

UNIVERSITE DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

**L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET
LA SATISFACTION AU TRAVAIL
AU SEIN DE LA DRGB SONATRACH DE BEJAIA**

**Mémoire de fin de cycle, présenté en vue de l'obtention
du diplôme Master2 en Sociologie du travail et Ressources Humaines**

Réalisé par :

Zoughebi Sonia

Dirigé par :

Belaidi Ali

Septembre 2014

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu être possible sans le bon « Dieu » le tout puissant qui m'a donné du courage, volonté pour pouvoir suivre mes études et achever ce travail.

Et la collaboration d'un certain nombre de personnes que je dois remercier :

✓ *Je tiens à remercier infiniment mon promoteur monsieur BELAIDI Ali d'avoir accepté de m'encadrer et pour ses conseils précieux, pour son dévouement de mettre son savoir à ma disposition afin de réaliser mon étude.*

✓ *Tout le personnel et salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH, pour leur collaboration.*

✓ *Ma famille bien sûr qui m'ont beaucoup aidé moralement et financièrement dans la réalisation de ce travail et leur encouragement de poursuivre mes études.*

✓ *Enfin, la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de mes amis, ce dont je suis grandement reconnaissant.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A toute ma famille, mes très chères parents

Mes sœurs : Aida, Lamia, Nouara, Nawel

Et a mon frère Said

*Et a mes cousines et cousins : Meriem, Kenza, Céléna & Mohamed ;
Adem, Samy*

Et mes oncles et tantes : Kamel, Abdelkrim, Farid et Nora, Hakima

Et sur tout ne pas oublier

*Monsieur BELAIDI Ali que je considère comme ma main droite
dans la réalisation de ce modeste travail*

A tout mes amis et en particulier :

Sarah, Lynda, Souad, Tarik, Rafik.

Tables des matières

INTRODUCTION	I
CHAPITRE 1 CADRE METHODOLOGIQUE	
1. PROBLEMATIQUE.....	4
2. HYPOTHESES.....	8
3. LA MÉTHODE ADOPTÉE	8
3.1.L'entretien	9
3.2.GUIDE D'ENTRETIEN.....	10
3.3.La conduite de l'entretien.....	10
4. L'échantillon de l'enquête.....	11
5. Définition des concepts	12
5.1.Le sens du travail	12
5.2.Les représentations du travail	12
5.3.Organisation.....	13
5.4.L'implication	13
5.5.La satisfaction au travail	17
CHAPITRE 2 APPROCHE THERIQUE DE LA SONATRACH	
- Présentation de l'organisme SONATRACH.....	21
CHAPITRE3 APPROCHE THEORIQUE DE L'IMPLICATION	
PRÉAMBULE	
1. LA NATURE DU CONCEPT D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....	34
1.1. Les différentes définitions de l'implication organisationnelle.....	34
1.2. Les types de l'implication organisationnelle.....	36
2. LES FACTEURS D'IMPLICATION : LE ROLE DE L'ORGANISATION ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.....	38
3. LES DIFFERENTES APPROCHES D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....	39
3.1. L'approche unidimensionnelle.....	39
3.2. L'approche multidimensionnelle.....	40
4. LES EFFETS SUR LES EFFORTS AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE.....	44
5. LA POLITIQUE D'IMPLICATION.....	45
6. Les facteurs de base ou les antécédents de l'implication organisationnelle	46
7. LES CAUSES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....	46
8. LES CONSEQUENCES POTENTIELLES DE L'IMPLICATION.....	47
CHAPITRE 4 : SATISFACTION AU TRAVAIL	
PREAMBULE	
1. Les différentes définitions de la satisfaction au travail.....	50

2. LES INDICATEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL.....	51
3. LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL.....	55
4. La formation et l'information.....	57
5. La rémunération	59
6. Contrôle.....	59
7. La charge et le stress au travail	60
ARTICULATION ENTRE IMPLICATION ET SATISFACTION AU TRAVAIL.....	66

CHAPITRE 5 ANALYSE DES RESULTATS

PREAMBULE

- Premier enquêté.....	69
- Le deuxième enquêté.....	71
- Troisième enquêté.....	72
- Quatrième enquêté	74
- Le cinquième enquêté.....	76
- Le sixième enquêté	77
- Le septième enquêté	79
- Le Huitième enquêté.....	80
- Le Neuvième enquêté	82
- Le Dixième enquêté	83
- Onzième enquêté	85

SYNTHESE	86
----------------	----

CONCLUSION.....	87
-----------------	----

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

Bien que les gens aillent généralement travailler de bon cœur, le travail est vital pour l'être humain, pour cela l'homme depuis son apparition investit son effort physique et moral afin de satisfaire ses besoins économique sociaux et psychologiques. Par ailleurs, l'implication organisationnelle exerce un attrait élevé en psychologie sociale des organisations et en gestion des ressources humaines. Certains auteurs expliquent cet inspiration par la capacité du concept à prédire les comportements de retrait tels que l'intention de départ (Meyer et Allen, 1996).pour d'autre, elle offre une dimension complémentaire à la satisfaction au travail. Pratiquement toutes entreprises cherchent à satisfaire son personnel que soit sur le plan : économique, administrative, sociale ou psychologique,...etc. c'est pour cette raison que les entreprises prennent en considérations l'amélioration des conditions de travail (physique, matériel), comme élément essentiel pour diminuer la surcharge de travail, le stress au travail et notamment maintenir son personnel.

En réalité, toute satisfaction ou insatisfaction au travail procréé par rapport au type de travail impliqué dans l'entreprise. Ainsi que les conditions de travail. A cet effet, la majorité des chercheurs proposent au entreprise de développées leurs système (politique) d'implication organisationnelle afin de résoudre les conflits entre : collègues, hiérarchie et surtout avec l'entrepris. Il est évident qu'un bon climat social améliore les conditions de travail d'une entreprise. Donc, outre l'aspect matériel, l'aspect social a une grande importance dans la satisfaction au travail. C'est autant le cas pour les relations entre collègues, que pour les relations hiérarchiques. Les employés satisfaits au niveau de leurs entreprises ont d'avantages : personnelle, professionnel et même familiale. Par contre la sur charge de travail, les mauvais conditions de travail ainsi le mal alaise provoque des stress, conflit interne qui deviens avec le temps interne et externe. (Fabre, 1997.)

Pour Les objectifs visés par notre recherche c'est d'étudier le processus d'implication organisationnelle à la DRGB/SONATRACH de Bejaia. Comprendre la relation entre l'implication organisationnelle des salariés de la SONATRACH et leur bien être au travail. Bien entendu, on cherchera à comprendre le rôle des conditions de travail. Cerner aussi les moyens mobiliser, ou non, à cet effet par l'entreprise. Notre souci donc est de montré l'importance de l'implication organisationnelle des employés de la DRGB/SONATRACH qui est une entreprise nationale par action (SPA) spécialisée dans le transport des hydrocarbures par la voix de canalisation située ou près du port de Bejaia, vis-vis de leurs travail organisationnel impliqué ainsi que leurs satisfactions au travail. Et pour y arriver à atteindre cet objectif, nous avons divisé notre travail en quatre chapitres : le premier, dit chapitre méthodologique contient la problématique, la méthode adoptée avec les concepts clés. Le second et troisième chapitre abordent respectivement, dans une revue de littérature, l'implication au travail et la satisfaction au travail. Le dernier chapitre, intitulé discussion et analyse des données, étales les entretiens tout en les discutant ; pour terminer avec une conclusion et la liste bibliographique. En annexe, on retrouvera les documents concernant le terrain de notre enquête ainsi que le guide d'entretien.

CHAPITRE 1

CADRE

METHODOLOGIQUE

1. PROBLEMATIQUE

Le travail est un outil important par lequel l'individu assure sa survie et à satisfaire ses besoins économiques et sociaux. Il donne droit à toute personne ayant les capacités physique et mentales, d'accomplir les tâches ordonnées par l'employeur. « *On travaille seulement parce qu'on a besoin de manger. Mais on mange pour pouvoir continuer à travailler. Et de nouveau on travaille pour manger. Toute est intermédiaire dans cette existence, tout est moyen [...] la nécessité est par tout.* » (Rous Tang, 1982). Du coup, le travail permet de se réaliser comme être humain et il consolide à la fois le progrès, les conquêtes et les réalisations. Le travail transforme le monde. Il maintient et reproduit la vie, en donnant un sens à l'existence, une signification, une valeur, une orientation. En somme, le travail établit un sens à son intérieur et extérieur et, à ce niveau, le sens du travail se confond avec le sens de la vie.

De prime abord, le travail joue un rôle important dans le développement de la personne. Il lui permet d'assurer sa subsistance. Or, le travail est avant tout une activité par laquelle une personne se définit, s'insère dans le monde, actualise son potentiel, et crée de la valeur, ce qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle (cf. Morin, 2006 : 26)

Dans une délimitation des caractéristiques qui donnent un sens au travail, Morin (*Ibid.*) propose six : 1) la rectitude morale d'un travail s'inscrivant dans un milieu de parité et d'équité, et d'un environnement sain et sécuritaire, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine. Les occasions d'apprendre et de se développer. 2) Le plaisir au travail, permet d'atteindre les objectifs, ainsi qu'un équilibre entre les deux vies, professionnelle et personnelle. Percevoir l'avenir avec confiance, et apprendre à s'épanouir. 3) L'autonomie au travail permet d'assurer des responsabilités : juger, décider et solutionner avec efficacité. 4) Les relations au travail, qui en découle, ambitionnent des contacts et des relations intéressants avec les collègues, tout en développant une complicité entre eux. 5) L'utilité du travail, à l'ensemble de son entourage et à la société

notamment. 6) La reconnaissance au travail, correspond aux compétences du salarié, admettre ses qualifications et en recevoir la contre partie équivalente.

Par ailleurs, le travail est la pierre angulaire de toute entreprise. C'est ainsi que le développement de l'entreprise repose à la fois sur le travail et d'autres éléments stratégiques. On peut constater que les caractéristiques qui donnent le sens au travail peuvent être vues comme étant les caractéristiques qui donnent du sens à l'essence humaine, c'est-à-dire être autonome, libre, pouvoir se développer, apprendre, être utile à la société, être reconnu pour ses capacités, son identité, dans un milieu où il est respecté et peut faire preuve de respect et de considération envers un autre être humain.

L'organisation du travail est présentée comme un déterminant du bien-être¹ des employés, de leurs attitudes et de leur performance. Son impact varie selon le sens que lui attribuent les employés. Si l'individu perçoit positivement son travail (activités quotidiennes concrètes), les conditions dans les quelles il accomplit (santé et sécurité, environnement physique, etc.) et les relations établies (avec son supérieur, ses collègues, la clientèle, etc.), alors il aura tendance à y trouver du sens du travail.

Jugée difficile à mettre en œuvre, par les gestionnaires, la gestion des ressources humaines fait l'objet d'un encadrement stratégique pour les entreprises, dont le but d'assurer un climat de travail stimulant, ainsi qu'une mobilisation du personnel dans la réalisation des objectifs de l'organisation ; dans un engagement, elle ambitionne l'adhésion de ses employés à la mission de l'entreprise. D'où l'importance de déceler les potentialités des prétendants à un poste offert lors du recrutement, d'ailleurs « *ce recrutement est la recherche est la description réaliste du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspond sur la recherche fructueuse de candidat compétent et en fin, sur son intégration réussie dans l'entreprise* » (Peretti, 2008). Dans ce contexte, il importe de considérer la phase

¹ Le bien-être comprend dans son sens général la santé physique et morale de la personne concernée.

de l'implication organisationnelle comme une étape essentielle dans la vie de l'entreprise.

D'emblée, une relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation semble être véhiculée par le travail est dicte ainsi l'attachement des personnes envers leur entreprise. Ces implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de l'organisation (cf. Wiener, 1982) et qui la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut retirer (Buchanan, 1974). A cet effet, le salarié est souvent impliqué à son organisation mais on trouve trois types d'implications (Allen et Meyer, 1990). *L'implication affective* : correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation. Le degré d'implication influence sur le rapport de l'employé à son entreprise. Par ailleurs, *l'implication normative* : repose sur un sentiment d'obligation. La dernière *implication calculée*, dite aussi continue, est comme une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation.

Par ailleurs, souligner l'implication, nous renvoi à l'implication organisationnelle, celle joue un rôle très important dans la vie professionnelle des salariés et leur bien-être. Dans cette perspective, il semble important de s'interroger sur l'existence et l'efficacité d'un droit à la protection de la *santé mentale* au travail. Il s'agit donc d'un droit fondamental. Il relève à la fois du droit à la santé, qui constitue un droit de la personne humaine, et du droit à un environnement professionnel sain, partie intégrante des droits sociaux visant la protection des travailleurs contre l'exploitation de leur force de travail. La satisfaction au travail, comme un indicateur de la santé mentale, tente de cerner à son tour l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts. Plusieurs facettes de l'emploi peuvent être prises en compte.

De nos jours, on considère la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif. Elle est « un phénomène non directement observable (un

état psychologique qui doit être distingué de ses conséquences comportementales) (Aurier et Evrard, 1998). Or, la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement envers l'organisation présentent également des résultats globaux sur l'environnement des employés vis-à-vis leurs entreprise et leurs entourages.

Par ailleurs, les entreprises ne cultivent pas le même type de travail et qui est bien entendu le type décide de ses conditions. De ce fait, le secteur d'activité est un déterminant majeur. Or, les réalités actuelles des entreprises n'excluent pas la coexistence de différent type de travail dans une même société. Ce qui implique à son tour une myriade de conditionnements. Dans cette hybridité de conditionnements qui dichotomise inconsciemment le travail et segmente les travailleurs dans des catégorisations professionnelles distinctes. Des représentations inhérentes d'un contexte professionnel et qui peuvent basculer vers un contexte social.

Dans cette perspective, SONATRACH/DRGB, une société étatique Par action leader dans le transport des hydrocarbures par voix de canalisation jonche par ses filiales le territoire national. A cet effet, celle de Bejaia, notre terrain de recherche, représente une modèle qui unie à la fois de différent type de travail. D'emblée une dichotomie saillante qui divise l'entreprise en deux sans la séparer. L'une est celle de l'exploitation la seconde concerne l'administration. Il est bien évident qu'un ordre hiérarchique organise le tous dépendamment des niveaux et des services ; ainsi il est décomposé en trois catégories socioprofessionnelles : Cadres, Maitrises, Exécutions. Toutes ces catégorise sont réparties de pareil d'autre mais qui dépendent des conditionnements de travail: exploitation (atelier, laboratoire, bac) et administration. Les représentations des salariés semble s'influencées par le travail exercé (activités quotidiennes concrètes), les conditions dans lesquelles il l'accomplisse (santé mentale, sécurité, environnement physique). Une tendance divergente s'y trouve en étroite liaison avec les différents types d'implications, entre autre, le bien être physique et mentale. Nul doute que le travail en exploitation conditionne différemment les comportements de ceux et celles qui y travaillent. Vigilance, application et

engagement sont de rigueur. Dont le but principal est d'accomplir le travail conformément aux normes et dans les délais prescrits. Ainsi, une représentation positive ou négative n'aurait certainement pas le même résultat. Aussi cette représentation est subtile au conditionnement psychologico-social d'où l'intérêt de connaître les éléments qui peuvent influencer sur ces représentations et les symptômes qui l'accompagnent : stress, démoralisation absentéisme etc. des faits qui pèsent lourdement sur le climat du travail. Notre propos ici est de chercher à répondre sur des questions qui s'imposent par leur pertinence :

- Comment le type de travail peut influencer sur l'implication ainsi que la satisfaction au travail ?

- Comment la satisfaction, positive soit elle ou négative, peut-elle favoriser ou défavoriser l'implication au travail ? Où se conjuguent à ce titre le travail et ses représentations ?

- Quel est le degré d'influence des conditions du travail sur ses représentations et du même coup sur l'implication au travail ?

- Quel est à cet effet l'importance octroyé par les salariés à la santé, à la fois physique et moral, au travail et leur degré de sensibilité ?

