

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Mémoire de fin d'étude**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

**Thème**

**L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés  
au sein de l'entreprise**

**Etude de cas : COMPLEXE AGRO-ALIMENTAIRE d'EL-KSEUR**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> SAF Meftah**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup> CHERAITIA Mohammed**

**Année universitaire**

**2012\_2013**

# Remerciement

A cette occasion qui m'est offerte, je tiens à remercier d'abord Dieu de m'avoir donné de la détermination, la volonté et la capacité pour que je puisse réaliser ce modeste travail.

Je remercie mes chers parents qui, sans eux je ne pourrais jamais arriver à cette réussite, mes amis qui ont contribué à réaliser ce travail.

Je tiens à remercier particulièrement mon promoteur M<sup>r</sup> CHERAITIA Mohammed auquel j'exprime ma profonde gratitude et mon grand respect pour son aide, ses orientations et sa patience.

Je remercie également le personnel du complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR, notamment M<sup>r</sup> CHOUCHAA et M<sup>r</sup> GUERBEZ qui ont fait beaucoup d'efforts pour me guider et orienter.

Mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui auront contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

# Dédicace

**Je dédie ce travail**

**A mes chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite  
auxquels je témoigne ma gratitude avec beaucoup de  
reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.**

**A tous mes frères et sœurs**

**A toute ma grande famille**

**A tous mes amis**

**A tous ceux que j'aime et à tous ceux qui ont été toujours  
présents pour moi.**

### La liste des tableaux :

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>La page</b>
Tableau n°01	L'évaluation du sexe	59
Tableau n°02	L'évaluation de l'âge	59
Tableau n°03	L'évaluation du niveau d'instruction	60
Tableau n°04	L'évaluation de la catégorie socioprofessionnelle	61
Tableau n°05	L'évaluation du statut des salariés	61
Tableau n°06	L'évaluation de l'ancienneté dans l'entreprise	62
Tableau n°07	L'évaluation de la convenance des horaires de travail appliqués par l'entreprise	63
Tableau n°08	L'évaluation de la durée du déplacement quotidien des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail	64
Tableau n°09	L'évaluation de l'environnement de travail selon les salariés	65
Tableau n°10	L'évaluation de l'information des salariés sur les risques liés à leur travail	66
Tableau n°11	L'évaluation des effets du travail sur la santé	67
Tableau n°12	L'évaluation de la disponibilité des moyens qui facilitent l'exécution des tâches	68
Tableau n°13	L'évaluation des relations avec les collègues	69
Tableau n°14	L'évaluation des relations avec les supérieurs hiérarchiques	70
Tableau n°15	L'évaluation du degré de la prise de décision des salariés	71
Tableau n°16	L'évaluation de la correspondance du salaire avec le pouvoir d'achat	72
Tableau n°17	L'évaluation de la satisfaction au travail selon les salariés.	73
Tableau n°18	L'évaluation de la valorisation au travail selon les salariés	74
Tableau n°19	L'évaluation du degré d'intégration des salariés au sein de l'entreprise	75
Tableau n°20	L'évaluation de la correspondance du type de travail avec les compétences acquises	76
Tableau n°21	L'évaluation de l'adéquation du salaire avec l'effort fourni par le salarié	77
Tableau n°22	L'évaluation du développement du potentiel acquis par le travail effectué	78
Tableau n°23	L'évaluation de l'ambiance du groupe au sein de l'entreprise	79
Tableau n°24	L'évaluation de la reconnaissance des efforts fournis	80

Tableau n°25	L'évaluation du sentiment de sécurité des salariés de CAA	81
Tableau n°26	La relation entre coopération avec les collègues et leur degré d'intégration au sein de l'organisme	82
Tableau n°27	La relation entre environnement de travail de CAA et la satisfaction de ses salariés	83
Tableau n°28	La relation entre l'information sur les risques liés au travail et le sentiment de sécurité des salariés	84

# Sommaire

Introduction

## Partie théorique :

### Premier chapitre:

#### Cadre méthodologique de la recherche

1- Raisons et objectifs du choix du thème -----	07
1-1- Les raisons du choix du thème -----	07
1-2- Les objectifs de la recherche -----	08
2- La problématique-----	09
3- Les hypothèses-----	11
4- Définition des concepts -----	12
5- Méthodes et techniques utilisées -----	15

#### Deuxième chapitre : les conditions de travail

1- Généralité sur les conditions de travail -----	20
2- Les théories classiques relatives aux conditions de travail -----	21
2-1- La théorie de l'organisation scientifique du travail -----	21
2-2- La théorie de l'école des relations humaines-----	23
3- Les théories contemporaines relatives aux conditions de travail -----	24
3-1- L'analyse stratégique des organisations de M. CROZIER et E. FRIEDBERG	24
4- Les différentes conditions de travail -----	26
4-1- Le cadre temporel-----	27
4-2- Les contraintes physiques-----	28
4-3- La santé et la sécurité au travail-----	29
4-4- Le climat social-----	32

## **Troisième chapitre : la motivation des salariés**

1- Généralité sur la motivation des salariés -----	35
2- Les théories classiques relatives à La motivation -----	36
2-1- La théorie de la hiérarchisation des besoins selon A. MASLOW -----	36
2-2- La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. HERZBERG -----	38
3- Les théories contemporaines relatives à la motivation -----	39
3-1- Le modèle de MINER : les motivations de « rôle » -----	39
3-2- La théorie Z de W. OUCHI -----	41
4- Les facteurs de motivation -----	43
4-1- La rémunération -----	43
4-2- L'évolution de carrière -----	44
4-3- Le changement de la perception du travail -----	45
4-4- La récompense -----	46
4-5- La reconnaissance -----	47

### **Partie pratique :**

## **Quatrième chapitre :**

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

1- Présentation et historique du complexe agro-alimentaire -----	50
2- Lieu d'implantation et effectif du personnel -----	50
3- Analyse du fonctionnement des différentes structures -----	51
4- Objectifs et missions du complexe agro-alimentaire -----	58

**Cinquième chapitre :**  
**Analyse et interprétation des résultats**

1- L'investigation sur terrain-----	59
1-1- Analyse des données personnelles des salariés de l'organisme CAA -----	59
1-2- La réalité des conditions de travail au sein de l'organisme CAA -----	63
1-3- La motivation des salariés de l'organisme CAA-----	73
1-4- L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de l'organisme CAA -----	82
2- Les résultats d'étude-----	86
2-1- Interprétation des résultats de la première hypothèse-----	86
2-2- Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse -----	88

**Conclusion**

**Liste bibliographique**

**Annexes**

# **INTRODUCTION**

## Introduction :

Le développement de la gestion des entreprises a toujours constitué une préoccupation pour toutes les organisations. Les conditions de travail sont l'objet d'attention de tous les dirigeants qui cherchent à travers des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs.

« L'une des évolutions les plus significatives au début du vingtième siècle est constituée par l'émergence d'une approche scientifique et administrative du management (...) la science triomphe ainsi avec l'introduction dans les usines d'une volonté d'une gestion scientifique du travail, de calculs rationnels, d'une logique de rationalisation de production et de nouveaux principes de commandement. C'est dans tel contexte que s'est développée l'approche classique de l'organisation portée par un tel mouvement d'idées. »<sup>1</sup>

Le courant de l'organisation scientifique du travail mené par TAYLOR et FORD a mis l'accent sur l'amélioration des conditions de travail, mais ses applications ont échoué car elles ont marqué un taux élevé d'absentéisme et de conflits sociaux, ce qui a permis au courant de l'école des relations humaines à s'émerger.

« A partir des années trente, la vision de l'homme au travail change de perspective. Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation »<sup>2</sup>

Contrairement à l'école classique, l'école des relations humaines a mis le point sur les problèmes qui s'émergent au niveau de l'interaction entre individu et groupe

---

<sup>1</sup> PLANE Jean-Michel. Management des organisations. Edition DUNOD, Paris, 2003. P 06

<sup>2</sup> Ibid. P 54f

au sein de l'organisation. Elle a accordé une importance primordiale aux individus, au phénomène de groupe et à la dimension humaine de la production.

Plusieurs disciplines ont mis le point sur le thème des conditions de travail vu son importance et son rôle indispensable dans les entreprises. L'amélioration des conditions de travail est la principale préoccupation des services ressources humaines, comme elle est considérée comme étant un investissement positif pour l'organisation car elle réalise le bien être des travailleurs mais aussi la réussite productive. Pour expliquer la correspondance des conditions de travail avec la motivation des salariés, nous avons choisi ce thème relatif aux conditions de travail et leur impact sur la motivation des salariés. Et c'est à travers ce travail de recherche qu'on pourra apporter des réponses à nos questions.

Nous avons organisé notre travail de recherche autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre mettra l'accent principal sur la présentation de notre thème de recherche où nous fixerons les raisons qui nous ont poussé à choisir ce thème et aussi les objectifs que l'on veut toucher à travers cette étude. Nous négocierons également la problématique et les hypothèses de notre travail de recherche. Ce chapitre contiendra également une partie consacrée à définir les concepts clés qui seront souvent utilisés dans notre travail de recherche.

Le second chapitre qui est extrêmement théorique nous permettra de citer quelques courants fondamentaux relatifs aux conditions de travail et aussi les différentes composantes des conditions de travail.

Le troisième chapitre parlera des différentes théories de la motivation et aussi les facteurs fondamentaux réalisant la motivation des salariés.

Le quatrième chapitre sera réservé pour la partie pratique où nous allons présenter l'organisme d'accueil, son historique et ses différentes structures.

Dans un cinquième chapitre où nous allons présenter les résultats de notre projet de recherche et la vérification des hypothèses.

Et pour finir, nous allons présenter notre conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

# **PARTIE THEORIQUE**

# **PREMIER CHAPITRE**

## Le cadre méthodologique de la recherche

## **1-Raisons et objectifs du choix du thème :**

Les conditions de travail sont apparues au 19<sup>ème</sup> siècle avec le développement industriel c'est-à-dire qu'elles sont apparues récemment et leur but c'est de faire disparaître ou au moins amortir les effets nuisibles qui font souffrir l'homme lorsqu'il exerce son travail.

Plusieurs entreprises actuellement s'intéressent à améliorer leurs conditions de travail dans le but de garantir leur réussite. Alors les conditions de travail est un sujet très important dans notre situation récente et c'est pour cette raison là que nous avons choisi ce thème qui se rapporte aux conditions de travail en mettant l'accent sur un sujet de recherche intitulé : « L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés ».

### **1-1- Les raisons du choix du thème :**

Nous avons mis l'accent sur le thème des conditions de travail au sein d'une entreprise privée. Notre choix s'est basé sur ce thème là pour les raisons suivantes :

- \_ Les conditions de travail sont devenues l'objet de recherche de plusieurs organisations vue leur importance.
- \_ Découvrir ce que les conditions de travail ont fourni dans les entreprises.
- \_ Découvrir l'opinion des travailleurs vis-à-vis des conditions de travail dans leur entreprise.
- \_ Expliquer l'impact des conditions de travail sur le rendement et sur la motivation des salariés.
- \_ Connaitre le degré d'importance accordé aux conditions de travail par l'entreprise.

## 1-2- Les objectifs de la recherche

L'efficacité de la recherche scientifique se mesure par la réciprocity des résultats obtenus et les buts que l'on peut proposer. Il convient donc d'établir d'abord les objectifs de notre recherche qui sont :

- \_ Elargir et améliorer nos connaissances sur le domaine des ressources humaines et spécialement sur le sujet des conditions de travail.
- \_ Acquérir des connaissances sur le milieu de travail ce qui nous aidera en tant que futures travailleurs de s'y adapter.
- \_ Contribuer au développement économique en essayant de résoudre certains problèmes concernant l'homme dans son milieu de travail et en attirant les responsables sur certains points nécessaires qui ne sont pas pris en considération par l'organisation.
- \_ Essayer de correspondre l'amélioration des conditions de travail avec la motivation des salariés et l'efficacité productive.
- \_ Découvrir le visage réel de l'entreprise et l'intérêt qu'elle accorde aux conditions de travail.
- \_ Vulgariser notre travail de recherche pour le mettre à la portée du grand public.

## 2- la problématique :

Le travail est une nécessité pour l'homme, pour assurer sa survie et son confort sur le plan matériel et intellectuel.

« Adam SMITH, avec son ouvrage sur la richesse des nations, placera le développement des richesses au centre des projet de la société et le travail humain comme son moteur essentiel. Le travail, facteur de création de valeur, passe au premier plan de l'économie politique »<sup>1</sup>.

L'homme qui travaille se sentira utile, car le travail lui permettra de jouer un rôle dans la société et lui apportera le respect des autres, alors un homme qui travaille et produit ne se plie pas devant les autres.

Vue l'augmentation de la valeur du travail dans notre situation récente, beaucoup de chercheurs ont étudié l'homme à son travail sur le plan social, psychologique, organisationnel et environnemental et ils ont contribué à améliorer les conditions de travail de façon à minimiser les effets nuisibles et assurer le bien-être des salariés lors de l'exercice du travail pour qu'ils donnent plus de rendement et c'est ça l'intérêt de l'entreprise.

« Il s'agit d'une approche mécaniste de la gestion basée essentiellement sur le concept de rationalité. La plupart des principes de management sont représentés par la division stricte des tâches et des rôles, une reconnaissance légitime de l'autorité, l'obéissance aux principes d'unité de commandement ainsi que l'utilisation de méthodes et de règles strictes dans un cadre impersonnel. Dans ce contexte, les salariés sont appréhendés comme

---

<sup>1</sup> LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, ARMAND COLIN, Paris, 2007, P22

d'avantage intéressés par le calcul économique et ses possibilités de gains plutôt que par les relations interpersonnelles »<sup>2</sup>.

L'approche mécaniste s'est intéressée aux individus dans leur milieu de travail, mais sa pensée est plutôt technique car elle ne prend pas en compte le côté psychosociologique de l'homme, elle ne considère de lui que ce qui se rapporte à la production.

Le courant humaniste prend en considération le côté psychologique. « L'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail »<sup>3</sup>.

Cette approche développée par Elton MAYO à pour but d'analyser le degré de l'influence des conditions de travail sur la motivation et le rendement des ouvriers.

L'amélioration des conditions de travail a toujours constitué une préoccupation pour toutes les organisations. Une organisation a intérêt à motiver ses salariés en leur favorisant de bonnes conditions de travail et un bon climat social ce qui leur permettra de réaliser un bon rendement et une meilleure productivité qui bénéficiera au final à l'entreprise.

Dans un contexte économique, l'entreprise algérienne est en voie de développement, elle est appelée à améliorer ses conditions de travail pour s'insérer dans la mondialisation et avoir sa place au milieu des grandes entreprises mondiales, de ce fait, le facteur humain est indispensable dans les

---

<sup>2</sup>PLANE Jean-Michel, OPCIT. P 6 et 7

<sup>3</sup>Ibid. P 67

organisations, il est la condition primordiale de tout progrès. Alors une entreprise doit considérer le facteur humain comme étant un investissement positif et non pas un coût.

L'objectif de notre recherche consiste à pouvoir répondre aux questions suivantes :

- **Question principale :**

La motivation des salariés, est-elle due aux bonnes conditions de travail ?

- **Questions secondaires :**

- **Première question :**

Quelle est la réalité des conditions de travail dans l'organisme CAA ?

- **Deuxième question :**

Les conditions de travail ont-elles une influence sur la motivation des salariés ?

### **3- Les hypothèses :**

Selon Maurice ANGERS l'hypothèse «est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques : énoncé, prédiction et outil de vérification empirique »<sup>4</sup>.

L'hypothèse nous permet de passer de l'étape abstraite à l'étape concrète du phénomène étudié, à l'égard de la question qu'on a posé dans la problématique.

