



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département de Sociologie**

## **Mémoire de fin de cycle**

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

Option : sociologie de l'organisation et du travail

**Thème**

**L'impact des conditions de travail sur la motivation**

**Des salariés au sein de l'entreprise**

**Cas pratique : ALFADITEX**

**Réalisé par :**

Hammache Dalila

Kebouchi Yanis

**Encadré par :**

Dr : BESSAI Rachid

**Année universitaire : 2021-2022**

## ***Remerciements***

**Nos remerciements vont en tout premier lieu à Notre Dieu et Créateur, pour la patience qu'il nous a accordé pour réaliser ce modeste travail ;**

**La première personne que nous tenons à remercier c'est notre encadreur Monsieur Bessai pour son temps et la qualité de son encadrement tout au long de ce travail, sa patience et sa disponibilité qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port ;**

**Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements au membre de jury qui ont accepté d'examiner notre travail ;**

**Nous adressons aussi nos remerciements à tout le personnel de l'entreprise Alfaditex de Béjaia, surtout à Monsieur Barris Farid , qui nous a aidé ;**

**Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à tout nos enseignants de département de sociologie ;**

**Enfin ,nous adressons notre plus sincères remerciements à tous nos proches et amis ,qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire ;**

**Merci beaucoup.**

*Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents qui m'ont enfanté, m'ont encouragé à pour suivre mes  
études ;*

*Mes très chères sœurs, Kenza , Hanane et surtout Linda qui m'a beaucoup  
aider pour réaliser ce travail ;*

*A tout mes amis et à mon binome Yanis*

*et aux gens que j'aime.*

*Dalila*

## *Dédicaces*

*Avec un cœur plein de joie, je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui sont la source de mon savoir et courage et à qui je  
témoigne mon respect, mon amour et ma réussite. Que dieu les  
procure une longue vie ;*

*A mes chères sœurs : Samia, Maissa, Nesrine et Hanane*

*A mes adorables frères : Massi et Fatah*

*A mes très chers grands parents*

*A tous mes oncles et mes tantes, mes cousins et mes cousines*

*A tous mes amis (es) surtout : Alynas, Bachir, Faouzi, Hamza, Dahman,  
Nabil, Moumouh, Bilal, Sarah, Thafsut, Lynda et Karima.*

*A ma chère binôme Dalila, c'était un plaisir de partager ce travail avec elle*

*A tous mes voisins*

*Et mes collègues de notre promotion.*

*Yanis*

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>OST</b>	<b>Organisation Scientifique de Travail</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>CSP</b>	<b>Catégorie Socio-professionnel</b>
<b>HSE</b>	<b>Hygiène, Sécurité et Environnement</b>
<b>OCT</b>	<b>Organisation Classique de Travail</b>
<b>ANACT</b>	<b>Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail</b>
<b>CHSCT</b>	<b>Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail</b>
<b>IEA</b>	<b>Association Internationale d'Ergonomie</b>
<b>SST</b>	<b>Santé et Sécurité au Travail</b>
<b>CHS</b>	<b>Comité d'Hygiène et de Sécurité</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1: La répartition des enquêtés selon le sexe .....	66
Tableau 2: La répartition des enquêtés selon l'âge .....	67
Tableau 3: La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale .....	68
Tableau 4: La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction .....	68
Tableau 5: La répartition des enquêtes selon la catégorie socio-professionnelle.....	69
Tableau 6: La répartition des enquêtés selon le facteur de l'ancienneté .....	70
Tableau 7: La répartition des enquêtés selon la relation entre l'expérience et la nature de poste occupé.....	71
Tableau 8: La répartition des enquêtés selon l'existence d'un service d'hygiène au sein de l'entreprise .....	72
Tableau 9: Les conditions de travail existantes dans l'entreprise.....	73
Tableau 10: La présence d'un médecin dans l'entreprise.....	75
Tableau 11: Les problèmes de santé rencontrés par les travailleurs de l'entreprise .....	76
Tableau 12: La sécurité au sein de l'entreprise .....	77
Tableau 13: Les salariés de l'entreprise face aux risques professionnels.....	78
Tableau 14: L'évaluation des horaires de travail.....	79
Tableau 15: La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée .....	79
Tableau 16: L'existence d'un service de la communication interne au sein de l'entreprise .....	81
Tableau 17: La corrélation entre les moyens de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise et l'efficacité de ses moyens selon les salariés de l'entreprise.....	83
Tableau 18: La technique de communication la plus efficace selon les salariés .....	84
Tableau 19: Le type de relation existante entre les salariés de l'entreprise :.....	85
Tableau 20: La vision des salariés sur la communication interne comme facteur de motivation	86
Tableau 21: L'existence d'une possibilité des salariés de transmettre leurs idées à leur supérieure hiérarchiques.....	87
Tableau 22: La corrélation entre le degré satisfaction des salariés par le programme de motivation et CSP :.....	89
Tableau 23: La relation entre la satisfaction des salariés par rapport à l'effort fourni et CSP ...	91
Tableau 24: La relation entre la promotion et l'ancienneté des salariés au sein de l'entreprise :	92
Tableau 25: La corrélation entre la satisfaction des salariés vis à vis aux critères de la promotion .....	94
Tableau 26: La relation entre la formation et niveau d'instruction des salariés.....	95
Tableau 27: La corrélation entre la qualification de climat social de travail et l'existence des conflits entre les salariés au sein de l'entreprise : .....	96

## Liste des figures

Figure 1: La pyramide de Maslow.....	47
Figure 2: La motivation selon le modèle de Vroom.....	54

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre I: Le cadre méthodologique de la recherche</b> .....	3
1: Les raisons de choix de thème :.....	3
2: Les objectifs de la recherche : .....	3
3: La Problématique : .....	4
4: Les hypothèses : .....	6
5: La Définition des concepts clés :.....	7
6: La pré-enquête :.....	13
6-1: Le déroulement de la pré-enquête : .....	14
6-2: Les résultats de la pré-enquête : .....	14
7: La méthode utilisée : .....	15
8: La technique utilisée :.....	16
9: La population d'étude et l'échantillonnage :.....	17
9-1: La population d'étude.....	17
9-2: Le choix de l'échantillon.....	17
10: Les obstacles rencontrés : .....	18
<b>Chapitre II: Les conditions de travail</b> .....	19
1: Historique des conditions de travail :.....	19
2: Définition des conditions de travail :.....	20
3: Les types des conditions du travail :.....	20
4: Les théories relatives aux conditions de travail :.....	21
5: Les quatre champs des conditions de travail : .....	29
6: La nouvelle discipline : la science ergonomique.....	29
6-1: Définition de l'ergonomie : .....	29
6-2: Les types de l'ergonomie : .....	30
7: Les domaines de l'ergonomie :.....	30
8: Les conditions d'ambiance physique de travail :.....	31
9: L'organisation de travail et ses nouvelles formes : .....	31
10: La sécurité au travail : .....	33
11: L'importance de l'amélioration des conditions de travail :.....	33
12: Les différents organismes participant à l'amélioration des conditions de travail : .....	34
12-1: Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT).....	34
12-2: L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) : .....	35
12-3: La commission d'hygiène et de sécurité : .....	35
12-4: Le syndicat : .....	35
12-5: Inspection de travail : .....	35

12-6: La médecine du travail : .....	36
13: L'influence des conditions de travail .....	37
13-1: L'accident de travail : .....	37
13-2: Le stress : .....	38
13-3: Le Turn over et l'absentéisme : .....	38
14: Les conditions de travail en Algérie : .....	39
<b>Chapitre III: La motivation au travail</b> .....	<b>41</b>
1: La définition de la motivation dans l'entreprise : .....	41
1-1: La motivation finale .....	41
1-2: La motivation instrumentale .....	41
1-3: La motivation de survie .....	42
1-4: La motivation obsessionnelle .....	42
2: Les types de la motivation (sociologique) .....	42
2-1: La motivation extrinsèque : .....	42
2-2: La motivation intrinsèque : .....	42
3: Les caractéristiques de la motivation : .....	43
3-1: Le déclenchement du comportement : .....	43
3-2: La direction du comportement : .....	43
3-3: L'intensité du comportement : .....	43
3-4: La persistance du comportement : .....	43
4: Historique de la motivation : .....	43
5: Les théories de la motivation : .....	45
5-1: Les théories de l'école scientifique de travail : .....	45
5-2: Les théories de l'Ecole des Relations Humaines .....	46
<b>Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	<b>58</b>
1: Généralités .....	58
2: Présentation de l'entreprise .....	58
2-1: L'historique de l'entreprise Texalg-Unité Alfaditex : .....	58
2-2: Données générale sur l'unité ALFADITEX : .....	58
2-3: Produits fabriqués : .....	59
2-4: Objectifs de TEXTALAG .....	60
2-5: Capacité de stockage : .....	60
3: L'organisation interne de l'entreprise ALFADITEX .....	60
4: Les services et leurs fonctionnements .....	61
<b>Chapitre V: Analyse des données et interprétation des résultats</b> .....	<b>66</b>
Préambule .....	66
Section 01 : Analyse et interprétation des données. ....	66
1:Présentation des caractéristiques de l'échantillon : .....	66
Section 2 : Synthèse et vérification des hypothèses .....	97

1. Interprétation des résultats de la première hypothèse.....	97
2. Interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	98
<b>Conclusion.....</b>	<b>101</b>

**Liste bibliographique**

**Annexes**

# **Introduction**

## Introduction

De nos jours, la majorité des entreprises évolue dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande de produit/service personnalisés, par une concurrence de plus en plus féroce visant à obtenir de nouvelles capacités de production et des compétences distinctives, par la complexité croissante des connaissances et des technologies à maîtriser.

Les organisations doivent, dans ce nouvel espace économique, repositionner leur façon de faire. En interne, ces changements se traduisent généralement par des objectifs tels que rationalisation des coûts et la reconfiguration des compétences clés, et nécessitent que les fonctions ressources humaines se placent aux cœurs des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entité.

Au cours des dernières années, la gestion des ressources humaines GRH est considérée comme un élément stratégique qui constitue un avantage concurrentiel essentiel pour l'entreprise. En effet le travailleur n'est plus uniquement un rouage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout garder au sein de notre entreprise.

Les conditions de travail ont un rôle important et indispensable dans les entreprises car elles assurent le bien être des travailleurs, les conditions de travail comprennent trois orientations, qui sont les capacités de l'individu à travailler, travail. Les conditions matérielles du travail, la politique de prévention et le droit de la sécurité sociale sont complémentaire

Les conditions de travail sont très important dans toute entreprise, car elle conduise à augmenter la productivité, et a la faire progresser a différent niveau. Lorsque les conditions sont bonnes, elles affectent positivement la santé et la motivation des salariés dans leurs travail, contrairement à lorsque sont mauvais, elles ont un effet négatif sur l'entreprise, ce qui conduit à sa détérioration dans certains cas, a la disparition et la perte. Le travail est double, un avantage social pour le salariés, un avantage économique pour l'entreprise. Le travailleur ou l'employé enthousiaste est celui qui s'efforce toujours de faire son travail de la meilleure façon, c'est-à-dire qu'il a une énergie positive dans son travail.

Les propriétés d'entreprise en général ne motivent pas leurs travailleurs avec des récompenses financières, afin d'augmenter la production et la faire réussir et restituer des bénéfices à leur entreprise. Pour que l'investissement d'une entreprise soit un succès, il faut que la plupart des besoins des travailleurs soient satisfaits, si bien que nous ne disons pas tous, cela les affectent positivement et les pousser à progresser d'avantage et les amènent à concurrence diverses entre entreprise au niveau interne et externe « entreprise étrangères »

L'amélioration des conditions de travail doit alors être conçue comme une stratégie sociale progressive dont l'objectif est de réduire la fatigue et les nuisances, d'augmenter l'intérêt du travail, les qualifications et les possibilités de développement personnel.

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt de l'entreprise pour l'action à mener sur les « conditions de travail » de santé et de bien-être, de sécurité et d'organisation du travail. (PERETTI, J-M, 2015, P184).

La motivation constitue un facteur clés dans la réussite et l'échec des activités de l'entreprise, liés directement au personnel .elle est nécessaire afin de pouvoir accomplir les différentes tâches dans les normes les plus adéquats

Selon Claude Lévy-Leboyer : « 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 organisation adéquate ; c'est la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelles au sens le plus large et de leur interaction 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. » (Lévy-Leboyer. C, 1998, P10).

On a tenu d'étudier la réalité des conditions de travail dans l'entreprise qu'on a choisis, plus précisément sur les conditions de l'environnement de travail et on a étudié aussi l'impact de ce dernier sur la motivation des salariés

Pour réaliser notre étude, on a devisé notre travail en cinq (05) chapitres :

Chapitre1 : concerne le cadre méthodologique de la recherche qui se compose de : les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts clés, la pré-enquête, les méthodes de recherche, la technique de recherche, la population d'étude, l'échantillon, les obstacles rencontrer dans la recherche.

Chapitre2 : porte sur une vision générale sur les conditions de travail

Chapitre 3 : porte sur une vision générale de la motivation au travail

Chapitre 4 : contient la présentation de l'organisme d'accueil « ALFADITEX », elle constitue l'historique de l'entreprise, les données générales sur l'unité « ALFADITEX », les frontières de l'entreprise, accessibilité de terrain, les produits fabriqués, les capacités de stockage, et les objectifs de l'entreprise

Chapitre 5 : porte sur l'interprétation et analyse des résultats, ou nous avons abordé l'analyse des données personnelles des enquêtés, ensuite l'analyse de la première hypothèse suite de la discussion pour la confirmer ou l'infirmer, et en troisième lieu l'analyse de la deuxième hypothèse, suivant de l'interprétation et on a conclu notre chapitre par une conclusion,

Enfin, nous avons terminé notre travail par une conclusion générale, la liste bibliographique et les annexes.

# **Chapitre I :**

## Le cadre Méthodologique de la recherche

## Chapitre I: Le cadre méthodologique de la recherche

### Préambule :

Pour GAUTHIER : « la méthodologie englobe à la fois la structure de l'esprit et la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cette esprit et cette forme ». Cette première partie fera l'objet de présentation de méthodologie de recherche. Dans un premier lieu on a évoqué les raisons de choix de thème et les objectifs de la recherche, puis on a présenté notre thématique dans la problématique, suivi par les hypothèses, et aussi on a fait une synthèse des différentes définitions des concepts utilisés. Et dans un deuxième lieu on a parlé sur notre préenquête et on a présenté quelque résultat obtenu dans cette étape, puis la méthode et la technique utilisée, le choix de l'échantillon et finalement les obstacles rencontrés.

### 1: Les raisons de choix de thème :

- avoir un diplôme en sociologie des organisations et de travail ;
- c'est un thème qui inscrit dans notre spécialité ;
- c'est un thème d'actualité qui est intéressé par plusieurs disciplines telles que la sociologie des organisations ;
- enrichir notre culture et acquérir des nouvelles connaissances sur la vie professionnelle ;
- étudier la relation qui existe entre les conditions de travail et la motivation et découvrir l'opinion des travailleurs vis-à-vis des conditions de travail dans leur entreprise ;
- enrichir la bibliothèque par des études récente ;
- la curiosité d'en savoir d'avantage sur les facteurs qui détermine la motivation des salariés au sein des entreprises algériennes.

### 2: Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de la recherche indiquent l'intention de chercheur et ce qu'il compte entreprendre dans sa recherche. Pour chaque travail intellectuel ; il faut avoir des visés qui nous permettent de mieux guider la recherche. Dans le cas de notre recherche, nos objectifs de recherche sont les suivants :

- élargir et améliorer nos connaissances sur le domaine de la gestion des ressources humaines et spécialement sur les conditions de travail.
- dévoiler la réalité des relations qui règnent entre les salariés de « ALFADITEX » de Bejaia et les conditions de leurs environnements et relever l'impact de ce climat sur leur développement dans l'entreprise
- voir s'il y a un impact des conditions de travail sur la motivation des salariés.

- connaître le degré d'importance accordé aux conditions de travail et la motivation par l'entreprise.
- contribuer à l'élaboration d'un environnement sain pour les travailleurs dans lequel ils se sentiront soutenus.
- relever les causes majeures de la démotivation des salariés dans le but de les réduire et minimiser, et de créer un climat favorable et motivant au travail.
- vulgariser notre travail de recherche pour le mettre à la portée du grand public.

### **3: Problématique :**

L'entreprise d'aujourd'hui est en pleine évolution, elle se heurte à la mondialisation, l'exacerbation de la concurrence. Dans ce contexte déstabilisant, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation et ajuster leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel, dont elles ne doivent pas compter uniquement sur les moyens financiers et matériel, le capital humain reste l'élément essentiel et la principale ressource pour toute performance au sien de l'entreprise.

Ce capital humain cherche à satisfaire ses besoins et ses attentes, et l'entreprise de son côté attend un rendement de travail satisfaisant de son personnel, et la réalisation de ses deux objectifs est lié à la motivation « Les compétences et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises » (Levy-Leroyer Claude, 2003, p14). Comme le souligne Daniel Bretonès « Motiver ou remotiver les salariés au travail est le leitmotiv des Directions des ressources humaines qui doivent gérer des populations de salariés soumis à de très fortes pressions sur le court terme et souffrant souvent d'épuisement au travail voire de dépression » (Bretonès. D, 2019, P 226).

À cet effet l'entreprise doit disposer d'un personnel loyal et engagé et surtout motivé car quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité, Pour y parvenir la personne doit également être motivée.

L'entreprise est une unité de production, mais elle est avant tout une organisation composée de facteurs humains qui permettent son existence première. On pourrait l'aborder sous un angle économique, mais ce serait insuffisant, car étant donné le rôle crucial à l'homme dans son fonctionnement, une approche sociale est essentielle. Et pour qu'elle se dote d'un potentiel humain hautement qualifié et assurer sa conservation et son développement, le recours à la mise en place d'un climat de travail favorable s'avère d'une extrême importance « Le travail peut avoir des conséquences positives sur la santé et le bien-être. Lorsque les exigences professionnelles sont optimales, lorsque le travailleur jouit d'un degré normal d'autonomie et lorsque le climat de l'entreprise est favorable » (Commission Européenne, Manuel d'orientation sur le stress lié au travail, 1999). De ce fait, les conditions de travail apparaissent comme essentielles à la performance et au développement durable de l'entreprise. D'où le progrès économique n'est donc pas antinomique du progrès social, mais il apparaît vital que l'individu trouve sa place dans l'entreprise, y'a pas mieux que Les conditions de travail comme une meilleure source de motivation.

A cet effet l'entreprise doit fournir tous les moyens possibles, de bonnes conditions de travail pour garder ses travailleurs et pour bénéficier parfaitement de son capital humain, car de bonnes conditions de travail permettent aux employés de s'épanouir, d'être en meilleure santé, plus efficace, plus productifs, et au final apporte une rentabilité bien plus importante pour l'entreprise.

« L'état des conditions de travail ne relève pas seulement de la sphère de la satisfaction de l'homme à son travail, il touche aussi à l'efficacité économique de l'entreprise, le comportement de la main-d'œuvre, qui n'est pas indépendant de la nature et des conditions de son travail, il est un élément important de la productivité » (revue d'économie industrielle, 1979, P115). Ce qui fait que les organisations progressent grâce à la satisfaction par rapport aux conditions de travail. D'où l'amélioration de qualité de vie au travail devient une condition cruciale pour la réussite d'une entreprise. Et même la gestion des ressources humaines reconnaît que les conditions de travail et la motivation sont conciliables, et que les entreprises les mieux positionnées au classement des « *Best Place to Work* » ont une performance économique élevée « Les compétences et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises » (Claude-L, 2003, P 14).

« La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent de son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité (technique commercial, financier), et sa capacité à créer et entretenir un bon climat de travail. En effet, à quoi sert d'être apte et compétent dans les deux premiers domaines si l'on ne peut compter sur le troisième ? Il est donc absolument vital pour l'entreprise d'offrir des conditions de travail acceptables ou mieux, attrayantes, aux hommes qui y vivent. L'époque des maîtres de forges est révolue, l'entreprise doit tenir compte de l'évolution sociale du milieu dont elle dépend. » (PIGANIOL-C, 1980, P 11).

En effet l'amélioration des conditions de travail permet de réaliser des économies, les entreprises ont tout intérêt à prendre conscience que de mauvaises conditions de travail coûtent toujours cher. « En effet, elles engendrent des perturbations de la production : mauvaise qualité, bas rendement, coulage de production, arrêts de production involontaires (pannes, accidents, incidents) et volontaire (grèves), absentéisme et turn-over... Ces perturbations entraînent des coûts directement supportés par l'entreprise : manque de responsabilité, faiblesse de motivation, ou bien manque de motivation » (PIGANIOL-C, 1980, P11) En effet Chaque entreprise doit chercher à fournir des conditions de travail plus favorables à leurs travailleurs quelles soit physiques, sociales ou organisationnelles. Et leur principale occupation ne doit pas se limiter à la présentation économique, mais plutôt elle doit chercher à motiver et améliorer les compétences de ses travailleurs par des moyens adéquats.