2. HYPOTHESES

A l'issu de cette problématique, et on se référant à notre approche théorique, nous postulons de prime abord les hypothèses suivantes :

- o Le type de travail et ses représentations peuvent influencer sur l'implication au travail.

- o L'implication au travail peut favoriser ou défavoriser et décide ainsi de la nature de la satisfaction.

3. LA MÉTHODE ADOPTÉE

Dans une démarche qualitative, et optant pour un travail déductif, on tentera de mettre en lumière les traits caractérisant l'implication organisationnelle des employés de l'unité de SONATRACH de Bejaia Sans pour autant chercher à savoir les raisons directe ou indirecte de la satisfaction de ses employés de cette entreprise SONTRACH de Bejaia, notre souci ici est de comprendre les particularités des structures de travail au niveau d'unité de Bejaia, qui peuvent bien entendu expliqués de différents comportements des salariés impliqués ou mètre en lumière les facteurs de satisfaction ou de l'insatisfactions des employés de DRGB/SONATRACH. A travers des observations des caractéristiques précises sur plusieurs individus (*objets*) dont nous essayerons de démontrer la possibilité de synthétiser les traits communs caractérisant l'ensemble de nos informateurs. C'est la succession observation — analyse — interprétation — généralisation. Cette démarche est très usitée en sociologie appliquée et s'appuie beaucoup sur les techniques d'inférence statistique (tests qui permettent de mesurer le risque d'erreur et l'étendue des possibilités de généralisations-extrapolations). Le sondage d'opinion, l'étude de marché... relèvent de cette méthode. Pour la technique méthodologique mobilisée dans notre démarche se présente dans l'entretien compréhensif, bien entendu, cette technique est soutenu par des observations relevées durant notre séjours dans l'unité de Bejaia.

a. *L'entretien*

L'entretien semble résister à la formalisation méthodologique ; il est d'abord une méthode économique et facile d'accès. Les questions posées doivent répondre à des critères, aussi la construit de l'échantillon ainsi que sa représentativité. Il n'existe pas une Méthode unique de l'entretien mais plusieurs, si différentes entre elles que les instruments qu'elles proposent ont des définitions contradictoires. Dans la méthodologie de l'entretien, deux points font l'objet d'un consensus : la conduite d'entretien et l'analyse de contenu (Kauffmann,). Il aussi définit comme « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une

transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés » (Aktouf, 1987). Par ailleurs, il existe plusieurs types d'entretiens dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée (*Idem.*).

b.

G

uide d'entretien

Cette phase de l'enquête (l'approche qualitative) est également très importante comme la précédente elle est considérée en quelque sorte l'instrument le plus fiable, elle peut être complémentaire aux données recueillies par le questionnaire, et pour cela, le chercheur doit délimiter soigneusement les principales questions en rapport avec son thème de recherche. En outre, c'est une situation de face à face, de tête entre l'enquêteur et l'enquêté en utilisant le moyen de la communication verbale (orale) sur un thème bien déterminé.

Dans les sciences sociales, l'entretien ou bien l'interview ou encore l'entrevue est, « *le type de relation interpersonnelle que le chercheur organise avec les personnes dont il attend des informations en rapport avec le phénomène qu'il étudie.* » (LOUBET, 2000 :71). D'une autre manière, « *c'est la situation au cours de laquelle un chercheur, l'enquêteur, essaie d'obtenir d'un sujet, l'enquêté, des informations détenues par ce dernier, que ces informations résultent d'une connaissance, d'une expérience ou qu'elles soient la manifestation d'une opinion.* » (*Ibid. p.71.*)

c. *La conduite de l'entretien*

La situation d'entretien suscite une attention de plus en plus focalisée, la chasse étant déclarée à toutes les influences de l'interviewer sur l'interviewé. La conséquence par ailleurs est de tendre vers une présence la plus faible possible de l'enquêteur.

Le matériel recueilli de cette façon est idéal pour une analyse de contenu elle-même impersonnelle, où le chercheur tente de réduire autant que possible ses propres interprétations. L'entretien ici s'inscrit dans une dynamique exactement inverse : l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté ; lors de l'analyse de contenu l'interprétation du matériau n'est pas évitée mais constitue au contraire l'élément décisif.

1. L'échantillon de l'enquête :

Dans le cadre de notre recherche, il n'est pas possible de se contenter sur toute la population de l'entreprise, et pour cela nous devrions extraire un nombre déterminé et bien précis qui répond au problème de notre enquête. Ici nous avons choisi un échantillon qui vise les cadres de la SONATRCH et plus précisément ; les cadres de l'administration, atelier et laboratoire. Cet échantillon est délimité dans notre thème de recherche dès le début c'est la population pour laquelle on désire toucher par notre étude et recueillir des informations, et sur laquelle doivent porter la conclusion de notre enquête. Nous avons donc, effectué notre guide d'entretien auprès de 15 cadres dans le désir de renforcer et d'enrichir les résultats recueillis au sein de la DRGB/SONATRACH.

2. La méthode de l'enquête :

Après la collecte la réalisation des entretiens et la transcription intégrale, « *le verbatim* », nous procéderons à l'analyse. L'analyse de contenu est une technique d'étude détaillée des contenus des entretiens, dont le but d'en dégager les significations, associations, intentions... non directement perceptibles à la simple lecture du verbatim (AKTOUF, 1987). Il est de première importance de disposer d'une technique alliant rigueur et procédures simples pour analyser ces contextes d'actions et de situations que sont les mots agencés dans un discours signifiant. L'exégèse et la dissection interprétative ne suffisent pas à rendre tout le sous-jacent, l'implicite, dans le sens d'un texte, sur des bases autres que seulement subjectives et approximatives (*Ibid.*). L'analyse de contenu sert à combler cette insuffisance. Celle-ci est une « *technique de recherche pour la description*

objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter » (Idem.).

3. Définition des concepts :

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. On débute en faisant ressortir les concepts des hypothèses ainsi que de sa problématique ; dans une continuité, il importe de décomposer chaque concept pour en dégager les dimensions à considérer, puis chaque dimension est décortiquée pour être traduite en indicateurs ou phénomène observable. Dans ce qui suit, on abordera les concepts qui nous semblent les plus pertinents à notre étude.

3.1. Le sens du travail :

Le sens du travail peut être conçu comme un effet de cohérence, signification ou de l'orientation entre la personne et son travail et le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'elle atteint dans sa relation avec le travail. Cette cohérence procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide le travailleur à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions. Bien sûr, le sens est une expérience éminemment subjective ! Dans nos travaux sur l'organisation du travail, « le sens du travail est défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'une personne recherche et celles qu'elle perçoit dans le travail accompli » (MORIN, 2006 : 3).

3.2. Les représentations du travail

On a beaucoup écrit sur le travail et son importance dans le développement des personnes et des sociétés. On lui attribue aussi plusieurs fonctions : un moyen de gagner sa vie, de se réaliser, de se rendre utile, d'occuper ses journées, de réaliser quelque chose d'important, etc. Par ailleurs, un même travail peut être perçu différemment selon l'attitude de la personne qui l'accomplit. De plus, depuis les années 50, il est de bon concevoir un travail qui a du sens comme celui qui offre autonomie, défis, occasions d'apprentissage, avancement de carrière,

bonnes relations humaines, salaire équitable et bonnes conditions de travail. (*Ibid.*, 2008 :10). Selon le dictionnaire de gestion (vocabulaire, concepts et outils) les représentations du travail, est fait par ensemble de perceptions et de constructions mentales propre a une collectivité ou à une personne vis-à-vis de son travail. (Matté de Boislandelle, 1998 : 381). Parmi ces représentations que font les salariés vis-à-vis de leur travail, nous citons les quatre activités suivantes :

- Le travail comme activité agréable.
- Le travail comme activité rémunérée.
- Le travail comme activité supervisées.
- Le travail comme activité exigeante.

3.3. Organisation :

Désigne des « groupements humains qui coordonne ment leurs activités pour atteindre les buts qu'ils se donnent. Elle est de nature économique (entreprise). Elle caractérise les diverses façons par lesquelles ces groupements agencent ou structurent les moyens dont ils disposent pour parvenir à leur fins. Ces modes organisationnels sont appliqués à des ensembles concrets (atelier réseau commercial, service après-vente) ou à des fonctions génériques (informations, travail). Ce sont des instruments de rationalisation, permet tant d'optimiser la gestion des ressources, la division des taches, la répartition des pouvoirs ou les règles de fonctionnement ». (LEDUFF, 1999 : 870-871.). Et l'organisation aussi est « des groupements humains, ordonnés relationnel ment, en vue d'objectifs déterminés, caractérisés par la division du travail, du pouvoir, des responsabilités, des réseaux de communication planifiés. Un contrôle de l'ensemble, pour ne pas dévier des objectifs prévus, maintenir et améliorer l'efficacité et la survie de l'organisation ». (GRAWITZ, *Op cit* : 302.)

3.4. L'implication

Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « fait d'être embrouillé, d'être mêlé à... compromis » (dans une affaire douteuse). On

comprend là pourquoi le personnel a tant de mal à s'impliquer... dans les affaires de l'entreprise. L'implication est « la relation que la pensée établit entre deux objets de connaissance de telle manière que, si le premier (impliquant) est posé aux mêmes conditions et avec la même valeur de vérité. L'implication est moteur du raisonnement différentiel et de la démonstration ». (BLOCH, *Op cit* : 310).

L'implication est défini à la fois « comme l'identification de l'engagement dans une organisation particulière ». (LEDUFF, *Op cit*, p, 463.) C'est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés. On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail, sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste. L'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle (réf.)

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés. L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : il ya des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale (*cf.* webmaster mémoire online.com). L'implication : « traduction du concept anglo-saxon « commit ment », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail. Dans le prolongement des facteurs explicatifs du comportement au travail, l'implication sert un besoin d'accomplissement, d'auto-expression et d'estime du salarié. On peut distinguer deux formes d'implication en situation de travail (qui se placent en inter-relation) : implication au travail et implication organisationnelle.

3.4.1. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est une adhésion du salarié à son organisation qui se repose sur : une dimension affective, calculée et normative. la première selon PORTER et STEERS est un attachement aux croyances, but et valeurs de l'organisation. La deuxième selon BEKER est une implication du fait de l'intérêt personnel à suivre les buts de l'organisation. Et la dernière c'est « obligation » de suivre les règles et les buts de l'organisation ». (<http://www.managmarket.com>). L'implication organisationnelle est définie comme « l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière ». (N'GAHANE et RONGE, 1996 :107) ; elle est, selon MEYER et ALLEN, « l'état psychologique qui relie l'individu à son organisation ». (*Webmaster @mémoire online.com*).

L'implication organisationnelle correspond à une identification individuelle à la collectivité de travail à laquelle les salariés se voient appartenir. Cette identification se fonde sur le partage de valeurs et croyances communes et la réciprocité dans l'échange. Cette implication peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions² :

- Une dimension affective : attachement de la personne à son organisation,
- Une dimension calculée : le salarié anticipe les coûts de son départ,
- Une dimension normative : les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation ».

L'implication organisationnelle est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise, et il y a une interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Par ailleurs l'implication organisationnelle est comme l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation. Et selon les chercheurs

² (http://enquete-opinion.fr/domaines/barometre_interne.htm.)

ont peut distinguer trois types d'implication : affective, normative et calculée. Donc, l'implication organisationnelle permettent de traduire une relation entre l'individu et son univers de travail notamment l'entreprise dans laquelle il travail. (cf. *Ibid.*).

3.4.2. L'implication affective

Se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (*PORTER, STEERS et MOWDAY, 1994*). Elle caractérise par trois facteurs notamment;

- « Une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation.
- Une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation.
- Et un fort désir de rester membre de cette dernière.

Elle est fondé sur un attachement émotionnel reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière ». (N'GAHANE et RONGE : 107.)

3.4.3. L'implication calculée

Fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés. Et comme « Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. Elle renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il

quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation»³.

3.4.4. L'implication normative

Se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau Compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour WINER (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle, MEYER et ALLEN (1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation. par ailleurs, « Résulte de la perception de salarie des pressions sociales qui s'exercent sr lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé à agir de manière à satisfaire les buts et intérêt organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi ». (cf. *Ibid.*)

3.5. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail apparaît comme une dynamique, une évaluation ou un état émotionnel. Elle traduit une dynamique si l'on considère que l'individu doit s'adapter en permanence s'il veut maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient. En conséquence, elle peut être considérée comme une « fonction de ses propres capacités à s'adapter à une situation de travail donnée, ou à la modifier en fonction des ses propres besoins », (BARBASH, 1976). Toutefois, cette satisfaction s'inscrit dans une perception instable qui « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et résulte de l'action de forces internes et externes à l'organisation » (Meyssonier, 2005).

³ ([hht://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html](http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html).)

Elle peut également résulter d'une évaluation. Locke (1969) définit le processus de satisfaction comme le résultat de l'écart entre les valeurs de l'individu et la perception qu'a celui-ci de son emploi, c'est-à-dire entre ce que devrait être son emploi et ce qu'il est effectivement. Dans la même lignée, Lawler (1971)¹ considère que le niveau de satisfaction de l'individu dépend de la comparaison entre ce qu'est réellement un aspect donné de son emploi par rapport à ce qu'il voudrait qu'il soit. En somme, la satisfaction peut désigner un état émotionnel. Dans cette perspective, Locke (1976) définit la satisfaction comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ». Ainsi, RIPON (1987) précise que cet « état émotionnel résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer. La satisfaction est un produit de l'expérience concrète de la relation psychique entre l'individu et une situation de travail ».

Pour IGALENS (1999), il a proposé une formulation synthétique de la satisfaction au travail. Selon lui, la satisfaction au travail est « définie comme une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail, la satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences, mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie ». Dans le cadre de cette recherche, nous retenons cette définition de la satisfaction au travail car elle nous semble suffisamment complète et concise. Et comme les recherches menées sur la satisfaction au travail en ressources humaines tentent de cerner l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts. Le nombre de facettes de l'emploi prises en compte dans les recherches varie selon les échelles de mesure utilisées. Pour conclure sur les mesures utilisées pour cerner la satisfaction au travail, nous retenons que les mesures captant les facettes de la Satisfaction (les mesures globales des facettes et les mesures spécifiques) sont plus précises, Car un employé peut avoir des

sentiments distincts sur les différents aspects de son travail. Cité par ROUSSEL (1994).

CHAPITRE2

APPROCHE THEORIQUE DE LA SONATRACH

Chapitre2 : Présentation de l`organisme d`accueil

Présentation de SONATRACH

1. Historique

La première exploitation de gisements en Algérie commença à la fin de l`année 1890 dans le bassin du Cheliff, mais le premier gisement ne fut trouvé qu`en 1948 à Oued- Guetirini à 150 Km d`Alger. Dans les années 50, les travaux d`exploitation s`étendirent au Sahara où plusieurs découvertes de pétrole et de gaz naturel ont été faites, Entre 1953 et 1956 furent découverts les champs d`huile de Edjeleh, de Hassi Messaoud, les champs de gaz de Hassi Messaoud, Hassi R`mel et Ain Amenas. Ces découvertes ont permis à SONATRACH de développer une industrie d`hydrocarbures très importante.

La société nationale SONATRACH a été créé le 31 Décembre 1963 par décret n0 63/491, elle avait pour mission unique le transport et la commercialisation des hydrocarbures.

Après changement de ses statuts par décret n066/292 du 22 octobre 1966, de production et de commercialisation, elle est aussi chargé de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24 février 1971 la nationalisation s`étendra à tous le secteur des hydrocarbures, ce qui a conduit une restructuration de l`entreprise.

Dans le cas d`un schéma directeur approuvé au début de 1981 pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique SONATRACH a donnée naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC, etc....)

A partir de 1985, la société nationale SONATRACH s`est recentrée sur ses métiers de base qui constituent les activités suivantes :

- Exploitation et recherche

- Exploitation et gisement d`hydrocarbures
- La liquéfaction et transformation de gaz
- Le transport par canalisation
- La commercialisation⁴.