Nos hypothèses seront alors comme suit :

- **Première hypothèse :**

Les conditions de travail dans l'organisme CAA sont acceptables

---

<sup>4</sup> ANGERS M. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Edition casbah université, Alger, 1996.p102

**- Discussion de la première hypothèse :**

Nous voulons découvrir à travers cette hypothèse la réalité de l'environnement où les salariés de CAA travaillent.

**- Deuxième hypothèse :**

Les conditions de travail ont une forte influence sur la motivation des salariés.

**- Discussion sur la deuxième hypothèse :**

Nous voulons dire que les conditions de travail ont des effets sur la motivation des salariés dans l'entreprise.

**4- Définition des concepts :****- Entreprise :**

L'entreprise se définit comme étant « Le moteur de l'expansion, l'instrument de production desservant les besoins des hommes, ... l'agent de la distribution des activités sur le territoire, ... le lieu où les hommes s'assemblent et travaillent, où ils dépensent leur temps et leur peine pour créer en commun... »<sup>5</sup>.

Sur le plan économique l'entreprise est une « organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains (facteur capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution de biens et services) dans le but de réaliser un profit »<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> VATTEVILLE Eric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise. Edition ECONOMICA, 1985, P06

<sup>6</sup> BURNO Alain, BLAISE Rodolphe et autres. Dictionnaire d'économie et des sciences sociales. Edition ellipses, paris 2005.p 186

- **Définition opérationnelle de l'entreprise :**

L'entreprise est le lieu où se produisent des biens et services grâce aux travailleurs dans le but de réaliser des profits dans le marché à long terme.

- **Travail :**

« Le travail désigne au sens large toute activité productive ayant une valeur d'usage. Dans un sens plus étroit, il correspond à une activité humaine visant à créer, produire, entretenir des biens et services. »<sup>7</sup>.

- **Définition opérationnelle du travail :**

Le travail, c'est l'ensemble des efforts nécessaires que ce soit physique ou mentales qu'exerce l'homme pour pourvoir aux besoins de la vie.

- **Salariés :**

« Les salariés forment aujourd'hui un ensemble hétérogène, certains restent fondamentalement dépendants des pôles marchands d'accès à l'emploi et au revenu, alors que d'autre peuvent être propriétaires de revenus capitalistes et exercer des fonctions de direction au plus haut niveau d'autorité de l'organisation économique et sociale»<sup>8</sup>.

- **Définition opérationnelle des salariés :**

Les salariés sont des personnes qui s'engagent à exécuter un travail pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement.

- **Conditions de travail :**

« La population ayant besoin d'un revenu offre son travail, c'est-à-dire sa capacité à participer à l'activité productive. Les conditions de travail regroupent

---

<sup>7</sup> Ibid. P 465

<sup>8</sup> AKOUN Andrés et ANSART Pierre, Dictionnaire de sociologie, Edition le Robert Seuil, 1999, P469

la pénibilité, les horaires, le type de travail effectué, l'ensemble des éléments qui affectent le bien-être et la santé des individus lors de leur participation à l'activité productive »<sup>9</sup>.

« Les conditions de travail se définies comme l'ensemble des facteurs déterminants la conduite du travailleur. Elle intègre des éléments immédiats comme les contraintes de travail, les éléments contextuels (moyens de locomotion pour gagner le lieu de travail) et les caractéristiques du salarié»<sup>10</sup>.

• **Définition opérationnelle des conditions de travail:**

Les conditions de travail peuvent être définies comme un ensemble d'éléments qui influencent sur la productivité de l'entreprise et le bien être de son personnel.

- **Motivation :**

« Dans la philosophie et sa partie psychologique et morale classique, les motivations sont l'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de ses actes. Aujourd'hui dans un sens plus général et plus soucieux d'objectivité, on dira que les motivations sont les forces qui déterminent les actes d'un individu. Dans les deux cas, la motivation précède l'acte et se présente comme sa cause. Dans une psychologie étroitement comportementaliste, la motivation est ce qui engendrera le réflexe conditionné d'appétence»<sup>11</sup>.

Selon Weiss DIMITRI« la motivation est le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers, généralement l'organisation et ses représentants ».

<sup>9</sup>BURNO Alain, BLAISE Rodolphe et autres, OPCIT. p101

<sup>10</sup> LOUCHE Claude, OPCIT. P147

<sup>11</sup> AKOUN Andrés et ANSART Pierre, OPCIT, P 353

- **Définition opérationnelle de la motivation :**

La motivation au travail peut se définir comme étant un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

- **Influence :**

L'influence peut se définir comme étant « la possibilité d'orienter chez autrui (par une persuasion morale ou intellectuelle) des jugements, des comportements, même des décisions, sans user de contrainte, ni à la limite sans promesse explicite de récompense »<sup>12</sup>.

- **Définition opérationnelle de l'influence :**

Action d'un phénomène ou d'un milieu naturel sur une personne qui transforme son comportement et ses sentiments.

## **5- Méthode, technique et échantillon utilisés :**

### **5-1- La méthode utilisée :**

« La méthode étant définie comme l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat »<sup>13</sup>.

La méthode quantitative est la méthode la plus convenable à notre thème et aux objectifs que l'on veut toucher à travers notre travail de recherche.

Selon Maurice ANGERS « Les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec usage de calculs »<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, Paris. 2000. P 227

<sup>13</sup> ANGERS Maurice, OPCIT, P09

<sup>14</sup> Ibid. P 60

## 5-2- la technique utilisée :

La technique de recherche que nous avons adoptée durant l'élaboration de notre projet de recherche est déterminée en fonction du terrain et du thème choisi.

Cette recherche pour laquelle nous avons opté est le questionnaire. Ceci se définit comme étant « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>15</sup>.

Le questionnaire est une technique très importante pour toute recherche scientifique, puisqu'elle permet la collecte d'information sur le sujet traité, alors le questionnaire est l'intermédiaire qui lie entre l'enquêteur et l'enquêté.

- **Le rôle du questionnaire :**

« Le questionnaire est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Il est l'outil par lequel le double but de l'interview doit être atteint : d'une part motiver, inciter l'enquêté à parler, d'autre part obtenir des informations adéquates pour l'enquêteur. Le questionnaire doit traduire l'objectif de la recherche en question et susciter chez les sujets interrogés des réponses sincères et susceptibles d'être analysées en fonction de l'objet de l'enquête. En d'autre terme : la question posée en fonction d'un but donné, doit susciter une réponse en relation avec le but poursuivi et traduire fidèlement l'attitude de l'enquête »<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Ibid. P 102

<sup>16</sup> GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 2001, P 676

Le questionnaire que nous avons formulé contiendra 27 questions qui se présentent par des questions ouvertes et des questions fermées.

**- Questions ouvertes :**

« (Sans réponses listées à l'avance) de façon à cerner les catégories de l'acteur au lieu de lui imposer. La formulation des réponses proposées suite aux questions fermées doit impérativement reposer sur des éléments factuels. Ainsi au lieu d'utiliser une liste de réponses susceptibles différemment comprise par les personnes interrogées ». <sup>17</sup>

Dans les questions ouvertes, le sujet répond comme il désire, donne des détails et commentaires qu'il juge bon et utilise son propre vocabulaire. Ce qu'il dit étant en général noté intégralement par l'enquêteur.

**- Questions fermées :**

« Celles comportant une liste de réponses possibles, seront privilégiées dans la mesure où elles sont plus faciles à coder et à traiter » <sup>18</sup>.

Dans les questions fermées on présente au sujet la question, après, une liste de réponses possibles parmi lesquelles on lui demande d'indiquer celle qui correspond le mieux à celle qu'il souhaite donner.

**5-3- Les étapes de l'enquête sur le terrain et la population d'étude :**

**5-3-1- les étapes de l'enquête sur le terrain :**

L'enquête sur terrain est une investigation qui offre l'opportunité d'analyser en face le phénomène ciblé.

---

<sup>17</sup> SAVARESE. E, Méthodes des sciences sociales, Edition Ellipses, Paris, 2006, P 44

<sup>18</sup> Ibid. P 44

L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou infirmer les hypothèses. C'est pour cette raison là que nous avons tracé les étapes nécessaires concrétisant notre enquête.

#### **a- Le temps de l'enquête :**

Dans chaque étude empirique, il est nécessaire de prendre en compte le facteur temps qui est indispensable, et c'est pour cette raison là que nous avons choisi la période qui va du 17 Mars au 18 Avril 2013.

#### **b- La pré-enquête :**

Dans cette étape, nous avons eu la chance d'interroger une partie de l'ensemble des travailleurs où on a discuté sur des points essentiels relatifs aux conditions de travail mais aussi à la motivation des salariés, tout en expliquant que notre objectif a été la collecte des données concernant notre thème de recherche, ce qui nous a permis de collecter des informations claires et complémentaires pour centrer notre problématique et élaborer nos hypothèses.

#### **c- L'enquête :**

Nous avons réalisé notre enquête au sein du complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR, où nous avons questionné une partie des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche.

#### **d- la population d'étude :**

Dans le but de savoir la réalité des conditions de travail, dans lesquelles les salariés exercent leur fonction et aussi leur impact sur la motivation, on a pu étudier la population du complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR qui comprend

217 salariés dont on a tiré 50. Notre enquête touche toutes les catégories socioprofessionnelles des deux sexes.

### **1-3-2- L'échantillonnage :**

Pour Claude JAVEAU « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté »<sup>19</sup>

L'échantillonnage est la sélection d'une partie dans un tout. Il est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base.

Pour procéder à cette opération, on dispose de plusieurs méthodes. Nous avons opté pour l'échantillonnage aléatoire simple, car on possède des strates et des catégories.

Ainsi dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution dans le but de bien assimiler les conditions de travail et leur impact sur la motivation des salariés au sein du complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR.

Le complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR contient 217 salariés. Après la constitution de notre échantillon, nous avons distribué 60 questionnaires dont on a récupéré 50.

---

<sup>19</sup> JAVEAU C, Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 1985. P 112.

## **DEUXIEME CHAPITRE :**

Les conditions de travail

## 1- Généralité sur les conditions de travail :

Les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail, elles ont un impact considérable sur les salariés d'une part et sur l'efficacité de l'organisation d'autre part.

L'organisation se doit d'étudier l'homme à son travail, de façon à le soulager des contraintes qui pèsent sur lui, et lui procurer la satisfaction de trouver dans le travail qu'il exerce le bien-être matériel et moral auquel il a droit.

« Dans de nombreux secteurs d'activité, des actions d'amélioration des conditions de travail ont été menées avec pour objectif la diminution de la pénibilité et les risques professionnels les plus manifestes »<sup>1</sup>.

Les conditions de travail constituent, de ce fait, un atout majeur de gouvernance des ressources humaines et un outil efficace d'acquisition, de développement et d'exploitation des compétences nécessaires aux succès des entreprises et à leur pérennité.

C'est au quotidien et dans chaque entreprise que les conditions de travail se construisent sur le terrain. L'employeur, responsable de l'organisation de l'entreprise et des risques qu'elle peut créer, est aussi responsable des bonnes conditions de travail, de santé et de sécurité des salariés. Il prend donc les dispositions nécessaires à cet effet.

Dans l'entreprise, plusieurs autres acteurs ont un rôle à jouer :

- les instances représentatives du personnel assurent le dialogue interne et font des propositions d'amélioration à l'employeur.
- les services de santé au travail, ou l'action du médecin du travail et le cas échéant du personnel spécialisé en santé et sécurité assurent la

---

<sup>1</sup> MUR. J-M, L'émergence des risques au travail, INRS, Paris, 2008. P195

surveillance de la santé des salariés et l'analyse du milieu du travail pour conseiller les salariés et l'employeur.

- les salariés contribuent aussi par leur expérience à l'amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité. Ils exercent leurs droits dans le respect des règles »<sup>2</sup>.

Les conditions de travail constituent, de ce fait, un atout majeur de gouvernance des ressources humaines et un outil efficace d'acquisition, de développement et d'exploitation des compétences nécessaires aux succès des entreprises et à leur pérennité.

## **2- Les théories classiques relatives aux conditions de travail :**

### **2-1- La théorie de l'organisation scientifique du travail :**

« On tiendra que TAYLOR est le premier à s'être préoccupé, après quelques tentatives très limitées, de l'analyse scientifique du comportement de l'homme au travail. Il programme les gestes des salariés et enlève aux exécutants toute intervention dans la conception du travail qui sera confiée à des agents de méthodes. Il ne s'intéresse qu'aux individus en se focalisant sur les gestes accomplis, en négligeant les processus cognitifs, les dimensions collectives de l'activité de travail et en ne retenant que la motivation financière»<sup>3</sup>.

Frederick Winslow TAYLOR, né en Amérique en 1856 et décède en 1915, pionnier de l'organisation scientifique du travail, il était ouvrier dans une usine d'acier, il deviendra ingénieur en chef. Son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la

---

<sup>2</sup>Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Conseil d'orientation sur les conditions de travail. Billon 2011. Paris, 2012 .P 17.

<sup>3</sup> LOUCHE Claude, OPCIT. P 28.

productivité dans les usines. Après, TAYLOR s'est engagé dans des expériences appelées l'organisation scientifique du travail où il a rationalisé le travail au maximum. TAYLOR a résumé les fondements de l'organisation scientifique du travail en trois principes :

\*La division verticale du travail : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon.

Il s'agit de transférer le savoir des ouvriers de métier aux ingénieurs, ce savoir doit être diffusé, non pas par un long apprentissage auprès des anciens, mais par des instructions adressées par la hiérarchie à des exécutants formés en quelques heures.

\*La division horizontale du travail : C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. Chaque opérateur aura une tâche élémentaire simple afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

\*Salaire au rendement et contrôle des tâches : Selon TAYLOR, la seule motivation du travail ne peut être que l'argent, c'est pour cette raison là qu'il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution, donc le chronomètre détermine la rémunération.

Le salaire au rendement lui permet de faire face aux temps morts qui résultent de la mauvaise organisation ou du comportement spontané des travailleurs à choisir leur propre rythme.

## 2-2- La théorie de l'école des relations humaines :

Après avoir accusé l'approche mécaniste menée par TAYLOR de déshumanisation vue le désintérêt qu'elle accorde au facteur humain, beaucoup de recherches ont été mené sur l'amélioration des conditions de travail au sein des organisations en prenant en compte le facteur humain et psychologique qui est indispensable pour motiver les salariés et réaliser l'efficacité productive.

George Elton MAYO a complété l'approche taylorienne qui ne prenait en considération que les techniques et les conditions matérielles et ignore le facteur cognitif.

MAYO est né en 1880 à Adelaïde, en Australie. De ses expérimentations, il a ainsi mis en avant l'importance du climat social sur le comportement des travailleurs.

Il a donc mené une expérimentation auprès d'une usine américaine située à Hawthorne. Cette dernière avait pour but de mettre en évidence l'impact que peuvent avoir des modifications sur les conditions de travail.

« Les chercheurs ont conclu à l'existence d'un effet de groupe ; preuve que la productivité n'est pas uniquement influencée par les conditions matérielles et le salaire, mais dépend pour une large part des sentiments collectifs et affectifs. »<sup>4</sup>.

Cette étude démontra que la productivité augmentait lorsqu'on apportait des modifications favorables aux conditions de travail mais qu'elle ne diminuait pas pour autant une fois les conditions remises à leur état initial. Alors,

---

<sup>4</sup> JEAN-CLAUDE-G, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, Edition DUNOD, Paris, 1995, P214

l'augmentation de la productivité n'a pas été uniquement liée aux modifications apportées au niveau des conditions de travail.

Pour comprendre les facteurs qui avaient contribué à l'augmentation de la productivité, l'équipe de travail avait décidé d'interviewer les salariés. A travers ces interviews, MAYO et son équipe ont constaté que ce n'étaient pas uniquement les conditions matérielles qui influencent la productivité, mais le fait de s'intéresser aux individus et former des groupes solidaires dans l'organisation les incite à faire de plus en plus un bon travail.

