les conditions de travail ; Troisièmement, la communication verticale et horizontale ; Quatrièmement, la promotion et le développement professionnel ; Cinquièmement l’éthique et l’équité ; Sixièmement, le style de commandement et implication du personnel ; Et enfin, on a mesuré la fiabilité de tout le questionnaire qui représente la satisfaction globale des employés.

Nous avons entamé l'analyse en calculant l'alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité de l'échelle de mesure de la rémunération et des avantages sociaux :

**Tableau 1 : Test de fiabilité – Rémunération et avantages sociaux**

Alpha de Cronbach	Éléments
0,69	8

**Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS**

L’alpha de Cronbach de cette rubrique est de 0,69 ; ce qui indique que les questions de ce thème sont fiables car il est proche du seuil d’acceptation de 0.7.

Par la suite, nous avons opéré l'analyse en utilisant le calcul de l'alpha de Cronbach pour estimer la fiabilité de l'échelle de mesure des Conditions de travail

**Tableau 2: Test de fiabilité – Conditions de travail**

Alpha Cronbach	Éléments
0,736	4

*Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS*

La rubrique des conditions de travail montre un coefficient alpha de Cronbach de 0,736, qui dépasse le seuil d'acceptation de 0,7, faisant de l'échelle un instrument fiable et admissible.

Subséquentement, nous avons mis en œuvre l'examen de l'alpha de Cronbach en vue d'apprécier le coefficient de stabilité de l'outil de mesure de la communication verticale et horizontale :

**Tableau 3: Test de fiabilité – Communication verticale et horizontale**

Alpha Cronbach	Éléments
0.838	4

*Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS*

Le score du coefficient alpha de Cronbach pour la section consacrée à la communication verticale et horizontale est de 0,83, dépassant ainsi la limite acceptable de 0,7, et confirmant la fiabilité de l'échelle d'évaluation utilisée.

Ultérieurement, nous avons employé la technique de l'analyse de l'alpha de Cronbach afin de mesurer la cohérence et l'uniformité de l'instrument de mesure des facteurs associés à la Promotion et développement professionnel

**Tableau 4: Test de fiabilité – La promotion et développement professionnel**

Alpha de Cronbach	Éléments
0.767	5

*Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS*

Nous avons observé un coefficient alpha de Cronbach de 0,767 pour la rubrique dédiée à la promotion et développement professionnel, qui surpasse le seuil d'acceptation de 0,7, validant ainsi la fiabilité et la cohérence de l'échelle de mesure.

Après cela, nous avons évalué le coefficient alpha de Cronbach lié au concept d'Éthique et d'Équité, de façon à nous assurer de la cohérence et de la justesse de notre instrument de mesure.

**Tableau 5 : Test de fiabilité – Éthique et Équité**

Alpha Cronbach	Éléments
0.711	3

*Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS*

Pour des raisons de fiabilité ; La question 24 a été supprimé du thème : Ethique et équité ; et donc le alpha de Cronbach a augmenté de 0,5 jusqu'au 0.71 ce qui rends l'échelle de mesure fiable et acceptable.

Nous avons ensuite appliqué le coefficient alpha de Cronbach pour mesurer la consistance interne de l'instrument de mesure du thème style de commandement et implication du personnel :

**Tableau 6 : Test de fiabilité – Style de commandement et implication du personnel**

Alpha Cronbach	Éléments
0.798	4

*Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS*

La mesure du coefficient alpha de Cronbach pour la section Style de commandement et implication du personnel révèle un score de 0,798 qui dépasse la limite d'acceptabilité de 0,7, garantissant ainsi la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure.

Enfin ; nous avons établi le coefficient alpha de Cronbach de tout le questionnaire, en vue vérifier la solidité de notre échelle de mesure.

**Tableau 7: Test de fiabilité – Satisfaction Globale**

Alpha Cronbach	Éléments
0.882	28

*Source : élaboré par nous même à partir des données tirées du SPSS*

L'alpha de Cronbach de notre questionnaire est de 0.88 ce qui est plus de 80% ; en atteignant 88% ; ce qui indique que notre questionnaire a une très forte fiabilité.

#### **2.4.3.2 Les méthodes statistiques utilisées :**

- 1- L'Etendu :** Pour fixer la longueur de l'échelle de Likert à cinq niveaux présente dans notre formulaire, nous avons procédé au calcul de l'amplitude entre la valeur la plus élevée et la plus faible ( $5-1 = 4$ ). Puis, nous avons divisé cette grandeur par le nombre de niveaux de

l'échelle, ce qui nous permet d'obtenir la grandeur exacte d'une cellule ( $4/5 = 0,8$ ). Par la suite, nous avons ajouté la valeur obtenue à la plus faible valeur de l'échelle, qui est de 1, pour fixer la limite supérieure d'une catégorie ( $0,8 + 1 = 1,8$ ). Ainsi :

- De 1 à 1,8 correspond à la réponse « Pas du tout satisfait » et traduit un niveau très faible de satisfaction pour les employés.
  - De 1,81 à 2,60 correspond à la réponse « Peu satisfait » et indique un niveau bas et inférieur à la moyenne de satisfaction pour les employés.
  - De 2,61 à 3,40 correspond à la réponse « Satisfait » et représente un niveau moyen de satisfaction pour les employés.
  - De 3,41 à 4,20 correspond à la réponse « Très satisfait » et reflète un niveau élevé de satisfaction pour les employés.
  - De 4,21 à 5 correspond à la réponse « Extrêmement satisfait » et traduit un niveau extrêmement élevé de satisfaction pour les employés.
- 2- **Les pourcentages et les fréquences** ont été employés afin d'identifier les particularités relatives aux aspects personnels et fonctionnels des participants au sein de l'échantillon de l'étude, ainsi qu'à déterminer le nombre et le pourcentage des réponses apportées à chaque question.
  - 3- **La moyenne arithmétique** a été sollicitée pour apprécier le niveau élevé ou bas des réponses des membres de l'échantillon de l'étude à chaque question dans les différentes variables étudiées.
  - 4- **L'écart type** a été utilisé pour mesurer l'amplitude de l'écart des réponses fournies par les membres de l'échantillon de l'étude, pour chaque question et chaque variable étudiée. Lorsque sa valeur s'approche de zéro, cela indique une concentration plus importante et une dispersion moindre des réponses des participants, alors que la situation inverse survient lorsque la valeur de l'écart est égale ou supérieure à 1.
  - 5- **Le coefficient d'Alpha Cronbach** a été employé pour évaluer la fiabilité du questionnaire utilisé.
  - 6- **La régression linéaire** : en entrant chaque facteur de satisfaction individuellement avec la variable dépendante la satisfaction globale des employés on peut savoir si une relation significative existe entre les deux variables ou pas.

#### **2.4.3.3 L'Echelle de mesure :**

Il convient de souligner que l'échelle de mesure de Likert à 5 degrés a été adoptée, caractérisée comme une échelle qualitative de nature ordinale. Toutefois, il est important de

noter que cette classification peut être convertie en valeurs numériques, comme détaillé de manière exhaustive dans le tableau subséquent. (DAHAK & KARA, 2015)

***Tableau 8 : les modalités et les valeurs de l'échelle de mesure***

Modalités	Valeurs
Pas du tout satisfait	1
Peu satisfait	2
Satisfait	3
Très satisfait	4
Extrêmement satisfait	5

***Tableau élaboré par nous-même.***

## **Chapitre II : Cadre Empirique**

On a divisé ce chapitre en deux sections, la première a été dédiée pour la présentation d'organisme d'accueil, son historique ainsi que ses différentes missions; et la deuxième traite et interprète les résultats du questionnaire de notre enquête; et enfin la validation des hypothèses.

## **Section première : Contexte organisationnel**

### **3.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

La source principale de l'activité économique en Algérie repose sur les hydrocarbures, qui constitue près de 97% des exportations du pays. Pour assurer la souveraineté de l'état algérien dans ce domaine le **GROUPE SONATRACH** joue un rôle clé. Grâce à sa longue expérience et à sa capacité à bâtir une base industrielle solide dans le secteur des hydrocarbures, la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures SONATRACH est devenue un acteur majeur dans ce domaine.

Le monopole de distribution et de commercialisation des produits pétroliers est détenu par la société NAFTAL qui est une filiale du groupe Sonatrach détenue à 100%.

Notre étude de cas c'est concentré sur la société NAFTAL, où nous avons effectué un stage pratique d'une durée de trois (03) mois. Au cours de cette période, nous avons pu mettre en pratique les notions théoriques que nous avons apprises en réalisant un cas pratique.

Dans cette section nous allons d'abord présenter l'établissement d'accueil **NAFTAL-Spa** ainsi que les étapes de sa création, nous nous intéresserons ensuite à sa stratégie et à son organisation, avant d'examiner ses missions.

#### **3.1.1 Historique :**

- ➔ **06 avril 1980** : D'après la restructuration organique et financière des sociétés nationales mise en œuvre dans le début des années quatre-vingts le décret présidentiel n° **80-101** du **06.04.1980** a donné naissance à l'**entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers** par abréviation « **E.R.D.P** », qui est une entreprise socialiste à caractère économique.

L'ERDP est placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques et elle est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de : **l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national.**

→ **05 février 1983** : par le décret présidentiel n°83-112 du **05.02.1983** a été procédé à modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers et transfert de son siège social comme suit :

« **Il est créé une entreprise nationale dénommée : Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL), qui est une entreprise socialiste à caractère économique et son siège social est transféré de Boudouaou à Chéraga (Wilaya d'Alger) ».**

→ **25 août 1987** : le décret présidentiel n°87-189 du **25.08.1987** a modifié le décret présidentiel n° 80/101 du **06.04.1980** portant création de l'entreprise **nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers** comme suit :

« Il est créé une entreprise nationale dénommée : **Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers sous le sigle : « NAFTAL »** qui est une entreprise socialiste à caractère économique. »

Elle est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de : **la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés, notamment : les carburants et lubrifiants y compris, ceux destinés à l'aviation et à la marine, les GPL, combustibles, solvants, aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques.**

☞ **Ses objectifs ont été fixé comme suit :**

1. Organiser, développer et gérer les activités de commercialisation et de distribution des produits pétroliers ;
2. Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
3. Veiller à la mise en œuvre des mesures arrêtées par le Gouvernement pour la promotion de l'utilisation du GPL carburant et du propane comme combustible ;
4. Veiller à la mise en œuvre des actions visant à une utilisation rationnelle des produits énergétiques ;
5. Procéder à la récupération des huiles usagées en vue de leur traitement et de leur recyclage ;
6. Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;
7. Mettre en œuvre les décisions gouvernementales visant le développement des stockages stratégiques ;

8. Assurer la maintenance des équipements, des installations et du matériel roulant relevant de son patrimoine ;
  9. Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits relevant de son objet ;
  10. Veiller à l'élaboration et à la concrétisation des plans annuels et pluriannuels, en liaison avec les organismes concernés et visant la couverture des besoins du marché national en produits pétroliers ;
  11. Centraliser les informations relatives aux besoins en produits pétroliers en vue de planifier et d'assurer l'approvisionnement du marché ;
  12. Procéder à toutes études de marchés en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
  13. Participer et veiller à la mise en œuvre des actions visant le renforcement de l'intégration économique ;
  14. Développer et mettre en œuvre les actions visant l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- **25 août 1987** : le décret présidentiel n°87-190 du **25.08.1987** a créé une entreprise nationale dénommée : « **Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers** », sous le sigle « **NAFTEC** », qui est une entreprise socialiste à caractère économique. Placée sous la tutelle du ministre chargé de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Elle est chargée de l'industrie du raffinage des hydrocarbures et dérivés, notamment : la production de carburants, combustibles, solvants, aromatiques, lubrifiants, paraffines et bitumes destinés à la satisfaction des besoins du marché national et à l'exportation.
- **25 août 1987** : le décret présidentiel n°87-191 du **25.08.1987** a transféré à l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers NAFTEC,
- **À compter du 31 décembre 1987**, les activités de raffinage des produits pétroliers exercées par l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (NAFTAL) et met fin, à compter de la même date, à ses activités de raffinage.
- **De (1997 à 2007) fin du monopole et ouverture du marché de la distribution comme suit :**
- **17 novembre 1997** : décret n°97-435 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique à l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes.

- **18 avril 1998** : transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de **6.650.000.000 DA** filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des hydrocarbures (SVH).
  - **21 décembre 1999** : création en partenariat avec SNTF de STPE société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer.
  - **29 juillet 2002** : augmentation du capital social de **6.65** milliards de dinars à **15.65** milliards de dinars.
  - **06 mai 2006** : création en partenariat avec SORALCHIN de NAFTACHIN chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie d'Adrar.
  - **2011** : transfert vers NAFTAL de l'entreprise de bouteilles à gaz, par abréviation BAG Spa, elle a pour mission la fabrication et la commercialisation des récipients à gaz GPL-GPL/C et extincteurs.
  - **Décembre 2017** : augmentation du capital social de **15.65 milliards** de dinars à **40** milliards de dinars.
  - **2021** : augmentation du capital social de **40** milliards de dinars à **160 milliards** de dinars
- On remarque que l'appellation de l'entreprise se compose de deux mots qui signifient :
1. **NAFT** : Pétrole.
  2. **AL** : Algérie.

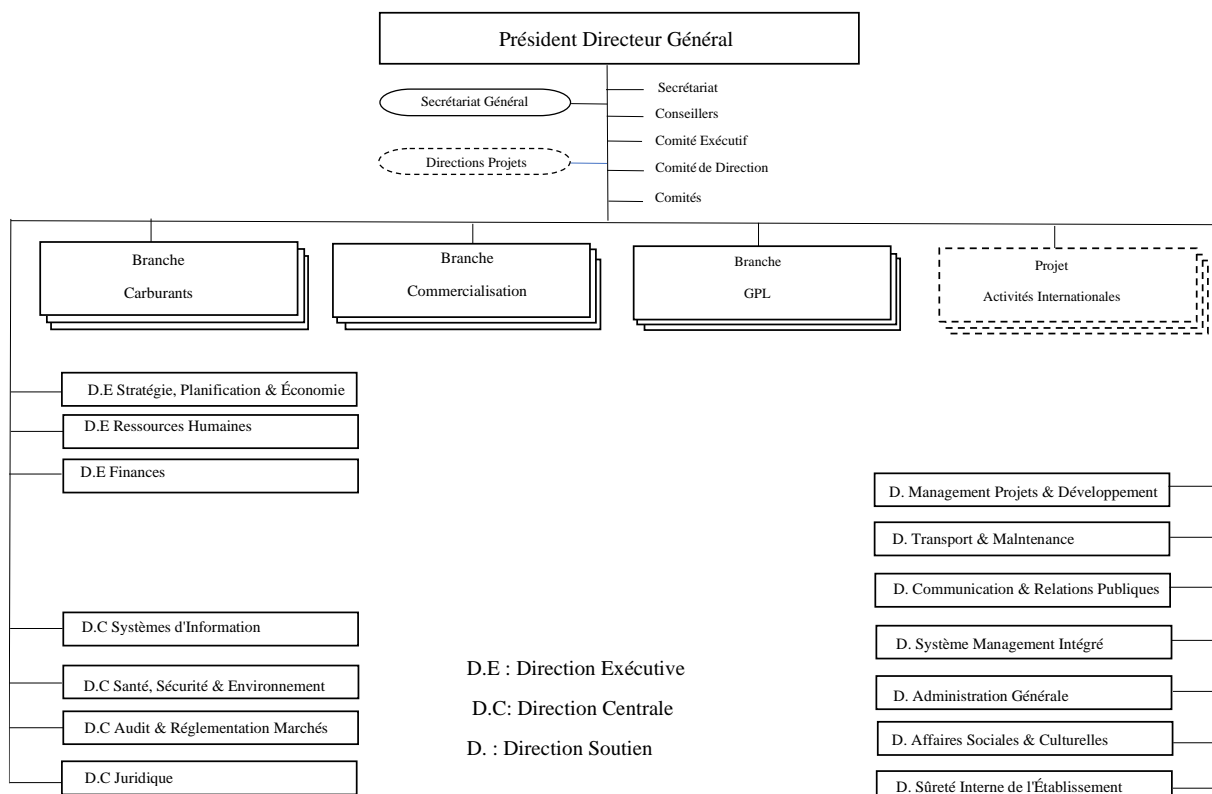
Le siège social de la société NAFTAL est situé à **Chéraga, Route des dunes BP 73, Wilaya d'Alger.**

**Capital humain** : NAFTAL compte un effectif de **31 171 travailleurs.**

### **3.1.2 Les infrastructures de l'entreprise :**

- 49 Centres et Dépôts Carburants terre
- 06 Centres marine
- 26 Centres et Dépôts Aviation
- 15 Centres Bitumes
- 22 Centres Lubrifiants & Pneumatiques
- 47 Dépôts Relais GPL
- 41 Centres Emplisseurs
- 02 Centres de Stockage GPL Vrac
- 674 Stations-service dont 330 Gestion Directe « GD »

**Figure 2 : schéma organisationnel de la société NAFTAL-SPA**



**Source : Documents interne de l'entreprise.**

## **3.2 Le schéma d'organisation de NAFTAAL s'articule sur trois pôles :**

### **3.2.1 La Direction Générale :**

Chargé de la stratégie et des orientations générales, de la coordination et cohérence de l'ensemble des structures de la société, elle est pilotée par le Président Directeur Générale qui est assisté par :

- Secrétariat
- Conseiller
- Comité exécutif
- Comité de direction

### **3.2.2 La direction fonctionnelle : Organisée de :**

#### **Trois directions exécutives :**

- D.E Stratégie, Planification & Économie
- D.E Ressources Humaines
- D.E Finances

#### **Quatre directions centrales :**

- D.C Systèmes D'Information
- D.C Santé, Sécurité & Environnement
- D.C Audit & Règlementation marchés
- D.C Juridique

#### **Sept directions de soutien :**

- D. Management Projets & Développement
- D. Transport & Maintenance
- D. Communication & Relations Publiques
- D. Systèmes Management Intégré
- D. Administration Générale
- D. Affaires Sociales & Culturelles
- D. Sureté Interne de l'Établissement

### **3.2.3 Les structures opérationnelles :**

#### **3.2.3.1 Branche Carburants :** chargé de :

- ✓ D'assurer l'exploitation et la maintenance des centres de stockage de carburants terrestres, maritimes et aériens, ainsi que des canalisations et des moyens de transport.
- ✓ Elle est chargée des opérations de soutage des navires et d'avitaillement des avions.
- ✓ Elle doit contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants.
- ✓ Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement et livraison.
- ✓ Enfin, cette branche est responsable de veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et des moyens, de qualité des produits et de protection de l'environnement

#### **3.2.3.2 Branche commercialisation :** a plusieurs missions, dont :

- ✓ La commercialisation des produits pétroliers.
- ✓ Elle est également chargée de gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle, notamment le réseau de stations-service, les gros consommateurs et autres clients.
- ✓ La branche élabore et met en œuvre une stratégie de développement du réseau, notamment en ce qui concerne la modernisation, la réhabilitation et la mise en conformité des stations-service.
- ✓ Elle promeut également le développement du GPL/carburant et coordonne, contrôle et anime les activités des districts.
- ✓ Enfin, la branche Commercialisation a pour objectif de promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

#### **3.2.3.3 Branche GPL :** a pour missions de :

- ✓ Assurer la gestion, l'organisation, la promotion et le développement des activités d'enfûtage et de distribution de G.P.L;
- ✓ Garantir le respect des normes et des consignes de sécurité tout au long de la chaîne d'approvisionnement en GPL ;
- ✓ Mettre en place et développer un réseau commercial et de distribution performant ;
- ✓ Valoriser et développer les G.P.L sous toutes leurs formes, notamment en vrac et en tant que gaz carburant ;

### 3.3 Missions de l'entreprise :

L'entreprise est responsable principalement de : **la distribution et commercialisation des produits pétroliers sur le marché intérieur.**

- ✓ Les missions de l'entreprise NAFTAL – spa sont :
- ✓ L'enfûtage des GPL ;
- ✓ La formulation des bitumes ;
- ✓ La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, carburants, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, produits spéciaux.
- ✓ Le transport des produits pétroliers.