Il y a certains chercheurs qui appréhendent la question des conditions de travail comme un ensemble de paramètres qui influent sur la motivation des salariés, comme Elton Mayo qui est considéré comme le leader de cette idée, dont il a fondé une approche organisationnelle qui s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'abstraction mécaniste dans laquelle le taylorisme l'avait définitivement établi. À partir de 1953, MASLOW, HERTBERG et d'autres, réalisent des

enquêtes auprès des salariés, dont MASLOW élabore la théorie des motivations qui dit en résumé que : « La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins » (PATRICE-R, 1996, P 43), il conçoit de ce fait le modèle de la pyramide en hiérarchisant six niveaux de besoins. Et aussi il y'a La théorie de Frederick Herzberg - ou théorie des deux facteurs de motivation - énonce que toute motivation repose sur une satisfaction optimale induite par deux types de facteurs, dont les facteurs d'hygiène - physiologiques ou externes, qui sont propres à tout être humain, ils se réfèrent notamment aux conditions de travail. Ils peuvent influencer l'insatisfaction et le mécontentement. L'absence de ces facteurs - ou leur disparition – provoquent l'absence de la motivation.

« La communication interne représente un atout majeur dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Permettant de motiver les salariés. Car elle permet d'échanger des informations capitales et consolide une équipe. La communication permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise » (<https://www.dynamique-mag.com> ).

« Toutefois, pour développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fier d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployer leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motiver dans leurs travaux et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leur positionnement sur le marché » (<https://www.dynamique-mag.com> ).

Enfin, D'une part Les salariés, de leur côté, sont demandeurs de situations de bien-être au travail, et a fortiori ne veulent plus être en situation de souffrance au travail. Et d'autre part les dirigeants d'entreprises, de leur côté, n'ont pas d'opposition a priori avec les demandes des salariés, mais ils souhaiteraient surtout que cela ne se fasse pas au détriment de la performance de l'entreprise, on partant de cette paradoxe que nous voulons d'entamer une étude sur l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés. Et pour en savoir d'avantage, on a décidé de réaliser cette étude dans l'entreprise publique « ALFADITEX ».

En partant de cette vision nous avons l'intérêt de poser ces questions :

- les conditions de travail ont-elles un impact sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ?
- peut-elle considérer la communication interne comme un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise ?

#### **4: Les hypothèses :**

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse, qui est selon Maurice Angers «un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique » (ANGERS -M, 1997, P 102).

Selon AKTOUF Omar, « Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation préforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. D'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence. ». (AKTOUF-O, 1987, P57).

Et selon Madeleine Grawitz l'hypothèse est « une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes » (GRAWITZ-M, 2001, P15).

A partir de nos questions formulées nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 : les conditions de travail ont un facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise.**

**Hypothèse 02 : la communication interne peut être un élément significatif dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise.**

### **5: Définition des concepts clés :**

« L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche .il se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions ou les aspects à considérer. Puis chaque dimension décortiquée pour être traduite en indicateurs ou phénomènes observables si on décortiquée pour être traduite en indicateurs ou phénomènes observables » (ANGERS -M, 1997, P 18).

#### **1. Condition de travail :**

Ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail, les éléments constitutifs des conditions de travail matériel et juridique sont notamment : la durée de travail, le rythme de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire de travail (horaire souples ou la carte, horaire fixe) certain auteurs sont figurer le niveau et les systèmes de rémunération dans les conditions de travail. (GOLLAG. M, VOLKOFF. S, 2000, P 122).

Selon **Michel Gollac** et **Serge Volkoff** : « la définition de ce qu'on entend par condition de travail est donc une question politique et social, potentiellement tout caractéristique du travail a vocation à devenir une condition de travail » (GOLLAC. M, VOLKOFF. S, 2000, P 10).

Selon **Alain BRUNO** : « 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 la pénibilité, les horaires, le type de travail effectué, l'ensemble des éléments qui effectuent le bien-être et la santé des salariés lors de leur participation à l'activité productive. » (BRUNO. A, 2005, P 456).

### **La définition opérationnelle de condition de travail :**

Condition de travail : nous pouvons définir le concept de conditions de travail, comme étant un ensemble des règles et des facteurs physiques, organisationnels et sociaux qui déterminent la conduite des travailleurs dans l'entreprise.

-Les conditions physiques : les caractéristiques des outils de machines, de l'environnement immédiat du post (chaleur, bruit...)

-Les conditions organisationnelles : tout ce qui est lié aux horaires, cadences et procédures prescrites.

-Les conditions sociales : qui consistent en particulier la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie, les conditions de transport.

### **2. Le travail :**

**En sociologie**, le travail est l'ensemble des activités humaines répétitives, pénibles, non gratifiantes et réalisées dans la contrainte.

(<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Travail.htm#:~:text=En%20sociologie%2C%20le%20travail%20est,des%20oeuvres%20d'un%20artiste.>).

On désigne sous le terme de travail alors toute activité professionnelle (une Profession) que l'on exerce pour soi-même ou pour le compte de quelqu'un (une entreprise), dans le but de se procurer les moyens de son existence en percevant Pour cela une rémunération (un salaire).

« Le travail occupe une place prépondérante. Il s'agit d'un facteur de production il mobilise des savoirs faire, permet à l'homme de s'affranchir des contraintes du milieu et contribuer ainsi à la création des richesses. Les revenus qu'ils lui sont associés constituent une composante essentiel de la demande des ménages et donnent accès à la consommation de bien ou des services » (FERRÉOL. G, 2009, P 26).

**Selon Mahi** : « le travail est formé d'un ensemble d'activités réalisées individuellement ou collectivement en vue d'obtenir un résultat utile. En règle générale le travail est une activité rémunéré » (MAHÉ DE BOISLANDELLE.H, 1998, P 445).

### **La définition opérationnelle de travail :**

Le travail est un ensemble des efforts nécessaires que ça soit physiques ou mentales qu'exerce l'homme pour pouvoir aux besoins de la vie.

### **3. Motivation :**

**Selon FABIEN FENOUILLET**, « Le concept de motivation représente le construit hypothétiques utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » (FENOUILLET. F, 2003, P 18).

« 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 » (AKOUN. A et ANSART. P, 1999, P 353).

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 ». (WEISS. D, 1999, P 349).

Selon **Claude LEVY-LEBOYER**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint » (Laura, M, 2010, P 11).

### **La définition opérationnelle de la motivation :**

Motivation : elle peut se définir comme étant un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. Et aussi mélange de dispositions internes et d'opportunités externes, est une dépense d'énergie engagée dans la réalisation d'un but défini qui ne se donne jamais directement à voir ; son expression la plus visible étant l'effort produit par l'individu.

### **3. Motivation au travail :**

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. (<https://ordrechrha.org/ressources/TBD/2002/10/la-motivation-au-travail-a-qui-la-responsabilite#:~:text=La%20motivation%20au%20travail%20peut,%20atteinte%20d'objectifs%20attendus>).

Définir la motivation au travail change selon différents des avis, des opinions, des analyses, des pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et des recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

**Le dictionnaire de la langue française (le Robert)** donne plusieurs définitions de la motivation au travail :

- Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision
- Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur.
- Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement. (ROUSSEL. P, 1996, p 72-73).

**La définition opérationnelle de la motivation au travail :**

Motivation au travail : peut être définie comme le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite, qui est à l'origine du comportement individuel. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et penser d'une manière ou d'une autre.

**5. Entreprise :**

Il existe différentes définitions de l'entreprise, tout dépend de l'approche que l'on choisit :

- **Définition économique :**

« C'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 des biens et des services) dans le but de réaliser un profit.» (BRUNO A, BLAISE. R et autres, 2005, P 186).

Selon Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa : « l'entreprise est une unité économique baignant dans un environnement où les faits économiques ne peuvent être estompés » (RAMANANTSOA .B, REITTER. R, 1985, P 02).

- **Définition sociologique :**

Le sens actuel est double, il désigne soit une tentative de faire quelque chose (projet, dessin, aventure...) soit une organisation de prestataire des services ou de biens à caractère marchand dans cette deuxième acception, l'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cette offre par recours à des salariés, en mettant en œuvre des moyens financés d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions où chacun tire avantage des efforts qu'il consent. (GILLES. F, COLIN. A, 2004, P 189).

**Madeleine Grawitz** a défini l'entreprise comme : « une unité de production originale caractéristique du capitalisme forme d'un groupe d'hommes qui travaillent ensemble sur des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché.» (GRAWITZ. M, 2000, P 356).

### **La définition opérationnelle de l'entreprise :**

L'entreprise est une organisation humaine dont le but est de produire des biens ou des services en vue de les délivrer à des clients, cela dans un but d'équilibre ou d'excédent financier (rentabilité).

#### **6. Le salarié :**

Le salarié est une personne qui travaille pour un employeur moyennant une rémunération, c'est une personne qui fait partie d'un contrat de travail en vertu duquel il s'oblige envers un employeur à exécuter un travail déterminé, il s'attend à ce que l'employeur lui fournisse, pour l'exécution du contrat, le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisie, le salarié reçoit à titre de rémunération la somme qui lui était due conformément au contrat, moins les déductions prévues . (SEKIO. L et al, 2001, P 156).

Selon le **dictionnaire économique et science sociales**, « le salarié est présenté comme un actif occupant une place dans le contrat du travail est fondé subordonnement à un employeur, le salarié loue sa force de travail à l'emploi d'une rémunération ». (BRUNO. A, 2005, P 147).

### **La définition opérationnelle de salarié :**

Le Salarié est une personne physique qui travaille pour une entité institutionnelle en échange d'un salaire ou d'une compensation équivalente. Pour être qualifié de salarié, un contrat de travail doit être établi entre les deux parties, que ce soit un contrat verbal, écrit à durée indéterminée ou déterminée. Le salarié a été employé pour accomplir une tâche spécifique reçu de son employeur et doit se soumettre à un lien de subordination par rapport à celui-ci en contrepartie d'une rémunération.

#### **7. Le salaire :**

Est une forme de paiement périodique, versé par un employeur à un employé salarié, Celui-ci étant généralement encadré par un contrat de travail. (LITTRÉ. E, « Salaire », Dictionnaire de la langue française, sur [littre.org](http://littre.org)).

Le salaire est le correspondant financier accordé aux travailleurs ou à l'employé à titre de compensation pour le travail ou les services fournis à la fondation (organisation), à partir de la date de son inauguration et ce, selon le principe de chacun selon son travail.

### **La définition opérationnelle de Salaire :**

Le salaire est la somme allouée par l'employeur en contrepartie d'un travail effectué à son profit par un salarié. Le salaire est l'un des éléments du contrat de travail, et il est normalement précisé sur le document qui le matérialise. Il peut s'agir d'un salaire horaire ou mensualisé (payé chaque mois en fonction du temps de travail du salarié). Le salaire contractuel, dit « brut », donne lieu au prélèvement, par l'employeur, des cotisations sociales dues par le salarié. Après déduction de ces charges, il devient le salaire « net » qui est celui effectivement versé au salarié.

### 8. Communication :

Selon l'**étymologie**, le terme « communication » provient du latin « communicare » qui signifie « mettre en commun », ou encore « faire part de », « partage », qui est un dérivé de «communis» : commun.

Plus globalement, la communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à autrui, ce qui peut également amener à l'échange et entraîne le dialogue.

Au sein d'une entreprise, la communication est définie comme l'ensemble des techniques et moyens lui servant à présenter ses produits, ses services ou bien-même son activité.

(<https://www.ocommunication.com/definitioncommunication/#:~:text=La%20communication%20selon%20l'%C3%A9tymologie,de%20%C2%AB%20communis%20%C2%BB%20%3A%20commun> ).

Selon **Claude Roy** : « la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir... constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement. » (ROY. C, 12 juin, 1995, P 29).

Quant à **Simon PIERRE**, « la communication est tout comportement qui a l'objectif de susciter une réponse ou un comportement spécifique de la part d'une personne ou d'un groupe spécifique. » (PIERRE. S, 1975, P 342).

**COOLEY**, lui en considérant la communication comme un aspect intégrant de la conception sociologique, la définit comme :

«Le mécanisme par lequel les relations humaines existent (tous les symboles spirituels et les moyens qui servent à les transporter dans l'espace et dans le temps) ; il comprend l'expression du visage, les mots et l'écriture, l'imprimerie, le chemin de fer, le télégraphe, le téléphone, et y compris la dernière performance, ce qui sert à la conquête de l'espace et du temps». (SILBERMANN. A, 1981, P 101).

**La communication interne** : est une composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs fixés. (D'ALMEIDA. N, LIBERT.T, 2014, P 7).

#### **La définition opérationnelle de la communication :**

Communication peut être définie comme un processus de transmission d'un message qui se fera grâce à un code qui peut être transformé par des gestes, des mots, d'expression,...

### 9. Rendement :

Le rendement représente le retour financier obtenu grâce à un investissement. Il correspond donc au pourcentage de performance d'un investissement, il permet de connaître le taux de rentabilité d'un investissement. Il est souvent associé à deux types d'actifs : les actions et les obligations.

Il existe différents types de rendements comme le rendement financier (gain obtenu grâce à des placements sur un livret épargne, des sicav...), le rendement des actions (gain réalisé grâce à l'achat d'actions ou même encore le rendement des obligations (retour financier grâce à l'acquisition d'obligations). (<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1445156-rendement-definition-simple-calcul-et-synonyme/>).

### La définition opérationnelle de rendement :

Rendement : est le rapport entre ce que produit quelque chose et ce qu'elle consomme ou représente. C'est aussi le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps que lui est consacré. Le rendement permet de connaître le taux de rentabilité d'un investissement, ainsi il est souvent associé à deux types d'actifs : les actions et les obligations.

### 6: La pré-enquête :

«la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont aider le chercheur à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses. Très souvent aussi, on a recours à la pré-enquête pour effectuer le choix d'instrument et le mode de construction de celui-ci. Il existe plusieurs types de pré enquêtes qui sont généralement combinés sous forme d'étapes successives dans la même pré-enquête. » (AKTOUF. O, 1987, P 102).

Au premier lieu, nous avons effectué des entretiens exploratoires avec le responsable de domaine GRH et quelques salariés (cadre, agent de maîtrise, agents d'exécutions) dans le but de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire sur le terrain liées directement à notre sujet, Et cela pour tester la patience de nos hypothèses.

Notre pré enquête a duré une semaine. On a consacré les premier jours de notre durée de stage, à distribuer huit (08) questionnaires, dont on a visé des catégories sociaux professionnelles différentes, pour avoir une idée générale et détaillé de notre population d'étude.

Cette étape, nous a largement aidé dans la formulation des questions, le choix des techniques de collecte des informations, et enfin de vérifier la faisabilité et mesurer la fidélité et la validité de notre questionnaire.

## **6-1: Le déroulement de la pré-enquête :**

Notre pré-enquête est réalisée entre le 02 avril et le 4 Mai 2022, avec (8) enquêtés dans l'entreprise ALFADITEX, dont La quasi-totalité de ces enquêtés est de sexe masculin ; cinq (07) hommes contre une femme ; Dont six (07) enquêtés sont mariés, contre un qui est célibataire. et aussi (04) enquêtés sont des cadres et (02) sont des agents de maîtrise, et (02) sont des agents d'exécution. (04) quatre de nos enquêtés, leurs expérience dans cette entreprise varie entre 06 ans – 10 ans.

Dans le but de découvrir notre terrain, ainsi que pour choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche. Nous avons réalisé une pré- enquête, qui nous a permis bien de connaître le terrain d'investigation et de recueillir le maximum d'informations au préalable sur la population de notre étude. Aussi elle nous permet de vérifier s'il y a une influence entre les conditions de travail et la motivation des salariés, qui existent à l'intérieur de l'entreprise de textile, afin de dégager la technique qui pourra être adéquate à notre étude.

Dans un premier temps, nous avons effectués plusieurs visites, ce qui nous a permis de collecter des informations empiriques et d'avoir une vision claire sur le terrain, on a rencontré les responsables et les travailleurs, puis on a posé quelques questions ouvertes liées directement avec notre sujet, pour tester la validité de nos hypothèses, dont on a essayé de réaliser un questionnaire sur un échantillon limité, en vue de faire connaissance avec notre terrain de recherche.

Durant 7 jours, nous avons tenu des entretiens exploratoires avec des responsables et des ouvriers. De plus, nous avons recueilli des documents concernant la présentation de l'entreprise (l'organigramme, mission, historique...).

Ensuite, on a distribué le questionnaire pour chaque travailleur auprès de notre échantillon. Ainsi, on a également traduit et expliqué les questions en langue Kabyle et en Arabe, pour ceux qui ne comprennent pas la langue française vis- à-vis de leurs niveaux d'instruction qui est différent d'un salarié à l'autre. Et en fin, on a réussi après à récupérer le maximum de nos questionnaires (8).

## **6-2: Les résultats de la pré-enquête :**

### **1- Les conditions de travail au sein de l'entreprise :**

Pour notre première variable, qui est les conditions de travail, on a recueilli les données suivants : en terme de salaire, les enquêtés dans leurs différence socioprofessionnelle ont répondu que leurs salaire dépend de nature de poste occupé, et n'est pas équitable par rapport à L'effort fourni. Concernant l'hygiène, ils ont répondu qu'il existe un service d'hygiène au sein de leur entreprise. Et pour les conditions de travail les plus fréquents dans leur milieu de travail sont : l'humidité pour 08 salariés, courant d'air pour 05, et bruit pour 04. Ce qui concerne les soins, les 08 enquêtés ont répondu que leur entreprise ne dispose pas d'un médecin.

Pour la question de la sécurité au travail les 04 cadres ont éliminé les risques professionnels, par contre les 04 agents de maîtrise et d'exécution ont répondu on faveur de ces risques, dont ils ont réclamé contre les blessures, chute des objets, risque électrique et mécanique dus à des appareils. Pour les horaire de travail la majorité de nos enquêtés ont vu qu'elles sont

flexibles, et les permettre de concilier entre la vie professionnelle et conjugale.

### **2- La communication interne au sein de l'entreprise :**

Selon ces salariés cette entreprise dispose d'un service de communication, les moyens de communication utilisés pour les 04 cadres sont l'affichage, réunion, téléphone fixe, séminaire, par contre les deux (02) l'agent d'excursions, et les deux (02) maîtrise utilisent l'affichage et réunion, et téléphone fixe pour se communiquer.

Selon ces enquêtés, le type d'information le plus utilisé au sein de cette entreprise est le formel.

Selon les données ce milieu de travail est caractérisé par la domination de type de relation « professionnelle » en opposition 04 salariés estiment l'existence des relations non professionnelles.

Ce milieu de travail plein d'officialisation, n'a pas éliminé toute forme de communication avec le chef hiérarchique, dont cette information est souvent n'est pas loin de cadre de travail.

Où il y a 06 enquêtés parmi 08 qui ont toujours une possibilité pour transmettre leurs idées à leurs chefs hiérarchique. Et aussi nos enquêtés ont considéré que la communication au sein de leur entreprise les stimule pour exercer leur tâche.

### **3- La motivation au sein de cette entreprise :**

Cette entreprise dispose d'une politique de motivation selon ses salariés, en terme de rémunération, cette dernière est peu satisfaisante pour ces salariés, ils ont répondu tous que cette la rémunération est n'est pas équitable. Dont il y a que 02 enquêtés parmi 08 qui ont déjà reçu des primes. Pour la promotion, il y a 04 salariés qui ont reçu des promotions, qui sont selon eux basée sur l'ancienneté, mais cette dernière pour les salariés qui n'ont jamais reçu une promotion considèrent qu'elle se base sur ancienneté et les relations professionnelles. La question de la formation s'avère ignorée par les responsables, dont personne de nos enquêtés n'a bénéficié d'une formation. Bien que la majorité de nos enquêtés la considère comme source de motivation. Le climat social au sein de l'entreprise est assez bon selon les 06 salariés, et caractérisé par l'absence du conflit professionnel.

## **7: La méthode utilisée :**

Avant d'entamer les modalités de recueil des informations, une démarche de recherche préalable se met en place. Quel que soit l'objectif d'une recherche la valeur des résultats dépend de celles des méthodes mise en œuvre, alors chaque thème exige une méthode à suivre car celle-ci sert « de gardes la route éclairer mais ne décide pas de la route à prendre ». (Sic .J-C, 1998, P 09).

Toute recherche scientifique exige une méthode à suivre et qui guide le chercheur vers les réalisations des objectifs auxquels il est destiné. Le choix de la méthode n'est pas le fruit du hasard, il est déterminé par la nature du sujet de recherche et les objectifs de la recherche. La méthode suivie durant notre recherche relative à l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise est la méthode quantitative, celle-ci est choisie afin de mesurer

quantitativement la motivation et la performance en sein de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, on a opté pour la méthode quantitative car on la trouver la plus adéquate pour recueillir des données quantifiables, et de déduire des conclusions mesurables et statistiques, qu'elle est adéquate avec notre objectif qui sert à démontré et mesurer quantitativement l'impact de la motivation des salariés sur la performance de entreprise, et en plus elle adéquat avec notre population d'étude quelle est large et déterminée.