### **3- Les théories contemporaines relatives aux conditions de travail :**

#### **3-1-L'analyse stratégique des organisations de M.CROZIER et E.FRIEDBERG :**

Michel Crozier a élaboré, avec Erhard FRIEDBERG, La théorie de l'acteur stratégique. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations.

«CROZIER montre à travers l'analyse des relations de travail entre différents groupes professionnels qu'il s'agit de relations de pouvoir dont la manifestation la plus importante est produite par l'évènement qui les met fonctionnellement en rapport, à savoir les pannes. L'analyse des relations de pouvoir ne peut pas se limiter aux rapports hiérarchiques et réside dans la capacité des acteurs, quelle que soit leur place dans l'organisation, à repérer et à se saisir des sources d'incertitude qui s'y trouve pour chercher à exercer une influence sur les autres catégories professionnelles »<sup>5</sup>.

CROZIER ET FRIEDBERG identifient quatre concepts clés pour analyser les organisations dans leur approche stratégique des systèmes humains.

---

<sup>5</sup> Ibid. P158

M. CROZIER et E. FRIEDBERG, développent le concept d'analyse stratégique des organisations. Chacun des membres de l'organisation construit sa propre stratégie afin d'atteindre ses objectifs personnels, ce qui tend à démontrer la coexistence, dans l'organisation, de diverses rationalités de groupes et d'individus.

CROZIER et FRIEDBERG proposent une méthode empirique pour comprendre le fonctionnement des organisations, ils conseillent d'analyser une organisation en se penchant sur les jeux de pouvoir qui la structurent et rendent les comportements des acteurs intelligibles. On constate alors que l'issue des jeux est relativement imprévisible, les acteurs s'écartent souvent de manière significative du rôle qu'ils doivent jouer.

CROZIER ET FRIEDBERG identifient quatre concepts clés pour analyser les organisations dans leur approche stratégique des systèmes humains :

\* Stratégie : Le concept de stratégie comprend deux aspects : l'aspect offensif et l'aspect défensif. On agit pour améliorer sa capacité d'action et/ou pour préserver ses marges de manœuvre L'idée de stratégie de l'acteur rend compte du fait qu'il se comporte en fonction du comportement possible des autres et qu'il joue avec eux en fonction des opportunités qui se présentent, des atouts dont il dispose.

\* Pouvoir : L'analyse stratégique repose sur une conception relationnelle du pouvoir, selon laquelle le pouvoir est une relation, et non pas un attribut des acteurs. En effet, selon la caractérisation qu'en donnent M.CROZIER et E.FRIEDBERG, le pouvoir implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur les autres, c'est entrer en relation avec lui, et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne sur une autre.

\* Zone d'incertitude: Chez Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, espace de pouvoir au sein d'une organisation, caractérisé par l'absence de règles formelles. Il existe quatre grands types de pouvoir permettant aux acteurs de se constituer une zone d'incertitude qualifiée :

- Le pouvoir peut provenir de la possession d'une compétence difficilement remplaçable.
- Il peut être lié aux relations entre l'organisation et son environnement.
- Il peut avoir pour origine la maîtrise des flux d'information entre les membres: par exemple, blocage de la transmission d'informations.
- Il peut enfin provenir de l'utilisation des règles organisationnelles.

\* Système d'action concret: Désigne dans l'analyse stratégique, la structure composée des relations entre les acteurs sociaux et les règles qu'ils établissent pour permettre son fonctionnement.

« L'analyse stratégique considère que ce qui motive les acteurs à agir, c'est d'acquérir du pouvoir sur d'autres acteurs. Le pouvoir apparaît comme l'élément clé de la dynamique de l'action collective et, ce faisant, des organisations »<sup>6</sup>.

#### **4- Les différentes conditions de travail :**

Les conditions de travail sont un ensemble de facteurs qui sont:

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

---

<sup>6</sup> MINYEM H-G, De l'ingénierie d'affaire en management de projet, Edition d'organisation EYROLLES, Paris, 2007. P261.

#### 4-1- Le cadre temporel :

« La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »<sup>7</sup>.

La durée du travail désigne le temps pendant lequel le salarié est tenu de rester sur son lieu de travail. Elle influence de manière directe sur les conditions de vie et de travail. Donc la question du temps de travail est un point central des conditions de travail et son évolution peut être regardée comme un indicateur clef de l'amélioration des conditions de vie et de travail.

« Le temps de travail constitue une variable complexe. D'abord le temps passé au travail vient en concurrence avec celui qui est utilisé pour les activités familiales et sociales »<sup>8</sup>.

Favoriser la conciliation entre travail et vie hors-travail est une condition essentielle si l'on veut faciliter d'une part l'entrée des citoyens sur le marché du travail et d'autre part leur permettre de se maintenir dans l'emploi.

« Dans l'entreprise, l'aménagement de temps de travail est aujourd'hui un des moyens principaux de l'intégration et la variable « ressources humaines » à la stratégie. Le premier conditionnement de tout travail est le cadre fixé par le temps. Ce dernier est pour le travailleur une ressource inéluctablement limitée autour de laquelle s'organise toute la vie individuelle et sociale »<sup>9</sup>.

L'entreprise s'est attribué une grande part dans la répartition du temps dans la vie de ses salariés. Cette part s'est progressivement réduite, du fait de l'allongement de la durée du travail composée de quatre facteurs :

---

<sup>7</sup> BAUVERT.P et SIRET.N. Droit social, CAS PRATIQUES, Edition DUNOD, Paris, 2008 .P 48

<sup>8</sup> LOUCHE Claude. OPCIT. P140

<sup>9</sup> VATTEVILLE Eric, OPCIT, P117

- L'entrée plus tardive dans la vie active.
- L'abaissement de l'âge de la retraite.
- La réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire.
- L'accroissement des congés annuels et des possibilités d'absence.

#### **4-2- Les contraintes physiques :**

« Il existe un autre élément qui conditionne la motivation des acteurs de l'entreprise: ce sont les conditions dans lesquelles les différentes tâches pour réaliser le produit et/ou le service s'exécutent »<sup>10</sup>.

« Les facteurs environnementaux de l'entreprise peuvent être favorables ou défavorables (...) et peuvent avoir une influence positive ou négative sur le résultat»<sup>11</sup>.

« Les conditions physiques de l'environnement de chaque poste de travail sont mesurables : pureté de l'air, température, hygrométrie, odeur, éclairage, bruits... Toutes ces données qui entourent le travailleur et la charge physique et nerveuse de son activité ont surtout une influence sur sa santé et sur sa sécurité»<sup>12</sup>.

Les contraintes physiques sont étroitement liées aux tâches effectuées et aussi à l'environnement du travail :

- Sollicitations mécaniques (efforts, posture pénible, attention permanente, gestes et déplacement répétitifs, secousses et vibrations, ...)

<sup>10</sup> PINET. C, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008, Edition AFNOR, 2<sup>ème</sup> édition, , 2009.P57

<sup>11</sup> Projet Management Institut, Guide Corpus des connaissances en management de projet, 4<sup>ème</sup> édition, USA, 2008. P56.

<sup>12</sup> VATTEVILLE Eric, OPCIT. P135

- Exposition à diverses nuisances, polluants ou agents chimiques ou biologiques (courant d'air, bruit, poussière et fumées, températures et humidité anormale, produits chimiques volatiles, toxiques,...)
- Risque de blessures ou d'accidents qui entrent pour une part dans les contraintes physiques.

L'impact des contraintes physiques est souvent rapide, ainsi l'accumulation d'efforts excessifs entraîne des troubles causant un vieillissement prématuré.

#### **4-3- Santé et sécurité au travail :**

« Le management de la sécurité et de la santé au travail devient un enjeu majeur des politiques RH pour trois raisons :

- Les exigences croissantes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise dès lors qu'est en jeu la personne du salarié, sa santé, sa protection des risques, son confort et son bien-être.
- Les enjeux financiers du fait des coûts induits par de mauvaises conditions de travail, de santé et de sécurité.
- Les contraintes démographiques avec les conséquences du vieillissement de la population active nécessitant une redéfinition de l'organisation et des conditions de travail»<sup>13</sup>.

« Une entreprise se doit de n'avoir qu'un seul objectif : que chaque collaborateur revienne de son lieu de travail et rentre chez lui en entier et en bonne santé »<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> PERETTI J-M, Ressources humaines, Edition DUNOD, Paris, 2006, P 142

<sup>14</sup> METAYER. Y et HIRSCHAL. L, Premiers pas dans le management des risques. Edition AFNOR,\_, 2007. P82.

**a- La santé au travail :**

« L'impact de la santé des travailleurs sur leur productivité ont conduit les entreprises à prendre des mesures pour améliorer les conditions de travail et préserver la santé de leurs salariés. Cependant, les exigences de la production et la méconnaissance des effets à long terme de certaines pratiques et conditions de travail ont longtemps limité les efforts »<sup>15</sup>.

L'entreprise doit disposer des moyens nécessaires pour garantir la santé de ses salariés y compris la médecine de travail.

« La médecine de travail est spécialisée dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Son rôle est d'analyser les risques, de conseiller et former les travailleurs ainsi qu'à contrôler leur santé »<sup>16</sup>.

L'intensification du travail, les risques psycho-sociaux, les pathologies à effets différés, les risques nouveaux induits par des technologies en évolution, rendent nécessaire l'intervention des services de la prévention et du maintien dans l'emploi, d'une équipe de professionnels de la santé au travail, qu'ils ou elles soient médecins, infirmières, assistantes médicales, ergonomes, psychologues, toxicologues ou ingénieurs de sécurité.

La médecine du travail a tout pour s'imposer comme une médecine moderne, à l'interface entre l'homme et son environnement.

**b- La sécurité au travail :**

« Étonnamment, plus la sécurité s'améliore, plus l'entreprise souhaite en faire plus, et plus elle investit dans ce sens. Dans les entreprises peu sûres où

---

<sup>15</sup> Ibid. P 142

<sup>16</sup> LETHIELLEUX L, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Edition LEXTENSO, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011.P33

un petit investissement permettrait d'obtenir des améliorations notables, on ne veut rien faire ; et au contraire, celles où les résultats sont bons et où un progrès supplémentaire est coûteux, on n'hésite pas à le faire. La dimension psychologique ou morale du sujet est donc bien présente »<sup>17</sup>.

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement sur la base d'une évaluation des risques existants dans son entreprise.

Les objectifs que l'employeur doit atteindre, en mettant en œuvre des mesures appropriées, découlent des principes généraux de prévention suivants :

- Adapter le travail à l'homme.
- Combattre les risques à la source.
- Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique.
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.
- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants.
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

La sécurité en entreprise est devenue avec la prise de conscience face aux risques, un domaine incontournable. Afin de réduire l'effet de ces risques, il est nécessaire d'étudier la sécurité au travail, et la considérer non plus comme une

---

<sup>17</sup> BENOIT P, Le guide de la sécurité au travail, Les outils du responsable, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Afnor, 2010, P04

charge improductive, mais un investissement positif qui contribue à la réussite continue de l'entreprise.

#### 4-4- Le climat social :

« Le climat social d'une entreprise, même s'il est difficile à évaluer, reste néanmoins une source de risques à prendre en compte »<sup>18</sup>.

« L'entreprise est une aventure collective, c'est ce qui en fait le charme »<sup>19</sup>.

« Les organisations constituent par excellence un lieu de relations (...) Les relations se développent avec les pairs mais également avec la hiérarchie »<sup>20</sup>

« La communication interpersonnelle constitue un élément essentiel du travail en équipe... Le but essentiel de la communication interpersonnelle est de créer une entente mutuelle. Hormis cela, communiquer sert également :

- à favoriser l'apprentissage collectif; à mettre à jour, à partager et à échanger des connaissances; à informer les employés et à instaurer la transparence.
- à favoriser la coopération et la solidarité au sein de l'entreprise ainsi qu'à inciter les employés à l'action.
- à exprimer les normes et les valeurs de l'entreprise; à influencer les opinions et les attitudes; à cultiver la compréhension du changement et de l'amélioration.
- à développer des aptitudes telles que savoir écouter, définir des priorités, planifier des activités, etc.

<sup>18</sup> ROUX. M. Appel d'offres, rédiger, répondre, analyser; Edition d'organisation EYROLLES, Paris, \_\_, P168

<sup>19</sup> GILLET-GOINARD. F et SENO. B, Réussir la démarche qualité, Appliquer des principes simples, Éditions d'Organisation EYROLLES, Paris, 2009. P19.

<sup>20</sup> LOUCHE Claude, OPCIT, P 11

La communication interpersonnelle vise donc à élargir les connaissances (l'apprentissage) et, en conséquence, à modifier l'attitude et le comportement des individus »<sup>21</sup>.

La communication semble la base de toute bonne entente et de tout travail d'équipe. Le fait de prendre le temps et de vouloir créer un esprit de communication dans un service ou dans une entreprise est primordial.

L'entreprise doit accorder une grande importance au climat social et aux relations interpersonnelles. Il faut que ces relations-là restent cordiales, sans conflits.

Quand l'ambiance et l'atmosphère sont bonnes on peut dire que l'entreprise bénéficie d'un bon climat social et par conséquent qu'elle bénéficie d'un bon management, d'équipes solides et de la réussite de l'entreprise.

Un bon climat social est donc primordial puisque cela implique travailler dans des conditions de travail agréables et chaleureuse, aussi engendre la satisfaction du besoin d'estime, d'appartenance au groupe mais également d'être reconnu.

Par conséquent, la dégradation du climat social entrainera des effets pervers pour l'entreprise et ses salariés.

Le climat social est donc un élément essentiel motivateur, puisqu'un salarié aura beaucoup moins de difficultés à aller travailler si le climat social de son entreprise est bon que s'il ne l'est pas.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sont devenues l'un des domaines incontournables dans les organisations, car elles

---

<sup>21</sup> HUBERT k RAMPERSAD, Total performance SCORECARD, réconcilier l'homme et l'entreprise, Springer, Paris, 2005. P203.

favorisent les échanges et la communication en réseau, les gains et l'amélioration de la productivité, d'une rapidité d'accès et une maîtrise des informations et dans ce cas-là, les salariés doivent s'adapter à cette rapidité d'évolution qui demande un apprentissage long et profond.

« Les NTIC permettent :

- De sortir de l'ancien modèle de l'entreprise qui se développait en multipliant les activités et en cumulant les fonctions.
- De personnaliser les produits, de renforcer leur qualité et de modifier la nature de la relation client
- De développer des outils collaboratifs entre sites distants, permettant à l'entreprise de réduire ses coûts de fonctionnement.
- D'affirmer l'Internet comme support de vente et remettre en cause des intermédiaires traditionnels.
- L'ouverture de l'entreprise par la multiplication des opportunités de partenariats pouvant travailler en réseau pour être beaucoup plus efficaces.
- De développer des stratégies communes d'économie d'échelle ou faire face à des investissements »<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup>[www.cs-horizon.fr/TIC/tic.php](http://www.cs-horizon.fr/TIC/tic.php). 21/05/2013. 15h35

**TROISIEME CHAPITRE :**  
La motivation des salariés

## 1- Généralité sur la motivation des salariés :

« La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisationnelle adéquate, c'est la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelles au sens le plus large, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, et les aspirations des individus, en outre, la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question. Et ceci pas seulement parce que les conditions et l'environnement du travail changent, également parce que le produit même de la motivation, à savoir les résultats de l'effort, le travail accompli et tout ce qu'il rapporte, composent une situation nouvelle»<sup>1</sup>.

« La motivation étant un élément important dans toute action de conduite de changement dans l'entreprise. Il est nécessaire de se rendre compte des sources de motivation... »<sup>2</sup>.

La motivation constitue une étape incontournable dans les organisations. Les dirigeants sont plus que jamais dans l'obligation de tenir compte de la motivation des salariés, car elle est un facteur essentiel pour la réussite de l'entreprise.