**En outre, la société a d'autres missions, qui se déclinent comme suit :**

- ✓ Organiser et développer la commercialisation et la distribution de produits pétroliers ;
- ✓ Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national
- ✓ Développer les infrastructures de stockage et de distribution ;
- ✓ Participer et veiller à la mise en œuvre d'actions visant à renforcer l'intégration économique ;
- ✓ Contribuer à l'information, à la formation continue et au perfectionnement des employés.
- ✓ La réalisation d'études de marché sur la consommation et l'utilisation des produits pétroliers

#### 3.3.1 La Distribution

En ce qui concerne la distribution, l'entreprise a pour mission de distribuer les produits raffinés provenant de SONATRACH vers les dépôts ou entrepôts de stockage, ainsi que vers les consommateurs aux points de vente. Pour ce faire, elle dispose de plusieurs modes de transport à sa disposition qui sont :

- **Transport par canalisation** : il représente 26% du totale transporter, elle utilise un pipe-line pour transporter le produit de la raffinerie vers les entrepôts.
- **Transport par voie routière** : l'entreprise utilise des camions citerne pour ce genre de distribution, ce moyen de transport est utilisé soit pour le ravitaillement des dépôts soit pour livrer les produits aux clients.
- **Transport par voie ferroviaire** : la société de transport de produit énergétique (STPE) s'occupe de la transportation du produit pour le stockage depuis entrepôts vers les dépôts. Ceci permet de transporter une quantité massive de produits.

- **Transport par cabotage** : c'est de transporter le produit à l'aide des navires, des navires étrangers assure l'approvisionnement des entrepôts.

### 3.3.2 La Commercialisation :

En ce qui concerne la commercialisation, l'entreprise a pour mission de commercialiser les produits raffinés provenant de SONATRACH. Pour ce faire, elle dispose de plusieurs produits à commercialiser et qui sont :

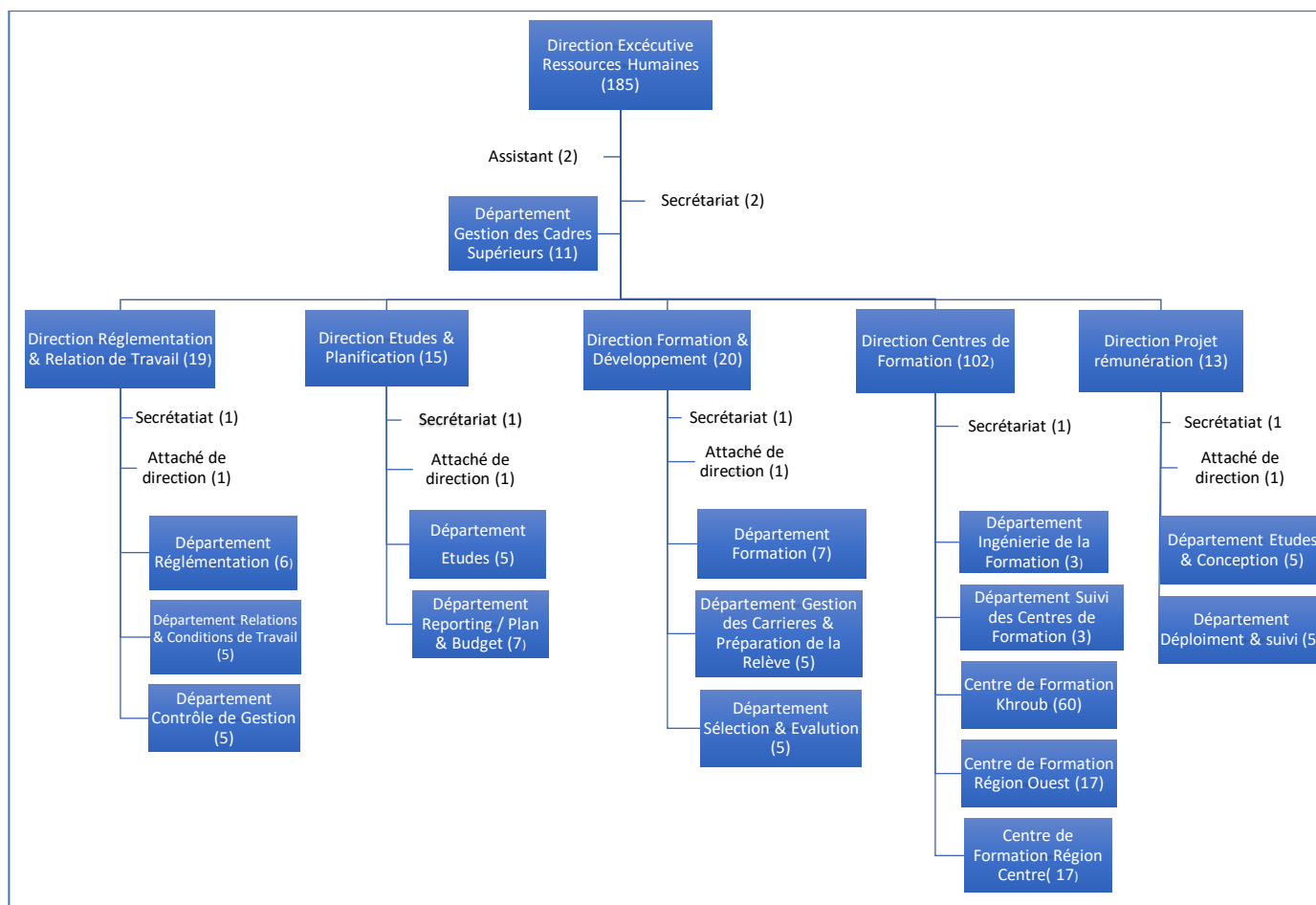
- **Les carburants** :
  - **Essence normale** : sa commercialisation a diminué vu qu'il est très polluant, il est composé de carburant + plomb, il est utilisé par les conducteurs des anciennes voitures.
  - **Essence super** : utilisé pour alimenter les moteurs automobiles.
  - **Essence sans plomb** : issu du raffinage du pétrole et exempté du plomb.
  - **Gasoil** : ou appelé aussi diesel, il est dérivé du raffinage du pétrole.
- **Les lubrifiant** : c'est de la graisses, huiles, une matière onctueuse, liquide, ou solide, il existe plusieurs variétés d'utilisation de ce produit tel quel : huiles pour les menteurs ; huiles isolantes pour les transformateurs électriques ; huiles pour les transmissions hydrauliques ; Graisses pour les rouages.
- **Le bitume** : un mélange d'hydrocarbures, très visqueuse, solide à la température ambiante, il est le produit pétrolier le plus lourds, utilisé beaucoup plus dans les travaux publics, de l'autoroute, au chemin communal, jusqu'au tarmac des aéroports
- **Les pneumatiques** : indispensable pour toute voiture ; il assure le contact entre le véhicule et le sol, c'est un des points capitaux pour la sécurité pour les conducteurs ; composé d'un tube de caoutchouc, gonflé d'air, ou d'un gaz comprimé
- **Fuel** : c'est une huile combustible industrielle légère, liquide issu du pétrole, notamment utilisé dans les chaudières, aussi, il peut être utilisé dans les moteurs diesel.

### 3.4 La Structure d'accueil : La Direction Exécutif des Ressources Humaines :

Les principales missions de la direction exécutive des ressources humaines :

- ✓ Définir la stratégie générale de la société en matière de ressources humaines.
- ✓ Mettre à disposition pour les structures de la société les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs.
- ✓ Élaborer des textes réglementaires régissant les relations et les conditions de travail.
- ✓ Veiller la bonne gestion administrative des cadres supérieurs de la direction générale.

**Figure 03 : L'organigramme de la DERH**



Source : Documents interne de l'entreprise

### 3.4.1 Analyse de l'organigramme de la Direction exécutive des

#### Ressources Humaines DERH :

- **Les fonctions de la direction exécutive des ressources humaines :**
- **Assistant :** ses missions principales sont :
  - ✓ Prendre en charge les dossiers sensibles
  - ✓ Traiter les requêtes formulées par les travailleurs
  - ✓ Coordonner les travaux demandant la collaboration de toutes les directions d'activités
- **Secrétariat :** ses principales missions sont :
  - ✓ Assurer la réception des visiteurs
  - ✓ Répondre aux appels téléphoniques
  - ✓ Noter les rendez-vous pour le directeur et les lui rappeler ont en temps voulu
  - ✓ Trier, enregistrer, classer les documents, courrier et procéder à son dispatching aux structures concernée
- **Départements gestion des cadres supérieurs :** sa principale mission est de :
  - ✓ Assurer la gestion administrative du personnel cadre supérieur exerçant au niveau de la direction générale
- **Direction réglementation des relations de travail :** ses principales missions sont
  - ✓ Élaborer les textes réglementaires régissant l'activité RH
  - ✓ Assurer le Conseil et la veille réglementaire
  - ✓ Assurer le contrôle des actes de gestion RH
- **Direction étude et planification :** ses principales missions sont
  - ✓ Participer à la définition de la politique de recrutement de la société
  - ✓ Élaborer le budget de recrutement
- **Direction formation et développement :** ses principales missions sont
  - ✓ Assister le directeur exécutif dans la définition de la politique de développement des RH
  - ✓ Élaborer les politiques à suivre en matière de formation, emploi, gestion des carrières et évaluation des compétences de la société
  - ✓ Élaborer et réaliser le plan de formation du personnel
  - ✓ Assurer le suivi carrière du personnel et la mobilité
  - ✓ Assurer la gestion de la Bourse de l'emploi

On a effectué notre stage au département de gestion des carrières de cette direction, précisément au niveau du service d'études et développement de carrières.

- **Missions principales du département gestion des carrières et préparation de la relève :**

- ✓ Assister le directeur dans la définition de la politique en matière de formation et développement.
- ✓ Définir un plan d'action qui permettra de réaliser la politique RH en termes de gestion de carrière.
- ✓ Assurer la mise en œuvre du processus de préparation de la relève des postes clés de management

- **Missions principales du service étude et développement de carrière :**

- ✓ Organiser les opérations de repérage des successeurs potentiel au poste clé de management stratégique supérieur ou opérationnel.
- ✓ Tenir à jour la liste des titulaires des postes clés en conformité avec le schéma organisationnel de la société.
- ✓ Organiser de mener à terme les études RH se rapportant à l'activité gestion des carrières

- **Direction Des centres de formation :** ses principales activités sont

- ✓ Participer à la définition de la politique formation de la société
- ✓ Assurer la gestion des trois centres de formation centre de formation Khroub, centre de formation région Centre Alger et le centre de formation d'Oran
- ✓ Exécuter le plan de formation de la société

- **Direction projet rémunération :** ses principales activités sont

- ✓ Mettre en place un nouveau système de rémunération en adéquation avec les orientations et attentes de la direction générale
- ✓ Piloter, contrôler et suivre les travaux relatifs à la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

➤ Actuellement, NAFTAL représente l'une des plus importantes entités pétrolières d'Algérie, notoirement renommée pour son assiduité à appréhender la qualité de ses produits et de ses prestations, ainsi que pour ses initiatives holistiques de développement durable et son influence affirmative sur la société dans son ensemble, ce qui fait d'elle sans doute une entreprise citoyenne.

## Section deuxième : Présentation et interprétation des résultats du questionnaire.

### 4.1 Description et analyse des informations personnelles de l'échantillon d'étude.

#### 4.1.1 Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre :

Tableau 9: Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Masculin</b>	49	61,25 %
<b>Féminin</b>	31	38,75 %
<b>Total</b>	80	100 %

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Selon les résultats présentés dans le tableau, il est évident que la proportion d'individus masculins est supérieure à celle des individus féminins. Cette disparité peut s'expliquer par le fait que le nombre d'hommes dans l'échantillon d'étude est de 49 employés, qui représentent 61,25% de la taille totale de l'échantillon, tandis que le nombre de femmes est de 31 agents, qui représentent 38,75% de la taille totale de l'échantillon. Cette différence est attribuable à la nature du travail de l'organisme d'accueil qui opère dans le secteur pétrolier. En effet, le domaine pétrolier est historiquement perçu comme un secteur d'activité à domination masculine, ce qui peut être expliquer par le fait que la nature et la catégorie des métiers sont plus attractives par les employés du genre masculin.

#### 4.1.2 Répartition de l'échantillon d'étude selon la situation familiale :

**Tableau 10: Répartition de l'échantillon d'étude selon la situation familiale**

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Marié (e)</b>	50	62,5 %
<b>Divorcé (e)</b>	10	12,5 %
<b>Célibataire</b>	20	25 %
<b>Total</b>	80	100 %

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Notre étude s'est intéressée à un échantillon de 80 employés, parmi lesquels 62,5% sont mariés, 25% sont célibataires et 12,5% sont divorcés. Il est important de souligner que la majorité de notre échantillon est constituée d'employés mariés, représentant plus de la moitié de l'échantillon. Cette différence de pourcentage peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment l'âge et l'expérience professionnelle des employés ; on peut dire que l'entreprise NAFTAL accorde un intérêt particulier à cette dimension (situation familiale) dans sa politique de recrutement, afin de mieux déterminer la finalité des processus du fait que les personnes mariés offrent une stabilité par rapport au employés célibataires, cette distinction permet de hausser la maîtrise des niveaux de mobilisation des travailleurs derrière les objectifs de la société.

### 4.1.3 Répartition de l'échantillon d'étude selon la tranche d'âge :

**Tableau 11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge**

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>20-30</b>	7	8,8 %
<b>30-40</b>	23	28,7 %
<b>40-50</b>	37	46,3%
<b>+50</b>	13	16,3%
<b>Total</b>	80	100%

**Source élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

L'analyse des données collectées a permis de constater que la catégorie d'âge la plus représentée dans l'échantillon était celle de la tranche d'âge 40-50 ans, avec un effectif de 37 employés représentant 46,3% de l'ensemble de l'échantillon. La tranche d'âge suivante, soit les 30-40 ans, est représentée par 23 employés, soit 28,7% de l'ensemble de l'échantillon. En outre, la catégorie des 50 ans et plus a été composée de 13 employés, soit 16,3% de l'ensemble de l'échantillon. Enfin, la tranche d'âge des 20-30 ans a été représentée par un effectif de 7 employés, soit un pourcentage de 8,8% de l'ensemble de l'échantillon.

La densité des tranches d'âge dans l'entreprise NAFTAL-SPA peut être justifiée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, cela peut être attribué à la politique de recrutement de l'entreprise qui privilégie l'expérience professionnelle. Les employés de la tranche d'âge de 40 à 50 ans représentent la majorité de l'échantillon car ils ont acquis une expérience professionnelle et l'expérience de vie, dans leur domaine de travail, ce qui les rend aptes à occuper des postes de responsabilité et à faire face aux défis professionnels. De même, les employés âgés de plus de 50 ans ont également une expérience significative, mais ils se trouvent dans un plateau de carrière, étant donné qu'ils s'intéressent beaucoup plus à l'achèvement du parcours professionnelle la principale motivation consiste à préparer la fin de carrière en vue de percevoir IDR (indemnité de départ à la retraite). En outre, il est également possible que les jeunes travailleurs soient moins attirés par l'entreprise NAFTAL-SPA en raison de l'importance accordée à l'expérience professionnelle plutôt qu'à la formation académique.

#### 4.1.4 Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction :

Tableau 12: Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moyen</b>	14	17,5%
<b>Secondaire</b>	17	21,3%
<b>Universitaire</b>	49	61,3%
<b>Total</b>	80	100 %

Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.

Il est à noter que la majeure partie de la population de notre échantillon d'étude détient un niveau d'étude universitaire, représentant 61,3% de l'échantillon total, tandis que les employés ayant un niveau secondaire représentent un pourcentage de 21,3%. Enfin, la catégorie la plus petite est représentée par les 14 employés ayant un niveau moyen, représentant 17,5% de l'échantillon total. Ces résultats suggèrent que l'échantillon étudié est principalement composé de travailleurs hautement qualifiés, ce qui reflète la politique de recrutement de NAFTAL qui privilégie l'embauche de personnes ayant un niveau d'instruction élevé. Cette exigence est justifiée par la nature du travail qui nécessite une qualification scientifique pour une exécution efficace et efficiente des tâches.

#### 4.1.5 Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio-professionnelle

**Tableau 13: Répartition de l'échantillon d'étude selon la catégorie socio-professionnelle**

<b>Catégorie socio-professionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre supérieur</b>	27	33,8 %
<b>Cadre Moyen</b>	36	45 %
<b>Agent de maîtrise</b>	17	21,3 %
<b>Total</b>	80	100 %

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Le tableau ci-dessus met en évidence que l'échantillon étudié se compose d'un nombre plus élevé de cadres moyens, soit 36 individus, représentant 45% de l'échantillon total, tandis que les agents de maîtrise constituent la catégorie la moins représentée avec un pourcentage de 21%. Les cadres supérieurs quant à eux représentent 17 personnes, soit 21,3% de l'échantillon. Mais il se trouve que NAFTAL a cinq catégories socio-professionnelles on remarque que la catégorie des cadres dirigeants n'est pas identifiée car ils s'abstiennent de répondre au questionnaire ainsi que les agents d'exécutions de notre échantillon. Ces résultats s'expliquent par la disponibilité limitée des cadres dirigeant lors de la distribution des questionnaires, en raison de leurs missions de travail et de leur degré de responsabilité vis-à-vis du ministère de tutelle. De plus, la frontière entre les agents de maîtrise et d'exécution repose sur la rémunération, Sans tenir compte l'externalisation de certaines fonctions telles que le nettoyage, le jardinage et le transport des travailleurs a empêché d'obtenir des réponses des agents d'exécution.

#### 4.1.6 Répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté :

**Tableau 14: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté**

<b>Ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>-5</b>	10	12,5 %
<b>5-15</b>	25	31,3 %
<b>15-25</b>	39	48,8 %
<b>+25</b>	6	7,5 %
<b>Total</b>	80	100 %

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Le tableau ci-présent expose la distribution de l'échantillon en fonction de l'ancienneté professionnelle des employés au sein de l'entreprise. Les pourcentages révèlent que la majorité des employés disposent d'une expérience professionnelle de plus de 15 ans, représentant ainsi 48,8% de la totalité de l'échantillon. 31,3% des enquêtés ont une capitale carrière allant de 5 à 15 ans, tandis que 12,5% de l'échantillon ont une expérience professionnelle inférieure à 5 ans. Enfin, une réponse de 7,5% a été enregistrée pour les enquêtés ayant une expérience professionnelle supérieure à 25 ans.

Il est important de souligner que les enquêtés ayant une expérience professionnelle de 15 à 25 ans sont les plus représentés dans notre échantillon. Cette tendance peut être expliquée par la nature des postes d'encadrement qui exigent un niveau de compétence et une expérience professionnelle bien définis. En effet, les postes des cadres de direction nécessitent souvent un haut niveau de compétence et une expérience professionnelle solide pour prendre des décisions stratégiques et diriger efficacement une entreprise.

#### 4.1.7 Répartition de l'échantillon d'étude selon le type de contrat

**Tableau 15: Répartition de l'échantillon d'étude selon le type de contrat**

Type de Contrat	Fréquence	Pourcentage
<b>CDD</b>	3	3,8 %
<b>CDI</b>	77	96,3 %
<b>Total</b>	80	100 %

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

D'après le tableau illustré ci-dessus, il est manifeste qu'un déséquilibre considérable existe entre les contrats à durée déterminée, représentant un taux de 3,8% de l'échantillon de l'étude, et les contrats à durée indéterminée, représentant un taux de 96,3%. Cette asymétrie est principalement due à la politique de recrutement de NAFTAL-SPA, qui accorde une priorité aux contrats à durée indéterminée en raison des avantages offerts par ces contrats en termes de sécurité de l'emploi et de stabilité professionnelle. En outre, les contrats à durée déterminée sont souvent utilisés pour répondre aux besoins temporaires de l'entreprise, aussi le recours aux contrats de travail de type CDD intervient essentiellement pour le remplacement d'un titulaire du poste de travail qui se trouve soit en congé de maternité, ou de détachement, ou en position de mise en disponibilité.