Le 23 janvier 1998 marque le jour où SONATRACH devient une SPA (société par actions), par décret présidentiel n098-48 article 05 dont le capital est détenu totalement par l`état : «SONATRACH dispose d`un capital de deux cent quarante Cinq milliards de dinars chacune entièrement et exclusivement souscrites et libérées par l`état

En2005, SONATRACH procède a un changement au niveaux de l`organisation et du fonctionnement de sa macrostructure dans le but dune décentralisation effective et une simplification du fonctionnement

Les principaux objectifs de la SONATRACH se résument comme suit :

- Préparation est mise au point de tous les moyens terrestres et maritimes,
- permettent de transporté les hydrocarbures,
- Réalisation éventuelle et exploitation des ses moyens et installation annexes,
- La vente hydrocarbure liquides et gazeux.

Avec un chiffre d`affaire de prés de 64 975 milliards de dollars réalisé en2008 SONATRACH est classé 1ere compagnie en Afrique et 12éme compagnie dans le monde elle est également 4éme exportateur mondial de GNL 3éme Exportateur mondial de GPL et 5éme exportateur de gaz naturel

⁴ - Document interne de l`entreprise.

SONATRACH direction général se compose de quatre branches essentiellement branche amont, branche aval, branche transport par canalisation et branche commerciale.

A propos de mon stage pratique il s'est déroulé à la DRGB direction régionale de Bejaia qui fait partie de la branche (ACIVITÉ DE TRANSPORT PAR CANALISATION).

2. Organisation TRC (transport Par Canalisation)

L'activité de transport est confiée à la branche de transport par canalisation (TRC) dont les missions essentielles sont d'assurer le transport par canalisation (pipe-line) des hydrocarbures, le développement, l'exploitation, la gestion et la maintenance d'un réseau de 23 pipe-lines en exploitation totalisant une longueur de 16200Km ainsi que les installations suivantes⁵ :

- 60 stations de pompages et de compressions en exploitation
- 105 bacs de stockages en exploitation
- 3 bacs principaux de maintenance
- 733 machines
- Plus de 1,8 CV (chevaux) de puissance installé

La branche transport est structurée et organisée en trois directions fonctionnelles et deux divisions opérationnelles.

⁵ - Document interne de l'entreprise.

2.2. Directions fonctionnelles

- ✓ Direction organisation et planification
- ✓ Direction finances et juridique
- ✓ Direction ressources humaines et moyens.

3. Présentation de la direction régionale de Bejaia ;

La direction régionale de Bejaia est dirigée par un directeur aidé par des assistants et secrétariats et elle est subdivisée en quatre sous directions et trois structures de soutien rattachées directement à la direction.

4. Taches et missions des sous directions et départements

4.1. Sous direction exploitations :

Elle est chargée de l'exploitation des installations de la région et elle est composée de deux départements :

a. Département Exploitation liquides

Il est chargé de la gestion et de l'exploitation des ouvrages suivants :

- L'oléoduc transportant du pétrole brute et condensât de Haoud el Hamra à Bejaia avec toutes ses stations de pompages.
- L'oléoduc de Beni-Mansour transportant du pétrole pour raffinerie d'Alger.
- Gazoduc reliant Hassi-R'mel à Bordj Menaiel qui alimente la ville d'Alger et autre ville du pays.⁶

⁶ - Document interne de l'entreprise.

Ce département est composé de quatre services :

- Service trafique ;
- Service ligne ;
- Service terminal.

b. Département exploitation Gaz

Il est chargé de l'exploitation et de la supervision du gazoduc reliant Haoud el Hamra à Bordj Menaiel. Il est composé de trois services :

- Service trafic
- Service ligne
- Service métrologie

4.2. Sous direction Technique

Elle a pour mission d'assurer la maintenance, la protection et l'approvisionnement des ouvrages ainsi que l'étude et le suivi des projets de réalisation des travaux neufs.

Elle est organisée en quatre départements :

a. Département Maintenance :

Le département maintenance a pour missions le maintien et le rétablissement des machines tournantes. Elle assure deux types de maintenances:

- Maintenance preventive
- Maintenance curative

IL est compose de cinq services:

- Service mécanique
- Service électricité
- Service méthodes
- Service instrumentation
- Service télécommunication⁷

b. Département protection des ouvrages

Le département a pour mission de protéger les ouvrages (pipe-line, stations de pompage,...) contre les actions humaines volontaires ou involontaires ainsi que les effets naturels tels que glissement de terrain, vent de stable,... Le département joue un rôle curatif et préventif et il est composé de quatre services:

- Service corrosion
- Service construction et réparation
- Service entretien lignes
- Service bacs et auxiliaires

c. Département Approvisionnement ET Transport

Il est pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de bases (exploitation et maintenance) en équipement, matériels, pièces de rechange dans les meilleures conditions (qualité, prix et services).

Le département est organisé comme suit :

- Services gestions des stocks

⁷ - Document interne de l'entreprise.

- Service a chats
- Service gestion technique
- Service transport

d. Département Travaux Neufs

Il est chargé de l'étude et suivi des projets de réalisation initiés par les différentes structures. Il prend en charge les projets dans plusieurs domaines tels que le génie civil, constructions métallique, travaux pétroliers,...Il joue donc le rôle d'un bureau d'étude pour la DRGB.

Elle est organisée en trois départements:

4.3. Sous Direction Finance et juridique

Elle est chargée de la financière, de l'établissement du budget, du contrôle de gestion ainsi que la prise en charge des affaires juridiques de la DRGB. Elle est organisée en deux Services :⁸

- Service comptabilité générale
- Service trésorerie

e. Département juridique

Il a pour mission de prendre en charge les litiges nées entre la DRGB et les différents partenaires et la préservation de tout le patrimoine de l'entreprise. Il est chargé aussi de lancer les affaires sur le Bulletin des Appels d'Offres de l'énergie et des mines. Il est composé de trois Services :

⁸ - Document interne de l'entreprise.

- Service contrat
- Service contentieux
- Service patrimoine et assurance

f. Département Budget et contrôle de gestion

Ce département a pour mission d'élaborer le plan annuel et moyen terme des besoins de fonctionnement (volet exploitation) et les projets de réalisation (nouveaux projets et projets en cours) pour le volet investissements. Le département est composé de quatre Services :

- Service budget et contrôle de gestion
- Service informations de gestion
- Service audit interne Service comptabilité analytique

f.1. Sous Direction Administration

Elle a pour mission la gestion des ressources humaines et les moyens généraux. Elle est organisée en trois départements :

a. Département administration et social

Le département a pour missions de :

- Gérer les affaires sociales et la tenue du dossier administratif de chaque agent.
- La gestion de la paie et les prestations sociales.⁹

⁹ - Document interne de l'entreprise.

- Règlement des litiges nés entre la DRGB et les employés.
- Gérer les activités sportives et culturelles.

Il est composé de trois services :

- Service gestion du personnel.
- Service relation industrielle.
- Service gestion des présentations sociales.

g. Département des Ressources Humaines et Communication

Ce département a pour missions :

- Service planification personnel.
- Service formation.

h. Département Moyens Généraux

Il est chargé de la gestion des biens mobiliers, matériels et fournitures de bureau, produits d'entretiens, de la production et duplication des documents, hébergement des agents missionnaires et la réservation et achat des titres de transport. Il est composé de trois Services :

- Service intérieur.
- Service entretien.
- Service intendance.

I. Département HSE

Ce département est responsable de la sauvegarde des moyens humains et matériels de la TRC et les autres de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux.

- Service prévention,
- Service intervention,
- Service surveillance et contrôle.¹⁰

J. Centre informatique

Ce centre a pour mission principale le développement et la maintenance d'application informatique pour la TRC et les autres régions de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux.

Les différentes Stations de pompages de la SONATRACH :

1-L'oléoduc ``24/22`` OB HEH Bejaia:

Cet oléoduc est le premier pipe en Algérie par la société pétrolière ``SOPEG`` il est d'une longueur de 668 KM et d'un diamètre de 24 pouce il possède une capacité de transport 1 PMTA de pétrole, et condensat avec quatre stations de pompage il à chemine depuis 1959 du pétrole et de condensat vers le terminale marin de Bejaia et la raffinerie d'Alger.

¹⁰ - Document interne de l'entreprise.

2-L`oléoduc Béni-Mansour Alger : ``20`` DOG 1 :

Il est d`une longueur de 130 KM et d`un diamètre de 20 pouces, IL est piqué sur l`oléoduc Haoued El Hamra.

Bejaia est alimenté depuis 1970, la raffinerie d `Alger situé à sidi Arien, il répond à la demande de la raffinerie de 2.8 MAT.

3-Le gazoduc 42.991 Hassi-Armel, Bordj menaeil :

Il est d`une largeur de 437 km est d`un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes ville et pole industriel du centre du pays sa capacité et de 07 milliards den m2 par ans.

Le port pétrolier :

Le port pétrolier de Bejaia est constitué de trois poste de chargement des navires et permet à partir du parc de stockage le chargement des navires jaugeant jusqu`à 8000 tonnes une série de déballastage opérationnelle assure le traitement des eaux Ballard.¹¹

Les Données climatique du terminal Bejaia :

Vent : vitesse normale 80km/h vitesse extrême 161 km/h.

TO Min: 0°c T°MAX: 48°c

Humidité: 734° humidité de l`air Max : 90°

Altitude : Variable de 0 à 4m.

Pluie annuelle : 780 mm min -3mm.

Foudre : apprendre en considération – neige à envisager.

Atmosphère : air marin.

- **La présentation de Terminale Marin de Bejaia(TMB) :**

Il est situé à 2 km sud ouest de la ville de Bejaia à altitude nord 36°.45° longitude est 05.05.50 il est limité au nord par la voie ferrée, à l'est par oued sghir, au sud par oued Soummam et route nationale n°9

Mise en service en 1959 par la société française de pétrole de gérances (SOPEC) Le TBM est constitué de deux parcs de stockage, qu'on nomme terminal Nord et terminal sud.

○ **Terminal Nord** : constitué de 12 bacs de stockage à toit flottant de capacité : 35000m² chacun est à un taux fixe de capacité 29000m².

○ **Terminal sud** : constitué de 4 bacs toit flottant de capacité de 50000m² chacun. Les équipements du T.A.B sont les suivants : T.A.B (Terminale arrivée Bejaia.)

✓ Un manifold d'arrivée.

✓ Deux manifolds de départ (un à chaque dépôt).

✓ Une Tour de contrôle qui est le poste centralisé des deux parcs de stockage, et qui assure la surveillance de la pression et le débit, à l'arrivée et départ du produit (pétrole brut).

CHAPITRE 3

APPRCHE

THEORIQUE DE

L'IMPLICATION

PRÉAMBULE

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses dimensions, ses mécanismes ses déterminants et ses effets. La littérature fait ressortir des divergences quant à sa conceptualisation que ce soit au niveau des définitions ou des échelles de mesure. Des chercheurs ont adopté une approche unidimensionnelle du concept, la tendance actuelle s'oriente plutôt vers une implication multidimensionnelle ; ce que nous allons exposer dans ce présent chapitre.

1. LA NATURE DU CONCEPT D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Avant de se pencher sur les différentes définitions de l'implication, il importe de cerner le concept de façon globale : l'implication organisationnelle doit-elle être considérée comme une attitude, ou comme un comportement ? Dans quelle mesure l'implication représente-t-elle un concept distinct des formes d'implication ? Les points suivants permettront d'apporter des éléments de réponse (FABRE, 1997 : 145).

1.1. Les différentes définitions de l'implication organisationnelle

Il est souhaitable selon MEYER et HERSCOVITCH (2001), pour une définition fidèle de l'implication organisationnelle de la transposer avec la définition de l'implication au travail. Les deux établissent comme force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec son organisation. Cette force peut prendre trois formes distinctes : affective, calculée et normative (Allen et Mayer, 1990). La première, qui est affective, reflète la volonté de l'individu d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'organisation (attachement émotionnel). Pour la seconde, l'implication organisationnelle calculée, celle-ci se réfère à la décision de rester dans l'organisation ou sinon partir. L'explication de cette implication peut mobiliser plusieurs éléments, cependant ce qu'il faut retenir que tout départ volontaire peut induire un surplus de coûts induits lié aux investissements effectués dans l'organisation, et au manque d'alternatives

attractives dans les autres organisations. La dernière implication, normative, plonge ses racines dans le sens du devoir, elle évoque les pressions exercées par la norme sociale qui pèse sur l'individu, et qui le pousse à agir de telle ou telle façon. Ainsi, la personne agira dans le sens voulu par l'organisation parce qu'elle pense que c'est son devoir (*Ibid.*).

Dans la définition de l'implication, BUCHANAN (cite par FABRE, *Op.cit.* : 150) suppose trois conditions :

- *L'identification*, qui repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'entreprise et des valeurs et attentes de l'individu ;
- *L'engagement*, défini comme le lien psychologique entre l'individu et son travail ;
- La *loyauté*, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation.

L'apport de PENLEY & GOULD est la notion d'implication aliénante. L'idée est que l'attachement peut réduire la liberté du salarié par rapport à l'organisation. Les effets pervers de l'implication, par ailleurs, peuvent être le manque de contrôle sur l'organisation (incapacité à agir de manière autonome ou à agir à l'encontre un emploi dans une autre entreprise. L'implication aliénante peut refléter une « sur-socialisation », c'est –à-dire une internalisation excessive des valeurs de l'organisation. L'idée d'implication aliénante soulève des réticences importante chez de nombreux chercheurs, considérant l'implication comme une attitude plutôt positive, à la fois pour l'entreprise et le salarié. C'est pour quoi il est prudent d'émettre des réserves quant à sont utilisation (*cf. Ibid.*).

Par ailleurs, la conceptualisation proposée par ALLEN & MEYER (1990) est sans doute la plus utilisée actuellement. A l'instar des typologies précédentes, les auteurs identifient trois dimensions de l'implication :

- *L'implication affective*, correspondant à l'identification du salarié et aux valeurs de l'organisation ;

- *L'implication calculée*, définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation. Dans cette conception, l'individu évalue les coûts associés à un éventuel départ, en fonction des investissements passés ;

- *L'implication normative* correspond au sens du devoir ressenti par le salarié ; le salarié peut être amené à s'impliquer dans l'organisation parce que ses valeurs ou son environnement social l'y oblige. Contrairement à la facette calculée, il s'engage non pas parce qu'il pense avoir intérêt à le faire, mais parce qu'il pense que c'est son devoir de le faire.

MOWDAY, PORTER et **STRESS** définissent l'implication organisationnelle comme « *l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-vis d'une organisation particulière* » (N'GAHANE et DE RONGE, 1996 : 106.), « Ils s'attachent au processus d'identification (le sentiment d'appartenance et élément d'autodéfinition) de l'individu dans l'organisation caractérisé par :

- L'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation ;
- La volonté d'agir dans leurs sens ;
- Le désir de rester dans l'organisation ». (THEVENET, 2003 : 97.)

1.2. Les types de l'implication organisationnelle

Sur une base d'une méta-analyse MORROW (1993) fait ressortir cinq types d'implication :

a) L'implication dans les valeurs au travail. Inspirée les l'Ethique protestante du travail de WEBER, cette conception suggère que le travail est une valeur en soit et que les efforts au travail témoignent de valeur personnelle de l'individu ;

b) L'implication dans la carrière. Elle présente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel au travers de l'activité professionnelle ;

c) L'implication dans l'emploi occupé. Elle représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par le salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même ;

d) L'implication dans l'organisation. Elle représente l'adhésion aux buts et/ou valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution. L'adhésion des salariés à leurs syndicats dépend en grande partie du rôle joué par leurs syndicats et de son influence sur les décisions relatives au licenciement entre autre.