En effet, une entreprise qui cherche à développer la motivation, cherche en réalité l'implication de son personnel pour améliorer la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER Claude, La motivation au travail, modèle et stratégies, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2006, P 10

<sup>2</sup> STERN P et SCHOETTL J-M, La boîte à outils du consultant, Edition DUNOD, Paris, 2008. P73.

## 2- Les théories relatives à la motivation :

### 2-1- La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW :

A. MASLOW a exposé sa théorie de motivation et schématisé une pyramide des besoins à partir de l'observation réalisée dans les années 1940. Il distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

\_ Les besoins psychologiques : ce sont typiquement des besoins concrets tel que manger, se vêtir, se nourrir, etc.

\_ Les besoins de sécurité : il s'agit de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

\_ Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : l'individu a besoin de s'intégrer dans un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

\_ Les besoins d'estime, de respect et de confiance : l'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquelles il appartient.

\_ Les besoins de développement personnel : l'homme a besoin de s'épanouir et de chercher le meilleur en soi, alors il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

« L'originalité du modèle de MASLOW concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre ces différents besoins sous la forme d'une pyramide. A la base, les besoins physiologique, ensuite, les besoins de sécurité qui constituent ensemble des besoins fondamentaux. Puis, dans un ordre croissant, les besoins sociaux, d'estime et, tout en haut de la hiérarchie, l'actualisation de soi. Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède

alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide, l'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie l'existence de différences entre les individus parce que leurs besoins sont situés à un niveau inégal de la pyramide, avec l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.

Le modèle de MASLOW repose sur trois hypothèses :

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas.
- Les besoins fondamentaux, ceux du premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisés par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi»<sup>3</sup>.

MASLOW a constaté que lorsqu'un besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le besoin suivant, situé à un niveau plus élevé. Alors, on a besoin de satisfaire un besoin supérieur uniquement quand le précédent a été satisfait.

Par exemple en nous tant que futurs travailleurs, notre premier besoin va être de trouver un travail. Une fois que ce besoin sera réalisé, à ce moment-là apparaitront le besoin d'être reconnu, augmenté...

---

<sup>3</sup> Ibid. P 39

## 2-2- La théorie bi-factorielle de Frederik HERZBERG :

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins »<sup>4</sup>.

F. HERZBERG est un psychologue américain, il a conduit de nombreuses recherches sur la motivation des hommes au travail, il a tenté de repérer les éléments satisfaction et d'insatisfaction au travail.

« HERZBERG distingue les différents éléments d'un emploi en deux catégories : ceux qui servent des besoins économiques ou vitaux, les besoins d'hygiène ou de maintenance, et ceux qui satisfont des motivations plus profondes, les facteurs de motivation »<sup>5</sup>.

Dans sa théorie, HERZBERG distingue deux types de facteurs :

\_ Les facteurs d'hygiène : Ils sont étroitement liés à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de l'ambiance de travail, etc.

\_ Les facteurs de motivation : Liés à l'autonomie, les responsabilités et l'évolution professionnelle.

Pour HERZBERG les besoins d'hygiène dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation, pour satisfaire ce besoin l'homme ne se laisse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qui s'est fixé.

---

<sup>4</sup> ROUSSEL P, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, ECONOMICA, Paris, 1996. P37

<sup>5</sup> PLANE Jean-Michel, OPCIT, P88

HERZBERG démontre scientifiquement que pour motiver l'homme au travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et plus valorisant pour le salarié.

### **3- Les approches contemporaines relatives à la motivation :**

#### **3-1- Le modèle de MINER : les motivations de « rôle » :**

La théorie motivationnelle de Miner est portée par une vision pragmatique des motivations utiles et nécessaires en situation de travail. Elle cherche à expliciter les mécanismes motivationnels de l'homme en situation professionnelle. Partant de cette situation, Miner n'a aucun mal à montrer que les situations de travail ne sont pas équivalentes. Il part de ce constat pour estimer que la question centrale n'est pas tant de savoir si le salarié est motivé, mais plutôt de s'interroger sur l'adéquation entre la motivation du salarié et le contexte de travail dans lequel il se trouve. À ce niveau, il estime que la réussite des organisations dépend, dans une grande mesure, des rôles que doivent y tenir les individus.

La question de la motivation au travail est donc la question de la motivation pour un rôle donné qui, lui-même, n'a de sens que dans une organisation donnée. Chaque organisation s'appuie sur des individus clefs qui doivent tenir des rôles qui, pour être tenus correctement, doivent s'appuyer sur différentes formes de motivations.

MINER distingue quatre formes organisationnelles :

- Les organisations hiérarchiques : c'est le fait d'être au niveau le plus élevé qui permet d'avoir un rôle clef dans l'organisation. Miner estime que les 6 rôles suivants sont essentiels au fonctionnement efficient du système :  
entretenir des relations positives avec l'autorité, être en compétition avec les

pairs, imposer ses volontés aux subordonnés, agir avec affirmation, se différencier du groupe, être performant dans les activités routinières.

Celles-ci doivent être sous-tendues par les motivations suivantes : attitudes favorables envers les supérieurs, désir de compétition, désir d'exercer le pouvoir, désir de s'affirmer, désir d'être distinct et différent, désir d'effectuer ses obligations journalières consciencieusement.

- Les organisations professionnelles, basées sur l'utilisation des connaissances et de l'expertise, regroupent les professions libérales tels les médecins ou les avocats. Dans ce type d'organisation, cinq rôles doivent être pris en compte : acquérir des connaissances, agir de façon indépendante, apporter de l'aide, chercher à acquérir un certain statut, exhiber sa conscience professionnelle. Ces cinq rôles vont de pair avec les motivations suivantes : désir d'apprendre et d'acquérir des connaissances, désir d'être indépendant, désir d'obtenir un certain statut, désir d'apporter son aide, s'identifier aux valeurs de la profession.

- Les organisations entrepreneuriales sont avant tout des systèmes basées sur le mérite individuel de celui qui s'engage personnellement dans son activité, comme c'est le cas pour l'activité artisanale ou commerciale.

Dans les organisations de type entrepreneuriales on cherche à : s'accomplir en tant qu'individu, éviter les risques, rechercher les résultats de son comportement, innover personnellement, planifier des objectifs. Les motivations sur lesquelles s'appuie l'organisation entrepreneuriale sont les suivantes : désir d'accomplir à la sueur de son front, désir d'éviter les risques, désir de feedback sur ses performances, désir d'introduire des solutions innovantes, désir d'établir des buts et des plans.

- Les organisations groupales sont caractérisées par un mode de prise de décision qui se construit soit par consensus, soit à la majorité et avec un

système de leadership qui est souvent rotatif, comme c'est le cas pour les associations ou certaines fondations.

Dans une organisation groupale, les rôles déterminants consistent à : interagir efficacement avec autrui, obtenir l'approbation du groupe, avoir des relations positives avec les pairs, Coopérer avec les pairs, agir démocratiquement. Les motivations qui sous-tendent ces rôles sont les suivantes : désir d'interagir socialement et de s'affilier, désir de sentir que l'on fait partie d'un groupe, attitude favorable envers les pairs, désir d'avoir des relations de type coopératif ou collaboratif, désir de participer à un processus démocratique.

Miner décrit ces motivations, organisation par organisation il s'agit à chaque fois pour lui d'une théorie motivationnelle des rôles spécifiques à une organisation donnée).

La théorie de Miner ne consiste donc à pas de décrire la motivation à un niveau individuel, mais plutôt de voir en quoi les motivations d'un individu donné sont adaptées aux caractéristiques d'une organisation. Par exemple, un individu avec un besoin important de pouvoir sera plus efficace dans une organisation de type hiérarchique que dans une autre forme d'organisation.

« Au total, qu'on parle de motifs, de rôles, ou encore de sources de motivation, on peut retenir l'idée fondamentale que les individus diffèrent entre eux en ce qui concerne les besoins qu'ils cherchent à satisfaire, et, bien plus, que leurs priorités changent, au fil de leurs expériences et de leurs positions familiales et professionnelles »<sup>6</sup>

### **3-2-La théorie Z de W. OUCHI:**

« A partir des années 80, apparaît une nouvelle conception de l'homme au travail marqué par de nouvelles motivations comme la mobilisation,

---

<sup>6</sup> LEVY-LEBOYER Claude, OPCIT. P59

l'implication et l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. La théorie Z s'inspire de l'observation des entreprises japonaises et des 500 entreprises les plus performantes. Elle propose une intériorisation des objectifs de l'entreprise par la culture : la culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par ses membres, elle se manifeste par des rites (tutoiement, fête lors de nouvelles arrivées...) »<sup>7</sup>.

Selon cette théorie, plus la culture de l'entreprise est grande, plus elle crée de forts liens entre les membres de l'entreprise et guide leurs actions.

La théorie Z développée par W. OUCHI identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon lui, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

- \* Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
- \* Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
- \* Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

---

<sup>7</sup>[www.daskoo.org](http://www.daskoo.org) > Cours > Organisation d'entreprise, 21/05/2013, 18h30

## 4- Les facteurs de motivation :

### 4-1- La rémunération :

« La rémunération est donc un facteur de motivation plus ou moins pertinent »<sup>8</sup>.

Le salaire qui rétribue le travail fourni est à la fois, un élément du coût de revient pour l'organisation et un élément de motivation pour les travailleurs.

« L'importance de la rémunération pour le salarié et la nécessité de protéger sa subsistance d'une part, le poids des charges sociales et fiscales sur la rémunération et la nécessité d'en contrôler le prélèvement et enfin l'impact économique des salaires au niveau micro et macroéconomique, expliquent l'importance des dispositions légales et réglementaires et leur complexité croissante»<sup>9</sup>.

La rémunération a pour objectif de satisfaire les besoins premiers de l'homme, c'est-à-dire qu'elle lui permet de subvenir à ses besoins physiologiques. Et pour garantir une rémunération motivante, elle doit être équitable entre les salariés, juste et elle doit pouvoir évoluer sous l'influence de deux facteurs :

- Facteur individuels : ancienneté, capacité de négociation, évolution des compétences acquises, promotion interne, rendement obtenu, changement d'employeur, mobilité géographique et professionnelle...

- Facteurs collectifs : l'action des pouvoirs publics (revalorisation du Smig, maîtrise des dépenses publiques pour contenir le déficit budgétaire), l'action syndicale (négociation collective), la situation économique et sociale nationale et internationale (tensions sur le marché du travail, crise économique,

---

<sup>8</sup>DELAVALLEE. E. Quand fixer des objectifs ne suffit plus !, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES, PARIS, 2006. P113

<sup>9</sup> PERETTI J-M, OPCIT, P112

concurrence accrue des pays émergents, déclin de certaines activités...), la politique salariale de l'entreprise...

Il est nécessaire de savoir que, « Les salaires devraient être liés au travail spécifique qu'une personne exécute. Par exemple, un responsable serait normalement payé plus qu'un administrateur »<sup>10</sup>.

#### **4-2- L'évolution de carrière :**

« L'employé pouvait « réorienter » sa carrière en cours de route dans la même organisation, ...il n'en va plus de même dans un l'employé doit donc de plus en plus se soucier de l'amélioration de sa compétence, devenue sa principale ressource »<sup>11</sup>.

Offrir une évolution de carrière représente un véritable avantage pour les entreprises. Une entreprise peut fonder sa réputation sur ce principe et attirer ainsi de nombreux salariés.

Proposer des évolutions de carrière c'est adopter une politique d'entreprise où les ressources humaines sont le cœur de celle-ci et donc où l'homme tient une place importante. De ce fait, plusieurs entreprises mettent de nombreux moyens pour avoir un personnel qualifié et compétent et qu'elles apportent une grande considération aux individus.

Intégrer un tel facteur au sein de l'entreprise ne peut être qu'une source de motivation car elle permet aux salariés d'être reconnu et valorisé. Donner du sens au travail, c'est aussi trouver un sens à sa vie au sein de l'entreprise et d'un métier, sachant que nous devons passer pour ainsi dire la moitié de notre vie au travail, il est important d'être heureux, épanoui et motivé au travail.

---

<sup>10</sup>WILLIAMSON. C. et autres, Gestion des ressources humaines, Edition TEARFUND. Royaume-Uni.2008 P11

<sup>11</sup>CHARIH. M et LANDRY.R, La gestion publique sous le microscope, Processus de l'université du Québec, Québec, 1997. P80.

Toute personne a pour objectif d'évoluer dans son entreprise. Rare sont les personnes qui souhaitent rester toute leur vie dans le même poste.

L'évolution de carrière des salariés doit être une véritable préoccupation des dirigeants et des acteurs RH. En effet gérer les emplois et compétences dans une entreprise paraît difficile à mettre en place. Elle est pourtant nécessaire pour permettre à l'entreprise d'identifier tous les postes de son entreprise et d'être réactive en cas de départ d'un salarié pour savoir quelles personnes pourront être évoluées sur les postes.

Pour les salariés, savoir que la direction s'intéresse à leur poste, cherche à identifier les activités de chaque métier dans le but de pouvoir gérer les compétences, mettre en place les formations adéquates et faire évoluer son personnel, fait qu'il se sentent intégrer dans l'entreprise et que ce qu'ils font apporte à l'entreprise, Alors cette dernière doit donner à ses salariés les moyens d'évoluer et doit mettre en place cette politique.

#### **4-3- Le changement de la perception du travail :**

Le poste de travail est lui-même un facteur de motivation, mais son contenu aura des conséquences sur la motivation des salariés. Plus le travail sera enrichissant, source d'épanouissement à travers des tâches variées, des responsabilités, de la promotion, d'atteinte d'objectifs, plus les personnes occupant ses postes seront motivées, impliquées par leur travail.

Alors comment donner du sens, de la valeur et de la motivation aux salariés qui n'ont pas la chance d'avoir des postes au contenu varié et enrichissant.

Deux types d'interventions sont devenus populaires:

- L'enrichissement des tâches: augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent ;
- L'élargissement des tâches: accroître le nombre et la variété des opérations exécutées par un même employé. L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être considérés aussi bien comme une amélioration des conditions de travail que comme une charge supplémentaire qui mérite compensation.

Les responsables hiérarchiques disposent de plusieurs pistes qu'ils peuvent valoriser afin que leurs collaborateurs développent une autorégulation positive.

- Augmenter la variété des activités pour réduire la monotonie, pour montrer ses capacités à travailler sur des domaines différents ;
- Communiquer sur l'utilité des productions, des résultats pour que chacun puisse en apprécier l'utilité ;
- Connaitre l'impact des productions des points de vue social et professionnel.

#### **4-4- La récompense :**

« D'une part, les "récompenses" sont très diverses. Elles peuvent, en effet, être financières, sous la forme de salaires ou de primes liées aux résultats ou associées à la mobilité, aux déplacements, au transport, aux frais de représentation, ou encore par le biais de l'attribution d'actions ou par d'autres formes de participation aux bénéficiaires. Elles peuvent aussi être constituées d'avantages en nature : rabais sur des produits de l'entreprise, possibilités de prêts à taux bas, voyages d'agrément, cadeaux personnels et également

services mis à disposition comme une voiture ou un logement de fonction, la prise en charge des cotisations à une mutuelle ou à une caisse de retraite.

D'autre part, ces récompenses peuvent être attribuées sur des bases différentes, selon qu'il s'agit de salaires et d'avantages divers qui sont fixes et fondés essentiellement sur le statut et sur l'ancienneté, ou de "récompenses" attribuées de manière plus ponctuelle et uniquement sur la base du travail effectué, qu'il s'agisse de quantité ou de qualité de la production, ou encore de comportements que l'organisation souhaite encourager et qui peuvent être aussi variés que la ponctualité, la qualité du service, ou l'innovation créatrice»<sup>12</sup>.

L'entreprise doit récompensée dans le sens le plus large possible, car le système de récompense peut être comme un bénéfice à long terme dans les organisations. La récompense doit être compatible avec la culture et les moyens de l'organisation. Elle peut être financière, professionnelle comme elle peut être une reconnaissance.