## 4.2 Analyse Descriptive et interprétation des résultats :

Cette partie vise à exposer et à expliquer les réponses obtenues auprès des enquêtés en matière de satisfaction au travail, par rubrique. Chaque rubrique ou thème aborde les différentes dimensions de la satisfaction au travail et qui sont : la rémunération et les avantages sociaux, les conditions de travail, la communication verticale et horizontale, la promotion et le développement professionnel, l'équité et l'éthique, ainsi que le style de management et implication du personnel.

### 4.2.1 Analyse descriptive et interprétation des résultats du premier

#### **facteur de satisfaction : La rémunération et les avantages sociaux :**

Dans cette partie, on va présenter et analyser les réponses obtenues sur le premier facteur, Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs à la rémunération et les avantages sociaux :

**Tableau 16: Résultats d'analyse descriptive de la Rémunération et avantages sociaux**

N	Question		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait	La moyenne	L'écart type
1	Êtes-vous satisfait de votre salaire ? (Salaire de base / primes et indemnités)	Fréquence	17	27	29	6	1	2,34	0,941
		Pourcentage	21.3	33.8	36.3	7.5	1.3		
2	Êtes-vous satisfait des prestations administratives ? (Calcul du congé, établissement de l'attestation de travail, titre de congé...etc.)	Fréquence	1	25	45	9	0	2,78	0,656
		Pourcentage	1.3	31.3	56.3	11.3	0		
3	Êtes-vous satisfait de la qualité de service des prestations sociales de l'entreprise ?	Fréquence	16	37	25	2	0	2,16	0,770
		Pourcentage	20	46.3	31.3	2.5	0		
4	Êtes-vous satisfait de la qualité de service des prestations CNAS ?	Fréquence	35	34	11	0	0	1,70	0,701
		Pourcentage	43.8	42.5	13.8	0	0		
5	Êtes-vous satisfait de la qualité des soins médicaux que vous recevez par l'entreprise ?	Fréquence	11	29	32	7	1	2,48	0,886
		Pourcentage	13.8	36.3	40	8.8	1.3		
6	Êtes-vous satisfait des prestations de transport du personnel ? (Chauffeur, sécurité, hygiène, confort, horaires...etc.)	Fréquence	6	21	43	10	0	2,71	0,783
		Pourcentage	7.5	26.3	53.8	12.5	0		
7	Êtes-vous satisfait de la qualité de service de la cantine ? (Repas servi, hygiène, qualité de service...etc.)	Fréquence	51	21	8	0	0	1,46	0,674
		Pourcentage	63.7	26.3	10	0	0		
8	Êtes-vous satisfait du fonctionnement des activités socioculturelles de l'entreprise ? (Séjours à l'étranger, camps de toile, cure thermale, activités sportives, loisirs, jardin d'enfants...etc.)	Fréquence	34	30	15	1	0	1,79	0,791
		Pourcentage	42.5	37.5	18.8	1.3	0		
	<b>Rémunération et Avantages sociaux</b>							2,17	0,437

Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.

Les résultats fournis par le tableau empreint d'intérêts révèlent la conviction des membres de l'échantillon de recherche concernant une insuffisance des actions menées en matière de Rémunération et avantages sociaux avec un niveau d'appréciation susceptible de refléter un mécontentement, correspondant à une note moyenne de 2,17 qui se situe entre (1,81-2,6). L'écart type estimé atteint un niveau considérable de 0,437 ce qui traduit que la moyenne explique moyennement la réalité des répondants.

#### **4.2.1.1 Les issues de la dissémination de chaque question sont rapportées ainsi :**

##### **Q1 : niveau de satisfaction par rapport à la rémunération du travail :**

Dans une analyse approfondie de la question relative à la satisfaction des employés concernant leur Rémunération, les résultats suggèrent que la perception de la rémunération chez les employés de NAFTAL est peu satisfaisante, avec une moyenne de 2,34 dans l'intervalle [1,81-2,6]. En outre, l'écart type évalué à 0,9 donc le résultat de la moyenne représentent la réalité.

Selon les résultats obtenus, il ressort que 36,3% des répondants ont évalué positivement la rémunération qu'ils perçoivent en contrepartie de leur travail fourni, tandis que 33,8% l'ont jugée peu satisfaisante et 21,3% ont considéré qu'elle n'était pas du tout satisfaisante. En revanche, une minorité correspondant à 7,5% des répondants se sont déclarés très satisfaits des primes et indemnités qu'ils reçoivent, tandis qu'une infime proportion de 1,3% a exprimé une extrême satisfaction à l'égard de leur rémunération et avantages sociaux.

Cette répartition peut s'expliquer par le fait que NAFTAL n'a pas revue depuis longtemps sa politique de rémunération convenu dans la convention collective, le pouvoir d'achat qui est un facteur important de satisfaction salariale est diminué, Dans un contexte économique où les prix augmentent plus rapidement que les salaires, il est difficile pour les employés de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. De plus, la comparaison des salaires entre les employés de NAFTAL et les salaires du marché peut également jouer un rôle important dans leur perception de leur rémunération. La minorité représentée qui se sentent très satisfaits ou extrêmement satisfait de leurs primes et indemnités peuvent bénéficier de certains avantages spécifiques qui améliorent leur pouvoir d'achat, elle peut s'expliquer également par des raisons spécifiques telles qu'un niveau de vie modeste ou des coûts de vie relativement bas dans leur région.

### **Q2 : niveau de satisfaction vis-à-vis des prestations administratives :**

Les résultats de l'enquête montrent que la satisfaction des employés à l'égard des prestations administratives au niveau de Naftal-SPA est globalement élevée, avec une moyenne de 2,7 sur une échelle de 5, elle se situe entre [2,61-3,40]. Cependant, il convient de noter que l'écart-type de 0,6 suggère que les résultats de la moyenne se rapproche de la réalité.

La majorité des employés interrogés (56,3%) se déclarent satisfaits des prestations administratives, par contre 31,3% des répondants estiment qu'elles sont peu satisfaisantes. Tandis que 11,3% sont très satisfait. Seulement 1,3% des employés expriment une insatisfaction totale envers ces prestations.

Les résultats obtenus quant à la satisfaction des employés concernant les prestations administratives semblent indiquer une tendance majoritairement positive, puisque plus de la moitié des répondants se sont déclarés satisfaits. Cette satisfaction peut être expliquée par une gestion efficace des ressources humaines qui permet d'offrir des services administratifs de qualité répondant aux attentes des employés, ainsi qu'une communication claire et transparente des politiques et des procédures administratives. De plus, les employés peuvent être satisfaits de la mise en place d'un système équitable de gestion des congés et de la gestion des attestations de travail. D'un autre côté, on peut expliquer l'insatisfaction du reste des répondants par la possibilité que les prestations administratives varient en fonction des départements, Il convient également de noter que les employés insatisfaits peuvent avoir des répercussions sur leur moral et leur motivation, ce qui peut affecter leur productivité et leur engagement envers leur travail.

### **Q3 : niveau de satisfaction vis-à-vis de la qualité de service des prestations sociales de l'entreprise :**

La moyenne des réponses à cette question atteint 2.16, et se situe entre [1,81-2,6], ce qui indique que la satisfaction des employés vis-à-vis les prestations sociales de l'entreprise a un niveau faible (peu satisfait), et l'écart type est estimé à 0.77, ce qui signifie que les résultats de la moyenne représentent la réalité.

L'analyse de données a révélé que la majorité des participants (46,3%) se sont déclarés insatisfaits des prestations sociales offertes par l'entreprise, tandis que 31,5% des employés interrogés ont déclaré être satisfaits de ces prestations. Par ailleurs, un pourcentage de 20% des répondants ont exprimé leur totale insatisfaction à l'égard de ces dernières. En revanche,

seulement une minorité de 2,5% des employés ont fait part de forte satisfaction des prestations sociale de l'entreprise NAFTAL-spa.

D'après les résultats de l'enquête, on peut expliquer que la grande partie des employés interrogés sont peu satisfait des prestations sociales offertes par l'entreprise. Cette insatisfaction pourrait être liée à une perception de manque de diversité ou de qualité des prestations proposées, ou encore à un manque de transparence de la part de l'entreprise. En revanche les employés qui ont exprimé leur satisfaction à l'égard des prestations sociales de l'entreprise pourraient percevoir les prestations sociales proposées comme satisfaisantes et en accord avec leurs besoins et leurs attentes.

#### **Q4 : niveau de la satisfaction à l'égard de la qualité de service des prestations CNAS :**

La réponse moyenne à cette question atteint 1,70 et est comprise entre [1-1,8], ce qui indique que la majorité des employés ne sont pas satisfaits des prestations de la Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS). De plus, l'écart type de 0,7 révèle que les résultats de la moyenne représentent la réalité fortement.

Les résultats obtenus mettent en évidence que la satisfaction des employés quant aux prestations offertes par la CNAS est très faible. En effet, la majorité des répondants (plus de 80%) ont exprimé un avis négatif concernant ces prestations, avec 43,8% se déclarant pas du tout satisfaits et 42,5% se disant peu satisfaits. Seulement 13,8% des employés ont exprimé leur satisfaction envers les prestations de la CNAS. Ces chiffres démontrent clairement l'insatisfaction de la majorité des enquêtés représentant les employés de Naftal à l'égard des prestations de la CNAS.

Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour expliquer ce phénomène. En effet, il est possible que la qualité de service offert par la CNAS ne soit pas satisfaisante. Il est possible que les employés aient rencontré des difficultés pour obtenir des rendez-vous, ou qu'ils aient eu affaire à des correspondants sociaux peu responsables. De plus, les taux de remboursement proposés par la CNAS peuvent être jugés insuffisants par les employés, ce qui peut entraîner une insatisfaction générale. D'autre part il se peut que les délais de remboursement puissent être très longs, ce qui peut causer des difficultés financières pour les employés. Il peut également y avoir des différences de traitement entre les employés, selon leur statut ou leur situation personnelle. Cela peut créer une perception d'injustice et d'inégalité. En outre, la communication entre la CNAS et les employés peut être insuffisante ou peu claire, ce qui peut causer des frustrations et des malentendus. En somme, il est

important de prendre en compte ces différents facteurs pour améliorer la satisfaction des employés vis-à-vis des prestations de la CNAS.

**Q5 : niveau de satisfaction vis-à-vis de la qualité de service des soins médicaux que vous recevez par l'entreprise :**

Les résultats de réponses de cette question révèlent que la satisfaction des employés envers la qualité de service des soins médicaux est faible, avec une moyenne de 2.48 et est comprise entre (1.81-2.6). De plus, l'écart type estimé à 0.88 suggère que la moyenne des réponses est proche fortement de la réalité.

En analysant les résultats obtenus on remarque que la plus grande partie des répondants sont satisfaits et représente un pourcentage de 40%. Par contre, un pourcentage de 36 % signifie les employés peu satisfaits et 13,8% se déclarant pas du tout satisfaits; Tandis que 8,8% des employés sont très satisfaits et 1,3 exprime une satisfaction extrême.

À l'issue de l'analyse des résultats obtenus, il est à souligner que les employés de NAFTA-SPA ont exprimé une satisfaction variable concernant les soins médicaux obtenus au sein de l'entreprise (BMS). Plusieurs raisons peuvent expliquer ceci; il est possible de citer la qualité des soins fournis, la disponibilité des médecins que l'entreprise recrute et la rapidité d'accès aux soins. Des facteurs tels que les horaires de travail des médecins, les équipements médicaux disponibles, les délais d'attente pour les rendez-vous et les taux de remboursement pourraient également influencer la satisfaction des employés.

**Q6 : niveau de satisfaction par rapport aux des prestations de transport du personnel :**

La moyenne des réponses à cette question est de 2,71, et se situe entre [2,61- 3,40], cela signifie que les employés sont globalement satisfaits des prestations de transport, et l'écart type estimé 0,78, cela montre que la moyenne explique fortement la réalité.

Il se trouve que la majorité des enquêtés et qui représentent 53% sont satisfaits des prestations de transport et 12,5 sont très satisfaits, signifiant ainsi qu'une majorité de 65,5% se déclarent satisfaits, par contre 26.3% déclarent qu'ils sont peu satisfaits, tandis que 7,5% ne sont pas du tout satisfaits.

Tout d'abord, un système de transport efficace et fiable permet aux employés de se rendre sur leur lieu de travail sans difficultés; En outre, un transport en commun de qualité peut réduire le temps et le coût de transport pour les employés, ce qui peut également contribuer à leur satisfaction. D'un autre côté, l'insatisfaction mineure des employés peut être causée par plusieurs facteurs; tel que des retards fréquents des chauffeurs du transport peuvent

perturber la routine des employés, affecter leur ponctualité; De plus, si le transport est surchargé ou mal entretenu, cela peut provoquer un inconfort pour les employés. Il est important de noter que la satisfaction des employés envers les prestations de transport peut être influencée par des facteurs externes tels que le trafic ou les conditions météorologiques.

**Q7 : niveau de satisfaction vis-à-vis de la qualité de service de la restauration :**

L'évaluation de la satisfaction des employés concernant les prestations de la cantine indique que le résultat obtenu monte une moyenne de réponses évaluée à 1,46, qui se situe entre (1-1,8) ce qui correspond à une évaluation de PAS DU TOUT SATISFAIT selon l'échelle de satisfaction utilisée. L'écart type calculé à 0,6 indique que la moyenne explique la réalité.

Lors de l'enquête menée auprès des employés de l'entreprise, il a été constaté que la majorité des répondants, soit 63,7 %, ont exprimé leur mécontentement vis-à-vis des prestations la cantine. En outre, 26,3 % des employés se sont déclarés peu satisfaits des prestations proposées; qui est aussi une façon d'exprimer leur insatisfaction, Toutefois, 10 % des répondants ont indiqué être satisfaits de la qualité de service de la cantine.

L'insatisfaction des employés à l'égard de la restauration de l'entreprise peut être justifiée par différents facteurs. Tout d'abord, la fermeture de la cantine depuis plus de deux mois a perturbé les habitudes alimentaires des employés, créant un manque de confort et un mécontentement général. En outre, les employés sont contraints de consommer des repas froids, ce qui peut entraîner des situations dangereuses telles que l'utilisation de résistances ou de micro-ondes dans les bureaux, ce qui peut engendrer des accidents et des odeurs gênantes. De plus, certains services continuent à travailler pendant la pause déjeuner, vu l'absence de cantine et la difficulté de déplacement en centre-ville, ce qui empêche les employés d'avoir un équilibre entre leurs vie personnel et professionnel.

**Q8 : niveau de satisfaction du fonctionnement des activités socioculturelles de l'entreprise :**

Le tableau de données présenté ci-dessus reflète le niveau de satisfaction des employés de l'entreprise NAFTAL quant au fonctionnement des activités socioculturelles proposées par celle-ci. L'analyse des données révèle que la moyenne arithmétique des réponses est de 1,79, se situe donc entre (1 à 1,8) et témoigne donc d'une insatisfaction remarquable (PAS DU TOUT SATISFAIT). L'écart-type, quant à lui, est de 0,79, indiquant ainsi que la moyenne explique fortement la réalité.

Après l'analyse des résultats, il ressort que la majorité des répondants ne sont pas du tout satisfaits en ce qui concerne les activités socioculturelles proposées par l'entreprise. En effet, ces activités incluent des séjours à l'étranger, des camps de toile, des cures thermales, des activités sportives, des jardins d'enfants, des loisirs, etc. Ce mécontentement représente 42,6 % des enquêtés, tandis que 30% expriment leur insatisfaction vis-à-vis du fonctionnement de ces activités. Cependant, 18,8% des employés ont exprimé leur satisfaction, une seule personne (soit 1,3% des employés) a exprimé sa grande satisfaction vis-à-vis des activités socioculturelles.

En effet, certains peuvent avoir le sentiment que les avantages ne sont pas répartis équitablement ou que le processus de sélection des bénéficiaires n'est pas transparent; En outre, la qualité et la variété des activités proposées peuvent également influencer le niveau de satisfaction des employés. Si les activités sont répétitives, mal organisées ou de faible qualité, cela peut entraîner de l'insatisfaction, tandis que des activités variées et de haute qualité peuvent contribuer à la satisfaction des employés. Enfin, la disponibilité des activités peut également jouer un rôle important. Si les activités ne sont pas accessibles à tous les employés ou si le temps imparti pour y participer est limité, cela peut contribuer à l'insatisfaction des employés.

#### **4.2.2 Analyse descriptive et interprétation des résultats du deuxième facteur de satisfaction : Les Conditions de Travail**

Dans cette partie, on va présenter et analyser les réponses obtenues sur le deuxième facteur, Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs aux conditions de travail :

**Tableau 17: Résultats d'analyse descriptive des conditions de travail**

N	Question		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait	La moyenne	L'écart type
9	Êtes-vous satisfait du système de travail ? (Flexibilité)	Fréquence	9	39	31	1	0	2,30	0,683
		Pourcentage	11.3	48.8	38.8	1.3	0		
10	Êtes-vous satisfait de l'environnement de travail (bureaux, chaises, hygiène, aération, nuisance) ?	Fréquence	18	29	28	4	1	2,26	0,910
		Pourcentage	22.5	36.3	35	5	1.3		

11	Êtes-vous satisfait des moyens matériels mis à votre disposition pour effectuer convenablement votre travail ?	Fréquence	11	29	34	5	1	2,45	0,855
		Pourcentage	13.8	36.3	42.5	6.3	1.3		
12	Êtes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et professionnelle ?	Fréquence	16	35	25	5	0	2,23	0,842
		Pourcentage	20	43.8	40	6.3	0		
<b>Conditions de travail</b>								2,30	0,617

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les résultats fournis par le tableau empreint d'intérêts révèlent la croyance des membres de l'échantillon de recherche concernant une insuffisance des actions menées en matière de Conditions de travail avec un niveau d'appréciation susceptible de refléter une relative insatisfaction, correspondant à une note moyenne de 2,3 qui se situe entre (1,81-2,6). L'écart type estimé atteint un niveau considérable de 0,61, ce qui traduit que la moyenne explique la réalité.

#### **4.2.2.1 Les conclusions inhérentes à l'exploration de chaque question sont exposées de la manière suivante :**

##### **Q9 : niveau de satisfaction par rapport au système de travail :**

L'analyse statistique des réponses des employés de l'entreprise NAFTAL montre que la moyenne arithmétique de la satisfaction concernant le système de travail est de 2,30. Cette valeur se situe dans la plage entre (1,31-2,6), ce qui reflète un niveau de satisfaction relativement bas. L'écart-type de cette moyenne est de 0,68, ce qui indique que la moyenne réponses des enquêtés expliquent la réalité.

En approfondissant l'analyse des résultats, il est observé que 48,8% des employés sont peu satisfaits du système de travail en place. En outre, 11,3% des répondants expriment leur forte insatisfaction à l'égard du système de travail. En revanche, 38,8% des employés estiment que le système de travail actuel est satisfaisant. Il convient de noter que seule une personne (représentant 1,3% des répondants) a exprimé une grande satisfaction à l'égard du système de travail.

Cette différence d'opinions peut s'expliquer par divers facteurs. Tout d'abord, la rigidité du système de travail, avec des horaires fixes de 8 heures par jour, peut ne pas convenir à certains employés qui préféreraient des horaires plus flexibles. De plus, des différences de

perception peuvent exister entre les employés en fonction de leur expérience et de leur poste au sein de l'entreprise.

**Q10 : niveau de satisfaction vis-à-vis des conditions de travail :**

Après une analyse rigoureuse des données, il est notable que la moyenne arithmétique est de 2,26 elle se situe donc entre (1,81-2,6) ce qui est traduit comme étant "peu satisfait" sur notre échelle de Likert. L'écart type est de 0,91, ce qui signifie que les résultats de la moyenne expliquent fortement la réalité, ce qui rends nos résultats crédibles.

En approfondissant davantage l'analyse des résultats, il est à noter que 36,3 % des répondants ont exprimé leur insatisfaction envers l'environnement physique de travail, tandis que 22,5 % des enquêtés déclarent qu'ils ne sont pas du tout satisfaits. En revanche, 35 % de notre échantillon est satisfait des conditions de travail, tandis que 5 % se déclarent très satisfaits. Il est également important de noter qu'une seule personne a exprimé sa satisfaction extrême des conditions de travail, représentant ainsi 1,3% de l'ensemble des répondants.