Cependant une implication multiple peut se manifester chez plusieurs membres d'une organisation (l'implication dans la profession, l'implication dans un projet ou un but spécifique). L'implication multiple n'est pas une prédisposition par rapport à l'organisation dans son ensemble, mais plutôt le résultat de l'implication l'égard des différents sous-groupes qui composent l'organisation. Une implication organisationnelle semble représenter un construit Médiateur, elle peut se distinguer conceptuellement des autres formes implications. Tout compte fait, la définition de PORTER & al. (1974) reste une référence fondamentale : « trois facteurs caractérisent l'implication organisationnelle : une forte croyance des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation, et un effort de rester membre de l'organisation ».

2. LES FACTEURS D'IMPLICATION : LE ROLE DE L'ORGANISATION ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La compétence perçue présente une forte corrélation avec l'implication ; les personnes les plus impliquées sont celles qui perçoivent que leurs besoins d'accomplissement et de développement sont satisfaits. Les exigences psychologiques croissantes du travail ont une influence négative sur l'implication organisationnelle.

2.1. Les risques psychosociaux considérés l'implication organisationnelle

Les caractéristiques de l'organisation influencent l'implication. A cet effet, les grandes organisations offriraient davantage de chances de promotion ainsi que d'autres formes d'avantages. « *L'effet taille* » accentuerait les opportunités d'interactions personnelles, et influencerait donc positivement l'implication (cf. STEVENS et al, 1978). Par ailleurs, la décentralisation et la participation à la prise de décisions seraient corrélées positivement à l'implication, à travers un meilleur engagement des salariés (MORRIS ET STEERS, 1980). Au niveau des caractéristiques de la tâche, l'étendue du poste serait corrélée très positivement à l'implication, les emplois les plus complexes engendrant de plus forts taux d'implication. (MATHIEU et ZAJAC, 1990).

Toutefois, la complexité des tâches semble entraîner une complexification des rôles ; les tensions de rôle, à cet effet, influencent négativement sur l'implication (cf. GLISSON et DURICK, 1998). Dans ce registre, l'ambiguïté de rôle aurait une influence moins significative voir nulle, comparativement à celle du conflit de rôle (DUBINSKI et MATTSON, 1986). De ce fait, les tensions qui peuvent être ressenties par les personnes pour accomplir plusieurs rôles peuvent être un facteur de « dés-implication organisationnelle ». Les facteurs liés au rôle sont les aspects significatifs dans le développement du processus d'implication. Les expériences du travail ont donc une influence importante sur l'attachement des personnes à leur entreprise. Les interférences de la vie professionnelle sur la vie

familiale pourraient diminuer l'implication affective des salariés (LOUREL et GUEGUEN, 2007).

3. LES DIFFERENTES APPROCHES D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

3.1. L'approche unidimensionnelle

Dans une vision unidimensionnelle, On distingue trois approches de l'implication : l'approche affective, l'approche cognitive, et l'approche normative, plus marginale.

a) *L'Approche affective*, celle-ci représente la conception dominante de l'implication. Sous cet angle, elle peut être définie comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation. L'approche de l'implication considère l'implication comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie.

b) *L'approche cognitive, ou calculée*, Dans cette perspective, l'implication est d'avantage le résultat d'un processus de calcul qu'une simple émotion. L'idée est que le salarié définit ses liens avec l'entreprise selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains (rétributions) qu'il pense obtenir. L'approche cognitive se base sur deux théories :

La théorie de l'échange (BARNARD, 1938 ; HOMANS ,1958) Prétend que l'implication résulte d'une évaluation de l'échange ; le salarié compare ses contributions (efforts, assiduité, ponctualité) à ses rétributions (salaire, reconnaissances, sécurité). L'implication est d'autant plus forte que le salarié juge le ratio inputs / gains comme lui étant favorable. Dans la continuité, ANGLE & PERRY(1983), pensent que l'implication du salarié dépend de la même façon dont il se sent traité et considéré dans l'entreprise. On retrouve la notion de contrat psychologique implicite : l'implication est une forme de contribution dont

le niveau correspond au degré de satisfaction des besoins et attentes du salarié obtenu au travers des valeurs et des buts e l'organisation.

La théorie des investissements (BECKER ,1960) le principe défendu par BECKER et que l'accumulation des investissements (efforts, affection, sacrifices) apporté au cours du temps par le salarié peut l'attaché à l'entreprise. Becker explique qu'en cas de départ de l'entreprise, cette somme d'investissements serait perdue ; il en résulte que l'implication organisationnelle est d'autant plus forte que les coûts associé au départ (perte des passés) sont importante. De ce fait, un salarié peut refuser une offre d'emploi intéressante parce qu'il pense avoir trop donné à son entreprise pour pouvoir la quitter.

c) *L'approche normative*, la définition de l'implication en tant que devoir morale (implication normative) ; les principaux apports théoriques proviennent des travaux de WIENER (1982), l'auteur propose de définir l'implication comme la norme subjective pouvant guider les comportements du salarié au travail. Il précise que l'influence sociale exercée par l'environnement, Les croyances et les valeurs personnelles du salarié le conduisent à intérioriser des normes qui le prédisposent à agir d'une manière déterminée. L'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié ; il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir.

3.2. L'approche multidimensionnelle

Cette approche aborde l'implication comme un concept multidimensionnel Les travaux d'O'REILLY & CHATMAN (cite par FABRE, *Op.cit.* : 152)¹² postulent que l'implication possède trois dimensions distinctes :

¹² Pour plus d'informations consultez l'article intégral d' O'REILLY & CHATMAN (1986), *Organizational commitment and psychology of attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, journal of applied Psychology, Vol. 71, N°3p .492-499.*

- La *soumission*, qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçue en échange de ses contributions. L'individu Serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il percevoir seront satisfaisantes par rapport à ses efforts.

- *L'identification*, qui de l'adéquation des buts et valeurs de l'entreprise avec les buts et valeurs du salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.

- *L'internationalisation*, qui représente l'intégration des normes et valeurs de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

PENLEY & GOULD (cité par FABRE, *Op.cit.* :153)¹³, à leur tour, proposent aussi une approche tridimensionnelle à l'implication affective :

- L'implication morale, qui se définit comme l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation ; celle-ci correspond à l'implication affective ;

- L'implication calculée, correspond à la vision cognitive de l'implication ;

- L'implication aliénante, qui se définit comme un attachement affectif négatif.

¹³ Pour plus d'information veuillez consultez l'article: PENLEY & GOULD (1988), *Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations*, Journal of Organizational Behavior, Vol.9, p.43-59.

4. LES DIFFERENTES ECHELLES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

4.1. L'échelle de PORTER

Porter propose une série de question pour l'évaluation de l'implication organisationnelle l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). Avec des qualités psychométriques, L' OCQ se compose de 15 items visant à appréhender les trios composants identifiés ; il importe aussi de souligner conformément aux utilisateurs de cette échelle que (FABRE, *Ibid.*: 156)

- L'outil possède une cohérence interne élevé et une fiabilité forte ;
- L'échelle est stable ;
- Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celle fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester ;
- Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, ou l'implication dans la carrière. Les corrélations observées avec ses concepts confirment son indépendance
- Sa validité de prédiction est élevée.

Par contre, les critiques qui lui sont adressées peuvent se résumer dans les points qui suivent :

- Le mélange aspects attitudeux et comportementaux. L'échelle comporte items mesurant l'implication attitudeux et des items évaluant des intentions de comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets (intention de départ du salarié (*cf.* REICHERS, 1985, NEVEU 1993);

- Sa structure factorielle n'est pas stable ; alors que certains constatent une structure unidimensionnelle, d'autres obtiennent une structure multidimensionnelle, avec des dimensions divergentes ; certains obtiennent deux facettes (COMMEIRAS, 1994 ; REICHERS, 1985). D'autres affirmant que l'échelle est tridimensionnelle (CHATMAN & al. , 1990).

4.2. L'échelle d'ALLEN & MEYER

Abordant l'implication sous un angle tridimensionnel (implication affective, cognitive et normative), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 pour chaque dimension), pour qu'ensuite on l'ait ramené à 18 items. Deux critiques majeurs ont été faite sur cette échelle :

- Le premier reproche est le manque de distinction entre les dimensions effectives et normatives. Et la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée ; c'est pour cette raison que nombreux chercheurs ont jugé prudent d'écarter la facette normative, en attendant une reformulation plus claire ;

- la seconde s'intéresse aux propriétés psychométriques, qui selon certains chercheurs ne sont pas totalement démontrées.

Au delà de ces critiques, l'échelle possède malgré tout de nombreuses qualités, et des travaux récents relativisent les critiques formulées précédemment :

- La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée, avec une structure factorielle stable ;
- La présence des trois dimensions de l'implication ;
- L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective ; la dimension affective de l'échelle est fortement corrélée.

Pour conclure, nous nous proposons d'utiliser la seconde échelle, pas en intégralité, dans notre mémoire. (Webmaster mémoire online.com.)

5. LES EFFETS SUR LES EFFORTS AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE

En général, les salariés impliqués fournissent des efforts plus importants dans leur travail ; ils sont plus performants que les autres, jugés moins impliqués. Il va sans dire que l'implication a une influence positive sur les efforts consentis ou sur la volonté de faire des efforts. Par contre, le lien entre implication et performance fait l'objet de controverse : s'il y a ceux qui soulignent l'impact positif de l'implication sur la performance ; d'autres démontrent une absence de corrélation, ou une relation faible, entre les concepts. A cet effet, d'autres variables, peuvent être convoquées -rémunération, niveau de formation, ambiance de travail- dans l'explication de l'influence sur la performance. D'ailleurs, des études montrent que la relation entre implication et performance est fortement modérée par les besoins financiers du salarié. Elle peut être positive pour les salariés ayant des besoins faibles et une relation négative pour les besoins les moins importants sont davantage soucieux de maintenir un équilibre cognitif entre leurs attitudes et leurs comportements (*cf. Sonda DAOUD BEN ARAB et Sana MASMOUDI MARDESSI, revue Libanaise de Gestion et d'Economie n°6, 2011.*)

5.1. Les effets sur les dysfonctionnements sociaux

L'implication permet de réduire des dysfonctionnements sociaux ; les salariés impliqués sont moins absents et plus fidèles à l'entreprise. Par ailleurs, un lien négatif entre implication et absentéisme peut être constaté. Cependant, chez certains, seule l'implication affective agit sur l'absentéisme, alors que chez d'autres, c'est plutôt la dimension normative. Et/ou on peut aussi considérer que les dimensions affective et cognitive ont un impact comparable (*cf. Ibid.*).

De nombreux travaux montrent l'effet de l'implication sur le roulement du personnel ; des salariés ayant quitté leur entreprise manifestent un niveau d'implication affective plus faible que ceux qui sont restés. En somme, plus

l'attachement calculé est élevé plus le turn-over est faible ; Une ce qui peut dénoncer cette relation négative entre l'implication et les actions engagées par les salariés pour rechercher un autre emploi (cf. webmaster @mémoire .com.)

5.2. *Les effets sur les attitudes des salariés*

De ce qui a été dit, on comprendra la capacité de l'implication à réduire l'intention de départ. L'effet bénéfique de l'implication sur l'intention de rester dans l'entreprise. Il importe de noter que l'intention de départ comporte des enjeux pratiques évidents. (cf. *Ibid.*)

6. LA POLITIQUE D'IMPLICATION

« L'implication ne suffit pas : On veut plus encore en cherchant l'implication des personnes, c'est-à-dire l'initiative, l'investissement et l'engagement et l'engagement de la part des personnes pour assurer l'efficacité collective. On veut de l'implication, c'est-dire que l'on attend des personnes qu'ils soient suffisamment concernés par les buts de l'entreprise et ses valeurs pour réagir de manière appropriée aux situations. Toutes les évolutions vers la globalisation des activités, l'éclatement des structures ou le besoin de flexibilité ont en commun de limiter les « coûts de transaction » nécessaire au sein de la structure : chacun doit réagir par lui-même et disposer des références pour le faire de manière appropriée dans le sens des buts et valeurs de l'entreprise. **SENGE** distingue que les compétences communes ne découlent pas seulement du vœu pieux et il ne suffit pas de les affirmer pour qu'elles opèrent ». (THEVENT, 2003 : 30-31.)

Le problème de l'implication peut se résumer en quelques propositions (*Ibid.*: 98)

- « L'implication dans l'organisation n'est pas synonyme de performance ; chacun connaît des personnes impliqués non performants ;

- Pourtant l'implication dans l'organisation est utile comme ressource ; elle représente un patrimoine de confiance dans l'entreprise et un attachement à ses buts et valeurs, c'est donc une ressource ;

- Il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté même si on peut toujours essayer de l'influencer ;

- Sans pouvoir changer les personnes et les impliquer, l'entreprise prise peut pourtant agir parce que l'implication a rapport avec la culture ».

7. Les facteurs de base ou les antécédents de l'implication organisationnelle :

Des synthèses ont été réalisées. Plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mises en relation avec l'implication organisationnelle :

- « Les caractéristiques personnelles comme : niveau d'éducation, l'âge, sexe, les compétences perçue, aptitude, niveau du poste et l'ancienneté ;

- Les caractéristiques du poste comme, l'autonomie, variété des aptitudes, étendue du poste, challenge ;

- Les états des rôles : questions d'ambiguïté ou de conflit, surcharge ;

- Les relations ; à la hiérarchie et aux autres ;

- Les caractéristiques de l'organisation comme ; la taille et le degré de centralisation ». (LOUCHE Claude, 2007 :89).

8. LES CAUSES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE :

L'implication est un concept très répondu en gestion de ressources humaines, deux raisons peuvent expliquer ce succès :

- Tient à la première dimension de l'implication : l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation est conforme à la vision d'une entreprise ayant

formalisé un projet. Développé des principes directeurs voire une charte ou une déclaration relative à son éthique ;

- Est plus instrumentale. Depuis quelques années des questionnaires permettent de mesurer l'implication. Souvent d'origine américaines ces instruments ont été adaptés au contexte français et sont régulièrement utilisés.

9. LES CONSEQUENCES POTENTIELLES DE L'IMPLICATION

C'est au travers de ses interactions avec l'organisation que le salarié évalue la manière dont il est traité et considéré. Les attitudes du personnel dépendent des expériences passées dans l'organisation, mais aussi d'événements ponctuels susceptibles de remettre en cause les liens existants. Les expériences de travail renvoient au climat social, aux relations avec les collègues et les supérieurs, à l'ambiance générale de travail, à la satisfaction des salariés et aux pratiques de gestion adoptées.

D'autres pratiques de gestion peuvent influencer sur l'implication : L'équité et l'adoption de pratiques équitables de décision, de sélection, et d'information peut minimiser la démotivation des salariés. L'insécurité consécutive est source de désengagement. L'implication joue un rôle positif à la fois sur les comportements des salariés, leurs performances, et permet de réduire les dysfonctionnements comme l'absentéisme et le turn-over. A cet effet, l'implication peut bénéficier au salarié dans la mesure où elle peut permettre d'avoir une progression de carrière plus rapide, d'avoir davantage de satisfaction au travail, de se sentir mieux intégré. Par contre, elle peut être aliénante et nuire au salarié : les auteurs évoquent les tensions avec des collègues moins impliqués ou avec la famille. De façon à mettre en lumière les enjeux managériaux de l'implication, nous étudierons ses incidences potentielles au travers des principales études disponibles (FABRE, Op.cit. :158-159).

Pour conclure la conceptualisation de l'implication organisationnelle a montré la diversité des définitions et des instruments de mesure existants. Et les limites de l'approche unidimensionnelle, et persuadés de l'intérêt de l'approche

multidimensionnelle, nous avons choisi de considérer l'implication comme un construit à la fois affectif, cognitif, sur la base des travaux d'ALLEN & MEYER (1990 ,1993) dont il sera notre instrument de travail sur le terrain.

CHAPITRE 4

SATISFACTION

AU

TRAVAIL

PREAMBULE

Dans ce chapitre il sera question de la satisfaction au travail, en effet de nos jours, la majorité des chercheurs considère la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif.