Les récompenses que l'entreprise accorde pour ses salariés doivent être cohérentes et aussi offrir une correspondance avec les attentes du collaborateur méritant. Ces attentes varient d'un individu à l'autre et peuvent évoluer pour un même individu.

#### **4-5- La reconnaissance :**

« Les entreprises qui réussissent ont compris l'importance de la reconnaissance et de la confiance ». <sup>13</sup>

« Il est nécessaire de valoriser les résultats obtenus et de reconnaître les efforts et les contributions des participants. C'est pour les personnels,

---

<sup>12</sup> Ibid. P130 et 131

<sup>13</sup> FERNANDEZ. A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, Edition d'organisation EYROLLES, Paris, 2008. P54.

notamment ceux occupant les postes les plus modestes dans l'organisation, un facteur de fierté et de motivation ». <sup>14</sup>

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle.

Les principales dimensions de la reconnaissance sont :

**a- Reconnaître la personne :**

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

**b- Reconnaître les résultats :**

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

**c- Reconnaître l'effort :**

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance

---

<sup>14</sup>HOHMANN. C. Guide pratique des 5S et du management visuel. Edition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris. P204

peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

**d- Reconnaître les compétences :**

La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

# **PARTIE PRATIQUE**

## **QUATRIEME CHAPITRE :**

Présentation de l'organisme  
d'accueil

## **1- Présentation et historique du complexe agro-alimentaire:**

Complexe agro- alimentaire d'EL-KSEUR, entreprise fabriquant l'aliment de bétail et la farine. C'est un organisme unipersonnel à responsabilité limitée au capital social de 250 000 000 DA est sise à la zone industrielle d'EL-KSEUR, Willaya de BEJAIA.

Le complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR, est un organisme privé qui a été créée récemment, c'est pour cette raison là que son historique est trop court. L'entreprise ne dispose pas d'un site internet.

L'entreprise a commencé les essais à charge en novembre 2005 et entre en production le premier janvier 2006 jusqu'au 31 décembre 2008 où elle a arrêté pour des raisons qu'on ne peut pas citer.

L'entreprise a repris le travail le 02 mai 2010 à ce jour.

## **2- Lieu d'implantation et effectif du personnel:**

Les installations de l'entreprise, les bureaux et l'usine de production se situent dans la zone d'activité d'EL-KSEUR, Willaya de BEJAIA.

Elle est limitée au nord par deux usines, ALBRAU et ONAB et d'ouest par une entreprise de CEVITAL.

Sa superficie totale est de 26 000m<sup>2</sup> dont cette entreprise dépend de 217 employés.

### **3- Analyse du fonctionnement de différentes structures :**

#### **3-1- Direction du complexe :**

Celle si se compose d'un directeur et un secrétaire. Elle consiste à organiser, orienter, gérer et contrôler les différentes structures de l'organisme suivantes :

##### **3-1-1- Unité aliment de bétail :**

Fabrication d'aliment de bétail avec une capacité de production de 35tonnes/heure. Ce service comprend 39 personnes.

Construite sur une superficie de 312m<sup>2</sup> et une hauteur de 31m avec sous sol de 7m en 4 niveaux en béton armé, sa capacité est de 1000T/jour.

L'approvisionnement de matière première vers les cellules de mélange à partir de silos céréales et du magasin (produit farineux se fait par des transporteurs à chaine et des élévateurs)

Les micros composants (phosphate, carbonate et calcium,...) sont introduits à travers un vide sac.

Cette unité complètement automatisée a mené des équipements de dernière génération et ayant un processus pouvant fabriquer tout type d'aliment de bétail (volailles, bovin, ovin, caprin,...)

La granulation est un procédé qui consiste à agglomérer les aliments farineux en solide dont le volume est réduit de 30%, la dureté et la forme sont mieux adaptés, permettant une meilleure conservation et une manipulation très facile.

Cette unité est accompagnée d'une chaudière à vapeur de 2,5 bras ainsi que d'un traitement des eaux par échange d'ions.

- Une cuve de stockage de mélasse à sucre d'une capacité de 20 m<sup>2</sup>.
- Une cuve de stockage d'huile raffinée d'une capacité de 20 m<sup>3</sup>.
- Un silo à son d'une capacité de 200 m<sup>3</sup>.

### **3-1-2- Unité moulin :**

Fabrication de farine panifiable avec une capacité de trituration de 240 tonnes de blé par jour. Ce service comprend 20 salariés.

La minoterie est de type moulin à ossature béton ainsi que les quatre planchers étages sont construits en béton armé sur une superficie de 534 m<sup>2</sup>. Cette unité est intégrée à l'unité aliment de bétail avec une capacité de 240 T/jour. Le sous-produit « son » est utilisé comme matière première à l'UAB et acheminé vers le silo « son » par un transporteur pneumatique équipé d'un surpresseur. Cette unité est répartie en quatre modules :

#### **a- Réception du blé :**

Le moulin est alimenté en blé à partir des silos de stockage par un transporteur à chaîne et un élévateur vers les six(6) cellules construites en béton et 220 m<sup>3</sup> de capacité chacune.

#### **b- Nettoyage de blé :**

Il est composé d'équipements de dernière technologie qui servent à l'élimination des métaux et des pierres et autres particules étrangères ainsi que le traitement de surface de blé.

**c- Mouture de blé :**

Il est composé des équipements de broyage des blés, d'extraction de farine et son et leur tamisage.

**d- Ensachage :**

Il est composé de six(6) cellules en béton et de capacité de 220 m<sup>3</sup> chacune.

**3-1-3- Unité silos :**

Son rôle principal est le stockage et soutien logistique, sa capacité de stockage est de 80 00 tonnes. Cette unité consiste à louer les silos pour stoker les marchandises étrangères. Son effectif est de 25 salariés.

**3-1-4- Unité de maintenance :**

Toutes les tâches de ce service sont assurées par un groupe de maintenance comprenant 20 salariés, appliquant généralement une maintenance corrective. Cette structure s'occupe de la mécanique générale, de la prévention des pannes essentielles et de l'entretien des machines. Il intervient également des réparations des pannes enregistrées pendant le travail.

**3-2- Direction vente :**

Cette dernière a pour mission principale d'élaborer la politique commerciale de l'entreprise. C'est un service composé de 56 salariés. La direction vente est indispensable au bon fonctionnement de l'unité car il s'occupe des ventes, de la facturation des marchandises et produits finis, du suivi des stocks.

### **3-3- Direction des achats :**

Comporte 13 personnes. La mission principale de cette direction est de mettre à la disposition des différents intervenants dans le processus de production en amont et en aval les matières, outils et autres consommables.

### **3-4- Service administration et finance:**

Ce service a pour tâche d'assurer à l'entreprise les ressources financières dans leurs délais, ainsi qu'une bonne gestion et une comptabilité fiable. Ce service exploite 16 salariés.

#### **a- Le service administration :**

A pour mission de prévoir l'activité à suivre et le programme d'action à adopter. Il est composé de deux sections :

- Section personnel :
  - Exécution de la paie du personnel et de la formation ;
  - Mise en place du règlement intérieur de l'entreprise ;
  - Utilisation et suivi des moyens ;
  - Création et développement du climat social ;
  - Préparation des plans de recrutement ;
- Section des œuvres sociales : chargée :
  - Du calcul de la paie du personnel ;
  - Des déclarations d'IRG ;
  - Du remboursement des frais médicaux ;
  - De la gestion des dossiers sociaux du personnel.

**b- Service finance :**

Chargé du contrôle et du suivi des mouvements financiers, des stocks de l'unité. Il comporte trois sections :

- Section de comptabilité générale :

Pour la relation des travaux comptables, l'entreprise utilise les moyens de traitements informatiques qui s'articule autour d'un ensemble de sous système comptables auxiliaires. Cet ensemble comprend les journaux suivants : fournisseurs, clients, banque, caisse et opérations diverses.

- Section comptabilité matière :

Sa fonction principale consiste à assurer le suivi des mouvements des stocks et le contrôle interne des opérations commerciales, la facturation aux clients avec les bons de sortie, le rapprochement des factures des fournisseurs avec les bons de réception, le calcul des coûts d'achat, des prix unitaires moyens pondérés des matières premières et consommables.

- Section comptabilité commerciale :

Ses principales tâches consistent en la réception de toutes de factures de vente du service commercial et en leur comptabilisation afin d'établir le journal centralisateur pour chaque fin de moi. Elle assure le recouvrement des échéances.

### **3-5- Service laboratoire :**

Le contrôle de qualité est assuré par le responsable du laboratoire, ce service est composé de 03 salariés.

L'amplitude du travail et la concurrence exigent une organisation plus adoptée de cette structure tout en maintenant un recours partiel à la sous-traitance.

### **3-6- Service de sécurité :**

Service qui veille sur la sécurité de l'entreprise, où l'effectif total est de 23 personnes.

La sécurité est primordiale dans toute industrie agro-alimentaire. C'est ainsi que les règles ont été mises en place :

- Portée obligatoire de la tenue de travail
- Défense de fumer et de rapporter dans le hall de la production tout ce qui peut contaminer le produit.
- Interdiction d'entrée à toute personne étrangère sans motif ni autorisation.
- Nettoyage des locaux des équipements de production à chaque fin de travail.

### **3-7- Les annexes du complexe agro-alimentaire :**

#### **3-7-1- Station d'énergie électrique :**

Elle est composée de :

- 04 transformateurs de 1000 KVA.
- 01 transformateur de 630 KVA.
- 01 groupe électrogène de secours de 630 KVA.

- 01 station de transformation générale de basse tension pour chaque transformateur, ainsi que les blocs de condenseurs régulateurs de cos phi.

### **3-7-2- Station d'air comprimé :**

Elle se compose de trois (3) compresseurs :

- 01 pour l'unité aliment de bétail.
- 01 pour l'unité moulin.
- 01 pour la station de stockage de la matière première.

### **3-7-3- Station des eaux :**

Cette station est constituée d'une bache à eau qui se compose de deux bassins d'une capacité de 1000 m<sup>3</sup> et chacun est lié à un réseau :

- Distribution de l'eau potable.
- Lutte anti-incendie conforme aux normes (approuver par la protection civile).

### **3-7-4- Menuiserie :**

Cette dernière est destinée à la production de palettes pour le stockage des produits finis.

### **3-7-5- Magasin de pièce de rechange :**

Cet atelier est destiné au stockage des pièces de rechange.

## **3-8- Les magasins de stockage de produits finis :**

### **3-8-1- Magasin d'aliment de bétail :**

D'une capacité de 2520 m<sup>2</sup> destinée au stockage des produits finis en sacs.

### **3-8-2- Magasin de farine :**

D'une capacité de 1460 m<sup>2</sup> destinée au stockage de farine conditionnée en sacs.

### **4- Objectifs et missions du complexe agro-alimentaire :**

- Exploiter, gérer et développer les activités de production d'aliment de bétail et de la farine ;
- Procéder à l'étude du marché et d'en suivre l'évolution ;
- Elaborer et réaliser les plans annuels de production et de vente ;
- Concourir à la formation de son personnel ;
- Mettre en place et développer un système de gestion en vue de la satisfaction des besoins nationaux et maintenir en performance des stocks stratégiques tant en matière première qu'en produit fini.

## **CINQUIEME CHAPITRE :**

Analyse et interprétation des  
résultats

**1- Investigation sur terrain :****1-1- Analyse des données personnelles des salariés de CAA:****Tableau n° 01 : Evaluation du sexe.**

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	44	88
Féminin	06	12
Total	50	100

**Source :** enquête

D'après les résultats de ce tableau on dira que la plupart des salariés au sein de l'entreprise sont de sexe masculin et représente 88% de notre échantillon et le sexe féminin ne représente que 12% de l'échantillon d'étude.

Le taux du sexe masculin est élevé par rapport au sexe féminin et cela s'explique par les exigences des postes qui demandent une haute force physique qui n'est disponible que chez le sexe masculin.

**Tableau n° 02 : Evaluation de l'âge.**

Age	Effectif	Pourcentage
De 18 à 28 ans	15	30
De 29 à 39 ans	22	44
De 40 à 50 ans	09	18
51 et plus	04	08
Total	50	100

**Source :** enquête

Les résultats de ce tableau indiquent que la tranche d'âge qui est entre 29 et 39 représente le plus grand pourcentage qui est de 44% de notre population,

suivi de 30% qui ont de 18 à 28 ans. Quant à la population ayant de 40 à 50 ans ne représente que 18% de notre échantillon et aussi les salariés qui dépassent les 50 ans représentent un taux très bas qui est 8%.

La domination de la deuxième catégorie s'explique par la tranche qui est la plus active et la plus qualifiante, car elle a une certaine expérience professionnelle adéquate. En ce qui concerne la première catégorie qui est moins âgée, son pourcentage est moyennement élevé. Le but de l'entreprise dans ce cas était de recruter et d'embaucher les nouveaux diplômés, mais aussi pour profiter de la force physique jeune qui effectue son travail devant les machines sans fatigue possible.

**Tableau n° 03 : Evaluation du niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
<b>Illettré</b>	01	02
<b>Primaire</b>	04	08
<b>Moyen</b>	21	42
<b>Secondaire</b>	16	32
<b>Universitaire</b>	08	16
<b>Total</b>	50	100

**Source :** enquête

42% des répondants ont un niveau moyen et 32% un niveau secondaire. Le niveau universitaire représente 16% de la population d'étude, quant au niveau primaire a un taux de représentativité de 08% comme on a trouvé aussi au sein de l'organisation les sans niveau représentant 02% de notre échantillon.

De ce fait, on tient à annoncer que le niveau d'instruction au sein de cet organisme est moyen. Vue sa nouveauté, le complexe agro-alimentaire

actuellement a besoin d'exploiter la force physique pour vulgariser son produit sans oublier qu'elle est une entreprise productive.

**Tableau n° 04 : Evaluation de la catégorie socioprofessionnelle.**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	03	06
<b>Agent de maitrise</b>	18	36
<b>Agent d'exécution</b>	29	58
<b>Total</b>	50	100

**Source :** enquête

Comme nous pouvons constater dans ce tableau que 58% des salariés sont des agents d'exécution, quant à ceux de maitrise, leur représentativité est de 36%. Les 06% qui restent sont représentées par les cadres.

Le pourcentage élevé des agents d'exécution s'explique par le besoin de l'organisme à une force physique plus que son besoin à une force mentale. Le complexe agro-alimentaire est une usine productive c'est pour cela qu'elle recrute la main d'œuvre plus que les autres catégories socioprofessionnelles.

**Tableau n° 05 : Evaluation du statut des salariés.**

<b>Statut du salarié</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Titulaire</b>	01	02
<b>Contractuel</b>	49	98
<b>Total</b>	50	100

**Source :** enquête

Ce tableau nous montre que les salariés contractuels représentent presque toute la population d'étude avec un taux de 98%, les 2% qui restent sont des salariés titulaires.

Cette grande représentativité des salariés titulaires s'explique par le besoin de l'entreprise d'embaucher les gens car elle a été créée récemment.

**Tableau n° 06 : Evaluation de l'ancienneté au sein de l'entreprise actuelle.**

<b>Ancienneté professionnelle</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins d'une année</b>	04	08
<b>De 01 à 02 ans</b>	25	50
<b>De 03 à 05 ans</b>	14	28
<b>06 ans et plus</b>	07	14
<b>Total</b>	50	100

**Source :** enquête

La moitié de notre population d'étude travaillent au sein de l'organisme depuis une durée qui va de 1 à 2 ans, 28% de la population sont des salariés qui ont travaillé de 3 ans à 5 ans, ceux qui ont travaillé 6 ans et plus représente 14% de notre échantillon. Il reste 08% se sont ceux qui ont travaillé moins d'une année.