En ce qui concerne les raisons pour lesquelles certains employés sont satisfaits et d'autres non, il est tout d'abord important de souligner que l'environnement physique de travail est un facteur clé qui influe considérablement sur la satisfaction des employés. Dans le cas de NAFTAL, certains facteurs tels que la taille des bureaux, les chaises vétustes et la qualité de l'aération peuvent causer de l'insatisfaction chez les employés. D'après notre observation lors de la distribution du questionnaire certains employés se trouvent dans des bureaux très réduits et peu aérés, ce qui les oblige à allumer la climatisation pour se rafraîchir, entraînant une hausse de la consommation d'énergie et une facture élevée. D'un autre côté, certains employés se trouvent dans des bureaux spacieux et lumineux avec une bonne aération, ce qui augmente leur satisfaction et leur bien-être au travail. De plus, certains employés sont en mesure d'avoir leur propre bureau tandis que d'autres doivent partager un espace avec deux ou trois autres employés, ce qui peut créer des conflits et de l'inconfort.

**Q11 : niveau de satisfaction des moyens matériels mis à la disposition des employés pour effectuer convenablement le travail :**

Suite à l'analyse des données recueillies, il ressort que la moyenne arithmétique des réponses des employés concernant les matériels mis à leur disposition pour accomplir leur travail est de 2,46. Cette valeur se situe entre (1,81-2,6) ce qui indique un niveau de satisfaction peu.

De plus, l'écart type, qui mesure la dispersion des réponses par rapport à la moyenne, est de 0,85, ce qui souligne une grande crédibilité des résultats obtenue de la moyenne.

En examinant de manière approfondie les résultats obtenus, il apparaît que 42,5 % des employés ont déclaré être "satisfaits" des matériels mis à leur disposition. En revanche, 36,3 % se sont dits "peu satisfaits" et 13,8 % ont répondu "pas du tout satisfaits". En outre, 6,3 % des répondants ont exprimé une grande satisfaction tandis que seulement 1,3 % ont déclaré être extrêmement satisfaits.

En outre, il est important de souligner que la variété des tâches exercées par les employés peut influencer leur niveau de satisfaction vis-à-vis des matériels et moyens nécessaires au travail. Par exemple, les agents de sécurité n'ont pas les mêmes besoins en matière de matériel que les cadres. Il est donc possible que certains répondants aient exprimé leur insatisfaction en raison d'un manque de matériel ou de moyens spécifiques à leur fonction.

**Q12 : niveau de satisfaction de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle des employés :**

En examinant les résultats obtenus, il apparaît que la moyenne arithmétique des réponses des employés de Naftal SPA sur l'équilibre vie professionnelle-vie privée est de 2,23, ce qui indique une tendance vers la catégorie "peu satisfait" sur l'échelle de réponse où elle se situe entre (1.81 – 2.6). L'écart type de 0,84 reflète une grande crédibilité de résultats.

L'analyse des résultats révèle que 43,8% des employés ont exprimé une faible satisfaction, tandis que 20% ont exprimé une insatisfaction totale. En revanche, 30% des répondants ont indiqué une satisfaction relative et 6,3% ont rapporté une très grande satisfaction.

Ces résultats peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, tels que les différences individuelles et les contraintes liées aux responsabilités professionnelles. Par exemple, les employés travaillant durant la séance normale (continue) du jour peuvent avoir moins de temps pour leurs propres loisirs ou pour leur famille. En outre, les contraintes professionnelles peuvent affecter négativement leur vie personnelle et leur capacité à trouver un équilibre entre les deux sphères. Ces contraintes peuvent être d'autant plus importantes pour les employés ayant des responsabilités familiales. La gestion des priorités et des engagements est donc une question complexe qui doit être abordée de manière proactive par l'employeur.

### 4.2.3 Analyse descriptive et interprétation des résultats du troisième facteur de satisfaction : La Communication verticale et horizontale

Cette partie est consacrée à l'analyse des réponses obtenues concernant le troisième facteur, Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs à la Communication verticale et horizontale :

**Tableau 18: Résultats d'analyse descriptive de la communication verticale et horizontale**

N	Question		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait	La moyenne	L'écart type
13	Êtes-vous satisfait de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?	Fréquence	2	23	36	13	6	2,98	0,927
		Pourcentage	20	28.7	45	16.3	7.5		
14	Êtes-vous satisfait de votre relation avec vos collègues ?	Fréquence	3	16	41	11	9	3,09	0,970
		Pourcentage	3.8	20	11.3	13.8	11.3		
15	Êtes-vous satisfait du degré de partage de connaissance ?	Fréquence	7	33	31	9	0	2,53	0,811
		Pourcentage	8.8	41.3	38.8	11.3	0		
16	Êtes-vous satisfait la clarté et l'efficacité de la communication à l'entreprise (redondance d'informations, réunions, commissions, groupe de travail) ?	Fréquence	14	39	22	5	0	2,23	0,811
		Pourcentage	17.5	48.8	27.5	6.3	0		
	<b>Communication verticale et horizontale</b>							2,70	0,723

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

En se référant aux statistiques mentionnées dans le tableau ci-dessus, il montre que les composants de l'épreuve corroboreraient l'état de satisfaction des travailleurs répondant à

notre enquête, compte tenu d'une moyenne de 2,7 qui se situe entre [2,61-3,40]. En complément, l'examen de l'écart-type constaté est de 0,72, engendrant ainsi une forte crédibilité des résultats obtenue.

#### **4.2.3.1 Les issues de l'étude concernant chaque question sont illustrées conformément à la description suivante :**

##### **Q13 : niveau de satisfaction des employés à l'égard de leurs relations avec le supérieur hiérarchique :**

Selon les données recueillies dans le tableau ci-dessus, la satisfaction générale à l'égard de la relation avec le supérieur hiérarchique atteint une moyenne de 2,98, se situant entre [2,61-3,40], ce qui indique un niveau de satisfaction relatif. L'écart-type est estimé à 0,92, et donc les résultats sont justes et crédibles.

En examinant de manière approfondie les résultats de l'enquête, il est clair que 45 % des employés ayant répondu au questionnaire sont satisfaits de leur relation avec leur supérieur hiérarchique, tandis que 16,3 % expriment une grande satisfaction à l'égard de ce sujet. De plus, 7,5 % des répondants ont exprimé une satisfaction extrême vis-à-vis de leur relation avec leur hiérarchie. Ensemble, ces trois groupes représentent 68,8 % des répondants, soit plus de la moitié de l'échantillon. En revanche, 28,7 % des répondants ont évalué leur relation avec leur hiérarchie comme étant peu satisfaisante et 2,5 % ont exprimé qu'ils n'étaient pas du tout satisfaits de cette dernière.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la variété des réponses obtenues. Tout d'abord, la personnalité et l'identité professionnelle des employés peut jouer un rôle important. Certaines personnes ont tendance à s'adapter facilement à leur environnement de travail et à leur hiérarchie, tandis que d'autres peuvent être plus critiques et exigeantes. De plus, la perception de la relation avec le supérieur hiérarchique peut varier en fonction du type de poste occupé. Enfin, les conflits peuvent survenir entre les employés et leur supérieur hiérarchique, ce qui peut expliquer pourquoi certains répondants ont exprimé une insatisfaction. Ces conflits peuvent être liés à des différences d'opinions sur la manière de mener une tâche, une mauvaise communication, ou encore une incompatibilité de d'humeur interpersonnelle.

**Q14 : niveau de satisfaction des employés par rapport à leurs relations avec les collègues :**

En procédant à une analyse statistique approfondie des résultats de l'enquête, il est possible de constater que la moyenne arithmétique des réponses est de 3,09, avec un matelas de variation allant de (2,61 à 3,40). Ces résultats indiquent que la majorité des répondants sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail à la direction générale de NAFTA SPA. Toutefois, l'écart type de 0,97 est relativement élevé, ce qui suggère une grande crédibilité de résultats obtenue; et que la plupart de réponses sont du côté positive sur l'échelle Likert présenté.

En étudiant de près les données obtenues, il s'avère que la majorité des enquêtés (51,2%) sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues, de plus, 13,8% se sentent très satisfaits et 11,3% extrêmement satisfaits. Ensemble, ces trois catégories représentent un pourcentage significatif de 76,3% des employés, témoignant ainsi d'un climat social positif et solidaire au sein de l'entreprise. Cependant, 20% des employés se disent peu satisfaits de leurs relations avec leurs collègues, tandis qu'une minorité de 3,8% ne sont pas du tout satisfaits.

Il est important de souligner que même si la majorité des employés sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues, il existe une certaine proportion qui ne le sont pas. Les conflits interpersonnels peuvent avoir un impact négatif sur les relations de travail et le bien-être des employés. Ils peuvent causer de la tension, de l'hostilité, de la frustration et même de la détresse émotionnelle. Il est donc important pour les employeurs de mettre en place des stratégies pour prévenir et gérer les conflits interpersonnels au sein de l'entreprise.

**Q15 : niveau de satisfaction des employés à l'égard de degré de partage de connaissance :**

De l'examen des résultats de l'enquête sur le partage de connaissance au travail à NAFTA-SPA, il apparaît que la moyenne arithmétique est de 2,53, ce qui correspond à une réponse de "peu satisfait" sur l'échelle de satisfaction utilisée. Toutefois, il convient de noter que l'écart type est de 0,81, indiquant une forte crédibilité des résultats.

Une analyse plus approfondie des données révèle que la majorité des répondants sont effectivement peu satisfaits du degré de partage de connaissance, avec un taux de 41,3%. De plus, 8,8% expriment une insatisfaction totale vis-à-vis de ce sujet. En revanche, 38,8% des enquêtés sont satisfaits du niveau de partage de connaissance et 11,3% se sentent très satisfaits.

Il est possible que les raisons de ces divergences de satisfaction soient multiples. Par exemple, cela pourrait être dû à des différences de compétences ou de connaissances entre les employés, ou à une culture d'entreprise qui ne favorise pas le partage de connaissances. En outre, il est possible que des conflits internes ou des tensions entre collègues aient un impact considérable sur le degré de partage de connaissance. De plus, les employés peuvent considérer le partage de connaissances comme une menace à leur sécurité d'emploi ou une perte de pouvoir et de contrôle sur leur travail. Il serait judicieux pour l'entreprise de comprendre ces facteurs et de mettre en place des stratégies pour encourager le partage de connaissances et améliorer la satisfaction des employés à cet égard.

**Q16 : niveau de satisfaction vis-à-vis de la clarté et l'efficacité de la communication à l'entreprise :**

L'analyse des résultats de l'enquête menée nous montre que la clarté et l'efficacité de communication au niveau de NAFTAL révèle une moyenne arithmétique de 2,23 sur l'échelle de satisfaction utilisée où elle se situe entre (1,81-2,6), indiquant la réponse "peu satisfaisant". Toutefois, il convient de souligner l'écart type élevé de 0,81, témoignant d'une très grande crédibilité de résultats obtenue de la moyenne.

Une étude plus approfondie des données met en évidence que les répondants qui se montrent peu satisfaits de la qualité de la communication de l'entreprise, représentent un taux de 48,8%. Par ailleurs, 17,5% des participants ont exprimé une insatisfaction totale à l'égard de ce sujet. En revanche, 27,5% des enquêtés sont satisfaits et 6,3% se disent très satisfaits.

Ces résultats témoignent d'une diversité de perceptions et de ressentis quant à la qualité de la communication au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la redondance des informations, les réunions, les commissions et les groupes de travail. La diversité des réponses concernant la clarté et l'efficacité de la communication à NAFTAL SPA peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, les individus ont des niveaux différents de perception et d'interprétation de l'information. Ainsi, même si l'entreprise communique efficacement, certaines personnes peuvent avoir des difficultés à comprendre ou à assimiler l'information. Ensuite, la nature de l'information peut jouer un rôle important dans la perception de la qualité de la communication. Par exemple, si l'entreprise communique régulièrement des informations redondantes ou peu utiles, les employés peuvent être moins enclins à suivre les communications de l'entreprise. De plus, la fréquence et le format de la communication

peuvent également influencer la perception de la qualité de la communication. Si les employés sont submergés de messages fréquents ou s'ils sont confrontés à une communication unidirectionnelle (par exemple, des réunions où l'interaction est limitée), ils peuvent être moins susceptibles de se sentir satisfaits de la qualité de la communication. Enfin, la culture d'entreprise peut également jouer un rôle important dans la perception de la qualité de la communication. Si les employés ne se sentent pas encouragés à poser des questions ou à donner leur avis, ils peuvent être moins enclins à participer à la communication de l'entreprise. En somme, la diversité de réponses peut être attribuée à la perception individuelle, la nature de l'information, la fréquence et le format de la communication, ainsi que la culture d'entreprise.

#### 4.2.4 Analyse descriptive et interprétation des résultats du Quatrième

##### facteur de satisfaction Promotion et développement professionnel :

Dans cette partie, nous allons présenter et analyser les réponses obtenues sur le quatrième facteur inhérent au déroulement du parcours de l'évolution de carrière, Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs à la promotion et développement professionnel:

**Tableau 19: Résultats d'analyse descriptive de Promotion et développement professionnel**

N	Question		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait	La moyenne	L'écart type
17	Êtes-vous satisfait des opportunités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise ?	Fréquence	23	41	16	0	0	1,91	0,697
		Pourcentage	28.7	51.2	20	0	0		
18	Êtes-vous satisfait du dispositif d'évolution mis en place par l'entreprise ?	Fréquence	26	43	8	3	0	1,85	0,748
		Pourcentage	32.5	53.8	10	3.8	0		
19	Êtes-vous satisfait des promotions qui vous en été accordés ?	Fréquence	22	28	26	4	0	2,15	0,887
		Pourcentage	27.5	35.0	32.5	5	0		
20	Êtes-vous satisfait de la façon dont vous êtes informés des postes vacants soumis à la postulation ?	Fréquence	18	29	28	4	1	2,26	0,910
		Pourcentage	22.5	36.3	35	5	1.3		

21	Êtes-vous satisfait du rôle de la formation au sein de l'entreprise ?	Fréquence	19	31	26	4	0	2,19	0,858
		Pourcentage	23.8	38.8	32.5	5	0		
<b>Promotion et développement professionnel.</b>								2,07	0,592

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les données dérivées du tableau susmentionné démontrent que les individus représentant l'échantillon abordé perçoivent que la politique de promotion et développement professionnel est inadéquate, cela est indiqué par un taux d'appréciation de 2,07 qui se situe entre 1,81 et 2,6 correspond au niveau "peu satisfait" selon l'évaluation de Likert. L'écart-type associé à ce paramètre s'élève à 0,59 montrant ainsi que les résultats de la moyenne se rapproche de la réalité.

#### **4.2.4.1 Les résultats de l'analyse individuelle de chaque interrogation**

**sont exposés ainsi :**

##### **Q17 : niveau de satisfaction des employés vis-à-vis aux opportunités d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise :**

La question relative aux opportunités d'évolution professionnelle au sein de NAFTA a obtenu une moyenne de réponse de 1.91, avec un intervalle de confiance de [1.81-2.60]. Ces résultats révèlent que le niveau de satisfaction des employés à l'égard de cette question est classé comme "peu satisfaisant". L'écart-type estimé à 0.69 indique une forte crédibilité de résultats

Plus précisément, 51,2% des participants ont exprimé un niveau de satisfaction considéré comme "peu satisfaisant", tandis que 28,7% ont déclaré ne pas être du tout satisfaits de ces opportunités. En revanche, 20% ont indiqué être satisfaits de ces dernières.

On explique tout d'abord la dispersion dans les réponses des répondants peut être due à plusieurs raisons, notamment les répondants ont des opinions et des expériences différentes en ce qui concerne les opportunités d'avancement professionnel au sein de NAFTA. Certains peuvent être satisfaits de leurs perspectives de carrière actuelles, tandis que d'autres peuvent avoir des attentes plus élevées ou des expériences moins satisfaisantes. Certains peuvent souhaiter plus d'opportunités de promotion, une meilleure rémunération, ou encore des formations professionnelles plus avancées. Il se peut que certains sois insatisfait par

rapport à la qualité de la gestion et de l'organisation de la politique de promotion et le développement des compétences. De plus, Les perspectives de carrière à long terme des employés varient, notamment leur capacité à progresser dans leur carrière et à atteindre leurs objectifs professionnels. Il convient également de noter que la satisfaction des employés à cet égard peut avoir un impact sur leur engagement et leur productivité au travail, ainsi que sur leur rétention dans l'entreprise.

**Q18 : niveau de satisfaction à l'égard du dispositif de progression dans l'emploi mis en place par l'entreprise :**

La mesure de tendance centrale représentée par la moyenne arithmétique des réponses relatives au dispositif d'évolution instauré par l'entreprise se situe dans l'intervalle [1,81-2,6], avec une valeur moyenne de 1,85, qui correspond à une satisfaction 'peu satisfaisante' de la part des employés. La mesure de dispersion des données est exprimée par l'écart type de 0,74, ce qui indique une forte crédibilité des résultats obtenue et que la moyenne explique fortement la réalité.

En ce qui concerne le niveau de satisfaction des employés à l'égard du dispositif d'évolution mis en place par l'entreprise, la majorité des répondants, soit 53,8%, ont exprimé un niveau de satisfaction 'peu satisfaisant'. Ensuite, 32,5% des répondants ont exprimé un niveau de satisfaction 'pas du tout satisfaisant', cela veut dire que plus de 80% des répondants sont mécontents à cet égard, tandis que seulement 10% ont indiqué être satisfaits. Finalement, une minorité de 3,8% des répondants ont exprimé un niveau de satisfaction élevé en cochant sur la case 'très satisfait'.

L'insatisfaction des enquêtés est en rapport avec les différents aspects liés à la bourse d'emploi, aux commissions du personnel, à la transparence, à la prise de décision juste et équitable. Tout d'abord, les employés peuvent avoir des expériences et des attentes différentes en matière de bourse d'emploi et de promotion interne, ce qui peut influencer leurs réponses. De plus, la perception de la transparence dans les processus de sélection et de promotion peut également varier d'un employé à l'autre, ce qui peut se refléter dans les réponses fournies. Un manque de transparence dans les processus de sélection et de promotion, des décisions de la part des commissions du personnel qui ne sont pas perçues comme justes ou équitables, ou encore un manque de communication et de clarté dans les politiques et les procédures liées à la promotion peuvent tous influencer la satisfaction des employés. En outre, des problèmes tels que la discrimination ou le favoritisme peuvent également contribuer à des niveaux de satisfaction relativement faibles.

**Q19 : niveau de satisfaction à l'égard des promotions accordés aux employés :**

En ce qui concerne l'attribution des promotions aux employés, les résultats de l'enquête montrent une moyenne arithmétique de 2,15, indiquant une catégorie de satisfaction "peu satisfait" sur l'échelle de mesure. De plus, l'écart type de 0,88 démontre une très grande crédibilité de résultats. Plus précisément, les résultats dévoilent que 35% des participants se sentent peu satisfaits des promotions qui leurs en été accordés, tandis que 5% sont très satisfaits. Par ailleurs, 32,5% des participants se disent satisfaits de cette démarche, alors que 27,5% expriment leur insatisfaction totale.

D'une part, les employés qui se sentent peu ou pas satisfaits des promotions accordées peuvent être influencés par des facteurs tels que les critères d'évaluation des performances peu clairs, une compétition interne importante pour les postes supérieurs, Ils peuvent également percevoir que les critères de promotion sont subjectifs ou inéquitables, ou que les opportunités de promotion sont limitées ou inexistantes. D'autre part, les employés qui se sentent satisfaits ou très satisfaits des promotions accordées peuvent être motivés par des facteurs tels que la transparence et l'équité des critères d'évaluation des performances, ou encore une culture d'entreprise qui favorise la promotion interne.

**Q20 niveau de satisfaction à l'égard de la façon dont les employés sont informés des postes à pourvoir :**

Le sujet de la façon dont les employés sont informés des postes vacants concerne principalement la manière dont les informations sont transmises à temps opportun. Les résultats obtenus sur la base de la moyenne de réponse de 2,26, comprise entre [1.81-2.60], révèlent que le niveau de satisfaction des employés à l'égard de cette question est considéré comme "peu satisfaisant". En outre, l'écart type estimé à 0.91 indique que les résultats de la moyenne représentent la réalité très fortement. Plus spécifiquement, la majorité des participants, soit 36,3%, ont exprimé un niveau de satisfaction "peu satisfaisant", tandis que 22,5% ont déclaré ne pas être du tout satisfaits de la communication relative aux postes vacants soumis à la postulation. En revanche, 35% ont indiqué être satisfaits par rapport à ce sujet et 5% se sont déclarés très satisfaits. Enfin, une seule personne, représentant 1,3% de l'échantillon d'étude, a exprimé une extrême satisfaction quant à la façon dont elle est informée des postes à pourvoir pour la promotion et le recrutement interne, malheureusement on ne peut pas donner une explication rationnelle.