Selon Maurice Angers : « la méthode quantitative est l'ensemble de procédures qui vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales de genre ; du plus grand au plus petit ou numérique avec usage de calcul, la plus part des recherches en sciences humaines utilisent la mesure, et en est ainsi quand on fait usage d'indice de taux de moyens en plus généralement d'outil que fournit la statistique » (ANGERS-M, 1997, P 60).

Donc a choisi la méthode quantitative car elle est adéquate pour notre objectif, qui est d'expliquer la relation et de mesurer « l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariées » et également elle se préoccupe davantage de dégager une interprétation qui nous permettre de décrire, et de bien expliquer l'impact de les conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

### **8: La technique utilisée :**

La technique est « un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisé méthodiquement » (ANGERS-M, 1997, P 130).

Pour effectuer notre recherche on a opté pour la technique de questionnaire.

Le choix de technique du questionnaire est en raison de résultats attendus de notre enquête qui sera quantitativement étudiée, car l'application de questionnaire à un échantillon permettant une inférence statistique au cours de laquelle nous vérifions les hypothèses élaborées.

La technique de questionnaire qui est une « technique d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations chiffrées » (ANGERS-M, 1997, P 146).

Le questionnaire est l'une des techniques les plus importantes dans l'élaboration de la recherche, celui-là a été défini comme étant selon AKTOUF Omar, dans son ouvrage, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation « un ensemble de question, écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinions, d'intérêts, de connaissances, de motivation» (AKTOUF-O, 1987, P 146).

Notre questionnaire contient des questions fermées et, des questions à choix multiples, qui sont divisées en quatre Axes : (voir annexe n° 01)

- Le premier chapitre est consacré au données personnels des enquêtés.

- Le deuxième chapitre : les conditions de travail de l'entreprise ALFADITEX.
- Le troisième chapitre : la communication interne au sein de l'entreprise ALFADITEX.
- Le quatrième chapitre : la motivation des salariés au sein de l'entreprise ALFADITEX.

### **9: La population d'étude et l'échantillonnage :**

#### **9-1: La population d'étude :**

D'après Maurice Angers : « La population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation » (ANGERS-M, 1997, P 228).

Notre population d'étude contient 332 travailleurs dont 8 sont de sexe féminin, qui sont répartis en trois catégories socioprofessionnelles : cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution, ils sont regroupés comme suit :

- Les cadres sont de nombre 44.
- Les agents de maîtrise sont de nombre 42.
- Les agents d'exécution sont de nombre 246.

#### **9-2: Le choix de l'échantillon :**

Cette étape est décisive dans le processus de recherche, car elle nous permet de choisir les personnes ciblées par notre recherche, bien entendu, l'échantillon sélectionnée doit être représentatif de la population mère, pour que la généralisation des résultats puisse y avoir lieu dans des conditions scientifiques et objectives.

Nous avons fait recours à l'échantillonnage stratifié, qui consiste à diviser la population ciblée en sous-groupes homogènes ou "strates", puis à tirer de façon aléatoire un échantillon dans chaque strate et l'ensemble des échantillons ainsi choisis constitue l'échantillon final qui sera l'objet de l'étude.

On peut le définir comment une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part du fait qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu de tenir en compte avant la sélection. Cette échantillonnage permet de créer des sous-groupes, catégories ou strates, qui ont une certaine homogénéité parce qu'il est présumé que les éléments composant chaque strates ont une certaine ressemblance et que chaque sous-groupe est ainsi distinct des autres (cours de méthodologie, 2021 P17) : <https://elearning.univ-bejaia.dz/course/view.php?id=13556>.

Nous avons choisi le type d'échantillon stratifié car les différentes catégories sont hétérogènes, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques et perçoit que c'est la technique d'échantillonnage la plus efficace pour assurer une meilleure représentativité de la population mère.

La population de l'étude est représenté par 332 employés, l'échantillon représentant cette Population est égale à : 70

Cette échantillon se constitue de :

- 9/44 cadres.
- 9/42 agents de maîtrise.
- 52/246 agents d'exécution.

### **10 : Les obstacles rencontrés :**

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confronter à des problèmes d'ordre différent :

- L'absence d'ouvrage et la perspective de recherche.
- manque des ressources documentaires sur notre thème.
- des difficultés relatives à l'accès à certains ouvrages.
- les pannes de la connexion internet surtout dans la période des examens de baccalauréat.
- manque d'expérience pour rédiger ce genre de travail.

### **Conclusion :**

Toute recherche scientifique possède une série de règle méthodologique à suivre, en effet en science sociale, la méthodologie constitue l'approche la plus essentiel dans une recherche scientifique, Lorsque cette dernière est inscrite en dehors de ces règles méthodologiques, elle se considère pas comme étant une recherche scientifique valable.

# Partie Théorique

# **Chapitre II :**

## Les conditions de travail

## Chapitre II: Les conditions de travail

### Préambule :

De nos jours, les entreprises dans tous les pays du monde ont pour but de développer leur économie, d'être efficaces et productives. Néanmoins ce développement dépend en grande partie des conditions dans lesquels les salariés travaillent. Les conditions de travail évoluent avec le temps ce qui mènent les responsables à passer à l'action de l'amélioration des conditions de travail ; « rendre l'environnement de travail agréable, s'inquiéter des conditions de travail, de la pénibilité, sont aussi des leviers pour motiver et mobiliser » (Didier Court/ [www.Citation-Celebre.com](http://www.Citation-Celebre.com)).

### 1: Historique des conditions de travail :

Plusieurs causes en fait naitre le thème des conditions de travail suite aux mauvaises conditions de vie dans l'entreprise, ce qui provoqué différentes révoltes, les grandes grèves des ouvriers spécialisés, l'absentéisme croissant et les dévires manifestations à l'égard du travail industriel par les entreprises, se sont retrouvé dans l'inquiétude et l'obligation de réagine pour améliorer les conditions de travail.

Entre 1955 et 1975 : ces sont vingt années marquées par une forte croissance et par la modernisation de l'outil industriel, le taux d'accident de travail a diminué d'un tiers grâce à ces progrès d'amélioration des conditions de travail Deux nouveaux concepts ont pu s'imposer à partir des années 1970 dans l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la sécurité intégrée.

En 1973, on a consacré le concept «condition de travail» et crée l'agence nationale pour l'amélioration des condition de travail (ANACT) dotant ainsi le ministère chargé de travail d'un instrument d'information et de conseil des entreprises.

La loi du 06 décembre 1976 pose le principe de l'intégration de prévention des risques professionnels a l'ensemble des situations de travail : locaux de travail machine, appareils, produits utilisés, mais également formation pratique a sécurité de chaque salaire à son poste de travail. Ces orientations se trouvent complètes par des mesures visant à développer la concertation sur la prévention et les conditions de travail.

Au plan national, le dialogue dans la dialogue dans la définition des politiques, renforcé et systématisé parla création du conseil supérieur de la prévention des risques professionnels qui assure la concertation avec partenaires sociaux jouant un rôle déterminant.

La loi de 23 decembre 1982 crée le comité d'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans l'entreprise instance représentative du personnel aux compétences élargies, qui remplace les enceins CHS, la loi permet également aux salaries de se retirer d'une situation de travail presentant un danger grave et imminent leur vie et leur santé. (ROUSTANG. G, 1982, P 66).

## 2: Définition 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 des ouvriers.

Le terme « les conditions de travail » qui est parfois confisqué par l'ergonomie, recouvre un contenu plus ou moins large selon les acceptions proposées par différents auteurs.

pour J Le plat, les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques des travailleurs, qui peuvent influencer des conduites au travail, ces facteurs représentent donc l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail, ils sont multiples et interdépendants.

Selon **H-SAVALLE** : la définition des conditions de travail contient trois éléments en interaction :

- les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier.
- les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail.
- l'environnement global du travail. (CITEAU. J-P, 2002, P 168).

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

- L'environnement physique : ambiance thermique, bruit, l'éclairage, vibration ;
- La charge physique : charge statique, et charge dynamique ;
- La Charge mental : contrainte de temps, complexité vitesse, attention minutie ;
- d) Les Aspects psychosociologiques : initiative statut social, communication ; corporation,
- identification de produit ;
- Le temps de travail.

## 3: Les types des conditions du travail :

Tous les salariés ne sont pas logés à la même enseigne en ce qui concerne les conditions sur leurs lieux du travail. Certains travaillent en horaires décalés, d'autres ont un temps de trajet domicile-lieux de travail important. Les rythmes imposés pour répondre aux exigences de productivité influent sur la santé physique et mentale des salariés.

### **1. Les atteintes à la santé physique des salariés**

Les plus observées sont :

- Les gestes répétitifs (efforts, postures pénibles, secousses, vibrations, déplacement...);
- Les nuisances (polluants, bruits, poussières...);
- Les facteurs architecturaux (éclairage, climatisation...).

Ces niveaux de contraintes sont mesurés à l'aide d'un indicateur de pénibilité physique. Parmi les séquelles de contraintes physiques, il est souvent fait état des troubles musculo-squelettiques à l'origine d'un vieillissement prématuré. (DI VERREZ. J, 1979, P 120).

### **2. Les atteintes à la santé mentales des salariés :**

Se manifestent par le stress dont l'origine est l'intensité variant en fonction de l'activité, des responsables ou encore de la perception de climat social. Depuis près de vingt ans, le stress est apparu comme l'un des nouveaux risques. Le stress peut être défini comme ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur l'organisme. Il survient lorsque il y un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. (Laura. M, 2010, P 130).

## **4: Les théories relatives aux conditions de travail :**

### **1. La théorie classique :**

La théorie classique est caractérisée par une approche analytique, empirique est normative de l'organisation de l'entreprise (AIM, R, 2006, P 17). Les auteurs de la théorie classique ont en commun la volonté d'énoncer les règles rationnelles et générales de conduite des organisations. Les éléments de réponse qu'ils ont apportés font toujours référence dans la pratique quotidienne de plusieurs organisations (domaine de l'organisation du travail et bureaucratique ou des principes de l'administration (FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C, 1999, P 44). C'est pourquoi, il est important aujourd'hui de revenir aux principes de la théorie classique dans toute tentative d'étude et d'analyse de l'organisation.

L'organisation scientifique de travail est née par les expériences de Winslow Taylor la fin de XIX e siècle, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés est ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation , cette dernier a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. (PERETTI. JM, 2003-2004, P 4).

#### **1.1 Frédéric Winslow Taylor (1856-1915) : (OST)**

Né dans une famille aisée, son père était avocat à Philadelphie. Il appartenait à l'église des Quakers qui avaient des traditions très rigoureuses de travail, de discipline et d'économie (BOYER, L & EQUILBEY, N, 2003, P 42). Tylor est un autodidacte, de santé fragile, il apprend la mécanique sur le tas et obtient son diplôme d'ingénieur en mécanique en étudiant le soir. En

1884, il est nommé ingénieur en chef à la Medvale Steel Company et conçoit un nouvel atelier d'usinage. En 1890, Taylor devient directeur de la Manufacturing investment, une usine à pâte à papier, avant de se consacrer à partir de 1893 au conseil en organisation industrielle (AIM, R, 2006, P 27).

Il a d'abord exprimé ses vues, en 1903, dans shop management et en 1911, il publie son célèbre ouvrage *the principles of scientific Management*. Son projet repose sur l'idée que le principal objectif des gestionnaires est d'assurer le maximum de prospérité aussi bien pour l'employeur que pour l'employé. Selon Taylor, le maximum de prospérité réside pour l'employeur dans le développement de l'ensemble des parties de l'entreprise et de sa rentabilité générale et pour l'employé, dans la possibilité d'exploiter ses capacités individuelles et de se procurer un salaire décent. Les patrons désirent garder des coûts de production bas et les employés recevoir des salaires élevés.

Pour Taylor, ces projets ne sont pas incompatibles à condition bien sûr que l'on s'organise pour atteindre ces deux objectifs. L'organisation scientifique du travail (OST) est la solution qu'il propose (ROULEAU, L, 2007, P 29). Autrement dit, à travers son œuvre, Taylor a recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable.

L'apport considérable de Taylor est d'avoir associé la science à l'industrie et d'avoir codifié le monde de la production industrielle en ne laissant plus de place au hasard ni à l'appréciation personnelle des ouvriers (AIM, R, 2006, P 29). Selon Taylor, si on est en mesure de maîtriser un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (le contrôle, la division du travail, etc.), la majorité des difficultés rencontrées par l'administration du personnel seront résolues (PLANE, J-M, 2003, P 11). Cela suppose une organisation scientifique du travail débouchant sur une étude scientifique du travail (OST). Ainsi, patrons et ouvriers vont joindre leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée (PLANE, J-M, 2003, P 11). Les quatre principes de la direction scientifique du travail sont les suivants :

- **La division verticale du travail** : il s'agit de mettre la bonne personne à la bonne place, et ce, en séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs « bureau des méthodes », qui organisent la production et attribuent pour chacune des tâches une durée standard, du travail d'exécution des ouvriers, qui doivent appliquer des consignes spécifiées. Cette division implique une division sociale entre les ingénieurs « les cols blancs » et les ouvriers « les cols bleus ». Le travail est codifié par des instructions qu'on donne aux ouvriers.
- **La division horizontale du travail** : ce principe est fondé sur la parcellisation des tâches. On divise le travail en tâches élémentaires, en gestes élémentaires, on supprime les gestes inutiles et on introduit le chronométrage pour connaître la durée optimum de chaque tâche d'exécution pour ainsi obtenir la meilleure méthode « one best way ».
- **Le salaire au rendement** : Taylor constate la flânerie systématique qui conduit les meilleurs ouvriers à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins

productifs en raison d'une rétribution journalière identique. Pour lutter contre ça, il préconise un système de salaire différentiel. Ainsi, on attribue à une tâche donnée un temps d'exécution (temps opératoires optimaux). Le chronométrage déterminera alors la rémunération par rapport au temps de référence. Ce système fondé sur des primes de productivité au travail développe la motivation au travail des ouvriers. Taylor souhaite donc également introduire le salaire à la pièce.

- **Un système de contrôle au travail** : pour lutter contre le gaspillage, on optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes au travail des ouvriers. Taylor met en place une organisation représentée par des contremaîtres chargés de réaliser des contrôles.

L'efficacité passant par la spécialisation des tâches : un subordonné dépendra de plusieurs chefs, en fonction du problème posé. Il n'y a donc pas d'unicité de commandement mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail. Il s'agit en effet d'une organisation de type (hiérarchie linéaire et fonctionnelle).

Taylor a le mérite d'être le premier à avoir cherché à concevoir, à travers l'étude scientifique du travail humain dans les organisations, un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il fut le premier théoricien à avoir mis en place une méthode opérationnelle visant à accroître d'une manière significative la production dans les organisations (PLANE, J-M, 2003, P 12). En effet, Taylor préconise un modèle rationnel puisque l'autorité s'exerce au travers de la science au travail. Aussi, Taylor a cherché la compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et les salariés, ce qui fait qu'il est qualifié d'humaniste à la recherche d'une paix sociale durable.

Toutefois, beaucoup de critiques ont été adressées au modèle taylorien sur la scientificité de sa méthode (analyse des gestes et chronométrage). On a aussi reproché à Taylor de déshumaniser le travail d'exécution et de transformer l'ouvrier en une machine au service d'une machine.

## 1.2 Henri Fayol (1841- 1925) :

Ingénieur français, diplômé de l'école des Mines de Saint- Etienne, Fayol est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. En ce sens, sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans l'entreprise.

Les tâches administratives se résument selon Fayol à cinq infinitifs « p o c c c » :

- **prévoir et planifier** : consiste à fixer des objectifs et à déterminer les actions permettant de les atteindre, concrétiser.
- **organiser** : consiste à mettre en place les moyens indispensables au fonctionnement de l'entreprise.
- **commander** : gérer les hommes, donner les ordres et les directives.

- **coordonner** : harmoniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir la cohérence et l'efficacité.
- **contrôler** : vérifier si tout se passe conformément au programme adopté et aux principes admis.

La finalité de ses travaux est de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses. Dans cet aspect, il a formulé 14 principes susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise :

1. La division du travail : ce principe implique également une forte spécialisation des travailleurs dans une seule tâche pour pouvoir augmenter sa production et gagner de temps.
2. L'unité de commandement : chaque employé doit avoir qu'un seul chef et il ne peut donc pas exister de dualité de commandement.
3. Le principe d'autorité et de responsabilité : l'autorité est envisagée par l'auteur comme étant à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes.
4. Le principe de discipline : correspond à l'obéissance, l'assiduité et le respect des conventions établies entre l'entreprise et ses salariés.
5. L'unité de direction : un seul projet commun pour un ensemble d'opérations poursuit un seul but.
6. Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : c'est placer l'intérêt de l'employé après celui de l'organisation.
7. L'autorité de la hiérarchie : chaque personne doit connaître sa position hiérarchique pour pouvoir bien exécuter les ordres.
8. La clarté de la hiérarchie : il s'agit du principe d'administration hiérarchique.
9. La décentralisation du pouvoir : conserve un maximum d'autorité et le partage ou transformation de pouvoir.
10. La prise d'initiatives : dans la conception et l'exécution du plan.
11. Le sens de l'esprit de corps : c'est l'union du personnel.
12. Un système de rémunération équitable : la rétribution doit être équitable et encourager la création de valeur économique.
13. L'équité : la manière dont sont gérés les salariés doit susciter un sentiment de justice sociale.
14. La stabilité de personnel : les salariés des entreprises prospèrent et doivent être stables, car l'instabilité du personnel est envisagée comme la conséquence de

dysfonctionnements sociaux ; elle est considérée comme une source de non performance. (PLANE, J-M, 2003, PP 26-28).

## **2. La théorie de l'homme social (l'école des relations humaines) :**

La notion de condition de travail a connu une évolution significative permettant un changement historique de la prise en compte des phénomènes sociaux, qui sont auparavant dominés par l'approche mécaniste qui considérait les travailleurs comme des machines.

Selon les auteurs, l'idée de cette école germe d'abord dans des études empiriques largement inspirées par les idées tayloriennes et par le mouvement béhavioriste en psychologie. Dans ces travaux, on observe les ouvriers pour comprendre les effets qu'ont les différentes composantes matérielles et extérieures au travail sur la productivité. Ainsi, de nombreuses expériences menées en entreprise visent à trouver des moyens de réduire la fatigue des ouvriers, l'absentéisme et les accidents de travail qui affectent la productivité des entreprises (ROULEAU, L, 2007, P 35).

Les expériences réalisées à partir de 1924 à l'usine de la compagnie Western Electric, dont le siège était à Chicago et qui se poursuivront sous la direction d'Elton Mayo, sont généralement considérées comme le point de départ de la théorie des relations humaines.

### **2. 1 Elton Mayo :**

George Elton Mayo (né le 26 décembre 1880 à Adélaïde, Australie mort le 7 septembre 1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines, Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. En 1922, il émigre aux Etats –Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle et le comportement au travail. Ses principales contributions sont le fruit de chercheurs empiriques menées de la « Western Electric » moment des expériences de Hawthorne .

Selon les auteurs, l'idée de cette école germe d'abord dans des études empiriques largement inspirées par les idées tayloriennes et par le mouvement béhavioriste en psychologie. Dans ces travaux, on observe les ouvriers pour comprendre les effets qu'ont les différentes composantes matérielles et extérieures au travail sur la productivité. Ainsi, de nombreuses expériences menées en entreprise visent à trouver des moyens de réduire la fatigue des ouvriers, l'absentéisme et les accidents de travail qui affectent la productivité des entreprises (ROULEAU, L, 2007, P 35).

Les expériences réalisées à partir de 1924 à l'usine de la compagnie Western Electric, dont le siège était à Chicago et qui se poursuivront sous la direction d'Elton Mayo, sont généralement considérées comme le point de départ de la théorie des relations humaines.

A la demande de l'entreprise western Electric, qui s'intéressait aux conséquences/effets de l'environnement sur la productivité des ouvriers et en particulier ceux de l'éclairage (AIM, R, 2006, P 42), les expériences commencent en 1924. Cette usine accepte plusieurs milliers de salariés sous la direction de la hiérarchie de l'usine et la National Academy of science.

### a) Les expériences :

L'objectif initial était d'étudier le lien entre l'illumination de l'atelier et la productivité des salariés. Il s'agissait donc de créer les meilleures conditions matérielles de travail, autrement dit un meilleur éclairage est présumé causer une productivité accrue.

Initialement, des changements dans l'éclairage artificiel sont comparés avec la productivité dans trois ateliers sans que les résultats soient atteints. Ensuite, des salariés, dont la productivité était équivalente, sont séparés en deux groupes, physiquement localisés dans des emplacements différents. Pour le groupe expérimental, on fait varier les conditions d'éclairage, alors qu'elle reste stable pour le groupe témoin. Or, malgré cette différence d'expérimentation, la productivité augmente même quand on fait baisser la lumière dans le groupe expérimental. Le même phénomène se reproduit quand les deux groupes sont placés en lumière naturelle. Par ailleurs, les interviews des ouvrières donnaient des résultats paradoxaux. La première conclusion tirée fut donc qu'un facteur autre que les conditions physiques d'éclairage intervenait dans les variations de productivité.