Après l'analyse de ces données, on a constaté que l'ancienneté est basse au niveau de l'organisme, car le complexe agro-alimentaire est une entreprise qui a été créé officiellement en 2010.

## 1-2- La réalité des conditions de travail au sein de l'organisme CAA :

**Tableau n°07 : Evaluation de la convenance des horaires de travail appliqués par l'entreprise.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	01	33.33	02	66.66	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	05	27.77	13	72.22	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	13	44.82	16	55.17	29	100
<b>Total</b>	19	38	31	62	50	100

**Source :** enquête

62% des répondants estiment que les horaires de travail ne sont pas convenables dont 66,66 sont des cadres suivi par les agents de maitrise avec un taux de 72, 22% et enfin les agents d'exécution qui représente 55, 17%.

38%, au contraire, les horaires de travail leurs conviennent. 33,33% sont des cadres, 27,77% sont des agents de maitrise et 44,82% représenté par les agents d'exécution.

A partir des résultats du tableau, on dira que les 62% auxquelles les horaires de travail ne sont pas convenables habitent loin du complexe, sachant bien que la majorité des travailleurs de CAA sont venus des zones rurales, Ce qui a conduit à une majorité des répondants qui ne sont pas satisfaits des horaires du travail quotidien.

Cela peut s'expliquer aussi par la mauvaise adaptation au travail surtout pour ceux qui ont moins d'une année de travail.

**Tableau n° 08 : Evaluation de la durée du déplacement quotidien des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail.**

Réponses CSP	Moins de 20 minutes		De 20 à 40 minutes		Plus de 40 minutes		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	00	00	01	33.33	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	03	16.66	09	50	06	33.33	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	09	31.03	09	31.03	11	37.93	29	100
<b>Total</b>	14	28	18	36	18	36	50	100

**Source :** enquête

D'après le tableau ci-dessus la durée du déplacement quotidien pour la majorité des salariés est plus de 20 minutes avec un pourcentage de 64%. 36% de cette majorité leur durée du déplacement vat de 20 à 40 minutes dont 50% sont des agents de maitrise et 31,03% des agents d'exécution, et les 36% restantes leur durée de déplacement est plus de 40 minutes dont 33,33% sont les cadres 33,33% sont des agents de maitrise, et enfin 37,93% sont des agents d'exécution.

En revanche, on a dans une minorité avec un taux faible des salariés qui se déplacent dans moins de 20 minutes entre leur domicile et leur lieu de travail, cette population représente 28% de notre échantillon dont 66,66% sont des cadres, 16,66% sont des agents de maitrise, les 31, 03% sont représentées par les agents d'exécution.

De ce fait, on dit que la majorité des salariés du complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR, leur domicile est loin de leur lieu de travail car la plupart de ces salariés sont venus des zones rurales.

**Tableau n° 09 : Evaluation de l'environnement de travail selon les salariés.**

Réponses CSP	Nuisible		Acceptable		Confortable		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	00	00	03	100	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	06	33.33	09	50	03	16.66	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	08	27.58	18	62.06	03	10.34	29	100
<b>Total</b>	14	28	30	60	06	12	50	100

**Source :** enquête

La majorité des salariés jugent avec leur environnement de travail acceptable avec un taux de 60% de notre échantillon, dont 36% sont des agents d'exécution, 18% des agents de maitrise et seulement 06% des cadres.

28% des répondeurs le juge nuisible, dont 16% sont des agents d'exécution et les 12% restantes sont représentées par les agents de maitrise.

Seulement 12% de notre population d'étude voit que leur environnement est confortable, 8% sont des agents d'exécution, les 6% qui reste sont représenté par les agents de maitrise.

D'après l'analyse de ce tableau, on constate que la différence entre le taux des salariés qui jugent leur environnement de travail acceptable et ceux qui le jugent nuisible.

Pour ceux qui ont jugé leur environnement de travail acceptable, la nature de leur poste favorise un bon climat social, ou bien les charges physiques et/ou morales ne sont pas lourdes, contrairement pour ceux qui l'ont jugé nuisible, cela s'explique par le manque de moyens de motivation au travail.

On général, on dit que l'entreprise fait de son mieux pour ne pas perdre ses salariés et leur rendement en leur favorisant un bon climat de travail qui va avec leurs besoins.

**Tableau n° 10 : Evaluation de l'information des salariés sur les risques liés à votre travail.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	00	00	03	100	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	15	83.33	03	16.66	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	27	93.10	02	6.89	29	100
<b>Total</b>	42	84	08	16	50	100

**Source :** enquête

Ce tableau démontre que la majorité des répondants sont informés sur les risques liés à leur travail avec un taux de 84%, 83,33% de cette majorité sont des agents de maitrise et 93,10 sont des agents d'exécution. On trouve dans la minorité 16% qui sont ceux qui n'ont pas été informé sur les risques dont on trouve 100% qui sont les cadres, 16,66% sont des agents de maitrise et enfin, 6,89% représenté par les agents d'exécution.

Ce résultat élevé des salariés informés sur les risques liés à leur travail s'explique par la gravité des tâches, le degré élevé du danger que provoque son emploi mais aussi le lieu d'exécution, contrairement à ceux qui ne sont pas informés, cette population travaille dans des endroits loin du danger et des risques et leur travail ne demande pas un effort qui influe sur leur santé.

**Tableau n° 11 : Evaluation des effets du travail sur la santé.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	01	33.33	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	08	44.44	10	55.55	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	18	62.06	11	37.93	29	100
<b>Total</b>	28	56	22	44	50	100

**Source :** enquête

On constate à partir des résultats du tableau ci-dessus que la majorité des salariés souffrent des effets négatifs sur leur santé lors de l'exercice de leur travail, le taux de cette majorité est de 56% dont on trouve 66,66% des cadres, 44,44% des agents de maitrise et enfin 62,06 sont des agents d'exécution, contre 44% qui déclarent que l'exécution des tâches ne représente aucun effet néfaste sur leur santé : 33,33% sont des cadres, 55,55% sont des agents de maitrise et enfin 37,93 sont représentées par les agents d'exécution.

Cela s'explique par la nature et l'endroit du poste de travail. La majorité qui dit que le travail représente une dégradation au niveau de la santé occupe des postes dangereux représentant certains désagréments, tel que le bruit qui

provoque des maladies sonores, la poussière provoquant des maladies respiratoires, la pression qui conduit le salariés au stress...

Contrairement à ceux qui ne souffre pas de ces effets, leur poste favorise de bon moyens pour le bien être sanitaire du salarié.

**Tableau n° 12 : Evaluation de la disponibilité des moyens qui facilitent l'exécution des tâches.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	03	100	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	16	88.88	02	11.11	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	25	86.20	04	13.79	29	100
<b>Total</b>	44	88	06	12	50	100

**Source :** enquête

88% considèrent qu'ils disposent de tous les moyens qui servent à faciliter l'accomplissement de leurs tâches, dans cette majorité on trouve, 100% des cadres, 88,88% des agents de maitrise et 86,20% des agents d'exécution, contre seulement 12% qui se considèrent dépourvus d'une partie ou de tous ces moyens dont la catégorie des agents de maitrise représente 11,11%, suivi par celle des agents d'exécution avec un taux de 13, 79%.

Comme on à expliquer en haut que cela s'explique par la nature du poste occupé. Mais ici un pourcentage très élevé 88% des salariés annoncent que tous les moyens sont disponibles et cela revient à la nature de la tâche qu'ils

exécutent, contrairement à la minorité qui souffre de la difficulté de la tâche lié au manque ou absence de moyens.

**Tableau n° 13 : Evaluation des relations avec les supérieurs hiérarchiques.**

Réponses CSP	Bonne		Moyenne		Mauvaise		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	01	33.33	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	12	66.66	04	22.22	02	11.11	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	16	55.51	10	34.48	03	10.34	29	100
<b>Total</b>	30	60	15	30	05	10	50	100

**Source :** enquête

60% jugent leurs relations avec leurs chefs bonnes dont 66,66% sont des cadres, 66,66% sont des agents de maitrise et enfin 55,51 représenté par les exécutants.

Contre 30% qui les jugent moyenne, 33,33% de ces répondants sont des cadres, 22,22% sont des agents de maitrise, les agents d'exécution représentent 34%.

Les 10% restant jugent leurs relations mauvaises.11, 11% pour la catégorie des agents de maitrise, suivi par les agents d'exécution qui représentent 10, 34%.

Après l'analyse du tableau, on a déduit que la majorité des travailleurs ont de bonnes relations avec leur chef hiérarchique et cela revient à au bon management appliqué par l'entreprise.

On constate après notre étude que les chefs du complexe agro-alimentaire respectent leurs salariés et leur donne de l'importance et leur relation ne se limite pas uniquement au domaine professionnel, les relations sociales entre eux sont importantes aussi c'est ce qui donne au salarié l'envie de travailler et d'aimer son milieu de travail et de former un groupe de travail solidaire basé sur le respect et la confiance.

Les bonnes relations permettent aussi la transmission de la culture et le savoir faire.

**Tableau n° 14 : Evaluation de la coopération avec les collègues.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	03	100	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	18	100	00	00	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	26	89.65	03	10.34	29	100
<b>Total</b>	47	94	03	06	50	100

**Source :** enquête

94% considèrent leurs relations avec leurs collègues bonnes. Dans cette majorité on observe que 100% sont des cadres, 100% sont des agents de maitrise et enfin 89, 65% représentées par les agents de maitrise, contre seulement 06% qui les voit moins bonnes ou détériorées dont on trouve uniquement la catégorie des exécutants avec un taux de 10, 34%.

On constate alors que les salariés s'entendent bien et favorisent une bonne ambiance de travail collectif, et leur relation ne se limite pas à une

relation professionnelle stricte, mais leur relation est plutôt sociale basée sur la confiance ce qui leur permet l'échange d'idées et de mentalités pour construire une deuxième famille au travail.

**Tableau n°15: Evaluation du degré de la prise de décision des salariés.**

Réponses CSP	Toujours		Quelques fois		Non plus		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	01	33.33	02	66.66	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	07	38.88	07	38.88	04	22.22	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	06	20.68	09	31.03	14	48.27	29	100
<b>Total</b>	14	28	18	36	18	36	50	100

**Source :** enquête

Quant à la marge de la participation à la prise de décision, 36% ont répondu négativement dont la catégorie des maitrises représentent 22,22% et les exécutants représentent 48,27%, contre 28% de réponses positives dont 33,33% sont des cadres, 38,88% sont des agents de maitrise et enfin, 20,68% représentées par les agents d'exécution. Les 36% qui restent considèrent leur participation partielle dont on voit que la majorité des répondeurs sont des cadres avec un taux de 66,66%, la catégorie des maitrises représente 38,88% suivi par les agents d'exécution qui représentent 31, 03%.

Les résultats du tableau indiquent qu'un taux très élevé de salarié participe à la prise de décision qui est 72%, ce taux se divise en deux parties, ceux qui participent toujours et ceux qui participent quelques fois. Cela s'explique par l'importance des décisions à prendre qui nécessite un niveau

d'instruction élevé, ce qui empêche la minorité qui ont un niveau bas avec un taux de 28% de participer à la prise de décision.

**Tableau n° 16 : Evaluation de la correspondance du salaire avec le pouvoir d'achat.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	01	33.33	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	04	22.22	14	77.77	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	04	13.79	25	86.20	29	100
<b>Total</b>	10	20	40	80	50	100

**Source :** enquête

A partir de ce tableau, on a pu déduire que la majorité des répondeurs jugent leur salaire inadéquat avec leur pouvoir d'achat avec un pourcentage élevé qui est 80% dont 33,33% sont des cadres, 77,77% sont des agents de maitrise et 86,20% sont des agents d'exécution. Les autres avec un taux de 20%, au contraire, ils considèrent que leur salaire répond à leur pouvoir d'achat dont 66,66% représentées par la catégorie des cadres suivi par 22,22% représentées par les agents de maitrise et enfin les exécutants qui ne représentent que 13,79.

Après l'analyse de ce tableau, on constate que le complexe agro-alimentaire CAA applique une politique salariale qui n'est pas satisfaisante pour tous les salariés et qu'il ne correspond pas au pouvoir d'achat de la majorité d'entre eux.

La non-satisfaction de la majorité des salariés de leur salaire dans le complexe agro-alimentaire peut s'expliquer par leur situation familiale qui a besoin d'une grande prise en charge, ou bien par la nature du travail qui nécessite un salaire limité, tel que les agents d'exécution. Cela s'explique aussi par l'augmentation des prix d'achats qui empêche le salarié de satisfaire même ses besoins essentiels.

### 1-3- La motivation des salariés de l'organisme CAA :

**Tableau n° 17 : Evaluation de la satisfaction au travail selon les salariés.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	01	33.33	02	66.66	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	15	83.33	03	16.66	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	19	65.51	10	34.48	29	100
<b>Total</b>	35	70	15	30	50	100

**Source :** enquête

70% des salariés de notre échantillon disent qu'ils sont satisfaits lorsqu'ils exercent leur travail. Dans cette majorité on trouve que la catégorie des cadres représente 33,33%, la catégorie des agents de maitrise représente 83,33% et enfin 64,51% qui un taux représenté par les exécutants. Contrairement au 30% qui reste, ce sont des personnes qui ne sont plus satisfaits par leur travail dont 66,66% sont des cadres, 16,66% sont des agents de maitrise et enfin les agents d'exécution qui représentent 34,48%.

On constate que la majorité des salariés sont satisfaits par le travail qu'ils accomplissent, cela revient à la bonne ambiance du groupe qui provient des bonnes ententes entre les travailleurs mais aussi des fortes relations entre le salarié et son supérieur hiérarchique.

On déduit alors que l'entreprise contribue à favoriser les moyens qui peuvent mettre les salariés à l'aise pour qu'ils donnent plus de rendement.

**Tableau n° 18 : Evaluation de la valorisation au travail selon les salariés.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	01	33.33	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	14	77.77	04	22.22	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	21	72.41	08	27.58	29	100
<b>Total</b>	37	74	13	26	50	100

**Source :** enquête

Ce tableau démontre que la plupart des salariés sont valorisés au sein de leur entreprise avec un taux de 74% dont on a 66,66% pour la catégorie des cadres, 77,77% pour celle des maitrises et 72% représentées par les exécutants. Les autres au contraire considèrent qu'ils ne sont pas valorisés avec un taux de 26% dont 33,33% sont des cadres, 22,22% sont des agents de maitrise et enfin, les agents d'exécution représentant 27, 58%.

De ce fait, on dira que l'entreprise accorde une grande importance au salarié et essaye de le mettre à l'aise dans son poste de travail en l'aidant psychologiquement à dépasser ce qu'il vit en dehors du complexe.

En ce qui concerne la minorité qui ne se sent pas valorisée, on a remarqué que ces salariés ne créent pas de bonnes relations interpersonnelles, ou bien ne sont pas en bonne relation avec leur supérieur hiérarchique.

**Tableau n° 19 : Evaluation du degré d'intégration des salariés au sein de l'entreprise.**

Réponses CSP	Facile		Difficile		Pas encore intégré		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	01	33.33	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	15	83.33	03	16.66	00	00	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	27	93.30	02	6.69	00	00	29	100
<b>Total</b>	43	86	06	12	00	00	50	100

**Source :** enquête

La majorité des salariés jugent leur intégration au sein de l'organisme facile avec un taux élevé qui est 86% dont 66,66% sont des cadres, 83,33% sont des agents de maitrise et 93,30% sont des agents d'exécution. Uniquement 12% disent que leur intégration a été difficile dont on a 33,33% pour la catégorie des cadres, 16,66% pour celle des maitrises et enfin 6,69 pour les agents d'exécution, on n'a pas trouvé des salariés qui ne sont pas encore intégrés.

On constate alors que l'entreprise favorise un bon climat social et de bonnes relations interpersonnelles qui permettent aux salariés de s'intégrer facilement dans le domaine du travail.