On peut expliquer les résultats obtenus de la question qui se repose sur la satisfaction des employés à l'égard de la façon dont ils sont informés des postes vacants par plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'absence ou la mauvaise communication des opportunités de carrière c'est-à-dire l'absence d'un plan de carrière individuel pour chaque employé, et ceci peut avoir des répercussions négatives sur la motivation des employés, ce qui peut entraîner une baisse de la productivité et de la qualité de travail. Ensuite, une communication inadéquate peut également conduire à des malentendus ou à une confusion quant aux attentes et aux exigences de l'entreprise, ce qui peut entraîner une perte de confiance des employés envers leur employeur. Enfin, le timing de la communication est un facteur crucial dans la satisfaction des employés, car le manque d'information au moment opportun peut conduire à des décisions de carrière malavisées ou à des opportunités manquées.

**Q21 : niveau de satisfaction vis-à-vis le rôle de la formation au sein de l'entreprise :**

La question relative à la satisfaction des employés en ce qui concerne le rôle de formation au sein de NAFTA-SPA a donné une moyenne arithmétique des réponses de 2,19, qui se situe entre (1,8 et 2,6) soit une réponse moyenne qualifiée de "peu satisfait". De plus, l'écart-type de 0,85 indique une très forte crédibilité des résultats. Parmi les répondants, 38,8% ont exprimé un niveau de satisfaction qu'on peut considérer comme "peu satisfaisant", tandis que 32,5% se sentent satisfaits du rôle de la formation. En revanche, 23,8% des enquêtés ne sont pas du tout satisfaits, et une minorité représentée par 5% des répondants jugent qu'ils sont très satisfaits du rôle de la formation au sein de l'entreprise.

Il est possible que les employés aient des attentes différentes quant à ce que la formation devrait leur apporter et donc leur niveau de satisfaction varie en conséquence. De plus, les différences dans l'expérience professionnelle et les compétences préexistantes peuvent influencer la perception de la formation. Enfin, la pandémie du COVID-19 a également affecté la disponibilité et la qualité des formations offertes, ce qui peut avoir eu un impact sur les réponses des employés. L'un des facteurs clés lié à la satisfaction des employés est le choix des employés destinés à suivre des formations, qui peut entraîner une iniquité et un manque de justice dans le développement professionnel des employés. De plus, la qualité de la formation peut également affecter le niveau de satisfaction des employés, et une formation inadéquate ou de mauvaise qualité peut entraîner une insatisfaction. Par ailleurs, la pandémie du COVID-19 peut également avoir un impact sur l'offre de formation et donc sur le niveau de satisfaction des employés en matière de formation. L'arrêt de la plupart des activités économiques pendant plus d'un an a entraîné une interruption des formations ou leur réduction chez NAFTA. Enfin, les employés peuvent percevoir l'investissement dans le

développement professionnel comme un signe de reconnaissance et de valorisation de leur travail, ce qui peut influencer positivement leur niveau de satisfaction.

#### 4.2.5 Analyse descriptive et interprétation des résultats du cinquième facteur de satisfaction : L'éthique et équité

Dans cette partie, on va présenter et analyser les réponses obtenues sur le cinquième facteur, Le tableau suivant présente les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs à l'éthique et équité :

**Tableau 20: Résultats d'analyse descriptive de l'éthique et l'équité**

N	Question		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait	La moyenne	L'écart type
22	Êtes-vous satisfait de la clarté et de la précision de vos responsabilités, vos tâches et vos objectifs ?	Fréquence	6	35	36	2	1	2,46	0,728
		Pourcentage	7.5	43.8	45	2.5	1.3		
23	Êtes-vous satisfait par rapport à la charge de travail de la répartition des tâches dans votre équipe ?	Fréquence	11	36	29	4	0	2,33	0,776
		Pourcentage	13.8	45	36.3	5	0		
25	Êtes-vous satisfait par rapport à la reconnaissance parvenu par votre hiérarchie envers votre travail ?	Fréquence	7	35	34	3	1	2,45	0,761
		Pourcentage	8.8	43.8	42.5	3.8	1.3		
	<b>Ethique et Equité.</b>							2,40	0,514

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Selon les observations faites dans le tableau antérieur, il est admis que les éléments de l'examen envisagent que la stratégie de l'éthique et l'équité appliquée à l'entreprise est non suffisante, suite à un score moyen de 2,40 indiquant un état de 'peu satisfait' selon l'échelle de Likert. En outre, l'analyse de l'écart type révèle une valeur élevée de 0,51 ce qui démontre que nos résultats se rapprochent de la réalité.

#### **4.2.5.1 La présentation des résultats obtenus lors de l'analyse de chaque question se fait dans ce format :**

##### **Q22 : niveau de satisfaction vis-à-vis de la clarté et de la précision des responsabilités, tâches et objectifs des employés :**

L'étude menée sur la satisfaction des employés de l'entreprise NAFTAL-SPA en ce qui concerne la précision de leurs tâches et objectifs a donné lieu à une moyenne arithmétique des réponses de 2,46, ce qui correspond à une réponse moyenne qualifiée de "peu satisfait" parce qu'elle se situe entre (1,81 et 2,6). L'écart-type de 0,72 indique également que la moyenne reflète une forte réalité.

En analysant les résultats statistiques, on constate que la majorité des répondants (45%) ont exprimé un certain niveau de satisfaction en cochant la case "SATISFAIT", tandis que 43,8% se sont déclarés peu satisfaits à ce sujet. En revanche, 7,5% des enquêtés ne sont pas du tout satisfaits par rapport à la précision de leurs tâches et objectifs, tandis que 2,5% ont exprimé une grande satisfaction à cet égard. Enfin, une minorité représentée par 1,3% des répondants ont indiqué être extrêmement satisfaits de la précision de leurs responsabilités, tâches et objectifs.

Ces résultats affirment l'existence des différences significatives dans la perception et la satisfaction des employés en ce qui concerne la précision de leurs tâches, objectifs et responsabilités. En effet, chaque employé peut avoir une perception différente en fonction de son vécu professionnel et de ses attentes. Les employés peuvent également avoir des attentes différentes en matière de précision des fiches de poste, selon leur poste, leur ancienneté, leur formation et leur expérience professionnelle.

##### **Q23 : niveau de satisfaction des employés par rapport au plan de charge du travail et la répartition des tâches dans les équipes :**

En ce qui concerne la charge de travail, les résultats de l'enquête montrent une moyenne arithmétique de 2,33, avec une plage de réponses allant de 1,81 à 2,6. L'écart type de 0,77 indique une forte crédibilité de résultats

Les résultats de l'étude menée sur la répartition des tâches au sein des équipes de travail révèlent que 45% des répondants ont exprimé un niveau de satisfaction qualifié de "peu satisfait", alors que 36,3% se sentent satisfaits de la situation. En revanche, 13,8% ne sont

pas du tout satisfaits de la répartition des tâches dans leur équipe. Une minorité représentée par 5% des répondants expriment une grande satisfaction par rapport à ce sujet.

Ces résultats peuvent être influencés par divers facteurs tels que la nature du travail et les ressources disponibles pour accomplir les tâches assignées. De plus, les différences de personnalité des individus, certaines étant plus paresseuses ou préférant déléguer leurs tâches à d'autres, peuvent également contribuer à expliquer ces résultats. En outre, une charge de travail excessive ou mal répartie peut par la suite entraîner une insatisfaction chez les employés, ce qui pousse les employés à se sentir sous-estimés ou mal récompensés pour leur travail.

**Q25 : niveau de satisfaction des employés par rapport à la reconnaissance exprimé par la hiérarchie envers le travail fourni :**

Les résultats de l'enquête révèlent que la satisfaction des employés par rapport à la reconnaissance parvenue par leur hiérarchie est mitigée. En effet, la moyenne arithmétique des réponses est de 2,45, situé entre (1,8- 2,6) ce qui correspond à un niveau de satisfaction relativement faible. L'écart type élevé de 0,76 indique également que nos résultats sont crédibles.

En termes de satisfaction, 43,8% des répondants se sentent peu satisfaits de la reconnaissance parvenue par leur supérieur hiérarchique, tandis que 42,5% sont satisfaits. En revanche, 8,8% expriment une insatisfaction complète à l'égard de ce sujet, alors que 3,8% sont très satisfaits et une minorité de 1,3% se sent extrêmement satisfaite de la reconnaissance obtenue de leur hiérarchie.

Les employés qui ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de la reconnaissance par leur hiérarchie pourraient avoir des réclamations de non satisfaction quant à la récompense de leur travail et de leur contribution à l'entreprise. Par ailleurs, les employés qui se disent peu satisfaits pourraient ressentir un manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie, qui pourrait se traduire par un manque de feedback et de communication. En revanche, les employés qui se sentent satisfaits ou très satisfaits de la reconnaissance de leur hiérarchie pourraient être ceux qui bénéficient d'un niveau élevé de feedback et de communication. Ils peuvent également avoir des opportunités de développement professionnel et des perspectives de carrière claires, ce qui contribue à leur sentiment de reconnaissance. Enfin, les employés qui expriment une extrême satisfaction peuvent avoir une relation étroite avec leur hiérarchie, ainsi qu'une reconnaissance accrue de leur contribution et de leur travail.

#### 4.2.6 Analyse descriptive et interprétation des résultats du sixième facteur de satisfaction : Le style de commandement et implication du personnel

Dans cette partie, on va présenter et analyser les réponses obtenues sur le sixième facteur, Le tableau suivant indique les fréquences, les pourcentages, la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs aux style de commandement et implication du personnel:

**Tableau 21: Résultats d'analyse descriptive du style de commandement**

N	Question		Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait	La moyenne	L'écart type
			Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence		
26	Êtes-vous satisfait de la considération réservée à de vos propositions de vos idées aux décisions prise à l'entreprise ?	Fréquence	15	39	25	1	0	2,15	0,731
		Pourcentage	18.8	48.8	31.3	1.3	0		
27	Êtes-vous satisfait du soutien et encouragement de la part de votre hiérarchie ? (Facilitation de tâche, proposition)	Fréquence	11	36	28	5	0	2,34	0,795
		Pourcentage	13.8	45	35	6.3	0		
28	Êtes-vous satisfait du degré d'autonomie qui vous ai accordé pour accomplir vos tâches de travail ?	Fréquence	4	31	41	4	0	2,56	0,672
		Pourcentage	5	38.8	51.2	5	0		
29	Êtes-vous satisfait du soutien et encouragement de votre hiérarchie lorsque vous n'arrivez pas à effectuer un travail ? (Prise en compte de la dimension humaine, collaboration, écoute...)	Fréquence	13	33	25	5	4	2,43	1,003
		Pourcentage	16.3	41.3	31.3	6.3	5		
<b>Style de commandement et Implication du personnel</b>								2,36	0,638

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les inférences tirées à partir des constatations du tableau susmentionné induisent que les enquêtés admettent que le style de commandement et de leadership exercé n'est pas

pleinement convenable, ce qui est corroboré par la note moyenne déduite de 2,36, suggérant un état de mécontentement et de désagrément qualifié de "peu satisfaisant" d'après l'échelle de Likert. Par ailleurs, l'écart type estimé témoigne d'une grande crédibilité des résultats, justifiant ainsi que nos résultats obtenus expliquent la réalité, avec une valeur notoire de 0,63.

#### **4.2.6.1 Voici la présentation des résultats de chaque interrogation**

##### **décortiquée :**

##### **Q26 : niveau de satisfaction des employés à l'égard de l'implication de leurs propositions et idées aux décisions prise à l'entreprise :**

En ce qui concerne l'association des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise, les résultats de l'enquête indiquent une moyenne arithmétique de 2,15, avec une plage de variation de (1,81 à 2,6) et un écart type de 0,73, révélant une forte crédibilité de résultats

L'analyse de ces résultats révèle que près de la moitié des répondants (48,8%) sont peu satisfaits de l'intégration de leurs propositions et idées dans les décisions prises à l'entreprise. En revanche, 18,8% des répondants ne sont pas du tout satisfaits de cette situation. Toutefois, 31,3% des enquêtés se sentent satisfaits de l'implication de leurs idées et propositions dans les décisions de l'entreprise. Finalement, une minorité de 1,3% des répondants expriment une grande satisfaction par rapport à ce sujet.

L'examen les résultats de l'enquête sur la participation des employés dans la prise de décision, il est important de noter que ces résultats peuvent être influencés par plusieurs facteurs. Primo, la culture de l'entreprise peut avoir un impact sur la façon dont les employés perçoivent leur capacité à participer aux décisions de l'entreprise. Si l'entreprise a une culture de prise de décision centralisée, les employés peuvent se sentir moins impliqués et moins en mesure de proposer des idées. En outre, la nature des décisions prises peut également jouer un rôle important. Si les décisions prises ont un impact direct sur le travail des employés, ces derniers peuvent être plus enclins à vouloir participer à la prise de décision. Secundo, le style de commandement utilisé par les dirigeants peut avoir une incidence sur la façon dont les employés perçoivent leur capacité à participer à la prise de décision. Enfin, Si les employés ne se sentent pas en mesure de communiquer efficacement avec leurs supérieurs hiérarchiques ou s'ils ne croient pas que leurs idées seront prises en compte, ils peuvent être moins enclins à participer à la prise de décision. En somme, ces différents facteurs peuvent

expliquer les résultats obtenus dans l'enquête sur l'implication des employés dans la prise de décision.

**Q27 : niveau de satisfaction des employés à l'égard du soutien et encouragement parvenu par la hiérarchie lorsqu'ils n'arrivent pas à effectuer un travail :**

En ce qui concerne la satisfaction des employés vis-à-vis le soutien et l'encouragement parvenu par la hiérarchie, la moyenne arithmétique obtenue est de 2,34 et donc se situe entre (1,81 à 2,6) indiquant une satisfaction faible. De plus, l'écart type de 0,79 révèle une forte crédibilité des résultats obtenus.

L'analyse approfondie de ces résultats indique que 45% des répondants se sont exprimés peu satisfaits du soutien et de l'encouragement reçus de leurs hiérarchies. Cependant, un faible pourcentage de 13,8% des répondants ne sont pas du tout satisfaits de la situation. À l'inverse, 35% des enquêtés ont exprimé leur satisfaction concernant le soutien et l'encouragement apportés par leur hiérarchie. Enfin, une minorité de 6,3% des répondants ont exprimé une grande satisfaction vis-à-vis de ce sujet.

Il existe plusieurs explications possibles quant aux raisons qui peuvent conduire les employés à être satisfaits ou insatisfaits du soutien et de l'encouragement de leurs hiérarchies au travail. Tout d'abord, il est possible que les employés perçoivent le manque de soutien et d'encouragement de leurs supérieurs hiérarchiques comme une forme de désintérêt de la part de la direction de l'entreprise. Cette perception peut aboutir à une baisse de l'engagement des employés envers leur travail, ainsi qu'à une diminution de leur performance et de leur productivité. D'autre part, les employés peuvent se sentir sous-estimés ou non valorisés si leur hiérarchie ne leur accorde pas suffisamment de soutien et d'encouragement ce qui peut causer une augmentation au turnover.

**Q28 : niveau de satisfaction des employés vis-à-vis du degré d'autonomie accordée pour l'accomplissement de travail :**

En ce qui concerne l'autonomie accordée aux employés pour accomplir leur tâche, la moyenne arithmétique obtenue est de 2,56, ce qui se situe dans la catégorie "peu satisfait" sur l'échelle de satisfaction. L'écart type de 0,6 indique que nos résultats sont fiables et crédibles.

La majorité des participants se sentent satisfaits de cette démarche, mais une proportion non négligeable se sent peu satisfait ou totalement insatisfait. Plus précisément, les résultats

montrent que 51,2% des participants se sentent satisfaits de l'autonomie qui leur est accordée, et 5% expriment une satisfaction forte. En revanche, 38,8% se sentent peu satisfaits de l'autonomie accordée pour accomplir leur tâche, tandis que 5% sont totalement insatisfaits de cette démarche.

Les résultats obtenus concernant l'autonomie accordée aux employés pour accomplir leur tâche montrent que la majorité des participants à l'enquête se sentent satisfaits de cette démarche. Cela signifie qu'ils estiment avoir la liberté nécessaire pour réaliser leur travail de manière efficace et efficiente, sans être constamment contrôlés par leur hiérarchie. Cependant, une proportion plus ou moins non négligeable de participants se sentent peu satisfait ou totalement insatisfait de l'autonomie accordée. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons, telles que le manque de clarté ou de directives précises quant à la manière dont ils doivent accomplir leur tâche, ou encore le manque de confiance de la part de la hiérarchie envers les employés.

#### **Q29 : niveau de satisfaction des employés à l'égard du style de commandement de leur hiérarchie :**

En ce qui concerne la question sur la satisfaction des employés par rapport au style de commandement de la hiérarchie, la moyenne arithmétique obtenue est de 2,43, se situe donc entre (1,81 à 2,6) indiquant ainsi que la moyenne des réponses sont "peu satisfait" et un écart type de 1,003 indiquant ainsi que la plupart des réponses des enquêtés sont centré du côté positive dans le questionnaire distribué. Cela peut s'expliquer par le fait que l'enquête a été menée auprès de trois catégories socio-professionnelles différentes, ce qui peut influencer leur perception à l'égard de ce sujet.

Une analyse plus approfondie des résultats révèle que 41,3% des répondants sont peu satisfaits du style de commandement de leur hiérarchie, tandis que 16,3% ne sont pas du tout satisfaits. En revanche, 31,3% des enquêtés se sentent satisfaits de ce sujet et 6,3% expriment une grande satisfaction. Finalement, une minorité de 5% des répondants expriment une satisfaction extrême par rapport au style de commandement de leurs hiérarchies.

Lors de l'analyse des résultats d'enquête de satisfaction des employés quant au style de commandement de la hiérarchie, il est important de prendre en compte des facteurs tels que la collaboration, l'écoute, l'implication et l'engagement des employés, ainsi que la dimension humaine de la gestion. Sans oublier pour autant l'impact de la collaboration et l'écoute qui sont des éléments clés d'un management participatif, où les employés sont

impliqués dans la prise de décision et ont une voix dans les processus organisationnels. Les employés qui se sentent écoutés et qui participent activement à la vie de l'entreprise peuvent être plus satisfaits de leur environnement de travail et de leur hiérarchie. En outre, L'implication et l'engagement des employés sont également des facteurs importants dans la satisfaction au travail. Les employés qui se sentent impliqués dans leur travail et qui ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur hiérarchie. Cela peut être favorisé par un style de commandement qui encourage la participation et la prise d'initiatives.

#### **4.2.7 Analyse descriptive de la satisfaction Globale :**

Le tableau suivant présente la moyenne et l'écart-type des réponses de l'échantillon aux énoncés relatifs à la satisfaction globale des employés :

**Tableau 22: la moyenne et l'écart type de la satisfaction globale**

<b>Thème</b>	<b>La moyenne</b>	<b>L'écart type</b>
<b>Satisfaction globale</b>	<b>2,338</b>	<b>0,411</b>

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Après une analyse individuelle de chaque thème et une évaluation séparée de chaque question, il est admis de discuter de la satisfaction globale exprimée par une moyenne de 2,33, se situant entre (1,81-2,6), ce qui indique un niveau de satisfaction peu élevé selon l'échelle de Likert utilisée dans l'enquête. L'écart type de 0,41 indique que les résultats de la moyenne sont moyennement crédibles.