1. Les différentes définitions de la satisfaction au travail

La satisfaction est une perception instable qui « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et résulte de l'action de forces internes et externes à l'organisation » (MEYSSONNIER, 2005). La satisfaction au travail traduit une dynamique si l'on considère que l'individu doit s'adapter en permanence s'il veut maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient. Fonction de ses La satisfaction est alors une « fonction de ses propres capacités à s'adapter à une situation de travail donnée, ou à la modifier en fonction de ses propres besoins » (BARBASH, 1976). De ce fait, la satisfaction est un produit de l'expérience concrète de relation psychique entre l'individu et une situation de travail.

- *AURIER* et *EVRARD* (1998) définissent la satisfaction comme étant « un phénomène non directement observable (un état psychologique qui doit être distingué de ses conséquences comportementales) Un jugement évaluatif qui résulte de processus cognitifs et intègre des « éléments affectifs jugement global portant sur une expérience particulière de consommation. Ce jugement a un caractère relatif, résultant de ce que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par le consommateur et un processus cognitifs et qui intègre les états affectifs.

- *LOCKE* (1976) définit la satisfaction comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ».

- *RIPON* (1987) précise que cet « état émotionnel résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer. La satisfaction est un produit de l'expérience concrète de relation psychique entre l'individu et une situation e travail ».

- *PLICHON* (1998) : « la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique ».

- *IGALENS* (1999) la satisfaction au travail est « définie comme réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. Et à cet effet, il a proposé une formulation synthétique de la satisfaction au travail. (ROUSSEL, 1996 :).

2. LES INDICATEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL

2.1. *Obligations des employeurs*

Le chef d'établissement met en œuvre les mesures prévues sur la base des principes généraux suivants:

- Éviter les risques ;
- Évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- Combattre les risques à la source ;
- Adapter le travail à l'homme (conception du poste de travail) ;
- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou moins dangereux ;

- Planifier la prévention ;
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les protections individuelles ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

2.2. *Les conditions de travail*

Le domaine des conditions de travail est très difficile à cerner, à définir et à mesurer : les conditions de travail sont les multiples dimensions matérielles, psychologiques, sanitaires qui caractérisent une activité de travail. On distingue par exemple des degrés de pénibilité, de stress, de risque ... etc. (cf. LEBARONE.F 2009 :38).

Les conditions de travail comprennent aussi les conditions sonores et thermiques, visuelles et olfactives, atmosphériques, Elles dépendent aussi des vibrations et des rayonnements. De l'état du sol et de la propreté. La mesure et l'interprétation des résultats sont délicates. D'autant plus que les seuils de nuisance qui paraissent supportables s'abaissent avec l'évolution du niveau de vie. La direction des ressources humaines dont le rôle est de s'assurer de la satisfaction des salariés se doit d'analyser l'impact de ces nuisances. (SOUTERRAIN et FARCET, 2006 :295)

- Selon CAVELL définit les conditions de travail directement liées aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier ;
 - Des conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier
 - Les conditions extrinsèques de travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation salaire à son travail ;

- L'environnement global de travail.

D'une manière générale les conditions, consistent aux aspects qui entourent le travail hors de son exécution, qu'on peut les démontrer selon 16 critères en 5 dimensions :

- L'environnement physique : ambiance thermique, bruit, l'éclairage, vibration ;
- La charge physique : charge statique, et charge dynamique ;
- La charge mentale : contrainte de temps statique, complexité vitesse, attention, minute ;
- L'aspect psychosociologie : initiative statut social, communication, corporation, identification de bruit ;
- Le temps de travail. (DEKAYSER, 1982 : 11.)

Selon MOLIN, les conditions de travail expriment tout se qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs. On peut classer trois types de condition de travail (CITEAU. 2002 :132) :

- *Les conditions physiques* : les conditions des outils, des machines de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage...etc.
- *Les conditions sociales* : en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport...etc.
- *Les conditions organisationnelles* : tout ce qui est lié au horaires, cadences, procédure prescrites...etc.

Les conditions d'ambiance physique de travail en tant que terme regroupe notamment (PERRETI, 2008 :174-181) :

- Les conditions d'ambiance sonore : exposition au bruit, perception de signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation ;

- Les conditions d'ambiance thermique : exposition au froid, à la chaleur, aux courants d'air, au rayonnement thermique ;
- Les conditions d'hygiène atmosphérique : qualité de l'air, présence de poussières, fumées, vapeurs et brouillard, impression de confinement ; les vibrations ;
- Les rayonnements : exposition aux ultraviolet ;
- L'état du sol : présence de produits glissants, revêtements ;
- L'état général de l'espace de travail : propreté, encombrement, couleurs ;
- L'électricité statique ;
- Les odeurs.

2.3. Hygiène et sécurité en milieu de Travail :

Loi n°88-07 du Janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail

Article 1^{er} - La présente loi a pour objet de définir les voies et les moyens ayant pour but d'assurer aux travailleurs les meilleures conditions en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, et de désigner les personnes responsables et organismes employeurs chargés de l'exécution des mesures prescrites. (BERETTI, 2001 : 189-190).

2.4. Hygiène- Aménagement des lieux de travail

Il concerne principalement l'aménagement des lieux de travail et ses annexes comme les sanitaires, les distributions de boissons fraîches non alcoolisées, l'aménagement des postes de travail compte tenu des considérations ergonomiques, les ambiances des ateliers (aération, éclairage, ambiance thermique), les conditions de restauration et d'hébergement. (MARGOSSIAN, 2003 : 61).

2.5. Hygiène et Sécurité des travailleurs

- L'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité aux travailleurs ;
 - Les locaux affectés au travail, les emplacements de travail et leurs environnements, leurs dépendances et leurs annexes, y compris les installations de toute nature mises à la disposition des travailleurs, doivent être tenus dans un état constant de propreté et présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé des travailleurs ;
 - L'ambiance de travail devra répondre aux conditions de confort et d'hygiène, notamment de cubage, d'aération, de ventilation, d'éclairage, d'ensoleillement, de chauffage, de protection contre les poussières et autres nuisances et d'évacuation des eaux usées et déchets.

3. LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL

Les travailleurs doivent pouvoir pratiquer la gymnastique de pause et bénéficier des moyens d'assurer leur hygiène individuelle et, notamment, par la mise à leur disposition des vestiaires, lavabos, douches, toilettes, eau potable, et par l'hygiène dans les cantines .De prime d'abord, les établissements, les locaux affectés au travail, leurs dépendances et leurs annexes doivent être conçus, aménagés et entretenus de manière à garantir la sécurité des travailleurs. Ils doivent, notamment, répondre aux nécessités suivantes: (Loi n° 88-07 du 26 Janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail).

- Garantir la protection contre les fumées, vapeurs dangereuses, gaz toxiques et bruits, et toute autre nuisance;
- Eviter les encombrements et surcharges;
- Garantir la sécurité des travailleurs lors de leur circulation pendant la mise en marche des engins et moyens de manutention et de transports, et pendant la manipulation des matières, matériaux, produits, marchandises et tous autres objets;
- Assurer les conditions nécessaires afin de prévenir toute cause d'incendie ou d'explosion, ainsi que pour combattre l'incendie d'une façon rapide et efficace;

- Placer les travailleurs à l'abri du danger et hors des zones dangereuses par éloignement ou séparation par l'interposition de dispositifs d'une efficacité reconnue;

- Assurer l'évacuation rapide des travailleurs en cas de danger imminent ou de sinistre.

En fonction de la nature de l'activité et des risques, le travailleur doit bénéficier des vêtements spéciaux, équipements et dispositifs individuels de protection d'une efficacité reconnue. Par ailleurs, l'organisme employeur est tenu d'intégrer la sécurité des travailleurs dans le choix des techniques et technologies et dans l'organisation du travail. Notamment les installations, les machines, mécanismes, appareils, outils et engins, matériels et tous moyens de travail doivent être appropriés aux travaux à effectuer et à la prévention des risques auxquels les travailleurs peuvent être exposés. Ils doivent faire l'objet de vérifications périodiques et de mesures d'entretien de nature à les maintenir en bon état de fonctionnement, en vue de garantir la sécurité du travail. Est interdite la fabrication, l'exposition, la mise en vente, la vente, l'importation, la location ou la cession, à quelque titre que ce soit, en vue de leur utilisation :

- Des appareils, machines ou éléments de machines qui, du fait de leurs défauts de conception, de construction ou suite à une détérioration, ne répondent pas aux normes nationales et internationales en vigueur, en matière d'hygiène et de sécurité,

- Des dispositifs, équipements ou produits de protection qui ne sont pas de nature à garantir les travailleurs contre les dangers auxquels ils peuvent être exposés, du fait de l'utilisation de matériels, substances ou préparations nécessitant l'emploi de tels moyens.

- Et Pour répondre aux exigences d'hygiène et de sécurité en milieu de travail, la fabrication, l'importation, la cession et l'utilisation des substances, produits ou préparations dangereux sont soumises à la législation en vigueur.

- Les organismes employeurs, en particulier les fabricants et importateurs, sont tenus, avant toute introduction sur le marché de substances ou

préparations présentant des dangers pour la santé des travailleurs, de fournir aux institutions et organismes concernés et, notamment à l'organisme national compétent en matière d'hygiène et de sécurité, les informations nécessaires à l'appréciation des risques présentés par lesdites substances ou préparations.

Outre les dispositions législatives en vigueur, l'organisme employeur doit s'assurer que les travaux confiés aux femmes, aux travailleurs mineurs et travailleurs handicapés n'exigent pas un effort excédant leur force.

4. La formation et l'information

a. La formation :

Est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (réf.). Le développement des compétences par la formation permet à l'individu d'améliorer sa performance, de développer ses capacités professionnelles, son expertise et par conséquent son estime de lui-même ainsi que l'estime des autres. Ainsi, développer les compétences du personnel est positif à la fois pour l'organisation (amélioration de la compétence et de la performance du personnel) et pour les individus (satisfaction des besoins d'estime de soi de la théorie de Maslow), ce qui améliore leur sentiment d'appartenance : des actions de formation proposées aux salariés leur prouvent que l'entreprise pense à eux, à leur avenir et à leur développement personnel et professionnel, leur offre un milieu de travail stimulant, dans lequel ils peuvent mettre leurs connaissances à jour afin de poursuivre leur progression, ce qui améliore leur sentiment d'appartenance et leur motivation (réf.).

L'information, par le biais de la communication interne adaptée à l'auditoire, est un des facteurs de reconnaissance et de valorisation du travail accompli, en mettant au point des stratégies et moyens (écrits, audiovisuels,

Intranet ...) pour valoriser les salariés et leur entreprise (estime de soi) : expliquer la politique générale et exprimer des objectifs, commenter les résultats des projets internes, les succès technologiques et commerciaux. En particulier, l'information économique représente un enjeu de plus en plus important, car elle favorise la compréhension par les salariés.

En décloisonnant la connaissance entre plusieurs catégories professionnelles et niveaux hiérarchiques, favorisant le sentiment d'appartenance à un même groupe. La sensibilité de l'entreprise à divers types de risques économiques, notamment sectoriels, mérite aussi d'être explicitée pour entrevoir par anticipation les mesures d'adaptation possibles qui seraient nécessaires : risques liés aux parités monétaires, aux cours des matières premières, aux nouvelles normes environnementales ou de sécurité des produits, aux évolutions du paysage concurrentiel ou géopolitique...

- L'instruction, l'information et la formation relatives aux risques professionnels constituent une obligation qui s'impose à l'organisme employeur. Les représentants des travailleurs sont obligatoirement associés à toutes ces activités.
- Les travailleurs nouvellement recrutés, ainsi que ceux appelés à changer de poste, de méthodes ou de moyens de travail, doivent être instruits, au moment de leur affectation, des risques auxquels ils peuvent être exposés à leurs postes de travail.
- En fonction de la fréquence et de la gravité des risques observés par tout organe ou structure ou personne compétente en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail, des actions de formation particulières sont organisées pour les travailleurs concernés, aux fins de prévention. (<http://www.officiel-prevention.com/formation/formationcontinue>).

5. La rémunération :

Est un point stratégique de la satisfaction et notamment de la motivation. Quand l'entreprise a les moyens, le facile est de relever les salaires ou créer de nouvelles primes. Les salariés eux-mêmes sont plus sensibles à une augmentation qu'à l'arrivée d'un supérieur plus compétent ou à un meilleur équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle. Un des outils, le plus apprécié reste l'intéressement, qui permet d'instaurer une rémunération complémentaire collective et différée, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité. L'intéressement est intéressant sur trois points, il est très motivant, il favorise le dialogue social, et il est fiscalement intéressant pour l'employeur et l'employé. La rémunération variable est également un facteur de satisfaction, outre les dispositions relève une large gamme de primes et de gratifications individuelles est à la disposition de l'employeur pour le motivé et satisfait son personnel ou ses équipes (JOLLY ,2005 :20).

6. Contrôle

Le contrôle de l'application de la législation en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail est dévolu à l'inspection du travail, conformément à ses attributions. Lorsque des infractions à cette législation sont constatées, l'inspecteur du travail met le responsable de l'organisme employeur en demeure de se conformer aux prescriptions prévues par la loi et la réglementation en vigueur. Celui-ci fixe un délai à l'organisme employeur pour mettre fin aux dites infractions, conformément à la législation en vigueur.

L'organisme employeur doit présenter, sur requête de l'inspecteur du travail, des registres et documents spéciaux tenus en vue de permettre un contrôle effectif des activités en matière d'hygiène et de sécurité. En outre, la commission d'hygiène et de sécurité, le préposé à l'hygiène et à la sécurité, ainsi que le médecin du travail peuvent saisir, à tout moment, l'inspecteur du travail en cas de constat d'une négligence flagrante ou d'un risque pour lequel des mesures appropriées n'ont pas été prises par l'organisme employeur préalablement avisé.

Le travailleur est tenu au strict respect des règles et consignes relatives à l'hygiène et, à la sécurité du travail. En cas de négligence ou d'inobservation de ces règles ou consignes, l'auteur est passible des sanctions prévues au règlement intérieur de l'organisme employeur. (Loi n°88-07, Op cit, 1988).

7. La charge et le stress au travail

Nous avons pu identifier quelques facteurs psychosociaux passibles d'influencer négativement le travail. Le premier aspect à tenir en compte, c'est que ces facteurs ne se trouvent pas exclusivement à l'intérieur des organisations. En effet, les caractéristiques du contexte local et mondial des affaires et l'état de santé physique et psychique des individus. les changements apportés par l'introduction des nouvelles technologies, la globalisation de l'économie... sont responsables de profondes altération au niveau du marché du travail ont conduit à la force de travail, à la précarisation de celui-ci (instabilité, exposition, au hasard et aux bas salaires « working poors ») et donc, à l'augmentation du stress des individus, de l'insécurité des travailleurs et à la diminution de la satisfaction des travailleurs. (*GODIN : 1543-1553.*).

7.1. Le bien-être de l'individu

« C'est la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans les quels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la Personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement ». (*ACHTE et DELAFLORE, 2001 : 27.*)

Le bien-être au travail : « il se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans les quelles un travail, est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assure sa

sécurité, veillé à sa bonne santé, combattre les risques d'accidents. La notion de bien-être au travail regroupe : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), hygiène du lieu de travail, le travail (stress), l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise matière d'environnement. Par ailleurs, le concept de bien-être est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérisé par une constante d'amélioration de la productivité, de la motivation et avec de plus en plus d'exigences vis-à-vis des salariés. (*Ibid.* : 35).

Détresse psychologique : Toute personne peut se retrouver dans une situation où sa santé mentale se fragilise ou se détériore. Divers symptômes peuvent révéler cet état et le risque de dépression se trouve accru si ces symptômes sont niés ou ignorés. En effet, Ses symptômes sont engendrés par : les sentiments de culpabilité, l'état de tristesse, perte de confiance en soi, perte d'espoir face à la vie...etc. (*Ibid.*).

7.2. Le stress

Selon Hans Selye : le stress peut être défini comme « la réaction immédiate, biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace ». C'est une réaction éphémère qui est utile, permettant de faire un choix de façon adapté à la situation. (*CROCQ, 1999 :422*).