**Tableau n° 20: Evaluation de la correspondance du type de travail avec les compétences acquises.**

Réponses CSP	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	02	66.66	01	33.33	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	14	77.77	03	16.66	01	5.55	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	26	89.65	03	10.34	00	00	29	100
<b>Total</b>	42	84	07	14	01	02	50	100

**Source :** enquête

D'après les résultats de ce tableau on voit que 84% des répondeurs considèrent que leurs emplois sont en adéquation avec leurs compétences acquises dont la catégorie des cadres représente 66,66% suivi par celle des maitrise avec un taux de 77,77% et enfin 89,65% représentées par les exécutants, contre 14% qui estiment leurs activités qu'ils assument inadéquates avec leurs formations et compétences dont 33,33% sont des cadres, 16,66% sont des agents de maitrise et 10,34% sont des agents d'exécution. Sans oublier les non-répondants qui sont 2% où on trouve uniquement la catégorie des maitrises avec un pourcentage de 5,55%.

Cela s'explique par le taux de chômage très élevé qui s'est propagé en Algérie qui a touché surtout la catégorie des diplômés, ce qui pousse ces derniers à travailler dans n'importe quel poste, même s'il ne correspond pas à son niveau d'instruction. Il y a aussi un autre phénomène qui a des effets négatifs sur les citoyens qui est le phénomène du travail par connaissance et

non pas par compétence, ce phénomène-là donne la chance, même à ceux qui ne méritent pas d'occuper des postes très élevés.

**Tableau n° 21 : Evaluation de l'adéquation du salaire avec l'effort fourni par le salarié.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	01	33.33	02	66.66	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	10	55.55	08	44.44	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	05	17.24	24	82.75	29	100
<b>Total</b>	16	32	34	68	50	100

**Source :** enquête

On constate d'après les résultats du tableau ci-dessus que la majorité des salariés voient que leur salaire est insuffisant par rapport aux efforts qu'ils font pour exécuter leurs tâches et cela avec un taux de 68% dont la catégorie des cadres représente 66,66%, les agents de maitrise représentent 44,44% et enfin les exécutants qui sont majoritaires avec un taux de 82,75%. 32%, au contraire, jugent leur salaire adéquat avec les efforts qu'ils fournissent dont la catégorie des cadres représente 33,33%, 55,55% représentées par les agents de maitrise et enfin 17,24% représentées par les exécutants.

Cela revient à la nature du poste occupé qui exige une grande force physique, mais aussi les postes de responsabilité qui causent des fatigues mentales et du stress.

**Tableau n° 22 : Evaluation du développement du potentiel acquis par le travail effectué.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	03	100	00	00	03	100
Agent de maitrise	12	66.66	06	33.33	18	100
Agent d'exécution	16	55.17	13	44.82	29	100
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Source :** enquête

62% disent qu'ils ont développé leur potentiel à travers leur travail dont la majorité des répondeurs sont les cadres avec un taux de 100%, 66,66% sont des agents de maitrise, 55,17 sont des agents d'exécution, et 38% disent le contraire dont les agents de maitrise représentent 33,33% et les agents d'exécution représentent 44,82% .

Cela s'explique par la nature du travail accompli, On a constaté après notre recherche que ceux qui ont développé leur potentiel occupent des postes importants qui nécessite un savoir continu, sans ignorer que cette tranche est sérieuse et aime son travail.

**Tableau n° 23: Evaluation de l'ambiance du groupe au sein de l'entreprise.**

Réponses CSP	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	03	100	00	00	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	13	72.22	05	27.77	00	00	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	27	93.10	01	3.44	01	3.44	29	100
<b>Total</b>	43	86	06	12	01	02	50	100

**Source :** enquête

La majorité des répondants considèrent que leur entreprise dispose de l'ambiance du groupe avec un taux de 86% dont les cadres représentent 100%, les agents de maitrise 72,22% et 93,10% sont les exécutants, contre seulement 12% qui ne ressentent plus cette ambiance dont on trouve les agents de maitrise avec un taux de 27,77% et aussi les agent d'exécution qui représentent 3,44%. Les non-répondants sont uniquement les agents d'exécution avec un taux de 3,44%.

Cela s'explique par la volonté des salariés de construire une bonne atmosphère au sein de l'entreprise, car ils passent la plupart de leur temps au sein de l'organisation.

**Tableau n°24 : Evaluation de la reconnaissance des efforts fournis.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	01	33.33	02	66.66	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	15	83.33	03	16.66	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	21	72.41	08	27.58	29	100
<b>Total</b>	37	74	13	26	50	100

**Source :** enquête

Comme il est remarquable dans le tableau ci-dessus que 74% de notre population considèrent que les efforts qu'ils fournissent sont reconnus. Dans cette majorité, le taux de la catégorie des cadres est de 33,33%, 83% c'est le taux des agents de maitrise et 72,41% est celui des agents d'exécution. 26% disent le contraire, leurs efforts ne sont pas reconnus dont on trouve les cadres représentent 66,66%, les agents de maitrise 16,16% et enfin 27,58% pour les exécutants.

On constate alors que la majorité des salariés se sentent reconnus au sein de l'entreprise, cela s'explique par l'effort que fournie l'entreprise pour garder ses salariés et les pousser à donner plus de rendement en leur favorisant un bon climat de travail qui répond à leurs besoins.

**Tableau n°25 : Evaluation du sentiment de sécurité dans l'entreprise selon les salariés.**

Réponses CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	03	100	00	00	03	100
<b>Agent de maitrise</b>	18	100	00	00	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	20	68.96	09	31.03	29	100
<b>Total</b>	41	82	09	18	50	100

**Source :** enquête

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité des salariés se sentent sécurisés au sein de leur entreprise, le taux de cette majorité est de 82% on trouve tous les cadres et tous les agents de maitrise avec un pourcentage de 100% chacun, on trouve aussi la catégorie des agents d'exécution qui représente 68,96%, les 18% qui restent ont déclaré qu'ils ne sont pas sécurisés dont on trouve uniquement la catégorie des exécutants avec un taux de 31,03%.

On constate alors que le complexe agro-alimentaire favorise tous les moyens de sécurité afin de réaliser le bien-être de ses salariés.

### 1-4- L'impact des conditions de travail sur motivation des salariés au sein de l'organisme CAA :

Tableau n° 26 : La relation entre coopération avec les collègues et leur degré d'intégration au sein de l'organisme.

Réponses	La coopération entre les collègues						Le degré d'intégration des salariés							
	Oui		Non		Total		Facile		Difficile		Pas encore		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>CSP</b>														
<b>Cadre</b>	03	100	00	00	03	100	02	66.66	01	33.33	00	00	03	100
<b>Agent de maîtrise</b>	18	100	00	00	18	100	15	83.33	03	16.66	00	00	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	26	89.65	03	10.34	29	100	27	93.10	02	6.89	00	00	29	100
<b>Total</b>	47	94	03	06	50	100	44	88	04	12	00	00	50	100

Source : enquête

94% de notre population d'étude juge qu'ils sont en bonne coopération avec leurs collègues, on trouve en face que l'intégration de la majorité des salariés a été facile avec un taux de 88%.

D'après les résultats de ce tableau, on peut confirmer l'intégration des salariés du complexe agro-alimentaire par les bonnes relations entre eux.

Les bonnes relations entre les salariés du complexe agro-alimentaire ont facilité leur intégration au sein de l'entreprise.

**Tableau n°27 : La relation entre l'environnement de travail de CAA et la satisfaction de ses salariés.**

Réponses	L'environnement de travail								La satisfaction des salariés					
	Nuisible		Acceptable		Confortable		Total		Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	00	00	03	100	00	00	03	100	01	33.33	02	66.66	03	100
<b>Agent de maîtrise</b>	06	33.33	09	50	03	16.66	18	100	15	83.33	03	16.66	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	08	27.58	18	62.02	03	10.34	29	100	19	65.51	10	34.48	29	100
<b>Total</b>	14	28	30	60	06	12	50	100	35	70	15	30	50	100

**Source :** enquête

On constate à partir de ce tableau que 72% des salariés jugent leur environnement de travail favorable, dont 60% disent qu'il acceptable et 12% ont déclaré qu'il est confortable. On trouve on face de ces résultats, la satisfaction des salariés, dont on a déduit que 70% sont satisfait par leur travail.

De ce fait, on a confirmé que les salariés sont satisfaits dans leur entreprise et cela revient à la disponibilité d'un environnement favorable qui répond à leur besoins.

**Tableau n°28 : La relation entre l'information sur les risques liés au travail et le sentiment de sécurité des salariés de CAA.**

Réponses  CSP	L'information sur les risques liés au travail						Le sentiment de la sécurité					
	Oui		Non		Total		Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	00	00	03	100	03	100	03	100	00	00	03	100
<b>Agent de maîtrise</b>	15	83.33	03	16.66	18	100	18	100	00	00	18	100
<b>Agent d'exécution</b>	27	93.10	02	6.89	29	100	20	68.96	09	31.03	29	100
<b>Totale</b>	42	84	08	16	50	100	41	82	09	18	50	100

**Source :** enquête

A partir des résultats du tableau, on a déduit que la majorité des salariés avec un taux de 84% déclarent qu'ils sont informés sur les risques liés à leur travail, face à 82% qui disent qu'ils se sentent sécurisés dans leur poste et au sein de leur entreprise.

Tous ces résultats nous confirment que les salariés se sentent sécurisés par l'information que dispose l'entreprise pour prévenir ces salariés des risques liés à leur poste.

Enfin, on tient à dire que l'organisme CAA favorise les moyens de sécurité pour protéger ces salariés des effets néfastes que dispose leur poste et pour qu'ils travaillent en toute sécurité.

### **Analyse de la question ouverte n° 29 : Evaluation du genre de reconnaissance qu'offre l'entreprise pour les salariés.**

A travers les réponses des salariés, on a constaté que la plupart se sentent reconnus au sein de leur entreprise, et les types de reconnaissance selon eux sont comme suit :

Dans le premier lieu l'encouragement verbal, ce dernier est jugé par presque tous les salariés qui est l'élément de motivation le plus utilisé par l'entreprise.

Dans le deuxième lieu, les conditions financières tels que les primes et l'augmentation du salaire qui sont jugées par un nombre très importants des salariés qu'elles sont parmi les éléments que l'entreprise favorise pour motiver ses salariés.

Dans le troisième lieu, la promotion. On a déduit à travers notre étude qu'il y avait une partie de notre échantillon qui s'est bénéficiée d'une promotion au sein du complexe agro-alimentaire, alors on peut la considérer parmi les facteurs que favorise l'entreprise pour motiver ses salariés et les garder pour gagner leur rendement.

### **Analyse de la question ouverte n° 30 : Evaluation des éléments motivants selon les salariés.**

D'après les résultats de l'enquête nous avons constaté que presque tous les salariés voient que le salaire est la source la plus importante de la motivation, après vient le climat social qui vient aussi avec un taux très élevé. La gestion organisationnelle est considérée comme élément de motivation par un taux bas notamment par les cadres.

Le salaire est pour presque tous les salariés le moyen primordiale de la motivation, cela s'explique par le besoin des salariés à une augmentation du salaire pour arriver à satisfaire leurs besoins car les prix d'achat sont en augmentation et la prise en charge d'une famille est devenue très difficile.

La plupart des salariés jugent aussi le climat social comme moyen de motivation. Les salariés passent la plupart de leur temps au travail, plus qu'avec leur famille, alors ils doivent remplacer l'atmosphère familiale par construire une deuxième famille au travail en réalisant de bonnes relations avec les collègues et aussi avec les supérieurs hiérarchiques, cela pousse les salariés à réaliser une ambiance de groupe qui favorise un bon travail collectif, qui à son tour réalise la réussite de l'entreprise.

## **2- Les résultats d'études :**

### **2-1- Interprétation des résultats de la première hypothèse :**

A travers les questions qu'on a posées aux salariés dans notre questionnaire qui sont liées directement à notre première hypothèse qui est « les conditions de travail dans l'organisme CAA sont acceptables », on a obtenu les résultats qui ont été centré sur les modalités de réponses des salariés interrogés dont on essayera de les détailler comme suit :

On a constaté que les responsables du complexe agro-alimentaire accordent une grande importance aux conditions environnementales du travail et c'est ce que nous avons observé dès notre entrée dans l'usine. Nous avons observé la propreté de l'endroit du travail qui est l'élément primordiale concernant la réussite et la réputation de l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que les salariés mettent une tenue complète de travail y compris les gants, les chaussures de travail, les casques contre poussière...

L'entreprise met aussi à la disposition de ses salariés du matériel sophistiqué tel que : Les nouveaux camions, de nouvelles machines de production, et aussi les machines qui transportent les produits finis directement aux camions.

La majorité des salariés avec un taux de 72% sont d'accord que l'environnement de travail est favorable au sein de leur entreprise, 60% disent qu'il est acceptable et 12% disent qu'il est confortable.

La disponibilité des moyens facilitant l'exécution des tâches a un rôle très important dans l'entreprise, Le complexe agro-alimentaire favorise ces moyens-là, on a résulté ça à partir de la majorité des salariés qui ont répondu dans notre questionnaire avec un taux de 88% que l'entreprise dispose tous les moyens nécessaires qui assure le confort et le bien-être au travail.

Selon les salariés, la nature du travail dans le complexe agro-alimentaire demande beaucoup de prévention, mais l'entreprise fait de son mieux pour minimiser les dangers liés à la tâche en informant ses salariés au départ du travail et aussi d'une façon périodique, on a constaté tout ça à partir des réponses des salariés en ce qui concerne l'information sur les risques liés à leur travail, la majorité d'entre eux disent qu'il ont été informé avec un taux de 84%. En ce qui concerne la question de l'effet du travail sur la santé, une majorité aussi qui déclare qu'elle ne souffre plus des effets négatifs lors de l'exécution du travail avec un taux de 70%.

Le complexe agro-alimentaire favorise un bon climat social et de bonnes relations hiérarchiques ce qui donne aux salariés l'envie de travailler et de donner un bon rendement. Ce résultat est obtenu à partir des réponses des salariés, dont la majorité d'entre eux avec un taux de 60% jugent leur relation avec leur supérieur hiérarchique bonne et 30% la juge moyenne.

En ce qui concerne les relations entre les collègues, elles sont majoritairement jugées bonnes avec un taux très élevé qui est de 94%. Ce qui veut dire que les salariés travaillent dans l'ambiance du groupe.

Pour finir, on dit que les salariés du complexe agro-alimentaire sont satisfaits de travailler dans une telle entreprise, car la majorité d'entre eux jugent leur environnement de travail favorable avec un taux de 72% dont 60% le juge acceptable et 12% confortable.

De ce fait, on dira que notre première hypothèse est confirmée :

Les conditions de travail dans l'organisme CAA sont acceptables.

## **2-2- Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :**

Après avoir confirmé notre première hypothèse et après l'analyse des données qui se rapportent à la deuxième hypothèse qui est « Les conditions de travail ont une forte influence sur la motivation des salariés », on a constaté que :

Le complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR contribue toujours à mettre à la disposition de ses salariés un environnement favorable pour réaliser leur bien-être et les motiver, motivé ; c'est ce que nous voulons savoir maintenant. Les salariés du complexe agro- alimentaire sont motivés au travail ou non par les conditions que favorise leur usine.

Notre étude a démontré l'existence d'une forte relation entre les conditions de travail et la motivation des salariés. En effet la plupart des enquêtés se sentent satisfaits en exerçant leur travail avec un taux de 70%, aussi, une majorité des salariés qui est de 74% trouvent qu'ils sont valorisés au sein de leur entreprise, comme on a constaté que l'intégration des salariés a été facile pour la majorité avec un taux de 72%. L'existence de l'ambiance du groupe est jugée majoritairement par un taux de 86%.

On a déduit également que le travail accompli développe le potentiel de la plupart des salariés avec un taux de 62%, aussi on dira que l'entreprise reconnaît les efforts de ses salariés, cela a été montré par les jugements de ses derniers avec un taux de 74%.