Les résultats de notre étude révèlent que la communication, tant verticale qu'horizontale, constitue le principal facteur de satisfaction dépassant la moyenne de 2,5 sur notre échelle de Likert, avec une moyenne de 2,7. En revanche, l'éthique et l'équité reçoivent une moyenne de réponses inférieure à 2,5, soit 2,40, ce qui décrit un état actuel des employés peu satisfaisant. Par ailleurs, les subordonnés font part d'une certaine insatisfaction vis-à-vis du type de commandement utilisé par leur supérieur hiérarchique, avec une moyenne des réponses de 2,36. De plus, les employés expriment un certain mécontentement par rapport aux conditions de travail, avec une moyenne des réponses de 2,30. Le facteur de rémunération et avantages sociaux enregistre une moyenne encore plus basse équivalente à

2,17. Enfin, les employés expriment la plus grande insatisfaction par rapport à la promotion et au développement des capacités de travail, avec une moyenne de réponses de 2,06. Ceci demeure la moyenne la plus basse parmi les autres facteurs.

#### **4.2.8 Analyse descriptive de la fidélité des employés :**

##### **4.2.8.1 Les résultats de l'analyse individuelle de chaque interrogation sont exposés ainsi :**

Dans cette partie, on analysera statistiquement les réponses des enquêtés sur les deux dernières questions portant sur la fidélité des employés, cette partie a été ajoutée juste pour nous aider à interpréter et justifier les réponses obtenues sur les autres questions précédentes.

##### **Q30 : Recommandiez-vous à vos amis et à votre famille de travailler à NAFTAL ? :**

**Tableau 23: Fréquence et pourcentage sur la recommandation de NAFTAL**

<b>Réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>OUI</b>	38	47,5
<b>NON</b>	42	52,5
<b>Total</b>	80	100%

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

D'après lecture du tableau ci-dessus, il ressort que 47,5 % des personnes interrogées recommandent l'entreprise à leur entourage, tandis que 52,5 % ne le feront pas. Cette tendance indique que plus de la moitié des répondants ne sont pas satisfaits du fait de travailler travail chez NAFTAL, ce qui peut affecter l'image de l'entreprise et sa réputation en tant qu'employeur. Pour attirer les meilleurs talents, les responsables doivent s'efforcer d'améliorer la satisfaction des employés, de manière à ce qu'ils recommandent l'entreprise à leur entourage, car le bouche-à-oreille est une méthode de marketing fiable.

Au final, nous pouvons dire qu'il faut prendre ces résultats avec prudence, étant donné qu'ils peuvent exprimer peut-être un avis très subjectif liés à des circonstances très particulières, Parce-que rester au travail au niveau de NAFTAL sans pour autant chercher l'opportunité de changer d'employeur constitue cependant un indicateur de loyauté vis-à-vis de l'entreprise dû à la marque employeur premièrement, et deuxièmement à la stabilité de l'emploi.

**Q31 : Dans le cas où une entreprise multinationale vous offre un job, y'aura-il une probabilité de quitter NAFTAL ?**

**Tableau 24: Fréquence et pourcentage sur le départ des employés**

Réponse	Fréquence	Pourcentage
<b>OUI</b>	50	62,5
<b>NON</b>	30	37,5
<b>Total</b>	80	100%

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Suite à une analyse rigoureuse du tableau susmentionné, il semble que 62,5% des participants envisagent la probabilité de quitter NAFTAL-SPA en cas de présentation d'une autre opportunité, tandis que 37,5% déclarent leur loyauté envers l'entreprise. Il est à noter que plus de la moitié des enquêtés envisagent de se détourner de leurs assignations actuelles en faveur d'une autre entreprise. Cette tendance pourrait être justifiée par le sentiment général de mécontentement des employés de NAFTAL-SPA, ce qui pourrait influencer leur choix de partir. En ce sens, il est impératif que le staff manager de l'entreprise mettent en place des stratégies afin de mieux améliorer le sentiment d'appartenance de leurs collaborateurs, parce-que même si ce phénomène n'est pas vraiment grave mais il est révélateur d'un esprit de démissions silencieuse chez les travailleurs qui impact négativement la mobilisation au travail.

### 4.3 Validations des hypothèses :

Nous entreprendrons une analyse pour investiguer la relation existante entre les facteurs de satisfaction et la satisfaction globale à travers la régression linéaire, où la satisfaction globale est la variable dépendante et les facteurs de satisfaction sont les variables indépendantes; et on finira par soit l'approbation ou le rejet des hypothèses liées à chaque facteur de satisfaction.

#### 4.3.1 Rémunération, avantages sociaux et Satisfaction globale :

**H0** : Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la Rémunération et avantages sociaux.

**H1**: Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la Rémunération et avantages sociaux.

##### 4.3.1.1 L'existence de l'impact entre les variables via le Test Anova :

Les données recueillies dans le tableau "Anova" nous aideront à vérifier l'existence de l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante.

**Tableau 25: vérification d'impact de la rémunération sur la SG**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	4,123	1	4,123	34,819	0,000
De student	9,237	78	0,118		
Total	13,360	79			

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

La valeur (F) affiché sur le tableau est de (34,819) et la valeur significative s'élève à (sig=0,000) qui est une valeur en dessous de la limite de 0,05, on dit donc la rémunération a un impact sur la satisfaction globale des employés.

##### 4.3.1.2 Récapitulatif des modèles :

Le tableau suivant illustre la corrélation linéaire R qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante; le R-deux le taux d'explication de la variable dépendante par la variable indépendante, et le R-deux ajusté qui nous confirme la fiabilité du modèle.

**Tableau 26: Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,556	0,309	0,300	0,34412

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les résultats de l'étude sont présentés dans le tableau ci-dessus, où la valeur de signification inférieure à 0,05 indiquée à (0,000) à un intervalle de confiance de 95% démontre l'existence d'une relation significative entre la satisfaction globale et le facteur de satisfaction Rémunération et avantages sociaux. Cette conclusion est corroborée par le coefficient de corrélation R, qui est élevé à 0,556 et indique l'existence d'une corrélation entre la satisfaction globale et la Rémunération et les avantages sociaux. De plus, le coefficient R-deux dans le tableau, égal à 0,309, signifie que le facteur de Rémunération et avantages sociaux explique 30,9% de la satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA; Mais il se trouve que le R-deux ajusté est de 0,300 et donc inférieur à 0,50 ce qui veut dire que tout ce modèle n'est pas fiable.

#### **4.3.1.3 L'estimation du coefficient du modèle :**

Les coefficients du modèle se présentent dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau 27: Estimation du coefficient du modèle**

Modèle	B	Erreur standard	Beta	T	Sig
Constante	1,202	0,196		6,119	0,000
Rémunération et avantages sociaux	0,522	0,89	0,556	5,901	0,000

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Quant à l'équation de régression elle est élaborée comme suit :

$$Y = B (\text{constante}) + B (\text{Rémunération et avantages sociaux}) X$$

$$Y = 1,202 + 0,522 X$$

D'après le tableau et l'équation ci-dessus on peut déduire qu'une variation d'une unité (1) de la moyenne augmentera la satisfaction globale de 0,522 unités ce qui indique un impact de la Rémunération et avantages sociaux sur la satisfaction globale des employés; de plus le T s'indique sur le tableau à 5,901 et la variable ( Sig = 0,000) ce qui souligne l'existence d'une relation positive en plus significative entre les deux variables

Mais, comme on a déjà prouvé en haut; il se trouve que le R-deux ajusté nous a prouvé que notre modèle n'est pas fiable ce qui ignore l'existence de toute sorte d'impact de la rémunération et avantages sociaux sur la satisfaction globale des employés.

Et donc, nous rejetons l'hypothèse H1 de recherche et acceptons l'hypothèse nulle H0 qui dit : " Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la Rémunération et avantages sociaux."

#### **4.3.2 Conditions de travail :**

**H0 :** Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et les Conditions de travail

**H1 :** Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et les Conditions de travail

##### **4.3.2.1 L'existence de relation entre les variables via le Test Anova :**

Les données recueillies dans le tableau "Anova" nous aideront à vérifier l'existence de l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante.

**Tableau 28 : vérification d'impact des conditions de travail sur la SG**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	4,989	1	4,989	46,480	0,000
De student	8,372	78	0,107		
Total	13,360	79			

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

La valeur (F) affiché sur le tableau est de (46,480) et la valeur significative s'élève à (sig=0,000) qui est une valeur en dessous de la limite de 0,05, on conclut donc que les conditions de travail ont un impact sur la satisfaction globale des employés.

### 4.3.2.2 Récapitulatif des modèles :

Le tableau suivant illustre la corrélation linéaire R qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante; le R-deux le taux d'explication de la variable dépendante par la variable indépendante, et le R-deux ajusté qui nous confirme la fiabilité du modèle.

**Tableau 29: Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,611	0,373	0,365	0,32761

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'étude, où une valeur de signification inférieure à 0,05, indiquée à (0,000) avec un intervalle de confiance de 95%, confirme l'existence d'une relation significative entre la satisfaction globale et les conditions de travail. Cette constatation est étayée par le coefficient de corrélation R élevé de 0,611, qui suggère une corrélation positive entre la satisfaction globale et les conditions de travail. En outre, le coefficient R-deux dans le tableau, qui est de 0,373, indique que les conditions de travail expliquent 37,3% de la satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA; ainsi R-deux ajusté est à 0,365 ce qui rends notre modèle moyennement fiable, Donc acceptable.

### 4.3.2.3 L'estimation du coefficient du modèle :

Les coefficients du modèle se présentent dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau 30: Estimation du coefficient du modèle**

Modèle	B	Erreur standard	Beta	T	Sig
Constante	1,400	0,143		9,818	0,000
Conditions de travail	0,407	0,60	0,611	6,818	0,000

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Quant à l'équation de régression elle est élaborée comme suit :

$$Y = B (\text{constante}) + B (\text{conditions de travail}) X$$

$$Y = 1,400 + 0,407 X$$

D'après le tableau et l'équation ci-dessus on peut déduire qu'une variation d'une unité (1) de la moyenne augmentera la satisfaction globale de 0,407 unités ce qui indique un impact des conditions de travail sur la satisfaction globale des employés; de plus le T s'indique sur le tableau à 6,818 et la variable ( Sig = 0,000) ce qui souligne l'existence d'une relation positive en plus significative entre les deux variables.

Et donc, nous rejetons l'hypothèse H0 de recherche et acceptons l'hypothèse H1 qui dit :  
 " Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et les conditions de travail."

### 4.3.3 Communication horizontale et verticale :

**H0** : Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et le facteur de communication verticale et horizontale.

**H1** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et le facteur de communication verticale et horizontale.

#### 4.3.3.1 L'existence de relation entre les variables via le Test Anova :

Nous allons employer les informations du tableau "Anova" pour vérifier l'existence de l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante.

**Tableau 31: vérification d'impact de la communication sur la SG**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	9,269	1	9,269	176,741	0,000
De student	4,091	78	0,52		
Total	13,360	79			

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la valeur (F) affiché est de (176,741) et la valeur significative s'élève à (sig=0,000) qui est une valeur en dessous de la limite de 0,05, ceci souligne donc que la communication a un impact sur la satisfaction globale des employés au travail.

### 4.3.3.2 Récapitulatif des modèles

Le tableau suivant illustre la corrélation linéaire R qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante; le R-deux le taux d'explication de la variable dépendante par la variable indépendante, et le R-deux ajusté qui nous confirme la fiabilité du modèle.

**Tableau 32: Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,833	0,694	0,690	0,22901

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les résultats de l'étude sont présentés dans le tableau ci-dessus, où l'intervalle de confiance de 95% révèle une valeur de signification inférieure à 0,05 et indiquée à (0,000), ce qui implique l'existence d'une relation significative entre la satisfaction globale et le facteur de satisfaction de communication horizontale et verticale. Cela est confirmé par le coefficient de corrélation R, qui est élevé à 0,833 et suggère une forte corrélation positive entre la satisfaction globale et la communication verticale et horizontale. De plus, le coefficient R-deux indiqué dans le tableau à 0,694 indique que le facteur de communication horizontale et verticale explique 69,4% du taux de satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA; ainsi R-deux ajusté est à 0,690 ce qui rends notre modèle fiable.

### 4.3.3.3 L'estimation du coefficient du modèle :

Les coefficients du modèle se présentent dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau 33: Estimation du coefficient du modèle**

Modèle	B	Erreur standard	Beta	T	Sig
Constante	1,060	0,100		10,642	0,000
Communication verticale et horizontale	0,473	0,36	0,833	13,294	0,000

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Quant à l'équation de régression elle est élaborée comme suit :

$$Y = B (\text{constante}) + B (\text{Communication verticale et horizontale}) X$$

$$Y = 1,060 + 0,473 X$$

D'après le tableau et l'équation ci-dessus on peut déduire qu'une variation d'une unité (1) de la moyenne augmentera la satisfaction globale de 0,473 unités ce qui indique un impact de la communication verticale ainsi qu'horizontale sur la satisfaction globale des employés; de plus le T s'indique sur le tableau à 13,294 et la variable ( Sig = 0,000) ce qui souligne l'existence d'une relation positive en plus significative entre les deux variables

Et donc, nous rejetons l'hypothèse H0 de recherche et acceptons l'hypothèse H1 qui dit :  
 " Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la communication verticale et horizontale."

#### 4.3.4 Promotion et Développement professionnel :

**H0** : Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la promotion et développement professionnel.

**H1** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la promotion et développement professionnel.

##### 4.3.4.1 L'existence de relation entre les variables via le Test Anova :

Le tableau "Anova" constituera notre point de départ pour la vérification de l'impact de la la variable indépendante sur la variable dépendante.

**Tableau 34: vérification d'impact de la promotion sur la SG**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	6,085	1	6,085	65,230	0,000
De student	7,276	78	0,93		
Total	13,360	79			

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

La valeur (F) affiché sur le tableau est de (65,230) et la valeur significative s'élève à (sig=0,000) qui est une valeur en dessous de la limite de 0,05, par conclusion, la promotion et développement professionnel a un impact sur la satisfaction globale des employés au travail.

#### 4.3.4.2 Récapitulatif des modèles

Le tableau suivant illustre la corrélation linéaire R qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante; le R-deux le taux d'explication de la variable dépendante par la variable indépendante, et le R-deux ajusté qui nous confirme la fiabilité du modèle.

**Tableau 35: Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,675	0,455	0,448	0,30541

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les résultats de l'étude sont présentés dans le tableau ci-dessus, où la valeur de signification inférieure à 0,05 indiquée à (0,000) à un intervalle de confiance de 95%, ceci montre l'existence d'une relation significative entre la satisfaction globale et le facteur de satisfaction Promotion et développement professionnel. Cette conclusion est soutenue par le coefficient de corrélation R, qui est élevé à 0,675 et suggère une corrélation positive entre la satisfaction globale et la promotion et développement professionnel. En outre, le coefficient R-deux dans le tableau, égal à 0,455, signifie que le facteur de satisfaction étudié explique 45,5% du taux de satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA; ainsi R-deux ajusté est à 0,455 ce qui rends notre modèle moyennement fiable, Donc acceptable.

#### 4.3.4.3 L'estimation du coefficient du modèle :

Les coefficients du modèle se présentent dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau 36: Estimation du coefficient du modèle**

Modèle	B	Erreur standard	Beta	T	Sig
Constante	1,369	0,125		10,964	0,000
Promotion et développement du personnel	0,468	0,58	0,675	8,077	0,000

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Quant à l'équation de régression suivante

$$Y = B_0 \text{ (constante)} + B \text{ (Promotion et développement professionnel)} X$$

$$Y = 1,369 + 0,468 X$$

D'après le tableau et l'équation ci-dessus on peut déduire qu'une variation d'une unité (1) de la moyenne augmentera la satisfaction globale de 0,468 unités ce qui indique un impact de la promotion et le développement du personnel sur la satisfaction globale des employés; de plus le T s'indique sur le tableau à 8,077 et la variable (Sig = 0,000) ce qui souligne l'existence d'une relation positive en plus significative entre les deux variables

Et donc, nous rejetons l'hypothèse H0 de recherche et acceptons l'hypothèse H1 qui dit :  
 " Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et la promotion et développement professionnel."

#### 4.3.5 Éthique et l'équité :

**H0** : Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et l'éthique et équité

**H1** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et l'éthique et équité

##### 4.3.5.1 L'existence de relation entre les variables via le Test Anova :

Nous allons nous fonder sur le tableau "Anova" pour procéder à la vérifier l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante.

**Tableau 37: vérification d'impact de l'éthique et léquité sur la SG**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	7,660	1	7,660	104,819	0,000
De student	5,700	78	0,73		
Total	13,360	79			

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

La valeur (F) affiché sur le tableau est de (104,819) et la valeur significative est de (sig=0,000) qui est une valeur en dessous de la limite de 0,05, on dit donc l'éthique et léquité ont un impact sur la satisfaction globale des employés au travail.

#### 4.3.5.2 Récapitulatif des modèles :

Le tableau suivant illustre la corrélation linéaire R qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante; le R-deux le taux d'explication de la variable dépendante par la variable indépendante, et le R-deux ajusté qui nous confirme la fiabilité du modèle.

**Tableau 38: Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,757	0,573	0,568	0,27033

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les résultats de l'analyse présentés dans le tableau ci-dessus révèlent une valeur de signification inférieure à 0,05, affichée sous la forme (0,000) à un intervalle de confiance de 95%, qui atteste de l'existence d'une relation significative entre la satisfaction globale et le facteur de satisfaction Éthique et Équité. Cette conclusion est soutenue par le coefficient de corrélation R, qui atteint 0,757 et traduit une forte corrélation positive entre les deux variables. De surcroît, le coefficient R-deux présenté dans le tableau, d'une valeur de 0,573, signifie que le facteur de satisfaction étudié explique 57,3% du taux de satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA; ainsi R-deux ajusté est à 0,568 ce qui rends notre modèle fiable.

#### 4.3.5.3 L'estimation du coefficient du modèle :

Les coefficients du modèle se présentent dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau 39: Estimation du coefficient du modèle**

Modèle	B	Erreur standard	Beta	T	Sig
Constante	0,885	0,145		6,099	0,000
Éthique et Équité	0,605	0,59	0,757	10,238	0,000

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Quant à l'équation de régression suivante

$$Y = B (\text{constante}) + B (\text{Éthique et Équité})$$

$$Y = 0,885 + 0,605 X$$

D'après le tableau et l'équation ci-dessus on peut déduire qu'une variation d'une unité (1) de la moyenne augmentera la satisfaction globale de 0,605 unités ce qui indique un impact de l'éthique et l'équité sur la satisfaction globale des employés; de plus le T s'indique sur le tableau à 10,238 et la variable ( Sig = 0,000) ce qui souligne l'existence d'une relation positive en plus significative entre les deux variables

Et donc, nous rejetons l'hypothèse H0 de recherche et acceptons l'hypothèse H1 qui dit : " Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et l'Éthique et Équité."

#### 4.3.6 Style de commandement :

**H0** : Il n'existe pas une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et le style de commandement

**H1** : Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et le style de commandement

##### 4.3.6.1 L'existence de relation entre les variables via le Test Anova :

Nous allons nous fonder sur le tableau "Anova" afin de vérifier l'existence d'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante.

**Tableau 40: vérification d'impact du style de commandement sur la SG**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Régression	6,747	1	6,747	79,576	0,000
De student	6,613	78	0,085		
Total	13,360	79			

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

La valeur (F) affiché sur le tableau est de (79,576) et la valeur significative s'élève à (sig=0,000) qui est une valeur en dessous de la limite de 0,05, on dit donc qu'il y a un impact du style de commandement sur la satisfaction globale des employés au travail.

##### 4.3.6.2 Récapitulatif des modèles :

Le tableau suivant illustre la corrélation linéaire R qui existe entre la variable dépendante et la variable indépendante; le R-deux le taux d'explication de la variable dépendante par la variable indépendante, et le R-deux ajusté qui nous confirme la fiabilité du modèle.

**Tableau 41: Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,711	0,505	0,499	0,29118

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Les résultats de l'analyse présentés dans le tableau ci-dessus révèlent une valeur de signification inférieure à 0,05, affichée sous la forme (0,000) à un intervalle de confiance de 95%, ceci nous confirme l'existence d'une relation significative entre la satisfaction globale et le Style de commandement. De plus, le coefficient de corrélation R atteint 0,711 et traduit une forte corrélation positive entre les deux variables. Enfin, le coefficient R-deux présenté dans le tableau, d'une valeur de 0,505, signifie que le facteur de satisfaction étudié explique 50,5% du taux de satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA; ainsi R-deux ajusté est à 0,499 ce qui rends notre modèle fiable.