Plus loin, un dispositif expérimental différent est mis en place : c'est la célèbre expérience de la 1<sup>ère</sup> salle d'assemblage des relais (First relay assembly test room). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières qui choisissent elles-mêmes quatre autres, constituant ainsi un groupe de six, avec cinq opératrices et une ouvrière chargée de l'approvisionnement qui montent des relais téléphoniques à partir de quarante pièces détachées.

Elles sont soumises à des examens médicaux réguliers ; leur productivité précédente est connue et elle est ensuite mesurée par période de temps. Un observateur est présent dans la salle notant ce qui se passe et examinant les attitudes des ouvrières. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'à août 1932.

Concernant les conditions de travail, les ouvrières sont d'abord soumises à un régime de travail aux pièces avec bonus, puis des périodes de repos de durée et de périodicité variées sont introduites : un repos gratuit est accordé, la journée de travail est raccourcie et le samedi devient jour de congé. Enfin, pendant un cycle toutes les améliorations et incitations sont supprimées puis restaurées durant la période suivante.

On a toujours observé une augmentation de la productivité malgré ces changements. On a noté aussi une atmosphère amicale entre les ouvrières, de bonnes relations avec le supérieur qui est devenu un superviseur, un facilitateur plutôt qu'un chef hiérarchique.

Il faut noter que les expériences ont été suspendues plusieurs fois à cause de la crise économique de 1929 et d'autres facteurs internes liés à l'entreprise (ROJOT, J, 2003, P 51).

Les résultats ont été publiés sous-titre de « L'effet Hawthorne » en hommage à un lieu où les expériences se sont déroulées :

- La simple connaissance par un individu du fait qu'il est sujet d'observation modifie son comportement.

- C'est l'intérêt de la direction pour les ouvrières qui fait que la productivité augmente : c'est une réaction positive de leur part du fait que l'on s'intéresse à leur sort et cela n'a rien à voir avec les conditions matérielles de production et le contenu physique de leur travail, puisque la production augmente quoique l'on fasse, que l'on baisse ou que l'on augmente la lumière, la durée des pauses, etc.
- L'importance que recouvrent les relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe : l'observateur a noté que ce qui est important pour la productivité, ce sont la cohésion et les bonnes relations entre des salariés, en d'autres termes le moral du groupe. Le personnage clé pour établir un tel climat c'est le leader du groupe : la cohésion se produit et les bonnes relations s'établissent quand le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple. Les principes de l'organisation formelle n'ont donc pas assez d'importance par rapport à ceux de l'organisation informelle où les salariés se sentent égaux. Un rapport de confiance s'est établi.
- L'émergence des relations et des leaders informels à côté de l'organisation et de chefs formels : les leaders informels jouaient également le rôle des chefs officiels en organisant le groupe et en donnant des consignes, sans prendre en compte l'aspect matériel. Ainsi, le groupe dirige lui-même le processus de production et les chefs.

Le code informel de comportement faisait appliquer les règles suivantes, sanctionnées par des rappels à l'ordre, des mises en quarantaine ou des sanctions plus immédiates :

- Il ne fallait pas produire trop : c'est un être casseur de cadence (rate buster).
- Il ne fallait jamais dire à un supérieur quoi que ce soit au détriment d'un membre du groupe : c'était être un mouchard (squealer).
- Il ne fallait pas essayer de maintenir une distance sociale à l'égard de ses pairs ou agir strictement dans le cadre de sa fonction si elle le distinguait d'eux. Exemple : l'inspecteur ne devait pas se comporter en inspecteur, c'était prendre des ailles, se prendre pour un cadre.

Les résultats infirment également le postulat taylorien de l'argent comme seule motivation de l'homme : la motivation réelle c'est l'affectivité, les bonnes relations entre membres du groupe, l'attitude confiante et détendue à l'égard du leader respecté et écouté, mais compréhensif et positif qui aide et soutient (ROJOT, J, 2003, PP 53 - 55).

### **b) Les critiques :**

Malgré l'apport considérable de cette approche de la théorie des organisations, beaucoup de critiques ont été adressées à Elton Mayo et son équipe concernant le déroulement des expériences. Des critiques donc d'ordre méthodologique, surtout Michel Rose qui dans son ouvrage intitulé « Industrial Behavior » procède à une analyse destructrice des méthodes suivies et du personnage Elton Mayo. Ainsi, selon lui, les expériences d'éclairage sont mal préparées

pour démontrer autre chose que le strict besoin de contrôle étudié dans le processus de recherche scientifique.

- Il a critiqué le double rôle des observateurs et aussi le choix de l'échantillon et la sélection des salariés pour participer à l'expérience.
- L'influence de l'idéologie patronale dans l'orientation des travaux des chercheurs, du fait que le programme de conseil suivi à partir de 1943 était un programme de manipulation et à la limite de l'espionnage.
  
- Les expériences ont ignoré l'absence de syndicat et les relations collectives de travail.
- Les économistes rejettent l'idée que l'homme est motivé uniquement par son intégration (ROJOT, J, 2003, PP 53 - 55).

Malgré ces critiques, la découverte de l'importance du facteur humain dans la productivité des salariés au sein des organisations, la confirmation de l'existence de l'organisation informelle à côté de l'organisation formelle par l'école des relations humaines a permis aux autres disciplines (la psychologie, la sociologie. etc.) de s'intéresser aux phénomènes organisationnels, tout en considérant l'organisation comme une organisation sociale influencée par son environnement car elle n'est pas un système fermé comme l'avait confirmé la théorie classique. Au contraire, c'est un système ouvert à son environnement, influencé par les événements socio-économiques. Les individus qui la composent apportent avec eux leurs cultures, leurs traditions et leurs habitudes, ce qui influence leurs comportements et productivités. Ceci dit, toute analyse au sein des organisations doit tenir compte de ces variables. Ce qui rend la recherche en théorie des organisations pluridisciplinaires.

### **Les théories contemporaines relatives aux conditions du travail :**

#### **3-1- L'analyse stratégique des organisations de M Crozier et E Freiberg :**

Michel Crozier a élaboré avec E-Freiberg, la théorie de l'acteur stratégique. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations.

Crozier montre travers l'analyse des relations de travail entre différents groupes professionnels qu'il s'agit de relation du pouvoir dont la manifestation la plus importante est produite par l'événement qu'il est 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, quel que soit leur place dans l'organisation, à repérer et à se saisir des sources d'incertitude qu's'y trouve pour chercher à exercer une influence sur les autres catégories professionnelles. (MAURY. G, MULL. C, 1968, P 171).

M.CROZIER et E.FREIDBERG, développent le concept d'analyse stratégique des organisations. Chacun des membres des organisations construit sa propre stratégie afin d'atteindre ses objectifs personnel, ce qui tend à démontrer la coexistence, dans l'organisation, de diverses rationalité de groupe et d'individu.

«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.» (MARTORY. B, CROZET. D, 2005, P 209).

## 5: Les quatre champs des conditions de travail

Les conditions de travail sont l'ensemble de facteurs dans lequel s'inscrit le travail et d'après **P. Jardillier** dénombre 14 facteurs qui sont réunis dans quatre rubriques :

- **Du travail lui-même** : Cette rubrique Inclut les charges, les efforts physiques, sécurité ainsi on retrouve le contenu psychosocial ; c'est l'implantation et la conception du poste de travail qui peuvent avoir des conséquences négatives sur le salarié et donc sur sa productivité.
- **De l'environnement du travail** : On retrouve dans cette rubrique tout ce qui à trait aux règles relatives à l'organisation et la gestion de l'entreprise, l'adaptation des salariés à leur poste, les consignes et règlement, la charge du travail... qui peuvent devenir des contraintes trop pesantes et stressantes pour le salarié.
- **De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local** : C'est les facteurs sociaux qui dépendent des relations de travail.
- **Du contexte global** : Dans cette rubrique on retrouve la situation de emploi ainsi la considération en effet, il résulte des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés et ça tout en leur donnant la considération qu'ils méritent. (Céteau. J-P, 2002, P 169.)

On peut regrouper ces différents paramètres par agissant sur la réalisation du travail aussi en quatre catégories : les facteurs physiques, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux ainsi les facteurs psychologiques.

## 6: La nouvelle discipline : la science ergonomique

### 6-1: Définition de l'ergonomie :

C'est une étude multidisciplinaire du travail humain, pour remédier à : l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale et réduire la fatigue professionnelle. (GRAWITZ. M, 1999, P 56).

Elle peut être aussi définie comme l'étude quantitative et qualitative du travail dans l'entreprise visant à améliorer les conditions de travail et accroître la productivité, mais aussi à atteindre une meilleure adaptation entre une fonction, un matériel et son utilisateur.

Pour l'international Ergonomics Association (IEA), l'ergonomie(ou les facteurs humains) est la discipline scientifique qui vise la compréhension des interactions entre

les êtres humains composantes d'un système. Le mot «ergonomie» provient du ergon (travail) et nomos (lois), désignant ainsi l'ergonomie comme la science du travail . L'ergonomie est une discipline orientée vers les systèmes qui s'étendent aujourd'hui à tous les aspects de l'activité humaine. La profession d'ergonome applique des théories, des principes des méthodes et des données afin d'optimiser le bien-être des êtres humains et la performance globale des systèmes.

Les ergonomes contribuent à la conception et à l'évaluation des tâches, du travail, des produits, des environnements et du système en vue de les rendre compatibles avec les besoins, les compétences et les limites des personnes.

Pour se faire, les ergonomes praticiens doivent posséder une large compréhension des champs de la discipline .Car l'ergonomie, préconise une approche globale dans laquelle les facteurs physiques, cognitifs, sociaux, organisationnels et même environnementaux (et autres facteurs pertinents) sont pris en compte.

Il est fréquent que les ergonomes œuvrent dans des secteurs économique ou des domaines particuliers . Mais ces domaines ne sont pas mutuellement exclusifs et ils changent constamment : de nouveaux secteurs émergent, d'autres s'ouvrent vers de nouvelles perspectives...etc.

(<https://www.efficience-ergonomie.com/definition-de-lergonomie> ).

### **6-2: Les types de l'ergonomie :**

#### **A. Ergonomie de correction :**

Il s'agit des corrections qui trouvent lieu dans des situations de travail, suite à des enquêtes ou des réorganisations. Elle tente de répondre directement à des anomalies se traduisant le plus souvent soit par :

- Une atteinte au confort de travail, à la santé et la sécurité des salariés.
- soit à un problème de production en qualité ou en quantité.

#### **B. Ergonomie de conception :**

Appelée aussi Ergonomie de projet ou d'organisation. Elle intervient très précisément en amont des situations de travail. Il s'agit-il d'un temps précieux pour projeter la place de l'homme au travail.

Le système futur cherche à se poser les bonnes questions et trouver les meilleurs rapports coût-efficacité.

Un des versants de l'ergonomie de conception concerne l'aménagement de nouveaux espaces de travail ou d'ateliers : l'expérience tirée de l'existence permet de faire des choix judicieux applicables aux nouvelles installations. (PIERRE .C, ROURE-MARIOTTI. M-C, 2002, P 596 ).

### **7: Les domaines de l'ergonomie :**

Il existe des domaines de spécialisation à l'intérieur de la discipline, qui représentent des compétences approfondies sur des attributs humains particuliers ou des caractéristiques de l'interaction humaine. De manière générale, les domaines de spécialisation sont les suivants :

**A. L'ergonomie physique :**

Elle s'occupe des liens entre les caractéristiques physiologiques, biomécaniques, et l'activité physique des hommes. Les thèmes pertinents comprennent les postures de travail, la manipulation d'objet, les mouvements répétitifs, les troubles musculo-squelettiques, la disposition du poste de travail, unité et la santé.

**B. L'ergonomie cognitive :**

Elle s'intéresse aux processus mentaux (tels que la perception, la mémoire, les raisonnements et les réponses motrices) influant sur l'interaction entre les hommes et les autres éléments des systèmes. Les thèmes pertinents comprennent la charge mentale, la prise de décision, la performance experte, l'interaction homme – machine, la fiabilité humaine, le stress professionnel et la formation dans leur relation à la conception personne-système.

**C. L'ergonomie organisationnelle :**

Elle s'intéresse à l'optimisation des systèmes sociotechniques, ce qui inclut les structures, les règlements et les processus organisationnels.

Les thèmes pertinents comprennent la communication, la gestion des ressources collectifs, la conception du travail, la conception des horaires de travail, le travail en équipe, la conception participative, l'ergonomie communautaire, le travail coopératif, les nouvelles formes de travail, la culture organisationnelle, les organisations virtuelles, la gestion par qualité. (<https://docplayer.fr/15725452-Naissance-developpement-et-evolution-de-l-ergonomie-origine-du-terme-ergonomie.html>).

**8: Les conditions d'ambiance physique de travail :**

- **Les conditions d'ambiance sonore :** concerne l'exposition des travailleurs aux bruits, aux perceptions des signaux auditifs...
- **Les conditions d'ambiance thermique :** Quand le travailleur est exposé au froid, chaleur et aux courants d'air.
- **Les conditions d'ambiance visuelle :** Cette dernière est l'une des conditions essentielles d'un travail efficace, qui est la possibilité de voir l'extérieur et d'avoir la lumière naturelle. En plus, on peut parler aussi des conditions d'hygiènes atmosphériques (qualité de l'air), le rayonnement (exposition ou onde), l'état de salle, l'état général de l'espace de travail, l'électricité statique et les odeurs. (CITEAU.J-M, 1997, P 207).

**9: L'organisation de travail et ses nouvelles formes :**

L'amélioration des conditions de travail, ne doit pas se limiter sur les aspects physiques et celles de l'environnement immédiat du travail, mais elle doit toucher le contenu de travail. Suite aux critiques de l'organisation scientifique, de nouvelles formes d'organisation de travail ont été expérimentées, comme décrit ci-dessous :

### A. La rotation :

Cette technique consiste à inter changer les opérateurs de différents postes de travail de manière à rompre une certaine, monotonie. La rotation sur des postes de travail de même nature est courante, bien qu'elle ne soit réalisable qu'au prix d'une égalisation des qualifications. Elle est, la plupart du temps soit laissée à l'initiative de la maîtrise, soit fixé par le planning. De plus en plus, se développe une politique d'élargissement par rotation sur des postes de nature différents. Dans ce cas, une formation aux différents postes est nécessaire, elle se traduit par la polyvalence des opérateurs. (CITEAU. JM, 1997, P 210).

### B. La polyvalence et la plurivalence :

- **Les postes polyvalents :** Sont ceux sur lesquels le salarié change des tâches, en utilisant des modes opératoire différents. La responsabilité qu'il assume ne sont en elles-mêmes pas supérieurs mais il doit faire preuve d'une adaptation plus grande, l'exercice d'un poste polyvalent nécessite généralement une formation formelle aux différentes tache à assurer. (WEISS. D, 2005, P 481).

La polyvalence constitue une forme d'organisation de travail, basée sur le principe de la non-spécialisation . Plus précisément, la polyvalence est la qualité de celui qui peut exercer plusieurs activités différentes et qu'elle est une manifestation de l'engagement personnel et professionnel.

- **Les postes plurivalents :** Sont ceux sur lesquels le salarié change de tache selon un système fixé par la hiérarchie ou établi par lui. , il utilise une gamme d'outil ou d'équipements plus variés. Ces modes opératoires sont identiques ou très voisins et donc une formation formelle n'est pas en générale nécessaire pour les préparer. (WEISS. D, 2005, P 481).

### C. L'élargissement :

L'élargissement consiste en une recombinaison partielle d'opérations parcellisées. (Peretti, J.M. 2016, P 178).

### D. L'enrichissement des tâches :

Consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées, comme l'entretien, des tâches de réglage et de contrôle de qualité. (Peretti, J.M, 2006, P 179).

### E. Le groupe de production :

Il s'agit de nombreuses formes de travail en groupe ou en équipe de production qui se sont développées au confluent de deux influences :

La première est une exigence générale de flexibilité en impliquant des salariés capables de s'adapter à des conditions techniques et économiques changeantes.

Quant à la deuxième, il s'agit d'un souci, plus inégalement répartis de créer des conditions de travail plus satisfaisantes pour les salariés en terme d'autonomie, d'interaction avec d'autres et de compréhensions du sens de leur action. (WEISS. D, 2005, P 483).

## 10 : La sécurité au travail :

La sécurité au travail signifie l'absence de tout danger au moment du travail et pendant le trajet du domaine au lieu de travail (MOUTON. J-P, CHABOUD. J, 2003, P 8).

Une législation protectrice est mise en place. Elle s'est renforcée depuis le XXXème siècle. Le chef d'entreprise est le premier responsable et est obligé d'instaurer et d'appliquer les règles de protection car il constitue une première incitation à une politique active de prévention. (Peretti, J.M, 2006, P 435).

De plus, l'entreprise est tenue de présenter chaque année « le programme des actions relatives à l'hygiène et à la sécurité pour l'année à venir » au comité d'entreprise qui l'examine. Ce qui se fait à l'aide d'une méthode actualisée pour analyser des données, permettant ainsi aux entreprises de faire une meilleure prévention et de lutter contre les accidents de travail.

Quant à l'employeur, il 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, 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.
- Planifiez 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.

De ce qui précède, le management de sécurité et de la santé au travail devient un enjeu majeur des politiques RH pour deux raisons :

La première raison est liée aux exigences croissantes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. L'enjeu de la personne en tant que salarié, sa protection des risques, son confort et son bien-être doivent être prises en compte.

La deuxième raison est liée aux enjeux financiers. En effet, des coûts sont induits par des mauvaises conditions de travail, de santé et sécurité.

## 10: L'importance de l'amélioration des conditions de travail :

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent essentiellement de trois facteurs : son aptitude de bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social. Il est inutile que l'entreprise soit compétente dans les deux premiers cas, si elle ne prend pas en Considération le troisième cas;

l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptables au mieux attrayantes pour ses salariés . (PIGANIOL. C, 1980, P 11).

L'appréciation des conditions de travail va permettre aux entreprises de s'intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient pour son travail qu'a par sa production. Il est temps de refuser une augmentation de la production qui se fait au dépend de la santé et des possibilités de développement personnel et culture. (ROUSTANG. G, 1982, P 73).

En effet, il y a une convergence entre une amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système productif.

Dans ce cas, la prise en compte des conditions de travail par la direction de l'entreprise amène à une meilleure gestion des ressources humaines et cela permet d'éliminer le conflit social, turnover, absentéisme, améliorer la qualité, réduction des rebuts et le volume de la production dépend beaucoup plus du rendement individuel de l'ouvrier, et ce dernier dépend de l'intérêt porté à son travail qui peut lui éviter des grosses pertes de production.

L'amélioration des conditions de travail est devenue un élément de compétitivité industriel et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail ACT pourrait avoir un effet bénéfique sur le conflit des travailleurs sans avoir un effet direct sur le rendement. Les travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail vont le faire payer très cher aux entreprises , en exigeant des salaires très élevé ou bien par des comportements coûteux. Il y a lieu à signaler que la qualité de produit s'améliore quand la durée de travail diminue. Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un système de bon partiel et de contre don , à chaque fois que l'employeur augment le salaire des travailleurs, ces derniers offrirons une production très élevée. (AMADIEN. J-F, 1993, P 88).

## **11: Les différents organismes participant à l'amélioration des conditions de travail :**

### **11-1: Comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT)**

Cette organisation représentative du personnel est obligatoirement dans tous les établissements à partir de 50 salariés, le CHSCT a pour but de contribuer à la protection des travailleurs en matière d'hygiène et de sécurité ainsi il participe à l'amélioration des conditions de travail.

Au-delà, le rôle de CHSCT est dévolu aux délégués du personnel dans les sociétés. ([www.droit-travail-france.fr/entreprise/comite d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail](http://www.droit-travail-france.fr/entreprise/comite_d_hygiene_de_securite_et_des_conditions_de_travail) (CHSCT)).

## **11-2: L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) :**

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est créée en 1973, elle se compose d'une part de l'Anact, établissement sous tutelle du ministère du Travail situé à Lyon, et d'autre part de 25 antennes régionales indépendantes (Aract), structures paritaires de droit privé cofinancées par l'État et par les régions. L'ANACT coordonne les Aract et leur apporte un appui technique.

Au-delà, le réseau ANACT a pour but d'accompagner les entreprises et les organisations dans le développement des projets innovants en agissant notamment sur l'organisation du travail, la santé et la gestion des compétences comme il encourage la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, (direction, encadrement, salariés...) aux projets qu'ils accompagnent dans l'esprit de dialogue social. Comme son action bénéficie prioritairement aux petites et aux moyennes entreprises. (HERRBACH. O, MIGNONAC. K, et RICHEBÉ. N, 2009, P 05).

Selon l'article « l'agence conduit des actions visant à agir sur les éléments déterminants des conditions de travail, notamment l'organisation du travail et les relations professionnelles, en vue de leur amélioration ». ([www.legifrance.gouv.fr/](http://www.legifrance.gouv.fr/) Décret n° 2015-968 du 31 juillet 2015 relatif aux missions et au fonctionnement de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, JORF n°0179 du 5 août 2015 page 13412 texte n° 22).