Le stress est un phénomène social : Le stress au travail est un phénomène social qui se généralise et dont l'ampleur grandit de jour en jour. Il est nécessaire de définir son origine et d'en exposer une définition globale(A). Pour comprendre son apparition dans notre société il est nécessaire de faire en parallèle avec les changements survenus tout au long de l'évolution de l'organisation d travail(B) et par la suite il paraît essentiel de recenser ses sources et ses conséquences(C). (*DELPHINE, 2005 :5*).

La source de stress au travail : Aujourd'hui, nous pouvons soutenir l'idée, que nous avons à notre disposition une source littéraire assez importante en ce qui concerne l'analyse du stress au travail. Cette augmentation de la littérature a probablement un rapport avec le fait que les aspects liés au stress des travailleurs ont eux aussi, gagné une certaine importance pour les entreprises, vu que les entrepreneurs commencent à prendre conscience que le stress au travail a fort impact sur les ressources humaines et financières des organisations (BRUNETTO, 1983).

Facteur liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer

- Forte exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...);
- Fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...);
- Caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...);
- Risque inhérents à l'exécution même de la tâche (ex : erreur médicale fatale du chirurgien).

Facteurs liés à l'organisation du travail

- Absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise imprécision des missions confiées (qu'attend-on de moi ? comment dois-je m'y prendre ? sur quelle base serai-je évalué(e) ;
- Contradiction entre les exigences du poste (comment faire vite et bien ? qui doit-je satisfaire : le client ou le respect de quotas ?) ;
- Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale ;
- Nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence,...) ;
- Instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance,...).

Facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail) :

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques ;
- Management peu participatif, autoritaire, déficient, ... ;
- Absence de reconnaissance du travail accompli.

Facteurs liés à l'environnement physique et technique :

- Naissances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité, ...) ;
- Mauvaise conception des lieux et/ ou postes de travail (manque d'espace, éclairage...).

Facteur liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise :

- Surenchère à la compétitivité sur le plan national ou international ;
- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir ;
- Cette liste de facteurs ne peut suffire à elle-seule pour expliquer l'ensemble des situations de stress observées. Parfois, ces facteurs se combinent entre eux, chacun pouvant, tour à tour, peser plus lourdement. (CARLA, 2005).

Les effets du stress au travail :

- *Effets du stress professionnel sur les individus :*

Les personnes souffrant de stress professionnel peuvent :

- Devenir de plus en plus déprimées et irritables ;
- Etre incapables de se relaxer ou de se concentrer ;
- Avoir des difficultés à penser logiquement et à prendre des décisions ;
- Se mettre à moins impliquées ;
- Se sentir fatiguées, déprimées, anxieuses ;

- Avoir des troubles de sommeil ;
- Connaître des problèmes physiques graves tels que : (*STAVROULA AMANDA, P8.*)

Le cadre législatif de stress au travail :

« La législation tend à élargir le contrôle et la surveillance de la santé et la sécurité au travail à un concept plus globale de bien-être au travail. Plusieurs directives européennes invitent les pays à adopter leur législation du travail pour y intégrer davantage d'actions de prévention, notamment à l'égard du stress au travail. (*Ibid.*) Depuis l'encadrement législatif, elle est devenue un instrument important dans l'amélioration des conditions de travail en générale, et la prévention du stress en particulier. » (*Gilbert, et al 2005 : 224.*)

Comment résoudre les problèmes de stress au travail et être satisfait au travail ?

Il existe différentes stratégies pour résoudre les problèmes de stress au travail. Revoir la manière dont le travail est conçu. Les meilleures stratégies en la matière sont centrées sur les demandes, les connaissances et les capacités, ainsi que sur l'appui et le soutien notamment à :

- Modifier les exigences du travail (par exemple modifiant la façon d'effectuer le travail ou l'environnement de travail ou en répartissant la charge de travail différemment) ;
- S'assurer que les employés possèdent ou ont acquis les connaissances et les capacités voulues pour faire efficacement leur travail (par exemple, en les sélectionnant et en les formant correctement et en examinant régulièrement leurs progrès) ;
- Accroître le contrôle exercé par les employés sur la manière dont ils effectuent leur travail (par exemple, en introduisant des horaires souples un système de partage des tâches ou en organisant davantage de consultations sur les pratiques professionnelles) ;

- Accroître quantitativement et qualitativement l'appui fourni aux employés (par exemple, en faisant suivre aux chefs une formation sur la gestion du personnel, en autorisant la coopération et le travail en équipe). (*Ibid*, n°3, P18.)

La charge au travail

La charge de travail est une relation avec les temps et les ressources disponibles. Ainsi, si les ressources mises à la disposition des travailleurs sont limitées, ils sentiront des difficultés pour faire face au travail « coping expectancy ». En ce qui concerne la demande psychologique quand elle est associée des niveaux de stress perçus élevés. Les conséquences négatives d'une forte exigence de travail peuvent être diminuées, si on donne au travailleur une marge de manœuvre et une latitude de décision considérable. Pour le travailleur, et surtout pour le maintien d'un bien-être psychologique et social, il faut que celui-ci puisse participer aux décisions, se sentir véritablement utile et capable de faire usage de ses capacités professionnelles (*PAPART, 2004*).

La charge de travail prescrite : Qui détermine ce qui est à faire (objectifs) et comment il faut le faire (moyens et règles de travail). Le travail prescrit est sous la responsabilité des gestionnaires et de l'encadrement. Selon les modes d'organisation, il peut être au contraire diffus (relation de service...) et laisser le salarié « autoréguler » son activité en fonction d'objectifs généraux qui lui sont fixés. Il s'agit donc de trouver un point d'équilibre qui permette de cadrer le salarié sans le contraindre.

La charge de travail réelle : Qui rend compte de l'activité telle qu'elle se réalise effectivement sur le terrain. Son analyse peut permettre d'évaluer les efforts et les compétences qu'il faut réellement mettre en œuvre pour réaliser les objectifs.

La charge de travail subjective : Qui souligne l'importance des représentations individuelles et collectives de la charge de travail. La charge de travail subjective dépend de l'équilibre que perçoit le salarié entre sa contribution.

Elle dépend aussi du sens que le salarié donne à son travail et de l'entraide qu'il existe au sein des collectifs de travail.

La charge physique et la charge mentale

Dans l'exercice de son travail, l'opérateur peut ressentir une fatigue physique et une fatigue mentale, supportée par le travailleur. Les efforts physiques requis dépendent de deux facteurs :

- D'une part, d'une posture plus ou moins facile à maintenir, c'est la charge de statique ;
- D'autre part, des efforts des divers muscles, pour effectuer des gestes, c'est la charge dynamique.

La définition de la charge mentale est difficile, car l'activité de l'esprit est permanente. Il faut déterminer à partir de quel niveau pour un type d'activité, il y a charge ou surcharge. Il n'existe pas de méthode de mesure directe ou indirecte de la charge mentale d'une façon globale et objective. Compte tenu de la multiplicité des facteurs qui interviennent dans la notion de charge mentale, il est impossible de proposer un indice synthèse. Le LEST (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail) retient pour l'élaboration de sa grille d'analyse quatre indicateurs de charge mentale : contrainte de temps, complexité-vitesse, attention, minutie. (PERETTI, *Op.cit.* :176).

ARTICULATION ENTRE IMPLICATION ET SATISFACTION AU TRAVAIL

Il existe une certaine confusion dans le langage courant entre l'implication et la satisfaction. La frontière entre elles est même des plus floues. Ces concepts se ressemblent car ils sont issus des travaux de l'École des Relations Humaines, ils s'occupent tous de la personne dans les situations de travail et visent à améliorer la performance. La satisfaction au travail est une notion-clé des années 70. Tandis que l'implication évoque l'engagement et le dynamisme ; la satisfaction est perçue comme un état plus ou moins positif, résultat de l'expérience de travail.

L'implication est une nouvelle notion, apparue dans les années 80 et qui a pris de l'importance au cours des années 90 (MICHEL, 1994 ; MORIN, 1996). Elle apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des représentations et les caractéristiques culturelles de l'organisation. L'implication concerne la manière dont l'individu s'identifie à son travail et s'y projette. En ce qui concerne les différences entre l'implication et la satisfaction, on peut signaler que la satisfaction est le résultat d'un état alors que l'implication suggère une action de la personne. SALEH (1981) révèle une autre différence : « Alors que la satisfaction change avec la situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la satisfaction mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi ».

De son côté, RIPON (1987) définit la satisfaction et l'insatisfaction comme « les résultats possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements d'une part, les situations professionnelles et ce qu'elles procurent ». Pour différencier l'implication de la satisfaction l'auteur signale que la seconde résulte de la relation au travail et que l'implication gouverne, oriente, guide cette relation. En ce qui concerne la ressemblance entre ces concepts, elle se réfère que la personne attend de son emploi : la réalisation de ses attentes les plus élevées.

Enfin, BASTOS (1993) Signale encore que « l'étude de l'implication dépasse celle de la satisfaction dans la mesure où, théoriquement, elle prédit mieux l'activité humaine dans le contexte du travail. Par exemple, la rotation des emplois, l'absentéisme ou la qualité de la performance ». Selon le modèle de LOCKE et LATHAM (in THEVENT, 1992), l'implication est considérée à la fois comme une conséquence de la satisfaction (LANDIER et LABBE, 2001 : 15,16).

CHAPITRE 5

ANALYSE DES

RESULTATS

PREAMBULE

Dans ce chapitre il est évident de mettre en transparences les entretiens réalisés sous forme d'une auto-analyse, les discuter un par un pour qu'ensuite une analyse synthétique afin d'obtenir des acquises pertinentes et fiables pour pouvoir arriver à mieux maîtrisé notre terrain de recherche et d'arriver à répondre à chaque interrogations qui on relation avec l'implication et la satisfaction au travail au sein de cette entreprise DRGB/SONATRACH.

- Premier enquêté

45 ans, diplômé universitaire, marié, il occupe un poste d'un chef service sélection et formation dans le département des gestions des ressources humaine. Suite à une demande d'emploi, il a été recruté en 1999 après avoir effectué un examen. A ses débuts il était un chargé d'étude cadre pour qu'ensuite, et après un parcours professionnel ponctué de formations et d'expériences accumulées sur le tas, il est nommé entant que chef de service sélection et formation (dans le domaine de l'informatique, communication et aussi des langues) conformément aux conditions requises au sein de SONATRACH. On notera que le participant détient une expérience de 3 ans dans une entreprise publique d'agro-alimentaire à Sétif.

Selon notre enquêté, pour les conditions de travail, les équipements notamment, sont presque inexistantes et défavorables. Les conditions qu'on peut rencontrer à SONATRACH sont se résume dans les extincteurs « on ne peut pas éteindre le feu d'une grande forêt avec un bidon de l'eau... SONATRACH est très riche pour quelques uns et misérable pour les autres... » Cependant, le matériel de bureau (matériel informatique, bureau, climatisation etc. est largement suffisant.

Par ailleurs, le relationnel entre collègues de son service ainsi que les autres services sont très favorable. Et que travail s'effectue en collaboration inter-services dont la complémentarité de leur mission.

Les relations avec la hiérarchie et la distance administrative divergent et/ou diffèrent d'une personne à une autre ; et chaque cas est un cas particulier. Selon nos informateur, cette distance, dite administrative, semble en étroite liaison avec les structures d'appartenance, d'où la connotation des Structures qui émane de ces distinction : *« Ici c'est un cas particulier chaque individu est un cas, moi personnellement j'ai jamais de Souci avec mes hiérarchies, car y a pas trop de discussions avec eu et pour distance administrative c'est des structures... »*

... le travail routinier, le manque d'esprit d'innovation dans le travail, la plus part du temps y a pas de travail à effectuer, ce côté négatifs est [interrompu par] le travail à cause des moments appréciés tel que : les moments ou y a du travail, les moments de pause :... durant la période de cantine, cafétéria...

Notre participant ne cache pas son désir de quitter SONATRACH, il a même pensé, à cause de ces insuffisances, ... mais son attachement l'empêche [de passer à l'action] et c'est la seule raison qui [le maintien]. Il dénonce aussi le départ des cadres qui ont été amadoués par d'autre entreprise : étrangères ou privés *« Si la politique est saine, la hiérarchie est bien organisé, l'entreprise sera un rêve de tout les employés »*.

La réussite professionnelle peut prendre plusieurs formes, changements (du négatif ou positif, du mauvais ou bon) et emboiter différents chemins dépendamment d'une entreprise à une autre *« la gérance qui montre la réussite ou la chute de n'importe qu'elle entreprise et n'importe qu'elle poste de travail »*.

- Le Deuxième enquêté

45ans, marié, diplômé en organisation et travail, occupe un poste de responsabilité, cadre d'étude des formations professionnel depuis 1999 suite à une demande. Dès ces premiers moments tout était facile ; son acceptation ne prenait pas du temps et au bout de Quatre mois, un sentiment de responsabilité est ressenti.

Il a bénéficié d'une formation relative à son poste, c'est ainsi qu'au fur et à mesure que le temps passe la personne s'approprie son milieu de travail, pour terminer comme un cadre d'étude des formations professionnelle à un poste de chargé d'étude ressources humaine niveau 3 « *Travailler à SONATRACH, c'est une assurance dans le poste et dans le salaire, promotion et notamment de comprendre le sens de responsabilités* ». Il va sans dire que le travail ici prend une signification très profonde à la fois une stabilité de poste et une garantie contre l'incertitude de l'avenir, le spectre du chômage.

Ayant déjà accumulé une expérience de 2ans ailleurs, son entrée à SONATRACH « *le contact était très facile* ». Les conditions sont toujours favorables concernant : la climatisation, les bureaux bien équipés,...etc. et défavorable concernant les celles de travail : tel que les stylos, la photocopieuse,...etc.).

L'hygiène et sécurité dans cette entreprise sont très favorables selon notre informateur : « *la sensibilisation des agents d'hygiène et sécurité est tout le temps annoncés* ».

La relation directe avec le chef hiérarchique, ce type de relation : le feedback est plus présent chez le responsable jeune que chez le responsable âgé qui semble se distinguer par des difficultés de communiquer. Par contre le relationnel entre collègue de travail est plus que parfait puisque il est entouré du respect, accord et surtout l'ambiance. « *Le travail change de professionnel au personnel* ».

Le travail semble pour lui non routinier, et il y a toujours de nouveauté exemple : les plan de travail à suivre ainsi que les stratégies à mettre change chaque semaine chaque semaine. Il est sans rappeler que SONATRACH a introduit les nouvelles technologies et des nouvelles procédures de gestion facilitant le travail, pour améliorer et développer les formations de cette entreprise. En déclarant que les moments appréciés dans des journées de travail c'est bien : les journées qui ne sont pas creuses, les moments de pause,... etc.

La SONATRACH attache ses employés par le bon salaire favorisé, son esprit d'appartenance, ses prises en charges, notamment les primes de salaire, les locations des enfants, les colonais de vacances au enfant de ses ouvrier... etc. Toute entreprise a des avantages et des inconvénients et l'insuffisance engendrée par cette entreprise c'est : son environnement politique mal sain, sa chute de production et elle est pleine mutations.

La politique de l'entreprise se dégrade de plus en plus par des erreurs précédentes mais n'empêche elle est et elle restera pour toujours pour l'informateur le rêve de tout personne d'être recruter dans cette grande entreprise qui est SONATRACH.

- **troisième enquêté**

Célibataire, âgé de 33, ingénieur en informatique, diplômé universitaire, recruté suite à un concours psychotechnique, via l'ANEM, pour qu'ensuite, il maintenu en tant qu'un cadre de sécurité industriel puis nommé après une formations prise en charge par cette entreprise entant que cadre ingénieur géni informatique. Pareil au précédent, le contact se faisait avec aisance, surtout avec son expérience requise d'avance dans un bureau d'étude. Notre participant manifeste des traits socioprofessionnels se résumant comme suit : les qualifications acquises, un sens relationnel assez développé, communicatif et surtout des attitudes physiques au cas d'inspection des audits car ils ne sont pas fréquents.