#### **4.3.6.3 L'estimation du coefficient du modèle :**

Les coefficients du modèle se présentent dans le tableau suivant comme suit :

**Tableau 42: Estimation du coefficient du modèle**

Modèle	B	Erreur standard	Beta	T	Sig
Constante	1,255	0,126		9,983	0,000
Style de commandement	0,457	0,51	0,711	8,921	0,000

**Source : élaborée par nous même avec les données tirées du SPSS.**

Quant à l'équation de régression suivante

$$Y = B \text{ (constante)} + B \text{ (Style de commandement)} X$$

$$Y = 1,255 + 0,457 X$$

D'après le tableau et l'équation ci-dessus on peut déduire qu'une variation d'une unité (1) de la moyenne augmentera la satisfaction globale de 0,457 unités ce qui indique un impact du style de commandement sur la satisfaction globale des employés; de plus le T s'indique sur

le tableau à 8,921 et la variable ( Sig = 0,000) ce qui explique qu'il y a une relation positive en plus significative entre les deux variables.

Et donc, nous rejetons l'hypothèse nulle H0 de recherche et acceptons l'hypothèse H1 qui dit : ‘ Il existe une relation statistiquement significative entre la satisfaction globale et le style de commandement et implication du personnel’

#### 4.4 Discussion des résultats :

Dans cette partie, nous essayerons de synthétiser tous les résultats issus de l'observation; le questionnaire et l'analyse statistique afin de comparer nos résultats avec les études antérieures.

- 1- D'après l'enquête menée par le département des sciences comportementales et cognitives de la faculté de Luxembourg auprès des salariés luxembourgeois ([luxembourg, 2022](#)) la satisfaction au travail est principalement influencée par la satisfaction du revenu et le harcèlement moral. La satisfaction élevée du revenu est un prédicteur fort d'une satisfaction élevée au travail. Cependant, la promotion, la formation, la coopération, le feedback, l'autonomie, la participation et la sécurité de l'emploi sont également des facteurs qui ont un impact sur la satisfaction au travail, bien que moins forts que la satisfaction du revenu. Ces résultats ne sont pas tout à fait cohérents avec une notre étude dans laquelle la promotion et le développement du personnel, la communication, le management participatif et l'implication du personnel ont été identifiés comme des facteurs ayant une relation significative avec la satisfaction au travail. Toutefois, dans le cas de Naftal SPA, la communication est le facteur qui a le plus influencé la satisfaction du personnel; Tandis que la Rémunération et les avantages sociaux n'ont pas de lien avec la satisfaction globale et exercent un impact fortement réduit.
- 2- Après une lecture attentive de l'article émanant de Jean Claude et de Mbaz Romain, relatant les facteurs concourant à la satisfaction et à l'implication des travailleurs dans leur entreprise respective ([Mbaz Romain, 2022](#)), il s'avère que leurs conclusions se rapprochent des nôtres. D'ailleurs, leurs investigations attestent de l'existence d'une corrélation positive entre la satisfaction et l'implication organisationnelle, une découverte qui fait écho à notre propre étude. Effectivement, nos résultats statistiques ont permis de confirmer l'existence d'une corrélation véritable entre la satisfaction des employés et les styles de commandement ainsi que l'implication du personnel.
- 3- D'après l'enquête qui été menée auprès de 108 conseillers de pôle emploi par ([A, P, B., & E., 2021](#)) afin d'évaluer leur perception du leadership, de l'incertitude, de l'ambiguïté, ainsi que leurs satisfactions psychologiques au travail, en prenant en compte leurs émotions. Les résultats de cette étude statistique ont démontré que seul le management participatif présente une corrélation positive avec les facteurs de satisfaction des employés. Ces résultats concordent avec notre étude, qui a également mis en évidence une relation positive et significative entre le style de commandement axé sur le

management participatif et l'implication du personnel avec la satisfaction globale des employés.

- 4- Les résultats de l'enquête (Alcaraz-Mor, et al., 2019) auprès des médecins ont révélé que leur satisfaction était principalement liée à la qualité de leur communication et de leur travail d'équipe, tandis que leur rythme de travail et leur statut professionnel avaient un effet négatif sur leur satisfaction. Les conditions de travail et les facteurs organisationnels n'ont pas non plus été considérés comme satisfaisants. En revanche, les médecins étaient satisfaits du contenu de leur travail et de l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Par ailleurs, l'enquête d'opinion menée auprès des employés de Naftal SPA a confirmé **l'importance de la communication entre la hiérarchie et les collègues dans la satisfaction des employés**. Les résultats ont également montré l'impact des **conditions de travail**, des **promotions et des opportunités de développement**, ainsi que **le contenu et la charge de travail** qui ont figuré dans notre questionnaire sous le titre **éthique et équité, sur la satisfaction globale des employés**, qui les employés de NAFTAL-SPA à leurs tours n'étaient pas non plus satisfait de ces derniers.
- 5- Une étude a été conduite auprès des enseignants de l'enseignement supérieur au sein de l'Université d'Islamabad, visant à mesurer leur niveau de satisfaction à l'égard du style de gestion en vigueur dans leur milieu professionnel. Les chercheurs ont ainsi pu évaluer l'implication des travailleurs dans le processus de planification stratégique, ainsi que leurs communications avec leurs supérieur hiérarchique. Les résultats statistiques de l'analyse permettent de conclure à l'existence d'un lien significatif entre toutes les variables étudiées, avec une importance particulière accordée à la communication avec les superviseurs en termes de satisfaction au travail. À titre de comparaison, notre étude a souligné la présence d'un lien significatif entre le style de commandement et l'implication du personnel, ainsi que la communication, chez les employés de la société Naftal SPA. (Yorid, Nouman, & Khan, 2014)
- 6- L'étude conduite dans le présent article sous l'égide de la Dares (Direction de l'Animation et de la Recherche, des Études et des Statistiques du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en France). (Le Flanchec, Mullenbach, & Rojo, 2011) A établi avec pertinence un lien avéré entre la sensation d'harmonie entre la vie privée et professionnelle et le niveau de satisfaction professionnelle. En outre, ledit article souligne que l'état de santé constitue un facteur déterminant dans la perception de cette satisfaction. L'analyse des résultats démontre sans ambages que les anticipations des collaborateurs quant à leur futur en entreprise, leurs

perspectives salariales, et le risque de licenciement sont susceptibles d'impacter profondément leur niveau de satisfaction. Par contre, les conclusions de notre enquête de satisfaction ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre la promotion et l'évolution professionnelle, le style de management, et la satisfaction professionnelle. La rémunération et les avantages sociaux ne sont pas considérés comme des aspects déterminants en matière de satisfaction de travail des employés de NAFTA-SPA, tandis que l'équilibre entre la sphère professionnelle et privée est évoqué dans le cadre des conditions de travail ainsi qu'éthique et équité, corroborant l'existence d'un lien positif et significatif avec la satisfaction des travailleurs.

- 7- L'objectif de cet opuscule écrit par (Yatribi, Balhadj, & Giraud, 2017) était de scruter l'influence de l'environnement de travail (autonomie fonctionnelle, impartialité distributive, contribution à la prise de décision) envers l'intention entrepreneuriale des ingénieurs et leur satisfaction au travail. Les résultats récoltés ont révélé qu'un milieu défavorable exerce un effet positif sur l'intention entrepreneuriale et la satisfaction au travail. Le questionnaire de cette étude abordait des sujets comme les relations avec les préposés à la hiérarchie/les rapports avec les collègues, la position professionnelle, l'indépendance fonctionnelle ainsi que l'implication du personnel, la rémunération, la reconnaissance, la charge de travail. Ces sujets coïncident avec la plupart des sujets que nous avons inclus dans notre questionnaire. En conséquence, les résultats de cette étude s'alignent avec nos résultats nous avons conclu que les conditions de travail ont un lien significatif avec la satisfaction au travail, comme la communication verticale et horizontale, la promotion, l'équité et style de commandement.
- 8- (Yeonjae & Yongmoo, 2019), ont réalisé une enquête de satisfaction des employés en Corée pour comprendre le biais d'avis en ligne des employés et identifier les facteurs de satisfaction professionnelle. Les auteurs ont utilisé l'allocation de Dirichlet latent (LDA) pour analyser 35 063 avis d'employés sur jobplanet.co.kr. Les facteurs étudiés comprenaient les possibilités de promotion, les avantages et la rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la culture organisationnelle et les relations avec les cadres supérieurs. Les résultats ont montré que les cadres supérieurs et la rémunération et les avantages sociaux avaient la plus grande influence sur la satisfaction professionnelle globale. Les facteurs tels que le bien-être général, le bien-être des femmes, le soutien financier et le salaire ont été identifiés comme des moyens d'améliorer la satisfaction à l'égard des avantages et de la rémunération. Cependant, les résultats ne sont pas compatibles avec ceux de l'étude menée sur les employés de NAFTA-SPA, car la

rémunération et les avantages sociaux ne sont pas significativement liés à la satisfaction globale des employés, contrairement à d'autres facteurs tels que la promotion et le développement du personnel, la communication verticale et horizontale, les conditions de travail et le style de management.

- 9- L'analyse faite par (Inegbedion, Inegbedion, Adeshola, & Harry, 2020) se penche à identifier l'incidence de la perception de la charge de travail sur la satisfaction au travail des employés. Huit organisations multinationales et deux universités privées installées au Nigeria ont été, au hasard, représentées par un échantillon de sept cent soixante-quatre (764) salariés pour cette enquête. Les résultats montrent que la comparaison de la charge de travail avec celle des collègues et l'alliance du rôle des employés avec leurs compétences influencent de manière significative leur perception de l'équilibre de la charge de travail et de la satisfaction professionnelle. Nous avons positionné le thème "Éthique et équité" sur la prise en compte de la répartition des tâches au sein du groupe ainsi que la clarté, précision de tâches et la reconnaissance, et le facteur traitant la satisfaction des employés vis-à-vis la possibilité de développement professionnel dans notre questionnaire et nous avons identifié une relation significative entre la satisfaction globale des employés de NAFTAL-SPA et l'éthique et l'équité ainsi qu'à la promotion et développement professionnel.

## **Conclusion**

À la lumière des éléments précédemment exposés, **une enquête d'opinion a été menée afin de mesurer la satisfaction des employés**. Cette étude aborde six facteurs clés de satisfaction, à savoir : la rémunération et les avantages sociaux, les conditions de travail, la communication verticale et horizontale, la promotion et le développement professionnel, l'éthique et l'équité, ainsi que le style de commandement et l'implication du personnel. Cette sélection a été réalisée à la fois en se basant sur des études antérieures et en bénéficiant de l'orientation de notre encadreur. Nous avons débuté notre enquête par l'observation directe de l'environnement physique de travail, des conditions dans lesquelles les employés exercent leurs fonctions ainsi que de la dynamique de leurs relations de travail, afin d'obtenir davantage d'informations. Cet outil de collecte de données complémentaire est considéré comme une pierre angulaire dans la construction de notre questionnaire d'étude, qui constitue notre principal instrument de collecte de données.

Basé sur les résultats de la recherche à NAFTAL- SPA et les résultats de l'analyse des données, nous pouvons arrêter les résultats suivants :

- La Rémunération et les avantages sociaux n'ont pas d'impact sur la satisfaction globale des employés de NAFTAL-Spa.
- Les conditions de travail ont une relation significative sur la satisfaction globale des employés
- La communication verticale et horizontale a une relation significative sur la satisfaction globale des employés
- La Promotion et le développement professionnel a une relation significative sur la satisfaction globale des employés
- L'éthique et l'équité ont une relation significative sur la satisfaction globale des employés
- le style de commandement et l'implication du personnel ont une relation significative avec la satisfaction globale des employés.
- les employés de NAFTAL-SPA sont satisfait seulement de la politique de communication organisationnelle, mais sont mécontent ou " peu satisfait " par rapport au reste de facteurs (la promotion, l'éthique et équité, conditions de travail, style de commandement)

A partir de la recherche que nous avons menée au sein de la direction générale de NAFTAL-SPA, nous pouvons formuler plusieurs suggestions qui pourraient apporter des améliorations de grande envergure :

À priori, il conviendrait de veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Des horaires de travail plus flexibles pourraient contribuer à la résolution de ce problème.

Ensuite, il faudrait accorder une plus grande attention à l'aspect de la psychologie sociale des employés et instaurer un climat de travail sain, dénué de pression. Pour ce faire, il serait judicieux de se baser sur la précision des tâches et des objectifs, de répartir la charge de travail entre les équipes, et de reconnaître davantage les efforts fournis par les employés afin qu'ils se sentent valorisés dans l'entreprise, autrement dit revoir les principes de l'organisation du travail.

Aussi, le développement en permanence d'une communication interne efficace et la promotion de l'échange d'informations entre les différentes catégories socioprofessionnelles seraient également bénéfiques.

Également, il conviendrait de remédier aux dysfonctionnements constatés dans la prise en charge du volet restauration en agissant rapidement ; soit en lui donnant un nouveau souffle et trouver un autre prestataire, soit en installant des micro-ondes dans l'ancienne cantine et en équipant chaque direction de distributeurs. Cette situation nuit à la réputation de l'entreprise et doit être corrigée pour éviter des conséquences négatives sur la marque employeur de NAFTAL.

Il est primordial de créer un environnement de travail qui favorise la collaboration, l'échange d'idées, et la reconnaissance des contributions de chacun. Pour ce faire, des événements sociaux, des formations en équipe, et des programmes de mentorat pourraient être mis en place pour renforcer les liens entre les employés et contribuer à l'instauration d'une culture de travail positive.

Il conviendrait enfin de mettre en place des politiques et des pratiques susceptibles d'encourager la transparence, l'équité et la justice dans la culture d'entreprise, dans le but de motiver, d'engager, et de fidéliser les employés.

Il est essentiel d'adapter les fiches de poste aux besoins réels des employés afin d'éviter toute insatisfaction à leur égard. Les managers doivent être à l'écoute et communiquer clairement et transparentement pour répondre aux besoins des employés.

Les employeurs doivent comprendre les attentes et les besoins de leurs employés, prévenir et gérer les conflits interpersonnels, et créer une atmosphère de travail saine qui favorise la satisfaction et le bien-être du personnel.

Les limites de notre recherche se résume comme suit :

**Limites temporelles :** notre enquête a été menée pendant le mois de Ramadan ainsi qu'à la semaine de la fête de l'aïd ce qui nous a ralenti en matière de validation du questionnaire, le distribuer ainsi qu'à le récupérer; entraînant ainsi du retard pour analyser et traiter les résultats de l'enquête; de plus un stage de trois mois seulement ne nous a pas permis d'approfondir l'enquête et aborder d'autre facteurs de satisfaction du personnel au travail.

**Les limites d'accès :** à cause de la difficulté d'obtenir des informations des articles et enquêtes menées auparavant car ils sont protégés, payant, et pas publiés pour le public.

Avant de terminer, il est opportun de mentionner que l'enquête d'opinion est un outil très important dans la Gestion Des Ressources Humaines, il permet de déterminer les traits de la personnalité et l'identité des employés à l'occasion de l'accomplissement du travail, afin de mesurer leur implication et leur engagement derrière des objectifs du projet de l'entreprise.

Au demeurant, l'enquête d'opinion appliquée aux sciences de gestion de ressources humaines peut servir d'un moyen de sondage auprès du collectif des travailleurs lorsqu'il s'agit de mesures ou de quantifier les éléments incorporels liés à l'organisation de travail, en particulier les motivations et attitudes au travail, le stress, et l'usure professionnelle.

Ces domaines d'études sont souvent laissés en arrière-plan devant les aspects techniques ou les paramètres financiers et comptables, qui occupent les devants dans la vie de l'entreprise.

Néanmoins, l'enquête d'opinion comme outil de GRH est un travail de longue haleine parce-que l'enquête ne peut être menée que par une équipe de chercheurs de spécialité pluridisciplinaire, afin de mieux cerner et orienter les résultats de l'étude.

Au final nous pouvons conclure que l'utilisation de ce procédé en pratiques des entreprises algériennes, reste timide pour ne pas dire limité, d'où les difficultés auxquelles nous avons fait face tout au long de notre recherche de projet de fin d'étude.

En définitif, notre travail peut servir d'une introduction pour d'autres travaux dans le futur, comme il peut aussi être complété par des étudiants du cycle 02 et ou 03 de post graduation.

En somme, nous espérons que ces propositions pourront être utiles à l'entreprise NAFTAL-SPA, ainsi qu'aux futures promotions de notre école.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Références

- 1- A, C., P, d., B., M.-K., & E., S.-W. (2021). L'impact du leadership participatif sur la réduction de l'incertitude et la satisfaction des besoins psychologiques des conseillers de Pôle Emploi. *psychologie du travail et des organisation*.
- 2- Alcaraz-Mor, R., Vigouroux, A., Urcun, A., Boyer, L., Villa, A., & lehucher-michel, M.-p. (2019). qualité de vie au travail de jeunes médecins hospitaliers : satisfaits malgré tout... *santé public*.
- 3- Battistelli , A., Lagabrielle, C., & Steiner, D. (2020). *Management, innovation et bien-être*. L'Harmattan.
- 4- Brilllet, F., Sauviat, I., & Souffle, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. DUNOD.
- 5- Cadiat, A., & Pichère, P. (2015). *La pyramide de maslow Comprendre et classifier les besoins humains*. 50MINUTES.fr.
- 6- *Code de Travail*. (2001).
- 7- collange, j., Tavani, j.-l., & Lo Monaco, G. (2019). validation complémentaire d'une mesure de satisfaction au travail. *Santé Publique*.
- 8- DAHAK, A., & KARA, R. (2015). *Le mémoire de master : du choix du sujet à la soutenance*. EL-AMEL.
- 9- Donnadiou, G., & Rande, J. (1988). L'enquête d'opinion en entreprise : un outil de GRH. *Diagnostic d'entreprise et audit des ressources humaines*.
- 10- FAMAN, t. (2022). *Management social " investir dans l'individu et construire le capital humain*. L'harmattan.
- 11- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Adeshola, P., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*.
- 12- Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2016). *Le mémoire de master*. DUNOD.
- 13- Larouche, V., Lévesque, A., & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes lié à la mesure. *Relations industrielles*.

- 14- Le Flanchec, A., Mullenbach, A., & Rojo, J. (2011). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir*.
- 15- Iethielleux, L. (2016-2017). *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Gualino.
- 16- Louche, C. (2018). Introduction à la psychologie de travail et des organisations. *Fiche 25 : Satisfaction au travail*.
- 17- Louche, C. (2018). La satisfaction au travail. *Introduction de la psychologie au travail*.
- 18- Luxembourg, U. d. (2022). ASPECTS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL DES SALARIÉS AU LUXEMBOURG.
- 19- Mallen, M.-C. (1982). Guide méthodologique pour la pratique de l'enquête d'opinion. *Travailler en projet*(n°36).
- 20- Mattio, L., & Cohen, F. (2019). *100 Questions pour comprendre et agir : CSE: santé sécurité et conditions de travail*. Afnor.
- 21- Mbaz Romain, J. (2022, Decembre). SATISFACTION AU TRAVAIL ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS DE LA GÉCAMINES ET SNCC.
- 22- Medallia. (s.d.). *CheckMarket*. Récupéré sur <https://fr.checkmarket.com/calculateur-taille-echantillon/>
- 23- Peretti, J.-m. (2018). *Gestion de ressource humaines*. Vuibert.
- 24- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2020). SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SATISFACTION AU TRAVAIL : EFFETS SUR L'ABSENTÉISME MALADIE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE. « *Revue de gestion des ressources humaines* ».
- 25- Sainju, B., Hartwell, C., & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *ELSVIER*.