Toutefois, l'étude a montré que les salariés sont motivés dans leur entreprise et cela parce que cette dernière favorise de bonnes conditions de travail. On distingue parmi ses conditions, le salaire qui est jugé par presque tous les salariés l'élément primordial de la motivation, et après vient le climat social qui est jugé par un taux très élevé des enquêtés, en effet selon Elton MAYO, le climat social est le premier élément de motivation.

Pour conclure, on tient à dire que notre deuxième hypothèse est confirmée.

Les conditions de travail ont une forte influence sur la motivation des salariés.

# **CONCLUSION**

## **Conclusion**

---

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés.

On a pu conclure enfin, que les bonnes conditions de travail doivent être mises à la disposition des salariés au sein de chaque organisation, car si elles ne sont pas prises en compte, automatiquement l'organisme meurt.

Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés, afin de les fidéliser et les motiver au service du développement durable de l'entreprise.

Pour ce fait, toute entreprise doit non seulement prendre en compte le principe de l'amélioration des conditions de travail mais aussi veiller à ce qu'il soit appliqué continuellement. Alors elle doit favoriser de bonnes conditions qui répondent aux besoins de l'homme à son travail et réalisent son bien-être et sa motivation en entreprise.

Les conditions de travail constituent l'un des sujets les plus sensibles d'une politique du personnel, mais leur mise en œuvre conduit souvent à des modifications profondes des valeurs et système de gestion de l'organisation. Appliquer le principe de l'amélioration des conditions de travail implique de savoir ce que les dirigeants veulent obtenir de leurs salariés en échanges de bien-être au travail.

Le complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR se doit de prendre en compte l'homme à son travail, il doit être responsable de fournir les différents besoins de ses salariés et mettre à la disposition de chacun les éléments qui le motivent au travail, car ces éléments diffèrent d'un salarié à l'autre. Cette politique que

## **Conclusion**

---

doit appliquer l'entreprise ne doit pas être considéré comme étant un coût, mais un investissement positif qui contribue à la réalisation de son développement durable.

A partir de la recherche que nous avons effectuée au sein du complexe agro-alimentaire d'EL-KSEUR, nous émis des suggestions que nous pensons utiles pour l'intérêt et le profit de l'entreprise afin de lui apporter une idée d'amélioration :

- Offrir une rémunération équitable en reconnaissant la contribution de chaque salarié et de sa performance.
- Favoriser un suivi de carrière objectif qui doit être étendu à toutes les unités pour pouvoir conserver le personnel clé.
- Diffuser une communication interne, qui consiste à faire circuler l'information entre les différentes catégories socioprofessionnelles, afin de créer un climat capable d'avoir un impact sur le travail.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Les ouvrages :

- 1- AKOUN Andr s et ANSART Pierre, Dictionnaire de sociologie, Edition le Robert Seuil, 1999.
- 2- ANGERS M. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Edition casbah université, Alger, 1996.
- 3- BAUVERT.P et SIRET.N. Droit social, CAS PRATIQUES, Edition DUNOD, Paris, 2008.
- 4- BENOIT P, Le guide de la sécurité au travail, Les outils du responsable, 2<sup> me</sup>  dition, Edition Afnor, \_\_, 2010.
- 5- BURNO Alain, BLAISE Rodolphe et autres. Dictionnaire d'économie et des sciences sociales. Edition ellipses, Paris, 2005.
- 6- CHARIH. M et LANDRY.R, La gestion publique sous le microscope, Processus de l'université du Québec, Québec, 1997.
- 7- DELAVALLEE. E. Quand fixer des objectifs ne suffit plus !,  ditions d'Organisation Groupe EYROLLES, PARIS, 2006.
- 8- FERNANDEZ. A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, Edition d'organisation EYROLLES, Paris, 2008.
- 9- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup> me</sup>  dition, édition DALLOZ, Paris. 2000.
- 10- GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11<sup> me</sup>  dition, Edition Dalloz, Paris, 2001.
- 11- GILLET-GOINARD. F et SENO. B, Réussir la démarche qualité, Appliquer des principes simples,  ditions d'Organisation EYROLLES, Paris, 2009.
- 12- HOHMANN. C. Guide pratique des 5S et du management visuel. Edition d'organisation, 2<sup> me</sup>  dition, Paris, 2010.

- 13- HUBERT k RAMPERSAD, Total performance SCORECARD, réconcilier l'homme et l'entreprise, Springer, Paris, 2005.
- 14- JEAN-CLAUDE-G, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales, Edition DUNOD, Paris, 1995.
- 15- JAVEAU C, Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens , 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 1985.
- 16- LETHIELLEUX L, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Edition LEXTENSO, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011.
- 17- LEVY-LEBOYER Claude, La motivation au travail, modèle et stratégies, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2006.
- 18- LOUCHE Claude, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, ARMAND COLIN, Paris, 2007.
- 19- METAYER. Y et HIRSCHAL. L, Premiers pas dans le management des risques. Edition AFNOR, \_\_, 2007.
- 20- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Conseil d'orientation sur les conditions de travail. Billon 2011. Paris, 2012.
- 21- MINYEM H-G, De l'ingénierie d'affaire en management de projet, Edition d'organisation EYROLLES, Paris, 2007.
- 22- MUR. J-M, L'émergence des risques au travail, INRS, Paris, 2008.
- 23- PERETTI J-M, Ressources humaine, Edition DUNOD, Paris, 2006.
- 24- PINET. C, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008, Edition AFNOR, 2<sup>ème</sup> édition, \_\_, 2009.
- 25- PLANE Jean-Michel. Management des organisations. Edition DUNOD, Paris, 2003.
- 26- Projet Management Institut, Guide Corpus des connaissances emménagement de projet, 4<sup>ème</sup> édition, USA, 2008.

- 27- ROUSSEL P, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, ECONOMICA, Paris, 1996.
- 28- ROUX. M. Appel d'offres, rédiger, répondre, analyser ; Edition d'organisation EYROLLES, Paris, \_.
- 29- SAVARESE. E, Méthodes des sciences sociales, Edition Ellipses, Paris, 2006.
- 30- STERN P et SCHOETTL J-M, La boîte à outils du consultant, Edition DUNOD, Paris, 2008.
- 31- VATTEVILLE Eric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise. Edition ECONOMICA, 1985.
- 32- WILLIAMSON. C et autres, Gestion des ressources humaines, Edition TEARFUND. Royaume-Uni.2008.

• **Les cites internet :**

- 1- [www.cs-horizon.fr/TIC/tic.php](http://www.cs-horizon.fr/TIC/tic.php).
- 2- [www.daskoo.org](http://www.daskoo.org) ›Cours › Organisation d'entreprise.

# **LES ANNEXES**

### La liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre de figure</b>
<b>Annexe n° 1</b>	Questionnaire
<b>Annexe n° 2</b>	Organigramme de l'organisme d'accueil

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

## Questionnaire sur le Thème

*L'impact des Conditions de Travail sur la Motivation des Salariés  
au sein de L'entreprise*

Monsieur, Madame

Bonjour

Etudiante en master2 sciences humaines et sociales, option « sociologie du travail et des ressources humaines à l'université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions, afin de réunir les données et les informations nécessaires pour la réalisation de notre travail de recherche sachant que notre objectif n'est que scientifique.

Nous vous remercions à l'avance pour vos coopérations.

Réalisé par :  
M<sup>elle</sup> SAF Meftah

Encadré par :  
M<sup>r</sup> CHERAITIA Mohammed

ANNEE UNIVERSITAIRE  
2012/2013

## 1- Les données personnelles :

### Q1- Sexe :

- a- Masculin
- b- Féminin

### Q2- Age:

- a- (18-28)
- b- (29-39)
- c- (40-50)
- d- (51 et plus)

### Q3- Niveau d'instruction :

- a- Illettré
- b- Primaire
- c- Moyen
- d- Secondaire
- e- Universitaire

### Q4- Catégorie socioprofessionnelle :

- a- Cadre
- b- Agent de maîtrise
- c- Agent d'exécution

### Q5- Statut du salarié :

- a- Titulaire
- b- Contractuel

### Q6- Vous travaillez au sein de la société depuis :

- a- Moins d'une année
- b- De 1 à 02 ans
- c- De 3 à 05 ans
- d- 06 ans et plus

**2- Les conditions de travail au sein de CAA :**

**Q7– Est-ce que les horaires du travail vous conviennent?**

- a- Oui
- b- Non

**Q8- Quelle est la durée du déplacement quotidien entre votre domicile et votre lieu de travail ?**

- a- Moins de 20 minutes
- b- De 20 à 40 minutes
- c- Plus de 40 minutes

**Q9- Comment vous jugez votre environnement de travail ?**

- a- Nuisible
- b- Acceptable
- c- Confortable

**Q10- êtes-vous informés sur les risques liés à votre travail ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q11- Votre travail, affecte-t-il votre santé ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q12- Votre entreprise dispose-t-elle de matériel qui vous facilite l'exécution de vos tâches ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q13- Travaillez-vous en bonne coopération avec vos collègues ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q14- Votre relation avec votre chef hiérarchique, est-elle ?**

- a- Bonne
- b- Moyenne
- c- Mauvais

**Q15- Etes-vous sollicités par la prise de décision ?**

- a- Toujours
- b- Quelques fois
- c- Non plus

**Q16- Votre salaire, correspond-t-il à votre pouvoir d'achat ?**

- a- Oui
- b- Non

### **3- La motivation des salariés de CAA:**

**Q17- Le travail que vous effectuez vous procure-t-il une satisfaction ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q18- Avez-vous le sentiment d'être valorisé au sein de votre entreprise ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q19- Votre intégration au sein de l'entreprise, a été-t-elle ?**

- a- Facile
- b- Difficile
- c- Je ne suis pas encore intégré

**Q20- Le travail que vous effectuez, correspond-t-il à vos compétences ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q21- L'effort que vous fournissez, est-il équitable à votre salaire ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q22- Le travail que vous effectuez, vous a-t-il permis de développer votre potentiel ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q23- Votre milieu de travail, dispose-t-il de l'ambiance du groupe ?**

- a- Oui
- b- Non

**Q24- Votre entreprise reconnaît-elle les efforts que vous fournissez lors de l'exercice de votre travail?**

- a- Oui
- b- Non

**Q25- Ressentez-vous la sécurité au sein de votre entreprise ?**

- c- Oui
- d- Non

**Q26- Quel est le genre de reconnaissance que vous offre votre entreprise?**

.....  
.....

**Q27- Pour vous, quels sont les éléments qui peuvent vous motiver au travail ?**

.....  
.....

# EURL COMPLEXE AGRO-ALIMENTAIRE EL KSEUR

## ORGANIGRAMME AU 31 MARS 2013 (PAR CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES)

DIRECTION VENTES			ACHATS			ADMINISTRATION ET FINANCES			DEPARTEMENT LABORATOIRE		
Directeur Commercial	01	C/DIRIGEANT	Directeur Achats	01	C/DIRIGEANT	Directeur ADM .F	01	C/DIRIGEANT			
Délégués	04	C/SUPERIEUR	Résponsable Achats	01	C/MOYEN	Résp du personnel	01	C/MOYEN			
Adjoints Ciaux dépôts	04	MAITRISE	Chef de parc	01		Chef Cpt	01				
Adjoints Ciaux Sieg	07		Réclarante en Douane	01	Résp cont/soc	01	MAITRISE	Resp LABO	01	C/SUPERIEUR	
Chef de section	01		Chef mecanicien	01	Chef section cpt	01		Analyste niveau 1	01	MAITRISE	
Chef d'équipe expéd	02		Electricien Auto	01	Comptables	03		Chemiste de quart	00		
Chef Magasinier	01		Agent transit	01	Sécrétaire	01		Analyste niveau 2	01	EXECUTANT	
Magasiniers	03	Sécrétaire	00	Gest du personnel	01	Echantillonaires		00			
Caristes	04	EXECUTION	Chauffeurs SM	03	EXECUTION	Caissier	01	TOTAL			03
Agts expéd Farine	09		Chauffeurs PL	06		Hotesse d'acueil	00				SERVICE SECURITE
Agts expéd UAB.	21		Chauffeur L	01		Chauffeur	01				
Chauffeur dépôt	01					Agents d'entretien	03				
<b>total</b>	<b>58</b>		<b>TOTAL</b>	<b>17</b>		<b>Total</b>	<b>15</b>				
								CDS Sécurité	00		
								Animateur	01	C/MOYEN	
								Chfs de quart	04	MAITRISE	
								Agts de sécurité	15	EXECUTION	
								Agts d'entretiens	03		
								<b>TOTAL</b>	<b>23</b>		

N.B: - Cardres dirigeants : 04  
- Cardres Superieures :05

- Cardres moyens : 10  
- Maitrises : 65

-Executions : 148

**DIRECTION DU COMPLEXE**

**Directeur 01**

**Secrétaire 01**

Unité Aliment de Bétail			Unité Mouin			Unité Silos			Maintenance							
Chef departement	01	C/SUPERIEUR	Chef departement	01	C/SUPERIEUR	Chef departement	01	C/SUPERIEUR	Chef departement	01	C/SUPERIEUR					
Chef d'atelier	01	C/MOYEN	Chefs de quart	02	MAITRISE	Chf section silos	01	MAITRISE	Automaticien	01	C/MOYEN					
Chefs de quart	02	MAITRISE	Cf Equipe /cond	01		Gestion des stocks	01		Chargé BEM	01						
Cond press/chaudière	03		Conducteurs cylindre	02		Oprt salle commande	02		Chef d'atelier	00						
Pupitreurs	03		Cariste	01	Oprt ponts bascule	04	Contre mtr - Elec	01								
Doseurs	07	EXECUTION	Aides conducteur	02	EXECUTION	Condu d'engins	03	EXECUTION	Contre mtr -Méca	01	MAITRISE					
Caristes	02		Agents Polyvalents	13		Magasiniers	02		Électro-mécanicien	01						
fondeur melasse	01		Cariste	01		Agents polivalents	09		Mécaniciens	04						
Agents polyvalents	26	EXECUTION	TOATAL	22	TOATAL	24	EXECUTION	Soudeur	01	EXECUTION						
TOTAL	46							EXECUTION	TOATAL		22	TOATAL	24	EXECUTION	Tuyauteur	00
															Graisneur	01
		Aides	02													
								Peintre	01							
								Maçons	02							
								TOATAL	18							

**TOTAL GENERAL 228 dont 16 femmes**

**DIRECTION DU COMPLEXE**

**Directeur du Projet**

Chef de chantier principal	<b>01</b>	C/SUPERIEUR	Aide-mecanicien monteur equipement	<b>01</b>	<b>EXECUTION</b>
Responsable du personnel	<b>01</b>	<b>C/MOYEN</b>	Ménuisier	<b>01</b>	
Cadres en genie civil	<b>02</b>		Aides-monteurs charpente	<b>03</b>	
Chefs de chantier assistants	<b>02</b>		<b>MAITRISE</b>	Conducteurs d'engin	
Chefs d'equipe maçonnerie-coffrage	<b>02</b>	Magasiniers		<b>02</b>	
Chefs d'equipe ferrallage	<b>02</b>	Chauffeur Leger		<b>01</b>	
Electromecaniciens	<b>02</b>	Maçons - coffreurs		<b>25</b>	
Electricien industriel	<b>01</b>	Ferrailleurs		<b>75</b>	
Mecanicien monteur equipement	<b>01</b>	Manceuvres		<b>34</b>	
Tuyauteur	<b>01</b>	Aide tuyauteur		<b>00</b>	
Monteurs charpente	<b>02</b>	Soudeurs qualifiés		<b>05</b>	
Conducteurs centrale à béton	<b>03</b>	Aide-electricien industriel		<b>01</b>	
Grutiers	<b>03</b>	<b>TOTAL</b>		<b>150</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>				

**TOTAL GENERAL = 173**