Concernant, les conditions de travail matériel, d'une part, celles-ci sont favorables tels que les moyens d'informatique, le meuble, le confort,...etc. et d'autre part, elles sont défavorable comme le manque de documentation au sein de la bibliothèque de l'entreprise, entre autre, le matériel sécuritaire aussi, telle que l'hygiène et sécurité est permanent dans cette entreprise Sonatrach mais le problème unique qui se pose c'est les constructions des blocs administratifs, surtout le nouveau bloc qui s'est construit mitoyen des bacs pétroliers, et qui peuvent déclenchés des incendies n'importe quel moment.

Pour le déroulement de travail, il est plutôt répétitif, routinier et même ennuyeux ; en répétant les mêmes tâches et les mêmes opérations suivies par la non-programmation. « *Travailler dans pour a court terme* ».

La relation hiérarchique s'inscrit dans un respect mutuel, qui ne laisse pas les problèmes se faufiler dans tel rapport, mais ça reste toujours une relation chef / employé. « *Chaque personne respecte l'avis d'un autre, le travail s'effectue, la relation entre employé et chef agrandie.* ». Dans cette déclaration, il est saillante que la relation ici se lie dans une verticalité descendante, du coup la subalternité est exigée et nullement n'a besoin de justification.

L'efficacité de travail se résume, pas seulement sur les conditions matériel, mais aussi, sur les conditions physique et relationnel et qui est la chose la plus importante pour lui la bonne ambiance qui existe entre collègues (que soit du même service au bien d'autre service) qui enrichi et casse la routine de travail. Les moments de la sortie sont les moments les plus appréciés dans les journées de travail déclare l'informateur. Le travail léger aussi, une charge légère rend les employés cherche après l'exercice des tâche ou bien rentrer chez eux et trouver avec quoi s'occuper pour se sentir utile et responsable d'assumer un travail dans la journée. « *Le chômage volontaire dans le travail provoque un chômage involontaire.* »

Le management de cette entreprise SONATRACH fait fuir son personnel, ce qui détermine pas ces attitudes, il faut se rappeler qu'on retrouve ni l'évaluation

des compétences, ni l'évaluation concernant l'assiduité. Ce qui a provoqué la délimitation des compétences, et la dégradation des cadences de travail. Le travail à SONATRACH garde ainsi la même allure avec les mêmes habitudes, d'où ce sentiment d'un bien être d'appartenir à SONATRACH « *le travail à SONATRACH rend [la] vie heureuse, [avec] un salaire qui permet de gérer la situation sociale, [et de] s'épanouir.* » au –delà de ces confirmations, notre informateur n'hésiterait pas à quitter la SONATRACH « *s'il trouve mieux* ». Selon lui l'organisation en cours est appréciable et suffisant. Ceci nous met face à une contradiction et qu'il importe de la creuser, d'emblée le mieux est représenté par le salaire, la contrepartie, pour répondre à ses engagement sociaux.

- Quatrième enquêté

51ans, marié, père de deux enfants, accumulant 28 ans de service, il occupe un poste d'un technicien : contremaître niveau 2. Son parcours est ponctué à ses débuts par une formation dont il a été retenu par un contrat DNCH à la wilaya de Boumerdes suite à un concours puis une affectation et enfin un recrutement dans l'institution hydrocarbures. « *Les premiers contacts étaient difficiles, plusieurs formations et stages sont nécessaires pour décrocher une place ici...* ». Ceci lui permet de travailler dans la distribution de production sur une période de 7ans, à travers le territoire national : le Sud saharien notamment.

L'adaptation est aussi difficile, surtout quand les équipements de tout type et le matériel de la maintenance sont très défavorable ; comme l'est notre atelier. L'ambiance de travail des années précédentes semblait plutôt bien que celle de maintenant ; non pas pour notre atelier 'qui maintien toujours la même ambiance et avec les mêmes éléments de la même génération, mais ceci n'est le cas pour les autre services ; la nouvelle génération, ça change. Le relationnel joue un rôle très important dans l'exercice des tâches. Je pense que s'est dû au gens et leurs tempéraments changeant. Les collègues de mon service sont de la même génération, [du coup] une ambiance et un climat très chaleureux au sein de

l'atelier par rapport aux autres départements, puis on est que six ouvriers, et on a presque la même ancienneté ; alors : pas de conflit.

Par ailleurs, la relation avec la hiérarchie s'affiche dans une bonne entente : soit avec les supérieurs, idem avec l'Administration. Pour ma part, je pense que c'est mon expérience qui me serve de support psychologique et social dans le climat régnant.

Le changement du système de coordination est au quotidien dans notre métier, on n'obéit pas à la routine, d'ailleurs on comprend pourquoi le programme de révision dans chaque station de pompage (Beni-Mansour, Djamaa, Biskra), sont programmés par le service de méthode, spécialisé dans cette mission.

La réussite, pour moi, est relative, je pense avoir réussi, SONATRACH nous permet d'acquérir beaucoup de chose sur le plan professionnel comme sur le plan social. *« Je ne vais pas mentir, c'est vrai que le travail à l'atelier n'est pas facile, mais il m'a appris comment agir dans des situations difficiles et comment avoir un sens de responsabilité que se soit dans ma vie professionnelle ou dans ma vie personnelle ».*

La rémunération n'est pas satisfaisante pour les techniciens surtout par rapport aux efforts physiques et moraux fournis par nos techniciens, d'ailleurs, ceci est parmi les choses qui provoquent l'abondement des postes pour chercher ailleurs, où mettre et/ou développer ses compétences et arracher surtout de très bon salaire.

« Le côté social et mon attachement qui ne date pas d'hier, ne me permet pas de quitter SONATRACH, ... car elle m'a permet d'avoir beaucoup de choses que, peut être, je n'aurais pas la chance ailleurs de les avoirs. Et la seule chose que je souhaite c'est de former des jeunes techniciens avant mon épart en retraite surtout qu'on a un manque d'effectif à l'atelier, et son avenir est dans un grand doute puisque tous ses membres arrivent à la retraite et il n'y a personne qui va prendre la relève.

- **Le cinquième enquêté**

44 ans, mariée, universitaire, ayant une expérience de 14 ans, occupe un poste de responsabilité : chef service des gestions des effectifs, dans le service GRH. Elle a effectué un stage pratique au sein de SONATRACH. Après une expérience de trois ans dans l'enseignement, elle a été recrutée à SONTRACH suite à une demande.

Mon poste de travail exige une bonne connaissance des statistiques, avec une facilité en communication, planification, règlementation mais surtout de la disponibilité. Les bonnes conditions de travail sont toujours de mises : le matériel informatique, l'internet, la climatisation ainsi que le chauffage, les bureaux sont meublés de tout ses équipements,... etc. sont suffisants et très favorable : « *[il] y a le maximum concernant les conditions matériaux et matériel.* »

Le travail, ici, ne garde pas la même allure, ça change d'une période à une autre ; toujours du nouveau dans le travail : le traitement des requêtes de la gestion des ressources humaines, le manque de sommeil, et il y a du stress surtout dans les périodes où je suis appelée à remettre au directeur un travail censé se faire en une journée ou moins de 24 heures. D'un côté, la surcharge au travail et de l'autre côté le respect des délais, nous obligent de terminer le travail à temps : pas de répit surtout lors des missions (les déplacements à Alger). Puis notre travail nécessite aussi de la polyvalence dans l'exercice des tâches.

Les relations entre collègues semble très favorable, il y a toujours de l'entente avec une bonne ambiance l'heure de travail. Mais pour sa relation avec la hiérarchie, et vu son poste, notre participante entretient un contact permanent avec sa hiérarchie « administrative ». Elle est dans le rôle de intermédiaire entre l'administration et sa hiérarchie ; et le climat à ce niveau est très stressant : « *Il ya trop de pressions hiérarchique* ».

Un bon travail ne s'effectue pas dans un laps de temps, et l'urgence provoque du stress, des troubles physiques et ça peut même être moral avec le

temps ; d'ailleurs c'est pour cette raison quand 16h00, l'heure de la sortie, sonne, le climat se détend, on laisse tout derrière : « *Le travail est au bureau alors y a rien qui fais stressé* ».

Notre participante a déjà pensé à quitter SONATRACH, ceci est surtout dû à sa peur et à sa démotivation puisque le travail n'est pas bien programmé et partagé avec des surcharges de travail et à des moments le vide qui tue. Selon elle la dégradation du système de gestion est imputée aux dirigeants qui ne favorise guère le maintien du personnel, mais plutôt à penser au départ.

- **Le sixième enquêté**

44ans, mariée occupe un poste d'ingénieure niveau 2, recrutée suite à une demande de travail après une expérience de trois ans comme ingénieur à L'EPB, et deux autres années dans une autre entreprise privée en tant que gérante. Le contact dans les premiers temps était facile, notamment avec une expérience a priori qui lui a servi de guide dans ce milieu professionnel.

Les conditions de travail jusqu'à maintenant, sont bonnes, surtout concernant les équipements et le matériel d'hygiène et sécurité, puis il y a toujours de la sensibilisation sur les méthodes d'utilisation de ses matériaux de protection. Mais n'empêche, il y a toujours des insuffisances dans les outils d'informatique.

Par ailleurs, pour notre participante, elle est coincée dans la routine et l'ennui à rien faire, « *depuis mon recrutement, ça fait 13ans, je n'ai eu aucune formation et aucune promotion, ni moi ni mes collègues ingénieurs...* » À part ce déboire, Le relationnel entre collègue se déroule dans le respect, la bonne entente et une bonne ambiance au sein de leur département hygiène et sécurité et même avec d'autres services, surtout que leur travail est complémentaire ce qui ambitionne un climat de convivialité. Mais avec la hiérarchie, s'annonce distante : une personne peut hésiter à parler avec le directeur, ceci ne veut pas dire que celle-ci n'a pas de capacité d'affronter son chef, mais c'est que le chef maintient

une grande distance entre lui et ses employés. Il n'est pas à l'écoute, ni accepte les propositions des autres et il affiche un refus catégorique pour tout changement. Du coup, le travail se limite dans la logique ordre/application de l'ordre. « *(Il ya une distance administratives), Et la relation se limite dans le sens employeur/ employés* ». L'environnement de l'entreprise ne garantit pas une rigueur dans le travail, et c'est pareil pour la discipline. Cela n'empêche pas qu'il y a des personnes rigoureuses et disciplinées et qui méritent bien du respect.

Il est indéniable que le travail dans les bonnes conditions, matériel entre autre, joue un rôle très important dans la réalisation des objectifs, ainsi que les conditions humaines ; mais, ce qui m'influence [selon notre participante] c'est l'atmosphère et le climat général de l'entreprise et du département de façon particulier qui démotivent et qui ne favorisent aucun épanouissement, plutôt découragement.

Les moments les plus appréciées, chez notre participante, c'est bel et bien les moments où il y a pleines de travail important, qu'ils ont un sens à accomplir et briser le travail routinier qui rend leurs journées ennuyantes. Notre enquêtée manifeste une certaine responsabilité envers SONATRACH qui lui a permis de satisfaire beaucoup ses besoins personnels sans pour autant lui rendre la contre partie, « *...c'est pour cette raison quoi qu'on donne à cette entreprise c'est très peu par rapport à ce qu'elle nous favorise...* »

Les dirigeants de la SONATRACH ne déploient aucun effort pour maintenir son personnel, ils appliquent le fameux slogan qui dit : « Nul n'est indispensable », appart pour vous compliquer la vie, on te garde pour te détruire. D'ailleurs ce qui l'a incité à penser au départ vers une autre entreprise qui a de la considération et encourage ses employés, et les motive tout en gérant convenablement leurs carrières.

- **Le septième enquêté**

38 ans, mari, occupe un poste d'un ingénieur de sécurité, recruté en 2006 via l'ANEM. Ayant une expérience de deux ans à CEVITAL. Pour lui « travailler à SONATRACH, c'est une assurance dans le poste et dans le salaire ... ». Ses débuts à SONATRACH « le contact était très facile ». Un aspect prélude une bonne ambiance professionnelle ; d'ailleurs, « l'esprit de groupe est présent ». Par ailleurs, la disponibilité, la concentration, les efforts moraux sont très exigés pour l'occupation de ce poste d'ingénieur de sécurité notamment que le travail nécessite une certaine maîtrise de l'outil informatique les statistiques etc.

Les conditions de travail semblent favorables soit pour le matériel ou pour la manière de disposer de l'espace : espace ouvert. Il y aura toujours ceux qui refuseront ce type de disposition de l'espace. Cependant ceci semble insuffisant, le manque d'espace de travail, le manque de matériaux technologique, ce qui engendre un malaise dans l'exercice des tâches.

Entre collègues, l'esprit de groupe est toujours présent au milieu de travail que soit dans le même service, ou entre les différents services. L'ambiance familial et le climat est serein. Quelques surcharges du travail qui peuvent intervenir de temps à autre il importe de bien de les traiter, mais la complexité réside surtout dans notre mission qui est une mission complémentarité entre service, et qu'il importe d'y remédier aux problèmes présents. Pour la relation avec la hiérarchie, celle-ci se résume dans le contexte employeur/ employé. Et il ya toujours de barrière entre l'employé et son hiérarchie, avec une absence d'écoute.

Les journées de commémoration et de célébration sont très appréciée, entre autre : le 24 février la nationalisation d'hydrocarbure et le 1^{er} mai et des colonies de vacances pour les enfants chaque année durant l'été. Notamment les prises en charge lors des sorties en mission (ex : l'hôtel, le restaurant, le transport,...etc.), les prises en charges médical, les primes.

SONATRACH offre des bons salaires, contrairement à d'autres entreprises ; SONATRACH est le rêve de toute personne pour satisfaire tous leurs besoins. (*Travailler à SONATRACH est une richesse*). déclare (il n'y a pas mieux que SONATRACH). Selon notre informateur, SONATRACH, est mieux que le privé, surtout pas d'exploitation, une satisfaction que se soit : physique, économique, moral, ...etc. et c'est parmi les choses qui m'ont empêchés a pensé de quitter cette entreprise. Ainsi, le besoin financier, économique et social fidélise en quelque sorte quelque employé comme le confirme notre informateur en s'attachant à SONATRACH. Il est vrai aussi que l'entreprise ne déploie aucun effort pour garder son personnel, dont le manque d'une gestion de carrière.

Ces temps ci, SONATRACH traverse des moments difficiles, mais, n'empêche, elle est et elle restera pour toujours une entreprise fameuse, et on a confiance dans ses dirigeants pour changer, améliorer certaines conditions de travail et revoir certaines stratégies sur les différents plans : social, économie, politique, ...etc.

- **Le Huitième enquêté**

50 ans, marié, technicien de laboratoire, avec 28 ans d'expérience. Son recrutement ne se diffère pas de celui des autres. Il a occupé plusieurs postes entre autres gérant des stocks pour terminer comme technicien de laboratoire.

Dans le laboratoire, règne une ambiance familiale entre collègues, et les relations sont plutôt conviviales ainsi que leur relation avec le responsable directe qui semble « une relation très favorable ».

Les exigences du poste au niveau de laboratoire exigent des connaisseurs, diplômés spécialisé en chimie ainsi que des techniciens pour répondre aux besoins du laboratoire. Toutefois, le laboratoire enregistre un manque d'effectif pour l'exécution des tâches physiques. Il est aussi vrai,

que notre participant depuis son arrivée de cesse de demander des nouvelles recrues, mais sans aucune suite ni considération surtout du côté de l'Administration centrale (d'Alger). Ceci s'ajoute aux carences dans l'équipement d'hygiène et sécurité au niveau de laboratoire.