- 26- TAGUM FOMBENO, H. J. (2019). *santé et sécurité au travail en Afrique*. l'Harmattan.
- 27- Tordjman, D. (2020). *L'art de feedback*. GERESO.
- 28- Wodociag, S. (2021). Les facteurs de satisfaction liés à l'environnement de travail des managers transfrontaliers du Rhin supérieur. *Revue de gestion de ressources humaines*.
- 29- Yatribi, T., Balhadj, S., & Giraud, L. (2017). L'influence de l'environnement de travail sur la satisfaction et l'intention entrepreneuriale des ingénieurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*.
- 30- Yeonjae, J., & Yongmoo, S. (2019). Mining the voice of employees: A text mining approach to identifying and analyzing job satisfaction factors from online employee reviews. *ELSEIVER*, 10.
- 31- Yorid, A. Z., Nouman, M., & Khan, F. (2014, janvier). *Management and job satisfaction*. Récupéré sur ResearchGate:  
[https://www.researchgate.net/publication/272242943\\_Participative\\_Management\\_and\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/272242943_Participative_Management_and_Job_Satisfaction)

# **ANNEXE -A- QUESTIONNAIRE**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

## QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur, Bonjour ;

Cette enquête d'opinion rentre dans le cadre de la préparation du projet de fin d'étude en management de ressources humaines, visant l'identification des facteurs de satisfaction des travailleurs de la **Direction Générale de NAFTAL Spa**.

Afin de collecter les données relatives à cette recherche, nous avons établi ce questionnaire qui comprend deux parties, la première porte sur les données personnelles, quant à la deuxième à l'identification des facteurs de satisfaction des employés ; nous souhaitons vous voir contribuer avec des réponses objectives en exprimant votre degré de satisfaction par rapport à chaque facteur en cochant la case qui vous convient le plus.

Vos réponses sont considérées comme une source fiable pour la mesure exacte de votre degré de satisfaction au travail et auront un impact sur les résultats statistiques finals ; nous vous assurerons l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis, nous partagerons avec vous les résultats finals et les conclusions, tout en vous souhaitant une croissance soutenue.

**Rania MELZI, Etudiante en Master 2 Management de Ressources Humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) -Kolea -Tipaza.**

**Première partie : Données personnelles et fonctionnelles****A. Genre :**

- Féminin
- Masculin

**B. Situation familiale :**

- Marié (e)                       Divorcé (e)
- Célibataire                       Veuf (ve)

**C. Tranche d'Age :**

- 20 à 30 ans
- 30 à 40 ans
- 40 à 50 ans
- 50 ans et plus

**D. Niveau d'instruction :**

- Primaire (Sait Lire et Ecrire / SLE)
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

**E. Catégorie socio professionnelle :**

- Cadre dirigeant
- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

**F. Vous travaillez à l'entreprise depuis :**

- Moins de 5 ans
- 5 à 15 ans
- 15 à 25 ans
- 25 ans et plus

**G. Type de contrat**

- Contrat de Travail à durée Déterminée « CDD »
- Contrat de Travail à durée Indéterminée « CDI »

## Deuxième partie : Les facteurs qui contrôlent la satisfaction des employés

N°	Questions	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait
<b>Thème : Rémunération et Avantages Sociaux</b>						
<u>01</u>	Êtes-vous satisfait de votre salaire ? (Salaire de base / primes et indemnités).					
<u>02</u>	Êtes-vous satisfait des prestations administratives ? (Calcul du congé, établissement de l'attestation de travail, titre de congé...etc )					
<u>03</u>	Êtes-vous satisfait de la qualité de service des prestations sociales de l'entreprise ?					
<u>04</u>	Êtes-vous satisfait de la qualité de service des prestations CNAS ?					
<u>05</u>	Êtes-vous satisfait de la qualité des soins médicaux que vous recevez par l'entreprise ?					
<u>06</u>	Êtes-vous satisfait des prestations de transport du personnel ? (Chauffeur, Sécurité, Hygiène, Confort, horaires).					
<u>07</u>	Êtes-vous satisfait de la qualité de service de la cantine ? (Repas servi, hygiène, qualité de service...etc).					
<u>08</u>	Êtes-vous satisfait du fonctionnement des activités socioculturelles de l'entreprise ? (Séjours à l'étranger, camps de toile, cure thermale, activités sportives, loisirs, jardin d'enfants ...etc).					
<b>Thème : Conditions de travail</b>						
<u>09</u>	Êtes-vous satisfait du système de travail ? (Flexibilité).					
<u>10</u>	Êtes-vous satisfait de l'environnement de travail ? (Bureaux, chaises, hygiène, aération, nuisance...etc).					
<u>11</u>	Êtes-vous satisfait des moyens matériels mis à votre disposition pour effectuer convenablement votre travail ?					
<u>12</u>	Êtes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et professionnelle ?					
<b>Thème : Communication verticale et horizontale</b>						
<u>13</u>	Êtes-vous satisfait de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?					
<u>14</u>	Êtes-vous satisfait de votre relation avec vos collègues ?					
<u>15</u>	Êtes-vous satisfait du degré de partage de connaissance ?					
<u>16</u>	Êtes-vous satisfait de la clarté et l'efficacité de la communication à l'entreprise ? (La redondance des informations, réunions, commissions, groupe de travail).					

N°	Questions	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait
<b>Thème : Promotion et développement professionnel</b>						
<u>17</u>	Êtes-vous satisfait des opportunités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise ?					
<u>18</u>	Êtes-vous satisfait du dispositif d'évolution mis en place par l'entreprise ? (Bourse d'emploi, commissions du personnel ; La transparence des résultats, prise de décision juste et équitable).					
<u>19</u>	Êtes-vous satisfait des promotions qui vous en été accordées ?					
<u>20</u>	Êtes-vous satisfait de la façon dont vous êtes informés des postes vacants soumis à la postulation ? (Information parvenu au bon moment).					
<u>21</u>	Êtes-vous satisfait du rôle de la formation au sein de l'entreprise ?					
<b>Thème : Ethique et Equité</b>						
<u>22</u>	Êtes-vous satisfait de la clarté et la précision de vos responsabilités, vos tâches et vos objectifs ?					
<u>23</u>	Êtes-vous satisfait par rapport à la charge de travail et la répartition des tâches dans votre équipe ?					
<u>24</u>	Êtes-vous satisfait des mesures disciplinaires appliquées au sein de votre entreprise. ? (Juste et équitable).					
<u>25</u>	Êtes-vous satisfait par rapport à la reconnaissance parvenu par votre hiérarchie envers votre travail ?					
<b>Thème : Style de Commandement et implication du personnel</b>						
<u>26</u>	Êtes-vous satisfait de l'implication de vos propositions et vos idées aux décisions prise à l'entreprise ?					
<u>27</u>	Êtes-vous satisfait du soutien et encouragement de votre hiérarchie lorsque vous n'arrivez pas à effectuer un travail ? (Solutions, propositions, facilitations des tâches).					
<u>28</u>	Êtes-vous satisfait du degré d'autonomie accordé pour accomplir vos tâches ?					
<u>29</u>	Êtes-vous satisfait du style de commandement de votre hiérarchie ? (Prise en compte de la dimension humaine, collaboration, écoute, implication et engagement).					

Q-N°30/ Recommandiez-vous à vos amis et votre famille de travailler à NAFTAL ?

OUI  NON

Q-N°31 / Dans le cas où une entreprise multinationale vous offre un job, y'aura-il une probabilité de quitter NAFTAL ?

OUI  NO

# **ANNEXE -B- RESULTATS STATISTIQUES**

**Fiabilité de l'échelle de mesure :****Fiabilité conditions de travail**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	4

**Fiabilité style de commandement**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	4

**Fiabilité Rémunération**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	8

**Fiabilité promotion**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	5

**Fiabilité éthique et équité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	3

**Fiabilité communication**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	4

**Analyse statistique des données personnelles :****Le genre**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	49	61,3	61,3	61,3
	Féminin	31	38,8	38,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**La tranche d'âge**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	7	8,8	8,8	8,8
	30-40	23	28,7	28,7	37,5
	40-50	37	46,3	46,3	83,8
	+50	13	16,3	16,3	100,0

**Vous travaillez à l'entreprise depuis :**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5	10	12,5	12,5	12,5
	5-15	25	31,3	31,3	43,8
	15-25	39	48,8	48,8	92,5
	+25	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**La situation familiale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Marié(e)	50	62,5	62,5	62,5
	Divorcé(e)	10	12,5	12,5	75,0
	Célibataire	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Niveau académique**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	14	17,5	17,5	17,5
	Secondaire	17	21,3	21,3	38,8
	Universitaire	49	61,3	61,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### la catégorie socio-professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieur	27	33,8	33,8	33,8
	Cadre moyen	36	45,0	45,0	78,8
	Agent de maîtrise	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Type de contrat de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	3	3,8	3,8	3,8
	CDI	77	96,3	96,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Statistiques

		Êtes-vous satisfait de votre salaire ?	Êtes-vous satisfait des prestations administratives ?	Êtes-vous satisfait de la qualité de service des prestations sociales de l'entreprise ?	Êtes-vous satisfait de la qualité de service CNAS ?
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,34	2,78	2,16	1,70
Ecart type		,941	,656	,770	,701

**Statistiques**

		Êtes-vous satisfait de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?	Êtes-vous satisfait de votre relation avec vos collègues ?	Êtes-vous satisfait de degré de partage de connaissance ?	Êtes-vous satisfait de la clarté et l'efficacité de la communication à l'entreprise?
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,98	3,09	2,53	2,23
Ecart type		,927	,970	,811	,811

**Statistiques**

		Êtes-vous satisfait du système de travail ?	Êtes-vous satisfait de l'environnement de travail ?	Êtes-vous satisfait des moyens matériels mis à votre disposition ?	Êtes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et professionnelle ?
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,30	2,26	2,45	2,23
Ecart type		,683	,910	,855	,842

**Statistiques**

		Êtes-vous satisfait des opportunités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise?	Êtes-vous satisfait du dispositif d'évolution mis en place par l'entreprise ?	Êtes-vous satisfait des promotion qui vous en été accordées?	Êtes-vous satisfait de la façon dont vous êtes informés des postes vacants soumis à la postulation?
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,91	1,85	2,15	2,26
Ecart type		,697	,748	,887	,910

### Statistiques

		Êtes-vous satisfait du rôle de la formation au sein de l'entreprise?	Êtes-vous satisfait de la clarté et la précision de vos responsabilités, vos tâches et objectifs ?	Êtes-vous satisfait par rapport à la charge de travail et la répartition des tâches dans votre travail?	Êtes-vous satisfait des mesures disciplinaires appliquées au sein de
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,19	2,46	2,33	2,38
Ecart type		,858	,728	,776	,802

### Statistiques

		Êtes-vous satisfait par rapport de la reconnaissance parvenu par votre hiérarchie?	Êtes-vous satisfait de l'implication de vos propositions et vos idées aux décisions prise à l'entreprise?	Êtes-vous satisfait du soutien et encouragement de votre hiérarchie ?	Êtes-vous satisfait du degré d'autonomie accordé pour accomplir vos tâches ?
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,45	2,15	2,34	2,56
Ecart type		,761	,731	,795	,672

### Statistiques

Êtes-vous satisfait du style de commandement de votre hiérarchie ?

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,43
Ecart type		1,003

**Êtes-vous satisfait de votre salaire ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	17	21,3	21,3	21,3
	Peu satisfait	27	33,8	33,8	55,0
	Satisfait	29	36,3	36,3	91,3
	Très satisfait	6	7,5	7,5	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait des prestations administratives ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	1	1,3	1,3	1,3
	Peu satisfait	25	31,3	31,3	32,5
	Satisfait	45	56,3	56,3	88,8
	Très satisfait	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait de la qualité de service des prestations sociales de l'entreprise ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	16	20,0	20,0	20,0
	Peu satisfait	37	46,3	46,3	66,3
	Satisfait	25	31,3	31,3	97,5
	Très satisfait	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de la qualité de service CNAS ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	35	43,8	43,8	43,8
	Peu satisfait	34	42,5	42,5	86,3
	Satisfait	11	13,8	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait des soins médicaux que vous recevez par l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	11	13,8	13,8	13,8
	Peu satisfait	29	36,3	36,3	50,0
	Satisfait	32	40,0	40,0	90,0
	Très satisfait	7	8,8	8,8	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait des prestations de transport ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	6	7,5	7,5	7,5
	Peu satisfait	21	26,3	26,3	33,8
	Satisfait	43	53,8	53,8	87,5
	Très satisfait	10	12,5	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de la qualité de service de la cantine ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	51	63,7	63,7	63,7
	Peu satisfait	21	26,3	26,3	90,0
	Satisfait	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Statistiques

		Êtes-vous satisfait des soins médicaux que vous recevez par l'entreprise ?	Êtes-vous satisfait des prestations de transport ?	Êtes-vous satisfait de la qualité de service de la cantine ?	Êtes-vous satisfait du fonctionnement des activités socioculturelles de l'entreprise ?
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,48	2,71	1,46	1,79
Ecart type		,886	,783	,674	,791

### Êtes-vous satisfait du fonctionnement des activités socioculturelles de l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	34	42,5	42,5	42,5
	Peu satisfait	30	37,5	37,5	80,0
	Satisfait	15	18,8	18,8	98,8
	Très satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait des moyens matériels mis à votre disposition ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	11	13,8	13,8	13,8
	Peu satisfait	29	36,3	36,3	50,0
	Satisfait	34	42,5	42,5	92,5
	Très satisfait	5	6,3	6,3	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait du système de travail ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	9	11,3	11,3	11,3
	Peu satisfait	39	48,8	48,8	60,0
	Satisfait	31	38,8	38,8	98,8
	Très satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait de l'environnement de travail ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	18	22,5	22,5	22,5
	Peu satisfait	29	36,3	36,3	58,8
	Satisfait	28	35,0	35,0	93,8
	Très satisfait	4	5,0	5,0	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de l'équilibre entre votre vie privée et professionnelle ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	16	20,0	20,0	20,0
	Peu satisfait	35	43,8	43,8	63,7
	Satisfait	24	30,0	30,0	93,8
	Très satisfait	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	2	2,5	2,5	2,5
	Peu satisfait	23	28,7	28,7	31,3
	Satisfait	36	45,0	45,0	76,3
	Très satisfait	13	16,3	16,3	92,5
	Extrêmement satisfait	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de votre relation avec vos collègues ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	3	3,8	3,8	3,8
	Peu satisfait	16	20,0	20,0	23,8
	Satisfait	41	51,2	51,2	75,0
	Très satisfait	11	13,8	13,8	88,8
	Extrêmement satisfait	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait de degré de partage de connaissance ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	7	8,8	8,8	8,8
	Peu satisfait	33	41,3	41,3	50,0
	Satisfait	31	38,8	38,8	88,8
	Très satisfait	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait de la clarté et l'efficacité de la communication à l'entreprise ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	14	17,5	17,5	17,5
	Peu satisfait	39	48,8	48,8	66,3
	Satisfait	22	27,5	27,5	93,8
	Très satisfait	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait des opportunités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	23	28,7	28,7	28,7
	Peu satisfait	41	51,2	51,2	80,0
	Satisfait	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait du dispositif d'évolution mis en place par l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	26	32,5	32,5	32,5
	Peu satisfait	43	53,8	53,8	86,3
	Satisfait	8	10,0	10,0	96,3
	Très satisfait	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait des promotions qui vous en été accordées ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	22	27,5	27,5	27,5
	Peu satisfait	28	35,0	35,0	62,5
	Satisfait	26	32,5	32,5	95,0
	Très satisfait	4	5,0	5,0	100,0

### Êtes-vous satisfait du rôle de la formation au sein de l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	19	23,8	23,8	23,8
	Peu satisfait	31	38,8	38,8	62,5
	Satisfait	26	32,5	32,5	95,0
	Très satisfait	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de la façon dont vous êtes informés des postes vacants soumis à la postulation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	18	22,5	22,5	22,5
	Peu satisfait	29	36,3	36,3	58,8
	Satisfait	28	35,0	35,0	93,8
	Très satisfait	4	5,0	5,0	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait de la clarté et la précision de vos responsabilités, vos tâches et objectifs ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	6	7,5	7,5	7,5
	Peu satisfait	35	43,8	43,8	51,2
	Satisfait	36	45,0	45,0	96,3
	Très satisfait	2	2,5	2,5	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait par rapport à la charge de travail et la répartition des tâches dans votre travail ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	11	13,8	13,8	13,8
	Peu satisfait	36	45,0	45,0	58,8
	Satisfait	29	36,3	36,3	95,0
	Très satisfait	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait des mesures disciplinaires appliquées au sein de**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	11	13,8	13,8	13,8
	Peu satisfait	33	41,3	41,3	55,0
	Satisfait	31	38,8	38,8	93,8
	Très satisfait	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait par rapport de la reconnaissance parvenu par votre hiérarchie ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	7	8,8	8,8	8,8
	Peu satisfait	35	43,8	43,8	52,5
	Satisfait	34	42,5	42,5	95,0
	Très satisfait	3	3,8	3,8	98,8
	Extrêmement satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait de l'implication de vos propositions et vos idées aux décisions prise à l'entreprise ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	15	18,8	18,8	18,8
	Peu satisfait	39	48,8	48,8	67,5
	Satisfait	25	31,3	31,3	98,8
	Très satisfait	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait du soutien et encouragement de votre hiérarchie ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	11	13,8	13,8	13,8
	Peu satisfait	36	45,0	45,0	58,8
	Satisfait	28	35,0	35,0	93,8
	Très satisfait	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait du degré d'autonomie accordé pour accomplir vos tâches ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	4	5,0	5,0	5,0
	Peu satisfait	31	38,8	38,8	43,8
	Satisfait	41	51,2	51,2	95,0
	Très satisfait	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Êtes-vous satisfait du style de commandement de votre hiérarchie ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	13	16,3	16,3	16,3
	Peu satisfait	33	41,3	41,3	57,5
	Satisfait	25	31,3	31,3	88,8
	Très satisfait	5	6,3	6,3	95,0
	Extrêmement satisfait	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

#### Statistiques

Conditions

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,3094
Ecart type		,61783

#### Statistiques

Rémunération et avantages sociaux

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,1766
Ecart type		,43742

#### Statistiques

Communication

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,7031
Ecart type		,72380

#### Statistiques

Promotion

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,0725
Ecart type		,59299

#### Statistiques

Management participatif

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,3688
Ecart type		,63890

#### Statistiques

Equité

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,4031
Ecart type		,51480

## Statistiques

sg

N	Valide	80
	Manquant	0
Moyenne		2,3389
Ecart type		,41124

### Recommandiez-vous à vos amis et votre famille de travailler à NAFTAL?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	38	47,5	47,5	47,5
	NON	42	52,5	52,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

### Dans le cas où une entreprise multinationale vous offre un job, yaura-t-il une probabilité de quitter NAFTAL?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	50	62,5	62,5	62,5
	NON	30	37,5	37,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

## Régression :

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,300	,34412	1,293

a. Prédicteurs : (Constante), Remunération

b. Variable dépendante : sg

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,123	1	4,123	34,819	,000 <sup>b</sup>
	de Student	9,237	78	,118		
	Total	13,360	79			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,202	,196		6,119	,000
	Remunération	,522	,089	,556	5,901	,000

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,833 <sup>a</sup>	,694	,690	,22901	1,756

a. Prédicteurs : (Constante), Communication

b. Variable dépendante : sg

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,269	1	9,269	176,741	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,091	78	,052		
	Total	13,360	79			

a. Variable dépendante : sg

b. Prédicteurs : (Constante), Communication

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,060	,100			10,642	,000
	Communication	,473	,036	,833		13,294	,000

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,675 <sup>a</sup>	,455	,448	,30541	1,861

a. Prédicteurs : (Constante), Promotion

b. Variable dépendante : sg

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,085	1	6,085	65,230	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,276	78	,093		
	Total	13,360	79			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,369	,125			10,964	,000
	Promotion	,468	,058	,675		8,077	,000

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,757 <sup>a</sup>	,573	,568	,27033	1,669

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,660	1	7,660	104,819	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,700	78	,073		
	Total	13,360	79			

a. Variable dépendante : sg

b. Prédicteurs : (Constante), Equité

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,885	,145		6,099	,000
	Equité	,605	,059	,757	10,238	,000

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,711 <sup>a</sup>	,505	,499	,29118	1,362

a. Prédicteurs : (Constante), Style de commandement

b. Variable dépendante : sg

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,747	1	6,747	79,576	,000 <sup>b</sup>
	de Student	6,613	78	,085		
	Total	13,360	79			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1,255	,126		9,983
	Style de commandement	,457	,051	,711	8,921