## **11-3: La commission d'hygiène et de sécurité :**

La commission d'hygiène et de sécurité est obligatoirement prévue par la loi, elle participe à l'élaboration de la politique générale de l'organisme employeur en matière d'hygiène et de sécurité ; l'employeur a des responsabilités d'assurer un environnement de travail sans danger.

Le comité d'hygiène et de sécurité a pour but donc d'assurer le bon entretien, le bon usage des dispositifs de protection, la détection et l'évaluation des risques ainsi la mise en œuvre d'une stratégie de prévention des risques. Comme il suggère les améliorations jugées nécessaires.

## **11-4: Le syndicat :**

Le syndicat ; une association qui défend les intérêts professionnels de ses adhérents et de ses travailleurs. Il existe des syndicats pour les salariés mais aussi pour les employeurs. Les syndicats ont un rôle à jouer dans l'entreprise ; Ils informent les salariés sur leurs droits et ils font remonter à l'employeur des revendications. En France par exemple leur activité est légale et encadrée par le code de travail. Au-delà dans les entreprises ont lieu à des élections professionnelles qui permettent aux salariés de désigner leur représentant comme un délégué personnel. (HERRBACH. O, MIGNONAC. K, et RICHEBÉ. N, 2009, P 192).

## **11-5: Inspection de travail :**

Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions du code de travail et des lois et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celles

des conventions et accords collectifs de travail. A côté de cette mission, ils disposent aussi d'un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ainsi que pour l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Ils interviennent, également, comme conciliateur à l'occasion de la négociation des conventions collectives ou du règlement de conflits collectif de travail.

Enfin, ils endossent le rôle d'arbitre lorsque certaines difficultés surgissent au moment de la désignation de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord. L'inspection du travail participe à bien d'autres missions de la direction départementale qui sont liés à l'emploi, les formations professionnelles et d'améliorations des conditions de travail. (LETHIELLEUX. L, 2008, PP 34-35).

### **11-6: La médecine du travail :**

Selon l'ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 :

- Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :
- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève. (<https://www.joradp.dz/>).

La médecine du travail traite de tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres. ([https://www.who.int/topics/occupational\\_health/fr/](https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/)).

Le médecin du travail assure un suivi médical des salariés. Disposant d'une information majeure sur les risques et les conditions de travail, il joue un rôle essentiel en termes de prévention SST (Santé et Sécurité au Travail) et est force de proposition d'actions.

Il joue notamment un rôle considérable dans la prévention et le dépistage des cancers professionnels...etc. (ALIS. D, et al, 2010, P 102).

Dans le but de la prévention des accidents du travail et des divers maladies professionnelles, d'analyse des risques, de conseil et de formation des salariés ainsi que le

contrôle de leur santé généralement financée par les employeurs. Une prévention qui porte essentiellement sur tous genres de risque d'accident, des risques liés à la posture à savoir les positions assises ou debout, les charges supportées... Ainsi que les risques liés à l'utilisation des produits dangereux et aux problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur.

### **12: L'influence des conditions de travail**

Les mauvaises conditions de travail peuvent avoir de graves conséquences pour l'employé ainsi que pour l'entreprise.

#### **12-1: L'accident de travail :**

L'accident du travail est sans doute la conséquence la plus évidente de la détérioration des conditions de travail. Il est défini comme un "accident survenu au travail" et par extension, un préjudice physique subi par le salarié au cours de son travail, qui prend en compte, par exemple, les accidents de la route entre le domicile et le lieu de travail.

La gestion de la sécurité au travail nécessite d'abord de dissocier l'événement de ses conséquences (blessures éventuelles). Un même événement peut conduire à des résultats complètement différents.

L'accident du travail tire son origine d'un ensemble d'éléments organisationnels, physiques et psychologiques qui le rendent a priori difficile à comprendre. Nous distinguons trois grands courants d'interprétation de l'accident :

- Optique < erreur humaine >, Fiabilité
- Optique < Technique > Qualité
- Optique < institutionnel >, Responsabilité (DAYAN. A, 2004, P 486).

Ces trois interprétations dominantes résultent des représentations de la situation par l'observateur. Par conséquent, l'accident n'existe que par l'interprétation qui peut en être réalisée.

Deux indicateurs permettent d'évaluer l'état de la sécurité au travail dans une entreprise ou une branche : le taux de fréquence et le taux de gravité.

Les maladies professionnelles, nettement moins spectaculaires que les accidents, ont été peu prises en compte, mais elles représentent désormais une part importante des troubles liés au travail.

Les effets de ces maladies professionnelles sont de trois types : physiologique, psychologique ou psychosomatique.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles engendrent des coûts pour les individus, les entreprises et les collectivités. Il existe des coûts directs et indirects :

- Le coût de perturbations : « interruption d'activité de l'accidenté, difficultés éventuelles de sa remise au travail, perturbation de l'activité d'autres salariés, conséquences matérielles de l'accident : détérioration, arrêts de production, ct. temps passé pour l'enquête et le cas échéant, frais de justice et sanctions pénales » ;

- Les coûts de régulation : ils comprennent les coûts des services médicaux, en action préventive ou curative, les dépenses générées, le cas échéant, par le remplacement du salarié absent permettent d'éviter une partie des coûts de perturbation. (DAYAN. A, 2004, P 485).

### **12-2: Le stress :**

La montée de la notion de stress comme nouvelle pathologie liée au travail correspond à l'évolution des conditions de travail vers une pression plus mentale que physique.

Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail , un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité.

Le stress est une réaction à des contraintes physiques et psychologiques. Il existe plusieurs sources de stress :

Les sources internes de stress au travail, comme les conditions de travail, le facteur temps, conflits au travail, la surcharge des rôles et des responsabilités, manque de motivations, pas d'ambition de carrière (pas assez de promotions, absence de sécurité...).

Par ailleurs, de mauvaises relations de travail et un mauvais climat organisationnel génèrent du stress pour l'employé ainsi que pour sa vie familiale et personnelle.

Le coût du stress est également élevé car il est directement lié à l'apparition et au développement de maladies liées au stress comme l'alcoolisme et les troubles de la santé mentale (dépression, anxiété...). (ALIS. D, et al, 2010, P 52).

### **12-3: Le Turn over et l'absentéisme :**

Le taux de rotation et l'absentéisme sont de précieux indicateurs du climat social, de l'environnement de travail et des conditions de travail. Un salarié insatisfait de ses conditions de travail peut soit exprimer directement son mécontentement ou quitter l'entreprise de manière définitive et démissionner, ou de manière progressive et cela se traduit par de l'absentéisme.

Lorsque l'employeur a un taux de rotation élevé, il génère des coûts importants. Par exemple, lorsqu'une personne part, l'entreprise doit la remplacer, ce qui entraîne des coûts de recrutement, de formation, d'intégration... D'autant plus que la nouvelle recrue est souvent moins performante que l'ancienne.

L'absentéisme sous tous ses aspects : maladie, maternité, accident du travail... ; à court ou à long terme est un signe d'insatisfaction car un des besoins de l'employé n'est pas satisfait ou des conditions de travail défavorables ou le climat social et bien d'autres facteurs qui entrent en considération.

Un absentéisme trop important est coûteux. L'absentéisme peut s'exprimer de deux manières : l'absentéisme physique ou l'absentéisme mental. Dans les deux cas, les coûts engendrés sont trop élevés à supporter par l'entreprise, C'est pourquoi elle met tout en œuvre pour agir et remédier aux conditions de travail de ses employés.

(<http://www.apsst.fr/absent%C3%A9isme-et-turnover.html>).

### **13: Les conditions de travail en Algérie :**

Avant 1990, la situation des travailleurs algériens était peu enviable, bien dans des conditions difficiles incarnées par les conditions de temps, physiques ou sociales, où la durée légale du temps de travail est fixée à 44 heures par semaine, elle est ensuite réduite à 40 heures pour des raisons économiques et sociales.

D'autre part, les raisons psychologiques et la tension nerveuse résultant des conditions de travail rendues indispensables par la santé des travailleurs.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles des années 1970, au niveau national se traduisent par de nombreuses déclarations d'accidents inscrites dans la présentation de l'ensemble des éléments chiffrés de différents tableaux statistiques.

([Http : www.quotidienoran.net/...Algérie /condition-de-travail](http://www.quotidienoran.net/...Algérie/condition-de-travail)).

### **Conclusion :**

Les conditions de travail sont considérés comme un indicateur de compétitivité industrielle et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail pourrait avoir un effet bénéfique sur le motivation des salariés.

# **Chapitre III :**

## **La motivation au travail**

## Chapitre III: La motivation au travail

### Préambule :

Dans ce chapitre on va présenter le sujet de motivation au travail, commençant par définir la notion de motivation suivi par son aperçu historique, ainsi que ses caractéristiques, après on cite les théories qui renvois a cette conception et les types de cette dernière et en termine par les techniques utilisés pour être motivé.

### 1: La définition de la motivation dans l'entreprise :

Selon S.Bellier-Michel : « la motivation est un moteur intérieure propre à chacun. Ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie, cette énergie. Se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expérience. Une bonne partie de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets » (Haegel-A, 2016, P 90-91).

### La typologie des motivations (psychologique) :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

#### 1-1: La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

#### 1-2: La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

### **1-3: La motivation de survie**

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité ; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

### **1-4: La motivation obsessionnelle**

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation. (Laura. M, 2010, PP 11-13).

## **2: Les types de la motivation (sociologique)**

La force motivationnelle qui anime un individu dans son travail dépend des caractéristiques personnelles et de son environnement de travail, ces facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut « être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminants, et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances » (ROUSSEL-P, 1996, P 74).

### **2-1: La motivation extrinsèque :**

Implique l'utilisation des facteurs de stimulation associés à un poste, par exemple, le salaire, les avantages, l'espace de travail et la sécurité. Un lieu de travail dangereux ou un salaire de survie démotive un grand nombre d salariés. La reconnaissance du mérite et un feed-back positif peuvent être des facteurs de stimulation positifs.

### **2-2: La motivation intrinsèque :**

Vient du salarié lui-même, elle inclut le sentiment que quelqu'un se soucie de son bien être en tant qu'un individu ainsi que les perspectives de perfectionnement, de promotion, de reconnaissances et de responsabilité...

Maryline BOURDIL, nous donne la définition suivante des deux formes de motivation :

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. Quant à la motivation extrinsèque, celle-ci correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leur rémunération. (BOURDIL-M, 2010, PP 17-31).

### **3: Les caractéristiques de la motivation :**

#### **3-1: Le déclenchement du comportement :**

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement .c'est toute d énonces d'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donner.

#### **3-2: La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, elle est la force incitatrice qui oriente : l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités, le travail qui est attendu.

#### **3-3: L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre, elle se manifeste par le niveau des efforts physique, mentaux et intellectuels déployés dans le travail.

#### **3-4: La persistance du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectif, à l'exclusion fréquente de tâche pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement Se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. (Roussel. P, 2001, PP 4-5).

### **4: Historique de la motivation :**

#### **Historique de concept :**

Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle. Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues, Tolman et Lewin. (ROUSSEL-P, 2001, P 2).

#### **1. Ere de la perception de « l'Homme économique » :**

Cette époque correspond à celle des approches dites « classiques » des organisations, notamment par Frederick W. Taylor (1911) avec « l'Organisation scientifique du travail (OST) » ; Henri Fayol avec « les principes administratifs » ; et Max Weber avec « l'organisation bureaucratifiée ». Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main

d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Durant cette période, la perception de l'Homme s'est donc référée à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. L'ouvrier était ainsi payé en fonction seulement de son rendement par unité de temps. Il est important de noter que cette conception de l'individu a suffisamment fait ses preuves d'efficacité productive, en témoigne l'essor économique de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

Cependant, les premières récessions économiques et les nouveaux enjeux de la croissance qui en ont résulté vont montrer les limites des approches classiques du travail. En effet, le salaire et les autres avantages matériels accordés aux travailleurs ne suffisent plus pour booster les rendements. Il faut donc que les dirigeants trouvent d'autres systèmes pour redynamiser la production, ce qui a amené ces derniers à se tourner vers les psychologues, sociologues qui, eux, vont se pencher plutôt sur les dimensions sociales des individus

([file:///C:/Users/user/Downloads/THEORIES DE LA MOTIVATION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL%20(3).pdf) ).

### **2. Prise en compte des facteurs humains dans les organisations :**

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par ses « héritiers » que sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les travaux de recherche de ces auteurs ont abouti à des conclusions pouvant être ainsi résumées : les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir. Notons que le terme « héritier » est employé par Claude-Pierre Vincent (In « Des systèmes et des hommes », Les éditions d'organisation, 1990, p.110) pour désigner les auteurs qui ont succédé Mayo et il soutient que ce terme n'est pas abusif, dans la mesure où il recouvre les chercheurs dont les travaux constituent des prolongements de l'expérience de « Hawthorne » et des conclusions de Mayo, même si ceux-ci se situent parfois dans des domaines différents.

En somme, pour ces auteurs et managers en quête d'une nouvelle technique capable de rendre encore les entreprises performantes, il s'avère impératif de connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de pouvoir construire de nouvelles politiques de gestion qui offrent aux individus les opportunités de satisfaire lesdits besoins, étant entendu que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

A cet effet, les célèbres études de Mayo, à la Western Electric (entre 1924 et 1927), auraient permis d'attribuer le phénomène d'accroissement du rendement de l'entreprise au meilleur climat social de travail qui régnait chez les ouvrières tout au long de l'expérience.

Dès lors, nombre de chercheurs, dans cet élan de la prise en compte du caractère « humain » de l'individu au travail, ont développé d'importantes théories explicatives du

phénomène de motivation. ( <http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html> ).

### **5: Les théories de la motivation :**

Dans notre travail, nous œuvrons à mettre en évidence différentes théories de la motivation que les chercheurs ont développées.

#### **5-1: Les théories de l'école scientifique de travail :**

##### **La théorie de Z mise en avant par W. Ouchi :**

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, 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 :

1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
3. 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. Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales. (Mucha. L, 2010, P 17).

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines. Les théories de la motivation peuvent être classées en deux groupes :

**1-Le premier groupe :** c'est « les théories de contenu » qui sont pour but de définir et de classer les principales forces internes qui entraînent l'individu à agir ; c'est ce que les américains appellent « content theory ». Et qu'on nomme « théorie des besoins de l'entre humain ».

**2-Le deuxième groupe :** c'est « les théories de processus de motivation » il inclure des théories qui visent à expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à faire une chose plutôt qu'une autre.

### 5-2: Les théories de l'École des Relations Humaines

#### 5-2-a) Les théories du contenu :

##### a) La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

Abraham Maslow est un psychologue américain né dans les années 1900 et père de la théorie des besoins. Ses recherches montrent que les motivations des êtres humains naissent dans des besoins à satisfaire hiérarchisés en 5 niveaux. Une hiérarchie qui débute par les besoins physiologiques jusqu'à l'étape ultime, l'accomplissement de soi. Ces besoins créent des tensions générant des motivations. Ainsi un individu cherche à satisfaire ses besoins de base (physiologiques, de sécurité, etc.) avant de s'intéresser aux besoins qui reflètent une plus grande maturité (estime de soi et réalisation de soi)

Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, a schématisé la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

Maslow distingue cinq types de besoins :

Les besoins physiologiques — Au bas de la pyramide de Maslow se trouvent les besoins physiologiques qui, lorsqu'ils font défaut, deviennent la principale source de préoccupation d'un individu. Ces besoins incluent des éléments comme la faim, la soif, le sommeil et autres nécessités vitales.

Les besoins de sécurité — Lorsque les besoins physiologiques sont assouvis, les besoins de sécurité émergent et provoquent des comportements qui visent à les satisfaire. Les besoins de sécurité sont associés aux divers moyens servant à protéger l'individu contre le danger ou la menace. En contexte de travail, ces besoins peuvent être satisfaits par une certaine sécurité d'emploi, un plan d'assurances convenable, un régime de retraite valable.

Les besoins d'appartenance — Lorsque les besoins de sécurité ne sont plus une source de préoccupation, apparaissent alors les besoins d'appartenance qui incitent l'individu à vouloir nouer des relations avec son entourage. Cette catégorie regroupe les besoins d'amitié et d'amour, le désir de travailler en équipe et de collaborer avec les gens qui nous entourent, etc.

Les besoins d'estime de soi, qui viennent immédiatement après les besoins d'appartenance, sont souvent ceux qui intéressent davantage les dirigeants et dirigeants d'entreprise. Ils peuvent être partagés en deux catégories : les besoins qui concernent l'estime de soi et ceux qui touchent la reconnaissance au travail. Les besoins d'estime de soi se manifestent par la recherche d'admiration et de respect, par le désir d'avoir un certain statut social et une bonne réputation, alors que les besoins de reconnaissance se manifestent par la recherche de considération par les collègues et les supérieurs dans son milieu de travail. Cette reconnaissance peut se manifester par la considération, le respect, les promotions, la valorisation, etc.

Les besoins de réalisation de soi — Au sommet de la hiérarchie des besoins se trouvent les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation. Ces besoins incitent l'individu à se prouver des choses à lui-même, à éprouver ses capacités et à relever de nouveaux défis. Ainsi, lorsqu'il a assouvi ses besoins de base, l'individu se trouve stimulé par le désir de réaliser son potentiel,

il s'engage fortement dans ce qu'il fait au travail et se tourne vers des activités novatrices et créatives (Rousseau, A, 2008, PP 31-33).

#### **Le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses :**

- 1- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- 2- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent aux besoins suivants, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie.
- 3- Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont priorité absolue sur tous les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau élevé, en particulier par la réalisation de soi. De toutes manières, ce besoin, le plus haut de la hiérarchie, n'est jamais complètement satisfait. (Lévy-Leboyer-C, 2003, P38-39).

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :



*Figure 1: pyramide de Maslow*

(DOLAN, 1996, P 14).

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

#### **b) La théorie – bi factorielle d’Herzberg :**

La théorie motivationnelle d’Herzberg est issue du monde du travail et y a été appliquée. Herzberg et ses collègues ont mené une enquête au près de salariés d’une entreprise en utilisant la méthode des incidents critiques. Les salariés devaient au cours de l’entretien décrire des situations qu’on produit de la satisfaction ou de l’insatisfaction exceptionnellement importante. Herzberg et ses collaborateurs ont des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situation. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction alors l’élément central de cette situation permet d’identifier un des facteurs de satisfaction .Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs :

La première catégorie, se trouve les facteurs qui ont la capacité d’apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l’individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à produire d’avantage d’efforts.

Ces facteurs sont :

- L’accomplissement ou la sensation d’avoir bien réalisé son travail ;
- La reconnaissance notamment du travail bien fait ;
- Le travail en tant, que tel ;
- La responsabilité ;
- Le plan de carrière notamment du travers de promotion, d’avancement et de réalisation de soi.

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de l’insatisfaction s’ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d’hygiène, au sens psychiatrique de l’hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l’équilibre de l’individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre ils ont un impact négatif sur l’individu s’ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- La politique et administration de l’entreprise ;
- Les relations de travail (supérieur, collègues, subordonnés) ;
- Les conditions de travail telles la sécurité de l’emploi, la valorisation au travers de l’emploi, les conditions de vie dans l’entreprise. (Fenouillet-F, 2003, P 88-90).

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissaient relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet, les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation. Pour lui la rémunération est un facteur d'hygiène et ne participe donc pas à ce titre à la motivation de l'individu. Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivation et les performances des individus. (FANOUILLET-F, 2012, P 203).

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail : » L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées. » L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique. Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, P 130).

#### **c) la théorie des besoins de McClelland :**

Il est l'auteur de la théorie de la motivation par l'accomplissement. Selon McClelland, l'individu a une tendance naturelle à satisfaire trois besoins : l'accomplissement, le pouvoir et l'affiliation (les relations personnelles).

Cependant, l'auteur de cette théorie focalise ses recherches sur le besoin d'accomplissement qu'il considère (avec celui de pouvoir) comme un besoin supérieur et propose de le mesurer chez l'individu à partir de test d'aperception thématique (TAT). McClelland établit ainsi que la motivation de l'individu est proportionnelle à la force de son désir soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur des concurrents : (<https://www.memoireonline.com/12/08/1660/la-motivation-element-fondamental-a-la-reussite-financiere-de-lentreprise.html> ).

**1-le besoin d'accomplissement :** les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur les façons dont ils peuvent améliorer leur travail. Qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant, et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour un bon travail sont considérés comme ayant un besoin élevé d'un accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux objectifs qu'ils pourraient rencontrer à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec.

McClelland et ses collaborateurs ont réalisé des études qui montrent une forte liaison positive entre une liaison positive et un niveau élevé des résultats dont le métier ou un degré de réussite élevé dont art de diriger. et aussi McClelland a fournis des raisons suivantes pour expliquer pourquoi les individus ont un besoin intense d'accomplissement ont ce type de comportement :

- ils aiment des situations où ils peuvent des responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes ;
- ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modéré et réaliste et prennent des risques calculés ;
- ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.

**2- le besoin de pouvoir :** les individus qui passent l'essentiel de leurs temps à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoin de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations.

**3- les besoins de relations personnelles :** beaucoup de personnes passent une partie de leurs temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relation personnelle et se montre plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations amicales dans le groupe en étant affables et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social et agréable et suscite des interactions entre personnes. (DESHOMMES-O, 2011, PP 10-20).