Au-delà de ces conditions, le processus de travail s'exécute dans les normes, avec une redondance journalière des tâches (les tests, contrôle de qualité des produit afin de les expédier vers les navires pétroliers, - conformément aux exigences du client qui se décide en aval dans consentement des partis concernées -, mesurer les poids demandés dans les bacs avant la recharge du pétrole dans les bateau destiné à l'exportation : recharger le pétrole brute ou ses dérivées). Dans la foulée, ces moments, où [ils] chargent le pétrole au bateau, sont marqués par une ambiance fraternelle entre collègues ainsi qu'avec ceux du bateau, d'ailleurs se sont les moments les plus appréciés. Notre participant ne cache pas son attachement émotionnel à SONTRACH, qui est transmis par les anciens et leur sens de responsabilité étroitement lié à leur nationalisme : *« la SONATRACH est un secteur où la moindre erreur de notre part peut la mettre en danger et ce qu'on n'aimera jamais se passer ».*

La SONATRACH fournit un très grand effort pour satisfaire son personnel, chose qui n'est pas facile ; elle fait de son mieux. Pour sa part notre participant, bien que son entourage de laboratoire est satisfaisant, il ne cache pas sa lassitude à l'égard des autres services et la nouvelle génération, qui selon lui ne fait que dégénérer la situation et qui le pousse à partir, s'il était encore jeune ; d'ailleurs, parmi les principales causes : la dégradation dans le comportement des autre collègues le manque du respect, une communication pratiquement inexistante. Mais l'espoir demeure et une amélioration peut être espérée ainsi que son développement.

- Le Neuvième enquêté

39 ans, mariée, embauchée en 1999, suite à une demande d'emploi, avec un niveau terminal et une formation de comptabilité, elle occupe un poste dans l'ASL, Comme une gestionnaire de la paie des permanents. Celle-ci occupe le même poste depuis son recrutement. Bien que ce poste nécessite des formations dans le domaine de la comptabilité, ainsi que l'informatique, celle-ci ne bénéficie d'aucune.

Par ailleurs, les conditions de travail, telles que les équipements sécuritaires sont disponible contrairement au matériel informatique. A cet effet, elle cite comme exemple, une panne d'une photocopieuse qui a duré plus de six mois au niveau de son département, rajouté un manque du consommable administratif : le papier. Par ailleurs, le travail est plutôt répétitif sans aucune surprise (les mêmes calculs, les même procédures à suivre, etc.).

En ce qui concerne le climat du travail, une ambiance familiale règne entre les collègues, ceci est aussi vrai pour les rapports avec leur responsable du service. La surcharge de travail chaque fin du moi et/ou la routine ne gêchent guère la sainteté de l'atmosphère, permettant un attachement à leur travail et même à SONATRACH. La bonne concentration, l'effort physique et surtout moral facilite notre tâche.

Les moments des repas sont très appréciés dans la cantine. Aussi, et à chaque occasion qui se permette, SONATRACH organise des fêtes et des soirées pour ses employés accompagnés de leurs familles (journée de la femme, la soirée de ramadan,...etc.). Ces moment, pareil, permet de se reposer et en même temps de resauter entre professionnel. SONATRACH prend aussi en charge les soins ses employés et leurs familles dans le centre de santé de la SONATRACH ou de n'importe quel centre en convention avec la SONATRACH. « ... *Pour ces raisons qui nous préviennent un bon futur, j'ai toujours confiance en SONATRACH, tout ces avantages m'encouragent de ne jamais penser la quitter* »

- **Le Dixième enquêté**

Chef de service mécanique, célibataire âgé de 36 ans, après une petite expérience de quelques mois dans le secteur privé, il est recruté depuis 2003, suite à une offre d'emploi, en tant que chef mécanicien dans la maintenance des machines tournantes. Gérant, à ses débuts, une équipe de maintenance, il a été nommé après trois ans comme chef de service mécanique.

Les relations avec les employés se déroulent généralement bien, et malgré quelques entraves avec ceux qui confondent le personnel dans le professionnel. D'autre part, la relation « avec le responsable, qui été au début plutôt professionnel s'est dégradé pour devenir des règlements de compte personnels pour donner lieu à un climat très désagréable au point où au point d'être prêt à quitter SONTRACH. Une mauvaise communication qui s'accroît selon notre participant avec des niveaux d'instruction divergente qui ne conforme pas aux exigences du poste et souvent finissent par des malentendus. Le responsable qui n'accepte pas la nouvelle technique proposée par le jeune chef service ; et, il refuse le changement. En somme, la relation avec le responsable direct se résume à l'exécution des ordres donnés « *à la moindre changement l'employé paye cache* ».

Les exigences de son poste BAC+ 5 en spécialité mécanique, de la disponibilité mais surtout de la patience. Les équipements matériels sont très misérables. Par ailleurs, on a 13 /16 machine en panne qui dépasse les 18 mois, ainsi que le manque d'effectif au lieu de 16 travailleurs à l'atelier on retrouve que 8. Alors les conditions de travail (hygiène, sécurité et matériels) sont défavorables par rapport à ce que SONATRACH a investi.

La politique des dirigeants de la SONATRACH, notamment la SONAMI des cadres dirigeants en 2010 a produit un blocage qui nous a freinés concernant la disponibilité de la pièce de rechange durant ces 4 ans. (ex : on n'arrive pas à réparer les machines à cause de non achats de l'entreprise : des cartes de rechange qui coûtent 5 millions de centimes, c'est quoi 5 millions de centimes pour une entreprise telle que la sonatrach !!!). Sans oublier le manque de formation au niveau de notre département (depuis mon recrutement à ce jour là, je n'ai eu aucune formation) au contraire les formations à l'étranger sont faites pour les employés au seuil de la retraite et qui ont aucune relation avec le domaine de la mécanique.

Comme il a été déjà cité en supra, les formules adoptées par SONATRACH en matière mécanique et maintenance ne sont pas à la hauteur. L'unique point qui semble un avantage pour l'ensemble des employés c'est bien l'esprit d'équipe ; qui s'impose comme une force à l'entreprise est une certaine communication. Malheureusement ce qui manque le bon contact avec la hiérarchie (mauvaise communication). Jusqu'à présent s'il n'y a pas de pièces de rechange, on ne fait que tourner les pouces, car avec ces pièces de rechange la surcharge de travail devient plus légère et la cadence s'accélère.

Si la cadence de travail actuel ne change pas, je ne pense pas rester dans cette entreprise. J'opterais plutôt pour le sud, mais toujours avec SONATRACH (un salaire double, moins de pression de la hiérarchie), mais n'empêche j'ai toujours espoir d'un changement positif à cette entreprise, surtout au niveau de l'atelier et au niveau de département de la maintenance.

- **Onzième enquêté :**

34ans, Célibataire, diplômée universitaire, occupe un poste d'un cadre comptable et financière. Elle a été recruté en 2011 via l'agence de placement ANEM, et c'est après une période de 4mois d'attente après un entretien écrit et orale. Ce n'était pas facile, comme elle déclare qu'elle a déjà travaillée pendant 3 ans à l'université de Bejaia entant qu'une chargée d'étude comptabilité, sans le bulletin officiel de recrutement. Présentement pour elle, le poste occupé exige un diplôme de comptabilité et une très grande concentration notamment dans les traitements des bulletins, dépouillements etc.

Le climat relationnel se déroule dans un contexte défavorable au niveau de département de comptabilité, selon elle il y a une sorte d'exploitation des jeunes recrutés par les anciens employés. Par contre le relationnel ça se passe plutôt bien avec les collègues d'autres services avec une bonne entente ; d'ailleurs, notre participante ne cache pas sa préférence de travailler avec les collègues d'autres service qu'avec les collègues de son service.

Sa relation avec la hiérarchie est plutôt distante, ceci est très manifeste chez les nouveaux recrutés, leur hésitation d'aborder le directeur se comprend ; d'ailleurs même les anciens salariés exploitent de cette distance pour les utiliser.

Les conditions matérielles de travail sont appréciables ; et en parallèle une prise en charge médicale, sans oublier aussi, les œuvres sociales qui organisent des colonies de vacances pour les enfants et des fêtes à chaque évènement. En dépit de ce favoritisme, notre informatrice semble très dessue car les conditions relationnel et plus précisément dans leurs département des finances est néfaste. *(Les relations humaines qui déclenchent l'ambiance au travail est non pas les conditions matérielles.)*

SYNTHESE

L'enquête qui a été menée auprès des salariés de la DRGB/SONATRACH dévoile l'existence de trois types d'implications (affective, calculée, normative). D'emblée, l'analyse de variance révèle que l'appartenance à une instance représentative du personnel, et le niveau de proximité professionnelle avec les salariés touchés par le plan social n'ont pas d'influence significative. Par contre, le statut hiérarchique du répondant, l'adhésion à une catégorie professionnelle (travail administratif, travail dans l'atelier et le travail en laboratoire), le niveau de formation et l'ancienneté influencent sur le niveau d'implication. Par ailleurs, nos informateurs les plus anciens ont une implication globale, affective, moins calculée et normative plus que celui des informateurs ayant moins d'ancienneté, plutôt avec une implication calculée. En effet, les informateurs anciens cadres manifestent une implication calculée nettement moins forte que les employés ; ces derniers semblent en effet davantage amenés à calculer leur lien avec l'entreprise à leur ambition et leurs perspectives.

La position des cadres suppose une adhésion forte aux buts et valeurs de la direction, ce résultat n'est pas surprenant. Or, les informateurs les moins diplômés expriment une implication calculée et normative plus forte que les autres. Ce résultat peut être rapproché de celui qui concerne le statut hiérarchique ; les cadres ont pour la quasi-totalité de celui qui de formation supérieur aux autres. Ceci explique aussi, que la satisfaction au travail dépend des types d'implication émergés chez les salariés et non pas des conditions de travail, car les salariés anciens dénoncent quelque manque dans les conditions de travail (physique, matériel) mais ils sont toujours satisfaits et ils pensent jamais à quitter leur entreprise et tout ça est dû à leurs amours, attachements, responsabilités envers leur entreprise. Par ailleurs les salariés impliqués par calcul et norme travaillent par obligations, besoins et intérêt à cette entreprise. Exemple : ces salariés si ils trouvent une entreprise qui octroiera plus de salaire et plus de confort ils quitteraient leur entreprise sans tourner en arrière car leurs objectifs principaux c'est l'intérêt personnel et non pas l'intérêt collectif ; à cet effet, on a

constater dans notre enquête que les conditions de travail ne sont pas favorable comme il est prévue a une grande entreprise ainsi , c'est pour cela en peut dire que le futur de cette entreprise reste *incertains* et *inconnu* puisque ses salariés fidèles, sont tous au bout de la retraite et la majorités de ses jeunes salariés pensent à la quitter.

CONCLUSION

Notre travail a démontré que l'étude auprès de cette entrepris, et après avoir confirmé les hypothèses.

Comme la SONATRACH est une entreprise nationale économique de grande envergeure vis-à-vis des autres entreprises nationale et internationale. Par ailleurs, toutes algériennes et algérien souhaitent de faire partie de son effectif ; car elle peut garantir leurs avenir socio-Professional. Mais après avoir eu l'occasion de s'entretenir avec le personnel sur le site, nous avons eu le vrai visage de cette société vis-à-vis notre travail portant sur l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail au sein de la SONATRACH/TRC.

Pour tout ce qui précède l'apparence ne reflète pas la réalité sur le terrain, d'après les informations obtenues par ses employés, en plus particulier qui occupe des postes organiques, a cet effet, les travailleurs sont inquiets de la situation qui prévaux actuellement une dégradation des moyens matérielles et des déperditions (retraités, décédés) ne sont pas remplacés automatiquement surtout les postes technique, mais malheureusement la politique de l'entreprise s'étale au recrutement des postes administrative.

On constate plusieurs divergences parmi les travailleurs au poste administratif et technique, qui nous a confié leurs points de vue personnels sur leurs vies professionnelles, les conditions de travail semble favorables chez les administrateurs plutôt que les techniciens qui travaillent dans des conditions défavorables. En outre, les récemment recrutés me semblent épanouie par la disponibilité des moyens humains et matériels para port a ce qui ont une

expérience professionnelle. Donc l'inégalité et l'impartialité, qui règne au niveau de l'entreprise engendre une situation néfaste ; la politique des dirigeants de l'entreprise qui se base sur les diplômes non pas sur les compétences professionnelle, ces derniers doivent veillés pour l'amélioration des conditions de vie équitablement afin de satisfaire son personnel.

BIBLIOGRAPHIQUE

- *BLOCH H et autre, dictionnaire fondamentale de la psychologie, édition, La rousse, Paris, 2002.*
- *BRUNETTO, PAPART, « stress et work-review », proposed for publication to the international journal of public health, actions en santé publique, Genève. Art 63 loi 83-13 du 02 juillet 1983.*
- *CARLA Ribriro, Le lien entre l'organisation du travail et le stress des travailleurs, Lausanne, Septembre, 2005.*
- *CITEAU J.P, Gestion des Ressources Humaines, les principes Généraux Et Cas pratique, 4^{ème} Edition, ARMAD Colin, 2002.*
- *CROCQ Louis, Les traumatismes psychiques de guerre, Odile Jacob, Paris, 1999.*
- *DAOUD BEN ARAB S et MASMOUDI MARDESSI S, revue Libanaise de Gestion et d'Economie n°6, 2011.*
- *DELPHINE P, La gestion du stress au travail, 2005.*
- *FABRE C. (1997), les conséquences humaines des restructurations, Paris : L'harmattan*
- *Gilbert, F Guerin, F Pigeyre, Organisations et comportements, Paris, 2005.*
- *GODIN I, KITTEL, Différences économiques, stabilité et psychosocial du stress au travail (association avec psycho matie complète et absentéisme), sciences sociales 58, France.*
- *GRAWITZ M, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002.*
- *http://enquete-opinion.fr/domaines/barometre_interne.htm.*
- *[http:// www.managmarket.com](http://www.managmarket.com).*
- *JOLLY Maxime ; comment motiver les salariés, (mémoire), France 2005.*

- **LEBARONE.F, *La Sociologie de A à Z*, Paris, 2009.**
- **LEDUFF R, *encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1999.***
- **Loi n° 88-07 du 26 Janvier 1988 relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail. Référence : JORA n° 4 / 1988.**
- **LOUBET R, *initiation aux méthodes des sciences sociales, Édition, l'Harmattan, Paris, 2000.***
- **MARGOSSIAN N, *Risques professionnels, 2^{ème} édition, Paris, 2003.***
- **MORIN, Estelle M. *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Etudes et recherches, santé psychologique, N°543, HEC Montréal, 2006.***
- **MORIN, Estelle M. *objectif prévention, volume 31, N°2, HEC Montréal 2008.***
- **N'GAHANE Pierre et Yves de rongé, *dictionnaire de gestion édition ARMAND COLIN, Paris, 1996.***
- **PAPART, Jean-Pierre, « de la culture d'entreprise à la souffrance au travail », *revue économique et sociale, Mars, 2004.***
- **PERTTI EDITION, *Code du travail, Alger, 2001.***
- **PERRETI, J Marie *Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Paris, 2008.***
- **Roussel, P. (1994), « *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I. Consulté le : 23-05-2014.***
- **ROUSSEL p, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* » édition ECONOMICA, paris, mai, 1997.**

- **SOUTERRAIN J.F et FARCET P, *organisation et gestion de l'entreprise, Edition FOUCHER, Paris, 2000.***
- **STAVROULA L, AMANDA G, *Organisation du travail et stress, série protection de la santé des travailleurs, n°3, 2005.***
- **THEVENT Maurice, *la culture d'entreprise, 4^{ème} édition puf, Paris, 2003.***
- ***Webmaster @memoires online.com.***

Discussion des entretiens

- *Le processus du travail*
- **condition de travail**
- **Les conditions physiques (Equipement)**

Sur le plan sécuritaire,

1- Représentations des conditions du travail et les facteurs déterminants

Quotidien au travail : l'ambiance au travail ou les conditions morales

2- condition des relations humaines au travail.

- **L e relationnel avec vos collègue, avec des collègues en dehors de votre service**
- L a relation entre vous et votre responsable (La distance administrative)**
- **attachement à Sonatrach**
- Efforts pour maintenir son personnel**
- **Quitter Sonatrach ; votre futur dans cette entreprise**