#### **d) La théorie X-Y de Mac Gregor :**

Les théories X et Y de Douglas McGregor :

Douglas McGregor (1906-1964) en formulant une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les ressources humaines pour l'entreprise. Il désigne la théorie X lui oppose une autre conception la théorie Y.

#### **Théorie X :**

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail.

Pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions.

- L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

### **Théorie Y :**

La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.

- Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable

L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associées à la réalisation des objectifs.

- L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation et largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

La théorie de McGregor met l'accent sur la responsabilité de management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, c'est par ce que ils sont dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience de potentiel que représentent les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer.

Cela pose le problème de la formation des cadres eux-mêmes. La politique et la pratique de la direction affectent concrètement ce degré d'engagement. (SOUTENAIN J.F, FARCET P, 2007, P 56).

### **e) La théorie d'ALDERFER :**

ALDERFER reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation, il classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins d'existences, des besoins de socialisation et des besoins de croissances :

#### **1- Les besoins d'existences :**

Ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieure chez Maslow, c'est -à dire les besoins physiologique est sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

### **2-Les besoins de sociabilité :**

Il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qui il côtoie.

Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, ce besoin de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.

### **3-Les besoins de croissances :**

L'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi .ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels que ils ont été définis par MASLOW. Cependant, il faut relever une nuance .pour Maslow. L'actualisation de soi, pour une personne est liée la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès son environnement afin de l'examiner, de l'explorer et de le maîtriser. (ROUSSEL-P, 1996, P 35).

ALDERFER soutient qu'un individu peut aussi régresser dans la hiérarchie des besoins, lorsque ne sont soumis à aucun ordre prédéterminé ; ainsi une personne qui ne parvient à satisfaire ses besoins de croissance pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité.

Le mécanisme de la motivation selon ALDERFER fonctionne différemment par rapport à la proposition de MASLOW. Ici, il n'existe pas de hiérarchie de présence des catégories des besoins, il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour accéder à un autre besoin. ALDERFER introduit la notion de frustration-régression : « Lorsque quelqu'un ne parvient pas à satisfaire un besoin, il tend à se retourner vers une autre famille de besoins pour l'investir d'avantage » (AGUILART-M, 2009, P 42).

Chez ALDERFER : « le développement personnel correspond au désir d'interagir avec succès avec son environnement, afin de l'examiner, de l'explorer et de le maîtriser. » (ROUSSEL-P, 1996, P36).

#### **5-2-b) Les théories du processus :**

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

### A) La théorie des attentes de Vroom, Porter et Lawler :

La théorie des attentes réunit un nombre impressionnant d'avocats prestigieux qui vont de Tolman à Lewin, Atkinson, Rotter, et Peak. Les représentants les plus récents sont Vroom et Porter-Lawler, qui l'ont aussi testée plus précisément pour son applicabilité aux situations de travail et qui ont rassemblé un nombre considérable de preuves empiriques de son bien-fondé.

Vroom soutient que la motivation au travail est une fonction multiplicatrice des attentes des employés à l'égard des résultats futurs et de la valeur personnelle qu'ils accordent à ces résultats. Les attentes mesurent l'ampleur de la croyance d'un individu dans le fait qu'une action spécifique débouchera sur un résultat particulier. Il existe deux sortes d'attentes :

- Les attentes sur les résultats associés aux efforts ; )
- Les attentes sur les résultats associées aux réalisations.

Les premières impliquent qu'une personne croit que les efforts accrus conduiront réellement à des réalisations accrues.

La valence est la valeur ou la préférence qu'un individu accorde un résultat .il se peut qu'un employé donne une grande valeur à une augmentation des salaires ou à une prime associée à une promotion, et accorde une valeur très positive ou résultat .inversement, un travailleur peut accorder une valeur élevée au fait d'éviter un résultat, comme le fait. D'être licencié, et attache donc une forte valence à cet évènement. Mais certaines personnes attachent une faible valeur à une augmentation de salaire ou à une promotion. (Deshommes-O, 2011, P 23).

Vroom met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuelles.

-Selon cette théorie(VIE), trois paramètres important entrent dans le fonctionnement de la motivation :

**1. l'espérance** : le lien entre effort-performance (E-P). Elle prend des valeurs entre 0 et 1 ; 0 indiquant aucune probabilité subjective qu'un effort débouche sur une performance ou un résultat, et 1 comme étant la certitude que l'effort ne débouchera sur le rendement escompté. Selon Kreitner et Kinicki, les facteurs pouvant influencer les perceptions des attentes d'un employé sont les suivants : son amour-propre, ses succès prévisibles à la tâche, l'aide reçue de la part d'un superviseur ou des subordonnés, l'information nécessaire pour compléter la tâche et le bon matériel et l'équipement pour travailler (PLOURDE-J, 1993, P 75).

**2. l'instrumentalité** : le lien entre performance-récompenses données (P-R). Elle prend des valeurs de -1 à +1 ; -1 indiquant une croyance que l'atteinte des récompenses est certaine sans la performance nécessaire, et + 1 indiquant que la performance est perçue comme étant une nécessaire et suffisante condition pour atteindre les récompenses.

**3. la valence** : elle fait référence à la valeur positive ou négative que les gens attribuent aux récompenses. La valence donne le reflet des préférences personnelles. La valeur de la

récompense dépend des valeurs de l'individu et peut être mesurée sur une échelle négative à positive. (PLOURDE-J, 1993, P 76).

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management. (Robert-F, 1995, P 31-32).

Cette vision permet de souligner plusieurs points :

- L'importance de la réflexion sur les objectifs à fixer à chacun et sur la façon de les communiquer ;
- L'importance de feed-back donné à chacun sur son niveau de progression et sur l'évolution de ses capacités à atteindre tel ou tel objectif, à effectuer telle ou telle tâche;
- L'importance de la cohérence de politiques d'évaluation et de reconnaissance, qui doivent permettre de clarifier l'instrumentalité de chacun. Si les salaires ne sentent pas quelles performance on attend d'eux et quel niveau d'effort permet de l'atteindre, ils risquent, dans le cas où leur motivation intrinsèque est faible, de se démotiver rapidement, faute d'un sens suffisamment clair dans l'entreprise. (Gruère-JP, et all, 2013, P 175).

- La formule de motivation de Vroom se caractérise :

Attentes sur les réalisations	attentes sur les résultats	valence	niveau
Associées aux efforts * associées aux réalisations * valeur du résultat = de motivation			



**Figure 2: la motivation selon le modèle de Vroom**

(<https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm>)

### MODÈLE VALIDÉ DE PORTER ET NADLER :

Porter et Nadler ont approfondi la réflexion fondatrice de Vroom. On peut représenter comme suit le modèle de feed-back qu'ils proposent.

La motivation M découle des résultats perçus précédemment et oriente l'intensité de l'effort. La performance dépend de l'intensité de cet effort, des capacités personnelles de l'individu et de l'appui que lui donne l'organisation. La perception de l'équité de rétribution intrinsèque (liées au travail lui-même) et extrinsèques (liée à l'entreprise : rémunération, carrière, climat, reconnaissance ...) reçues en récompense de l'effort réalimentera la boucle de motivation.

Plus tard, E. Lawler développera ce schéma, en collaboration avec D. Nadler, en introduisant la probabilité perçue par l'individu d'obtenir un résultat et une récompense, salariale ou non, modulée par l'importance (la valence) accordée à chaque élément de récompense. L'intérêt de ce développement, comme le souligne Bruno Sire, est de montrer que la perception est globale et que la faiblesse d'une rétribution sur un domaine peut être perçue comme compensée dans un autre domaine.

Les personnes qui s'impliquent dans les actions humanitaires acceptent, au moins temporairement dans leur carrière, d'être mal payées, mais ont un sens élevé de l'importance de leur mission. Si je fais un travail dur, mais rémunérateur, je peux accepter les contraintes (c'est le cas des personnes toujours à la recherche d'heures supplémentaires ou volontaires pour le travail posté). Mais si je suis mal payé, mal considéré et que je fais un travail sans intérêt sous la férule d'un encadrement méprisant, il y a peu de chances que j'adopte spontanément un comportement enthousiaste. (MEIGNANT- A, 2000, P 240).

### B) La théorie de Skinner :

L'apport de l'école behavioriste d'après Skinner :

Pour Skinner nos idées, notre personnalité ainsi que nos comportements sont les résultats de l'expérience que l'environnement nous fait vivre. La prétendue liberté de l'individu ne correspond qu'à son aptitude à fuir un environnement hostile et à rechercher les plaisirs et les récompenses, le comportement humain n'est donc que le produit du conditionnement que l'environnement lui impose.

Skinner a développé le principe de renforcement opérant qui rentre en jeu dans le mécanisme de la motivation. Il distingue plusieurs types de renforcement :

- La récompense, qui vise à encourager un comportement que l'on souhaite voir se reproduire ;
- La punition, qui sanctionne un comportement dont on ne souhaite pas la répétition ;
- Le renforcement négatif, qui consiste à encourager l'individu en le libérant d'une contrainte qui l'inhibait ;

- L'extinction, qui fait disparaître un comportement inopportun par la suppression de la récompense. (AGUILART-M, 2009, PP 46-47).

#### C) La théorie de l'équité D'ADAMS :

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

**La rétribution** peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

**La contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres. (LAURA-M, 2010, PP 24-25).

#### D) La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) n'est pas nouvelle. Frederick Taylor, le père du management scientifique, fut au début du siècle le premier à en parler. Plusieurs idées de base de Taylor se retrouvent dans la gestion par objectifs, elle-même reposant sur la théorie des objectifs de Locke et Latham.

La théorie des objectifs a fait de grands progrès dans les dernières décennies car son auteur Locke a constamment travaillé à l'améliorer. Son modèle théorique présenté en 1990 diffère beaucoup de son premier, présenté en 1968. Le modèle regroupe plusieurs éléments interdépendants : les sources d'entrée, l'engagement à réaliser l'objectif, la façon de vaincre la résistance à l'acceptation de l'objectif, les éléments de support, les attributs de l'objectif, l'effort dirigé, la performance, les bénéfices et les dangers. . (PLOURDE-J, 1993, P 63).

La théorie de la fixation des objectifs explique pourquoi et comment des objectifs spécifiques, remplis de défis, dirigent vers la réalisation d'une performance élevée (Locke et Latham, 1990, P 123). Comparés à d'autres types d'objectifs, les objectifs spécifiques et difficiles :

- **Clarté** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables ;
- **Challenge** : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif ;
- **Engagement** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision ;
- **Feedback** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants. (<https://amir.movie.blog/2019/08/26/la-theorie-de-la-fixation-des-objectifs-de-locke/>).

#### **La conclusion :**

La motivation est un sujet important dans le discours managérial. Pour que le salarié mobilise sa bonne volonté, sa capacité et sa créativité dans son travail il doit se sentir motivé. Un salarié heureux, travail mieux et plus.

La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. A l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, à fin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son potentiel. A cette fin, les gestionnaires sont appelé à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances.

# **CHAPITRE IV :**

Présentation de  
l'organisme  
d'accueil

## Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil

### 1: Généralités :

Depuis la situation de l'importation des produits textiles en 1995, les industries textiles Algériennes ont subi une conformation à une mutation profonde de leur environnement et une concurrence internationale et cela l'émergence de nouveaux concurrents issus des pays asiatiques.

Entreprise ALFADITEX (ex\_ INDITEX) est une de ces entreprises nationales qui sont confrontées à plusieurs problèmes structurels : les machines, le coût élevé du coton de la soie et manque de déchets textiles sur le territoire national.

L'entreprise a été obligée de faire appel à de nouvelles matières premières comme les fibres « nobles », (polyester, polypropylène, acrylique) et de renouveler les appareils de production est-ce pour continuer à exister et survivre à la concurrence.

L'entreprise ALFADITEX est constituée de plusieurs éléments, qui sont d'ordres financiers, économiques, techniques et humains. Ces objectifs fixés par l'entreprise

Depuis la libération de l'importation des produits textiles en 1955, les industries textiles algériennes ont subi une conformation à une mutation profonde de leur environnement et une concurrence internationale et cela est dû à l'émergence de nouveaux concurrents issus des pays asiatiques.

### 2: Présentation de l'entreprise

#### 2-1: L'historique de l'entreprise Texalg-Unité Alfaditex :

L'algérienne des textiles (texalge) est une société par action au capital de 5.000.000.000 Da, rattachée au holding des industries manufacturières, elle est passée par plusieurs mutations de l'économie nationale par l'entreprise mère SONITEX.

Le complexe est mis en fonction en 1982 par la société nationale de l'industrie textile (SONITEX), qui fut créée en 1966 par l'ordonnance N°66-218, puis après restructuration, le complexe dépend de l'entreprise INDITEX dont le siège est M'SILA. En 1998 elle est instituée en filiale sous tutelle du groupe TEXMACO, ALFADITEX SPA, l'entreprise a été fusionnée, à partir du 01/01/2012, affiliée au groupe TEXALG SPA appelée complexe industriel ALFADITEX.

#### 2-2: Données générales sur l'unité ALFADITEX :

##### 2-2-a) Localisation :

Le complexe « TEXALG SPA » unité ALFADITEX est sis sur la PN26 Remila commune de Fenaia, dans la wilaya, y compris un siège. Il est implanté sur une parcelle de terrain d'une superficie de 189.829 m<sup>2</sup>, les terrains sont sédentaires et permettent des extensions.

L'entreprise dispose de deux autres parcelles de terrain, la première étant l'extension de l'usine sur laquelle sont implantés des logements de fonction (la base de vie de l'entreprise), cette parcelle a une superficie de 33336 m<sup>2</sup>.

La seconde sur laquelle est implantée une station de pompage de l'eau d'un forage dans le lit d'oued Soummam, cette parcelle a une superficie de 505 m<sup>2</sup>

### **2-2-b) L'usine est délimitée :**

- Au Nord par une piste carrossable et des terres agricoles (oliviers) ;
- Au Sud par les routes nationales N° 26 ;
- A l'Est par une piste carrossable et terres agricoles (olivier) ;
- A l'Ouest par Oued REMILA.

### **2-2-c) Accessibilité de terrain :**

- Accessible aux poids lourds plus de 15 tonnes et moins de 30 tonnes ;
- En bordure de la route nationale N 26 allant de la route nationale N 5 vers Bejaia et Jijel ;
- A 35 Km de l'aéroport de Bejaïa ;
- A 35 Km du port maritime et commercial de Bejaïa.

### **2-2-d) Effectif :**

L'usine possède un effectif total estimé à 332 travailleurs dont 08 femmes et 324 hommes repartis dans les différentes catégories suivantes :

- Cadres 44 ;
- Agents de maîtrise 42 ;
- Agents d'exécution 246.

### **2-2-e) Statut juridique :**

L'algérienne des textiles par abréviation EPE TEXALG SPA est une entreprise publique économique non affiliée rattachée au portefeuille de la société de gestion de participation (industrie, manufacturière) créée par acte N 636 des actes administratifs de la direction de domaine de l'état de la wilaya d'Alger, une application de la résolution N°05/111 de conseil des participation de l'état du 03 mars 2011 relative au redressement et à la relance des entreprises publiques de textile.

L'entreprise a absorbé et fusionné, à partir du 01 janvier 2012, 07 entreprises affiliées au groupe TEXMACO SPA.

### **2-3: Produits fabriqués :**

TEXLAG SPA unité ALFADITEX possède plusieurs types de produits :

- tapis-Moquette aiguilletés

- ouates de diverse masse surfacique
- molletons et serpillières
- feutres en diverse masses surfaciques
- coton nappé
- tissus d'ameublement
- tissu d'habillement
- tissus peluche.

### **2-4: Objectifs de TEXTALAG :**

L'objectif essentiel de l'unité depuis sa création étant de satisfaction à la demande nationale en produits textiles et leurs dérivés. Mais actuellement « le but de complexe est d'arriver à exister sur le marché », surtout avec la libération des importations des produits textiles en 1995, elle cherche aussi à dégager une meilleurs rentabilité et déterminer les produits à fabriquer avec un rendement économique certain et en fin assurer la réalisation des produits.

### **2-5: Capacité de stockage :**

- matière première : 2.000 ML.
- matière consommable : 18.000 ML.
- produit fini : 242.320 ML.

## **3: L'organisation interne de l'entreprise ALFADITEX**

L'entreprise « ALFADITEX » est une structure fonctionnelle et hiérarchique qui sert à garder la flexibilité nécessaire pour répondre d'une meilleure façon à l'exigence de l'environnement externe.

L'entreprise dispose d'un capital social d'admiration composé de :

- un PDG au niveau d'Alger.
- un directeur général de l'unité.
- directeur de production.
- directeur de maintenance.
- directeur de l'exploitation.

#### 4: Les services et leurs fonctionnements :

##### • Direction :

- **Direction générale** : cette fonction est assurée par le nouveau directeur générale qui a été promu la fin du mois de juin 2015, qui veille à la bonne gestion de l'entreprise.
- **Secrétariat de direction** : elle est chargée de la liaison entre la direction et ces différentes fonctions.
- **Management de qualité** : le rôle de celle-ci est de mesurer et d'améliorer continuellement les performances de l'unité. A savoir la qualification de la main d'œuvre, la vérification des équipements de production..., elle veille à la réalisation de la mission de l'entreprise qui est la maximisation de la satisfaction de client.
- **Contentieux et assurances** : elle s'occupe principalement des relations de l'unité et la CAAT et aussi le règlement des litiges entre l'unité et les tiers. Cette fonction comporte une seule employée.
- **Service Audit** : ou bien contrôle de gestion...

##### • Sous-direction :

- **S/D Filature** : cette fonction est scindée en trois lignes de fabrication : ligne coton cadré, ligne coton peigné et ligne synthétique. C'est au niveau de ces trois lignes que la matière première subit un certains traitements en passant par les différentes phases suivantes :

- **Battage** : la matière arrive sous forme de balles, après ouvraison, elle subit un mélange et un nettoyage pour donner les flocons.
- **Cardage** : les flocons reçus subissent un complément de nettoyage, un démêlement pour former un ruban cadré.
- **Réunissage** : les rubans cadrés sont réunis en nappes de 20 rubans de cadre.
- **Etirage à surface gauche** : les nappes sont réduites et sont homogènes.
- **Peignage** : les nappes homogènes subissent un nettoyage et les fibres courtes sont supprimées.
- **Etirage** : un ruban qui sert au réunissage est en général irrégulier et ainsi on effectue un affinage par doublage et puis l'étirage afin d'obtenir un ruban régulier.
- **Filage** : les rubans ainsi obtenus sont étirer, tordue et transformés en mèches qui seront aussi étirés de plus en jusqu'à l'obtention d'un fil de diamètre voulu.

**Bobinage** : après obtention des fuseaux, les fils semi à d'autres traitements de finissage pour être enfin bobiner, les bibines sont divisées en deux bobines, bobines à simple fils et bobines à fils retordus.

- **S/D Tissage** : elle se compose d'une salle de velours trame et d'autres velours chaînes, la fabrication du velours passe par différentes étapes, définis par les services suivants :

- **Service préparation** : la première étape est l'ourdissage qui a pour but d'ennuyer les fils de chaîne sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé. Il existe deux sortes d'ourdissage : le directeur et le sectionneur, quant au jacquard, il est alimenté directement en bobines à partir de la filature et ce après l'avoir

transformé en petites bobines cylindrique sur un bobinoir.

- **Service tissage** : le tissage est une étape important, elle consiste en un autre croisement des filés, et une chaîne des files de trame suivant un ordre bien déterminer. Donc il y a le tissage chaîne une fois bien tisser, le tissu obtenu est inspecté sur des tables de visite pour procéder au classement des pièces par choix. Les différentes étapes du tissage sont comme suivantes :
  - Canetage : il est pour but d'enrouler sur des canettes le fil venant des bobines coniques de bobinoir. Ce fil sera ensuite destiné à alimenter la trame des tissus.
  - Ourdissage : a pour but d'enrouler les fils de chaîne sous une même tension, parallèlement entre eux et selon un ordre déterminer. Il y a deux types d'ourdissage : classique pour le tissage trame et sectionneur pour le tissage chaîne.
  - Encollage : enduire les fils de colle de façon à les rendre lisses et glissants, ceci diminue les froncements dans le tissage et fait abaisser le nombre de casses de fils.
  - Rentrage : introduire les fils de chaîne dans les lamelles de casses chaîne, dans les maillons des lisses et dans les dents de peigne.
  - Réunion : cette opération consiste à réunir en une ensouple de tissage, autant d'ensouples d'ourdissage.
  - Tissage trame : fabrication de velours trame, par les matières à tisser.
  - Tissage chaîne : fabrication de velours chaîne, par les matières à tisser.
  - Visite écrue : contrôler et visiter le velours tissé.

**-S/D Finissage** : elle se compose de trois départements de production principaux :

Préparation coupe, blanchement teinture et apprêt.

- Laineuse : le tissu est traité sur la côte en choix avec une solution contenant de la soude, de la colle et mouillant, et ceci pour faciliter la coupe ultérieure, des flottent forment la côte du velours.
- Coupe : du couteau circulaire ou molettes coupe les flottent pour former la côte du velours et ça suivent la variété voulue.
- Apprêt coupe : la visite s'effectue sur des tables, et certains défauts de coupe sont réparés et le reste est porter sur des bordereaux.
- Blanchiment : blanchir le tissu pour lui ôter sa couleur naturelle, le tissu est ensuite lavé et séché.
- Teinture : mettre le tissu dans un bain de teinture.
- Apprêt chimique : elle utilise des produits chimiques pour que le tissu garde sa couleur.
- Apprêt mécaniques : il donne au tissu la souplesse et l'infroissabilité et la laize désirée.
- Visite finale : contrôler le tissu, classer et étiqueter le tissu.
- Emballage : emballer le tissu visiter dans des cellophanes, le trier par articles coloris et choix, le regrouper par palettes, l'enregistrer et le livrer au magasin produit fini.

**-S/D Planification et conception** : la raison d'être de cette fonction est primordiale dans une entreprise car elle a pour activités de concevoir et développer le produit, planifier la réalisation du produit, effectuer plusieurs contrôles au cours du processus de production (à la réalisation,

au cours de production et contrôle final).

**-S/D Maintenance** : elle établit des rapports d'activités mensuelles sur laquelle sont portés les heures d'intentionné par section et différents, travaux effectués et elle se compose des services suivants : eau et vapeur, maintenance annexe et fabrication/ rénovation.

**-S/D Qualité** : c'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structure au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections, on distingue trois sous structure : contrôle de qualité filature, contrôle tissage et contrôle de qualité finissage.

**-S/D Hygiène et sécurité** : elle s'occupe des conditions d'hygiène et de sécurité en matière de protection, elle est chargée également de l'étude et l'analyse des accidents de travail pour aboutir au meilleur moyen de protection.

**-S/D Ressources humaines** : elle s'occupe des affaires et de la gestion du capital humain, elle se compose de plusieurs services, formation, recrutement et archivage, gestion du personnel, paie, moyens généraux.

- formation : elle assure le déroulement de la formation du début jusqu'à la fin dans le domaine du textile, elle contient également le CFO, le rôle de celui-ci s'occupe des stagiaires issus des écoles privés ou publique.
- moyens généraux : elle gère les chauffeurs, manutentionnaires et agents de nettoyage.
- recrutement et archivage : ce service dirige la dotation du facteur humain pour subvenir l'unité en besoin du capital humain. Elle s'occupe également de l'archivage des demandes de candidatures rejetées ou jugées non adaptées aux postes demandé.
- paie : dans ce service, nous avons constaté qu'un seul calculateur de paie et acheminer les procédures de rémunération du personnel en collaboration avec ALFADITEX via son compte bancaire.
- gestion du personnel : elle se compose de deux sections, section gestion sociale et section gestion de carrières. Elle assure le pointage horaire (entrée et sorties), les absences autorisées et irrégulières, comme elle gère la carrière des travailleurs maladie.

**-S/D Commerciale** : elle est constituée par le service des ventes et le service de marketing, son rôle est la facturation et le suivi des ventes destinées au secteur public.

**-S/D Approvisionnement** : cette structure s'occupe des achats locaux et extérieur (pièces de rechange, fournitures de bureaux, produits chimique, colorant et matière première).

**-S/D Finances et comptabilité** : elle prend en charge toutes les opérations qui s'inscrivent dans le domaine des finances et de la comptabilité, elle se subdivise en trois services : comptabilité générale, comptabilité analytique et finance.

# **Chapitre V :**

Analyse des  
données et  
Interprétation  
des résultats

## Chapitre V: Analyse des données et interprétation des résultats

### Préambule :

Il s'agit dans cette partie d'analyser et interpréter les différents résultats récoltés sur le terrain afin de répondre à la problématique de la recherche et de vérifier les différentes hypothèses.

### Section 01 : analyse et interprétation des données

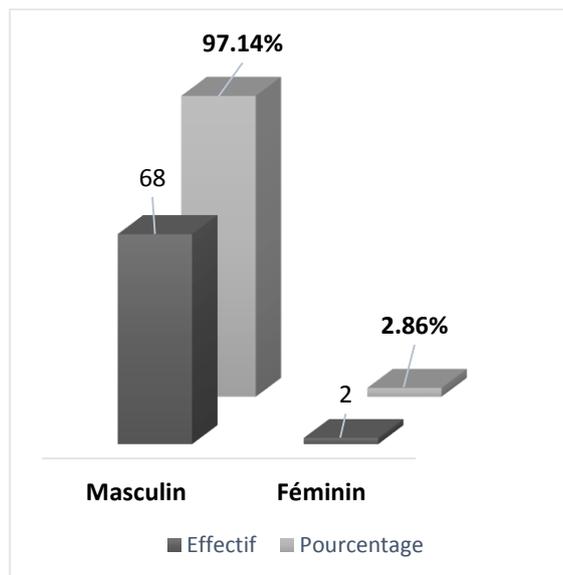
#### 1: Présentation des caractéristiques de l'échantillon :

Cette partie va être consacrée au traitement des caractéristiques essentielles des membres de notre étude au sein de l'usine ALFADITEX, ces caractéristiques constituent l'ensemble des données et d'informations sur les enquêtés selon : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, situation matrimoniale et l'ancienneté au travail). Chaque population d'étude a ses propres caractéristiques, pour l'identifier nous allons déterminer les caractéristiques des travailleurs de l'entreprise que nous avons interrogés.

#### Axe 01 : Profil du répondant

Tableau 1: la répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	68	97,14 %
Féminin	2	2,86 %
Total	70	100,00 %



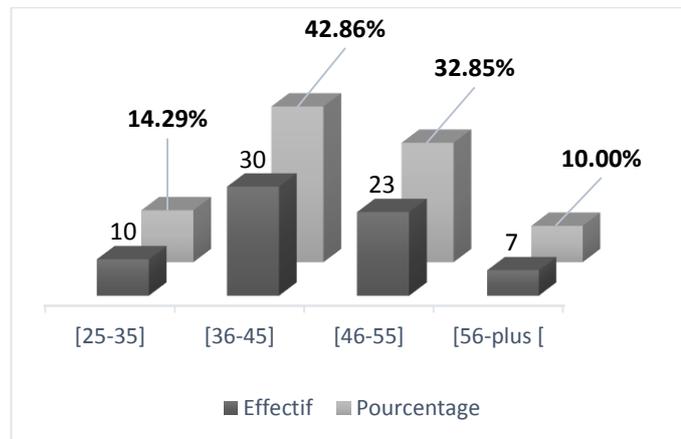
D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 97,14%, et de 2,86% représente le sexe féminin. On

remarque que le sexe masculin est beaucoup plus dominant que le sexe féminin, et cela peut s'expliquer par la nature du travail adopté par l'entreprise qui exige une force physique chez les deux catégories.

Cela explique que l'usine « ALFADITEX » lors de recrutement favorise un peu la catégorie du sexe masculin, ce n'est pas un choix mais c'est la nature des tâches exécutées qui exige un effort physique. Pour cela l'entreprise ne recrute pas beaucoup de femmes, et généralement ces femmes, on les trouve plus souvent dans l'administration. Alors que la majorité des hommes se trouvent sur le terrain.

**Tableau 2: la répartition des enquêtés selon l'âge**

Age	Effectif	Pourcentage
[25-35]	10	14,29%
[36-45]	30	42.86%
[46-55]	23	32,85%
[56-plus [	7	10,00%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

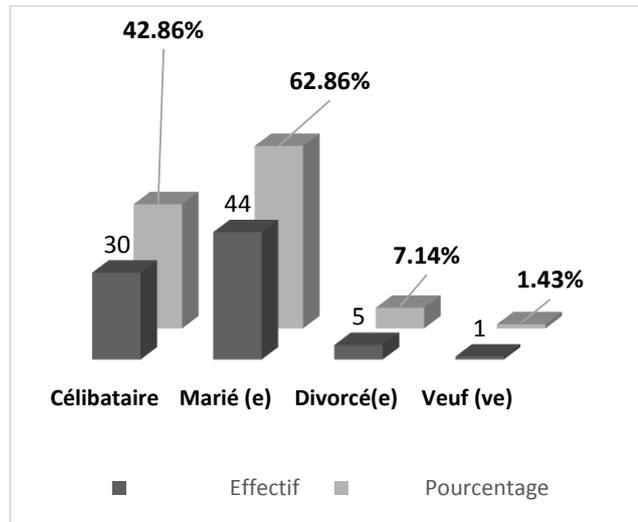


A travers ce tableau, on déduit que la catégorie d'âge dominante dans l'usine Textile est celle de [36-45] ans, soit 50 % de la population de l'étude suivie par la tranche d'âge allant de [46-55] ans et avec un pourcentage de 27,71 % ,ensuite la catégorie de [25-35] ans ,avec 14,29%,enfin vient la tranche de [56-plus] ans avec un taux de 10%.

On déduit que l'entreprise ALFADITEX a préféré de renforcer son personnel avec des salariés plus âgés qui possèdent l'esprit de fidélité à leur travail et de compétitivité et qui ont des connaissances et des compétences dans le domaine , cela a pour objectif but de sauvegarder des formes et méthodes anciennes et d'autres part acquérir des nouvelles stratégies par le recrutement des jeunes pour enrichir son potentiel et pour qu'elle maintienne sa survie dans le climat de la concurrence.

**Tableau 3: répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale**

Situation matrimoniale	Effectif	Pourcentage
Célibataire	30	42,86 %
Marié (e)	44	62,86 %
Divorcé(e)	5	7,14 %
Veuf (ve)	1	1,43 %
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00 %</b>

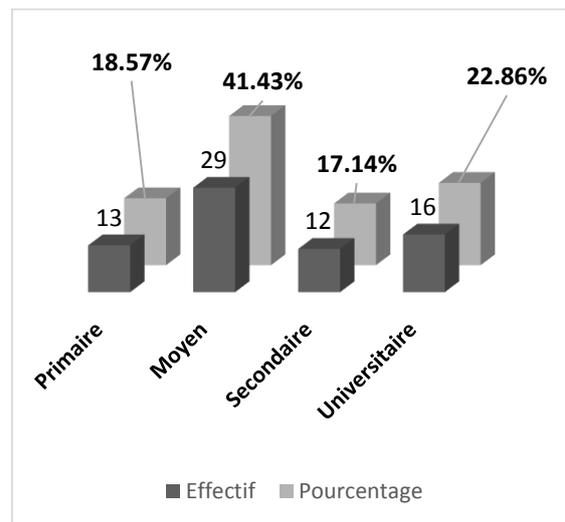


On déduit d'après l'observation de ce tableau que la majorité des enquêtés sont mariés de 62,86%, de 42,86% des célibataires et 7,14% des personnes divorcées et 1,43% qui sont veufs /veuves.

On exprime ceci par le fait que notre population d'enquête a une situation sociale stable, donc elle a l'avantage de réaliser un bon rendement, elle influence sur l'effort et appuyé sur le travail et sur la durabilité de l'entreprise car cela fait partie de ses objectifs.

**Tableau 4: Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	13	18,57 %
Moyen	29	41,43 %
Secondaire	12	17,14 %
Universitaire	16	22,86 %
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00 %</b>

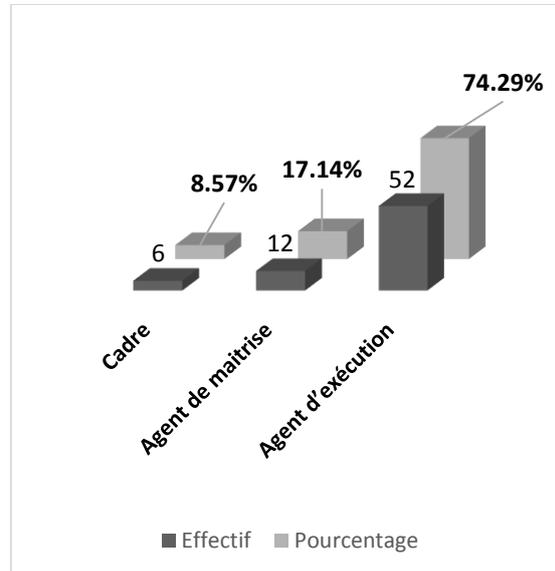


Selon le tableau ci-dessus, les réponses à la question sur le niveau d'étude révèlent que 41,43% des personnes interrogées ont un niveau moyen, et 22,86% d'entre eux ont un niveau universitaire, ensuite, 18,57% ont un niveau primaire, enfin, avec 17,14% du niveau secondaire.

Cela explique que l'entreprise Textile n'exige pas un niveau élevé d'étude pour recruter les salariés afin d'exécuter les tâches et les fonctions de cette dernière.

**Tableau 5: Répartition des enquêtes selon la catégorie socio-professionnelle**

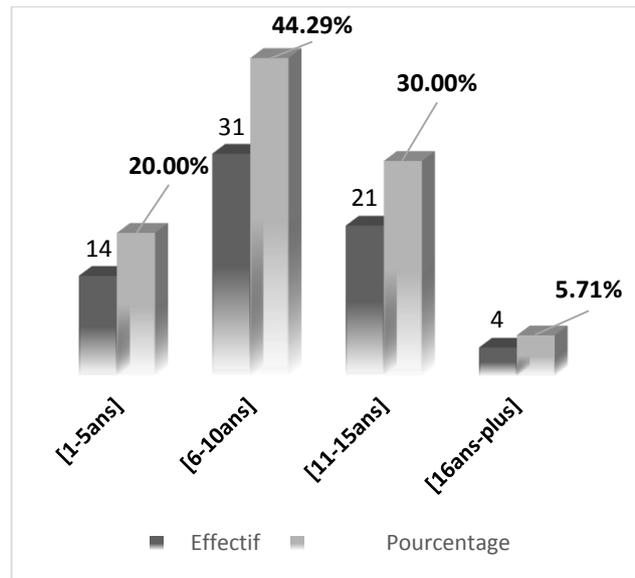
Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
<b>Cadre</b>	6	8,57%
<b>Agent de maîtrise</b>	12	17,14%
<b>Agent d'exécution</b>	52	74,29%
<b>Total</b>	70	100,00%



D'après le tableau ci-dessus, la majorité des salariés répartis au niveau des 3 catégories socioprofessionnelles ont une formation initiale adéquate au poste occupé, avec un pourcentage de 74,29% dans la catégorie d'agent exécution de l'ensemble de personnel, et cela peut s'expliquer par la présence des machines dans l'entreprise qui exige beaucoup de main d'œuvre pour produire plus. Suivi par les agents de maîtrise avec un taux de 17,14%, leur rôle est la vigilance terrain qui veut dire une bonne protection sécuritaire et à la surveillance des ouvriers dans les ateliers de production, et enfin la catégorie des cadres avec un taux de 8,57% ce sont aussi des managers et ils gèrent, encadrent et prennent des décisions au sein de l'entreprise.

Tableau 6: Répartition des enquêtés selon le facteur de l'ancienneté

Ancienneté dans l'entreprise	Effectif	Pourcentage
[1-5ans]	14	20,00%
[6-10ans]	31	44,29%
[11-15ans]	21	30,00%
[16ans-plus]	4	5,71%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100 ,00 %</b>



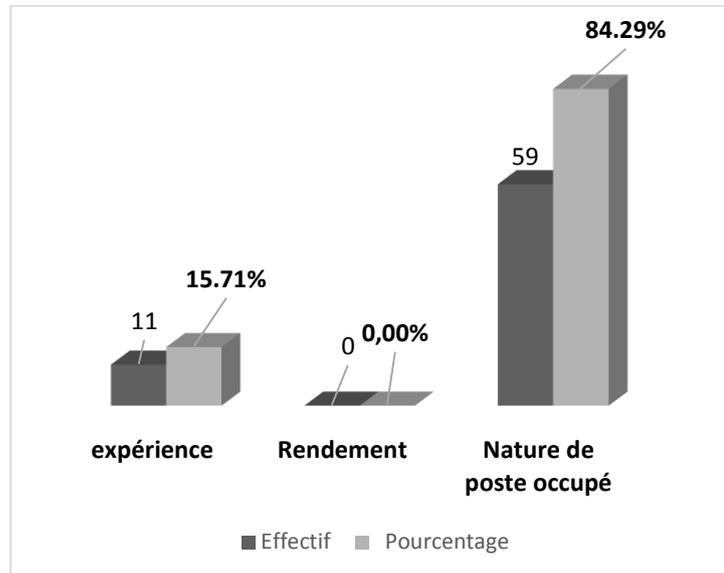
D'après ce tableau, nous constatons que le pourcentage le plus élevé est de 44,29% représenté par les salariés ayant une ancienneté professionnelle de [6ans-10ans]. Suivi par un pourcentage de 30% de la catégorie [11ans-15ans], puis la catégorie [1ans-5ans] avec 20% et enfin la catégorie [16ans-plus] avec un pourcentage faible de 5,71%. Suite à l'analyse des données du tableau, on trouve que l'entreprise offre la chance aux anciens salariés d'améliorer leur expérience professionnelle pour former une catégorie professionnelle adéquate aux besoins du futur.

L'ancienneté professionnelle reste souvent perçue comme un gage d'efficacité. Les travailleurs qui restent longtemps au sein de la même entreprise acquiert un grand nombre de connaissances implicites et spécifiques à leur bien de travail. L'ancienneté produit un sentiment de sécurité et de stabilité et tend à renforcer l'adéquation au milieu organisationnel, à ses valeurs, ses normes, et ses procédures. Dès lors l'ancienneté devrait également se traduire par une augmentation de l'engagement organisationnelles, de l'implication et, en fin de compte, des performances des travailleurs.

**Axe 2 : les conditions de travail**

**Tableau 7: les critères de la rémunération dans l'entreprise ALFADITEX selon ses salariés :**

Critère de promotion	Effectif	Pourcentage
expérience	11	15,71 %
Rendement	0	0,00 %
Nature de poste occupé	59	84,29 %
total	70	100,00 %



D'après les résultats de ce tableau ci-dessus on a remarqué que la majorité des enquêtés indique que leur salaire dépend de la nature de poste occupé avec un taux de 84,29 ; ensuite on 15,71 qui ont répondu que leur salaire est en fonction de leur expérience, et personne ne nous a répondu en faveur de rendement.

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés. Actuellement, c'est une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines. (M. THEVENT, C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F.BENDER, P 191).

Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. La rémunération est devenue une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

L'entreprise ALFADITEX prend en considération, le poste occupé comme première critère de motivation, donc il semble que cette entreprise adopte un programme de rémunération n'est pas assez motivant, et aussi à travers les données de ce tableau on remarque que personne n'a choisi la productivité comme source de rémunération, cela nous a mené à déduire que cette dernière ne stimule pas ses salariés à travers le salaire.

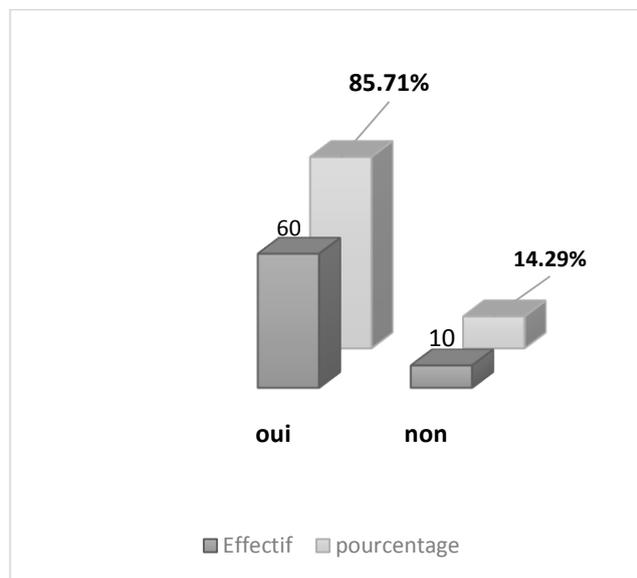
Pour l'expérience comme source de rémunération, il y a un nombre important de nos enquêtés qui ont répondu en faveur de cette dernière, donc on déduit de l'entreprise ALFADITEX

Donne grande importance à l'ancienneté. Car un salariés ancien, il a accumulé des expériences ce qui renvoi positivement sur sa productivité, un salariés qui a d'expérience est un synonyme de compétence et de performance.

Il reste à dire que l'entreprise ALFADITEX doit prendre en considération la productivité la productivité comme critère de rémunération.

**Tableau 8: la répartition des enquêtés selon l'existence d'un service d'hygiène au sein de l'entreprise**

s.hygiène	Effectif	pourcentage
<b>Oui</b>	60	85,71%
<b>Non</b>	10	14,29 %
<b>Total</b>	70	100,00 %



Comme il est remarquable dans les résultats de ce tableau 85,71%, des salariés interrogés sur l'existence d'un service d'hygiène au sein de l'entreprise ont répondu par « oui », en deuxième lieu, on a ce qu'ils ont répondu par « non » avec un taux de 14,29%.

A travers ces résultats, on constate que le service d'hygiène existe de l'entreprise ALFADITEX.

La satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation des salariés, mais influence pour la motivation. Le non satisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène entraîne une attitude négative face à l'emploi. Pour développer la motivation des salariés, il faut agir sur les facteurs dits de motivation.

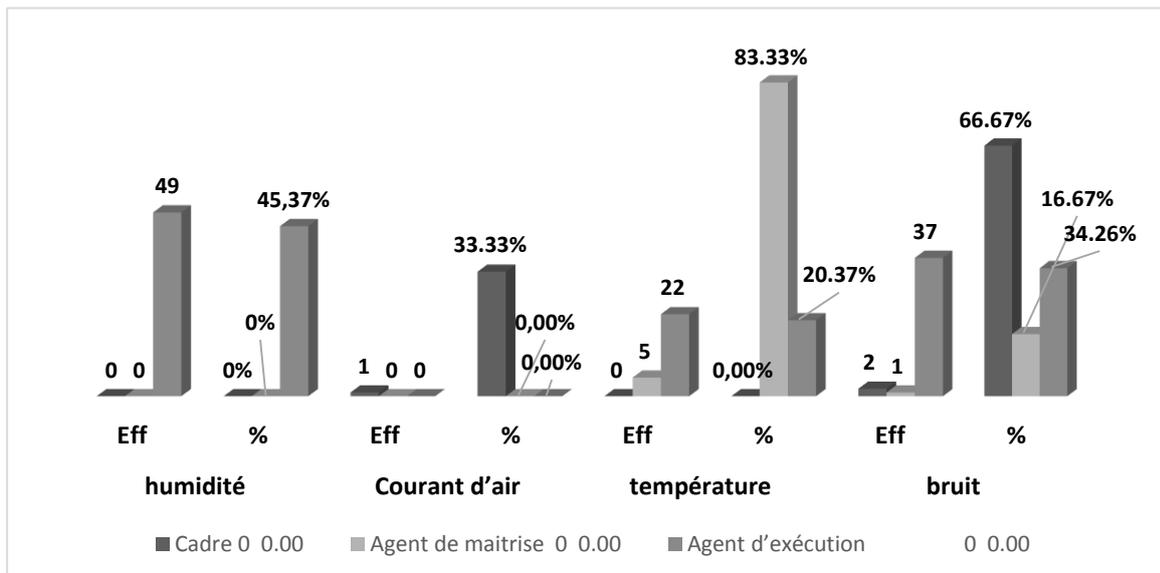
En effet, l'hygiène a un réel impact sur la santé des travailleurs. Personne n'a envie de travailler dans un environnement instable, d'autant plus que le manque d'hygiène est la principale source des maladies infectieuses.

De ce fait, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour maintenir un lieu de travail sain et propre.

**Tableau 9: les conditions de travail existantes dans l'entreprise**

réponse CSP	saleté		humidité		Courant d'air		température		bruit		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>Cadre</b>	0	0,0	0	0,00	1	33,33	0	0,00	2	66,67	3	100,00
<b>Agent de maitrise</b>	0	0,0	0	0,00	0	0,00	5	83,33	1	16,67	6	100,00
<b>Agent d'exécution</b>	0	0,0	49	45,37	0	0,00	22	20,37	37	34,26	108	100,00
<b>Total</b>	0	0,0	49	41,88	1	0,85	27	23,08	40	34,19	117	100,00

**N.B : Le total est supérieur à l'échantillon puisque il s'agit d'une question à choix multiple.**



A partir de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés ont répondu que l'humidité a un impact négative sur leur rendement, avec un taux de 41,88%, dont on a la totalité des agents d'exécution avec 45,35%, suivie par le bruit avec un pourcentage de 34,19%, dont, les cadres avec 66,67%, les agents d'exécution avec 34,26% après, les agents de maîtrise avec 16,67% . En rajoutant le facteur de température avec 23,08%, dans 83,33% représente les agents de maîtrise, ensuite les agents d'exécution avec 20,37% .Enfin, le courant d'air avec 0,85% dans la totalité sont des cadres avec un taux de 33,33%.

Les conditions générales ambiantes (humidité, température et interdépendant bruits) peuvent interdépendantes et cumulés ainsi potentielles inhérents de chacune de leurs propriétés intrinsèques nuisible à la sécurité et à la santé des travailleurs.

Les problèmes de santé dus à la chaleur génèrent des risques de malaise général, de crampes musculaires, les pertes de connaissances, qui peuvent être vitaux dans le cas extrême Indirectement le travail par forte chaleur augmente aussi les risques d'accident du travail par la fatigue, la diminution de vigilance.

Dans les ateliers de production, le confort thermique est important pour le bien être de travailleur et sa productivité, il dépend de humidité qui doit se situer à l'intérieures de limites déterminant la zone de confort. Un écart par rapport à la zone peut être une source de stress et affecte le rendement et la sécurité.

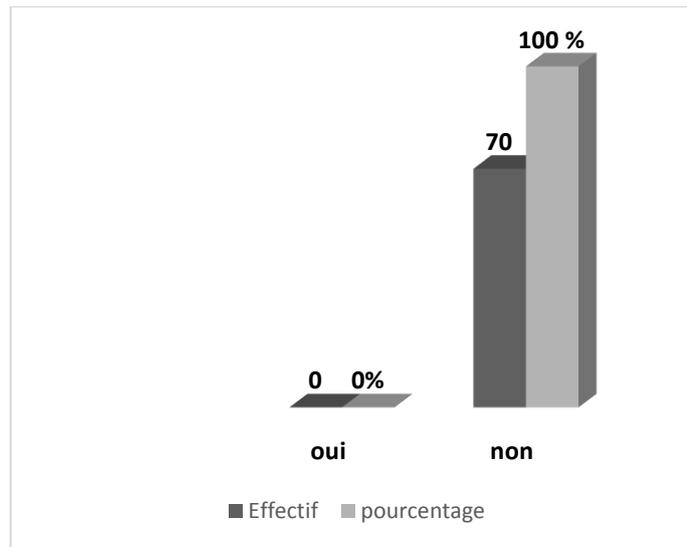
Les méfaits du bruit dans la vie professionnelle, sont trop souvent méconnu est négliger. Pourtant les conséquences peuvent être grave est irréversible. Les nuisances sonores ont pour conséquence. Les effets auditifs comme la surdité avec déficit auditif temporaire ou définitif les acouphènes, mais également non auditif comme l'impact sur la fatigue et le stress.

Au dehors des atteints sur le système auditif, le bruit ambiant peut entraine une gêne ou un stress vecteur de trouble et de pathologie qui unissent non seulement a santé des travailleurs mais aussi à la productivité de leurs travail.

L'environnement de travail a un impact direct sur la productivité. En effet, en améliorant l'environnement de travail, on contribue à améliorer le bien-être ainsi que la motivation et donc la performance des salariés.

Tableau 10: la présence d'un médecin dans l'entreprise

Présence d'un médecin	Effectif	pourcentage
Oui	0	0%
Non	70	100%
Total	70	100%



Comme il est remarquable dans les résultats de ce tableau 100%, des salariés interrogés sur la présence d'un médecin dans l'organisation ont répondu par non.

En fonction du secteur et de la taille de l'entreprise le médecin du travail viendra dans l'entreprise, ou le salarié se rendra au centre de la médecine du travail dont dépend l'entreprise. Le rôle du médecin du travail est exclusivement préventif. il consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs, en surveillant notamment leurs conditions d'hygiène au travail, les risques de contagion et leurs état de travail, et avec l'appui d'une équipe pluridisciplinaire qu'il coordonne (infirmiers, psychologues, ergonomes, toxicologues, etc.), il conduit des actions de santé, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnels. Il surveille leur état de santé en fonction e leurs âges et des risques professionnels.

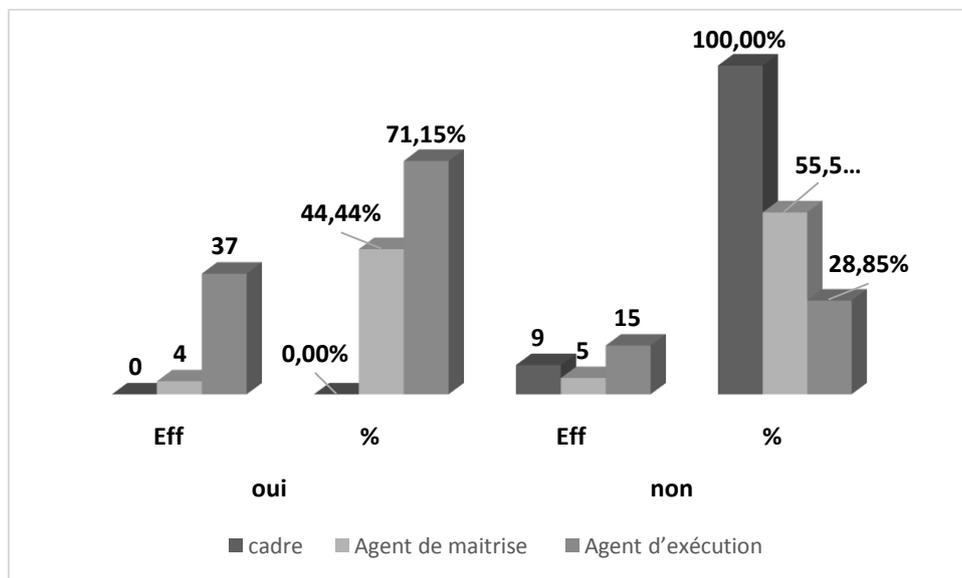
A ce titre, il les examine, pose des diagnostics, prescrit les examens complémentaires nécessaires, par exemple pour déterminer la comptabilité entre le poste de travail et l'état de santé, ou encore pour dépister une maladie professionnelle. Le médecin de travail propose aussi des solutions pour maintenir le travailleurs dans l'emploi, par exemple il aide les travailleurs handicapés à adapter leurs poste de travail. il contribue également la traçabilité des expositions sanitaires a la veille sanitaire.

Le médecin du travail conseille les employeurs et les travailleurs sur les mesures nécessaires afin de maîtriser les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir les addictions (alcool, drogue), la pénibilité au travail (produits chimiques, geste répétitifs, manutention....).

A la fin on peut dire que Le médecin de travail, est un facteur central pour assurer le bien-être des travailleurs.

**Tableau 11: les problèmes de santé rencontrés par les travailleurs de l'entreprise**

réponse CSP	oui		non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>Cadre</b>	0	0%	9	100 %	9	100%
<b>Agent de maitrise</b>	4	44,44%	5	55,56 %	9	100%
<b>Agent d'exécution</b>	37	71,15%	15	28,85 %	52	100%
<b>Total</b>	41	58,57%	29	41,43 %	70	100%



A partir de ce tableau, on remarque que la majorité des enquêtés ont répondu par « oui » relié aux problèmes de santé rencontrés dans l'entreprise, avec un taux de 58,57%, dont on a la totalité des agents d'exécution avec 71,15% suivie par les agents de maitrise avec un pourcentage de 44,44%, enfin les cadres avec 00%..

En deuxième lieu, on a ceux qu'ils ont répondu par « non » avec un pourcentage de 41,43%, dont 100% des cadres et 55,56% des agents de maitrise enfin, avec 28,85% pour les agents d'exécution.

On déduit que plus que la moitié des salariés sont satisfaits par leur travail, et le reste sont insatisfaits, cela signifie qu'il ne rencontre pas de problèmes dans l'exécution de leur tâches.

Les conditions dans lesquelles se déroule le travail sont aussi un critère important pour la satisfaction du salarié. Il faut pour lui, un environnement adapté où il a accès à tout le matériel dont il a besoin pour accomplir ses tâches.

Un environnement non adapté peut être une source de stress et d'insatisfaction.

Par exemple, un employé qui travaille dans des températures extrêmes ou dans un environnement trop bruyant peut rapidement sentir de la fatigue sur les plans physiques et psychologiques. L'exposition à des substances toxiques et un espace de travail restreint constituent aussi des sources d'insatisfaction chez les salariés qui doivent travailler pendant longtemps dans ces conditions.

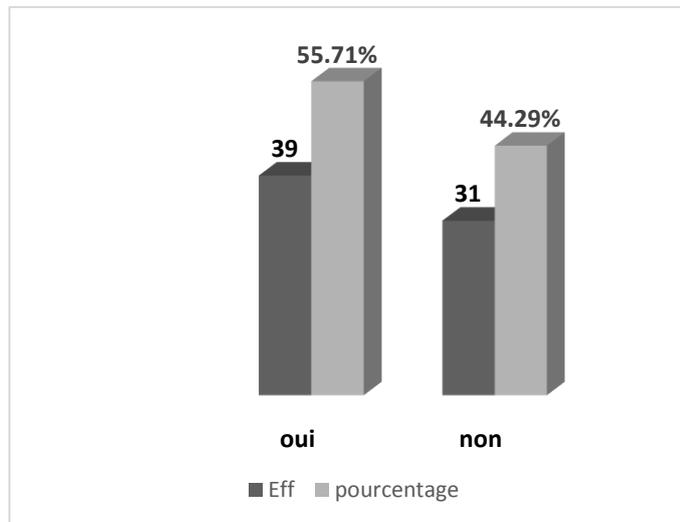
Afin que l'employé trouve du plaisir dans ce qu'il fait, il faut aussi une bonne qualité au travail entre les collaborateurs. Plus la collaboration est cordiale et joyeuse, plus l'employé se donne à son travail.

Les employés qui travaillent pendant trop ou peu d'heures sont généralement insatisfaits au travail.

Des frustrations peuvent subvenir lorsqu'un salarié se voit contraint de travailler à des moments qui ne lui plaisent pas : pendant les soirées, la nuit, lors des week-ends ou pendant ses congés par exemple. En effet, le fait de travailler durant ces moments a peut-être un impact négatif sur sa conciliation travail et vie privée. Une telle situation peut rapidement devenir une source d'insatisfaction pour lui.

**Tableau 12: la sécurité au sein de l'entreprise**

sécurité au sein de l'entreprise	Eff	pourcentage
<b>Oui</b>	39	55,71%
<b>Non</b>	31	44,29 %
<b>Total</b>	70	100,00 %



D'après les résultats obtenus de ce tableau, nous constatons que la majorité de notre échantillon 55,71% estime qu'ils ont répondu par « oui », il ressent la sécurité au sein de l'entreprise, par lequel, Par contre, 44,29% des salariés ont répondu par « non ».

On conclut que l'entreprise considère que la sécurité et la santé des salariés de ses priorités pour les motiver et faire le profit.

Afin de respecter son obligation de sécurité, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs.

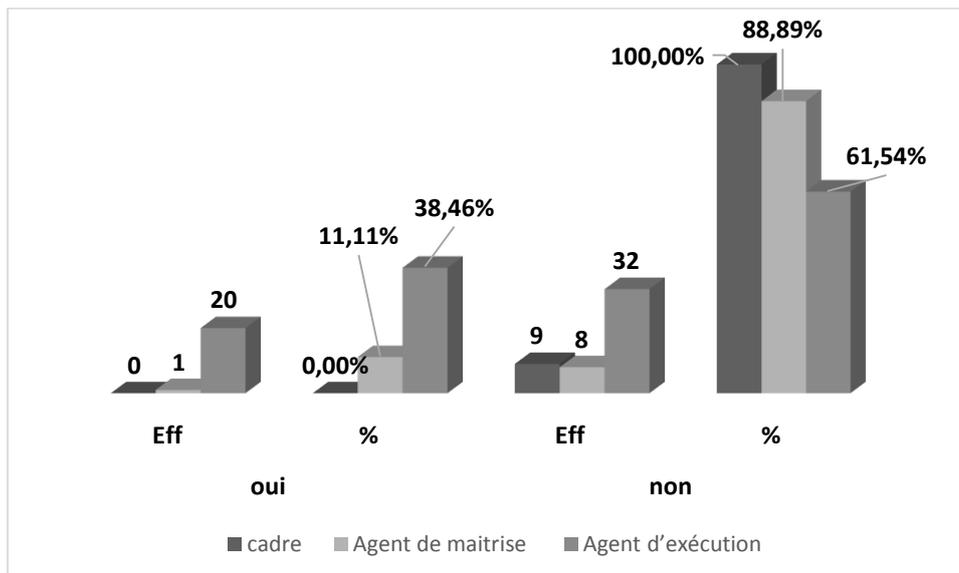
Pour cela, il doit gérer des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail (ex. rappel des consignes par voie d’affichage, mise en place du Document unique des risques, ...), mettre en place des actions d’information et de formation des salariés sur la santé et la sécurité (ex : exercices d’incendie, formation SST, SIAP, gestes et postures ...) ainsi qu’une organisation et des moyens de travail adaptés.

Bien évidemment, ces mesures doivent s’adapter en permanence aux circonstances afin de maintenir le niveau de protection ou de l’améliorer.

Protéger les travailleurs : protéger la vie, préserver l’intégrité, maintenir les travailleurs en santé face aux risques d’accidents et de maladies. Prévenir contribue à offrir un environnement de travail valorisant, sans stress, favorable à un développement positif et enrichissant des ressources humaines.

**Tableau 13: les salariés de l'entreprise face aux risques professionnels**

Risques Professionnels CSP	oui		Non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>Cadre</b>	0	0,00%	9	100,00%	9	100,00%
<b>Agent de maitrise</b>	1	11,11%	8	88,89%	9	100,00%
<b>Agent d’exécution</b>	20	38,46%	32	61,54%	52	100,00%
<b>Total</b>	21	30,00%	49	100,00%	70	100,00%



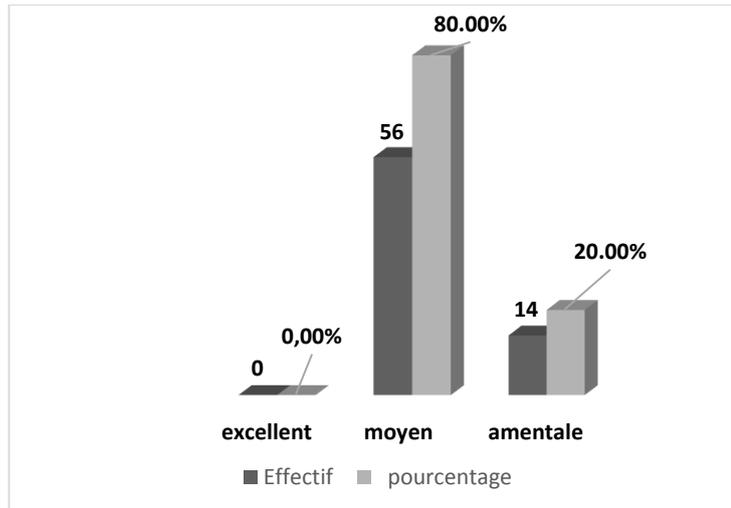
Le tableau ci-dessus résume que la majorité des salariés ont répondu par « non » avec un pourcentage de 100%, dont les cadres représentent le même pourcentage de 100%, et suivi de celle des agents de maitrise avec un taux de 88,89%. On trouve les agents d’exécution avec un pourcentage de 61,54%.

Par contre 30% de notre échantillon ont exposées des risques dans leur travail, dont les agents d'exécution représentent 38,46% et les maitrises avec un taux 11,11%, et 00% pour les cadres.

On a déduit que la majorité des salariés n'ont pas exposées à des risques dans leur milieu de travail. Mais on remarque que la catégorie des agents d'exécution à un taux élevé par rapport à les autres catégories par ce qu'ils travaillent face aux machines de production et face aux risques de se confronter à un quelconque accident de travail.

**Tableau 14: Evaluation des horaires de travail**

Horaire de travail	Effectif	pourcentage
excellent	0	0,00%
moyen	56	80,00%
amentale	14	20,00%
<b>total</b>	70	100,00%



Comme nous pouvons voir dans le tableau ci-dessous que la majorité des enquêtés ont répondu que les horaires de travail sont « moyenne » avec un pourcentage de 80%, En revanche 20% des enquêtés ont répondu « lamentable ».

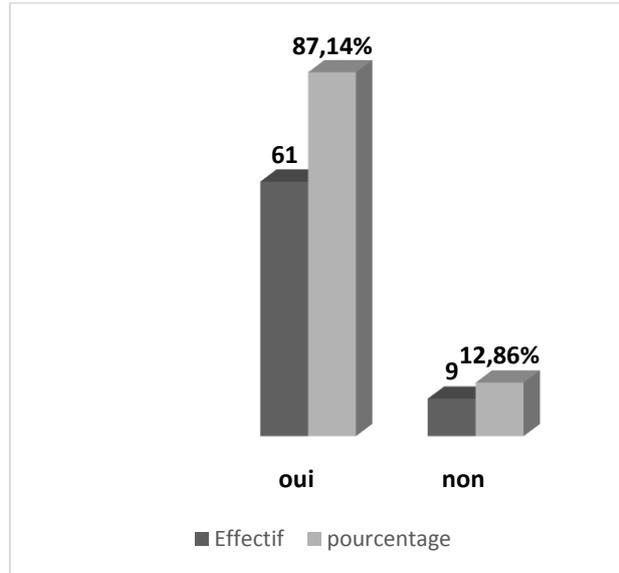
La durée légale du temps de travail est le temps de travail effectif fixé actuellement à 40 heures par semaine par la loi, que les salariés accomplissent dans le cadre d'un contrat de travail, à temps complet. Cette durée ne correspond pas nécessairement au temps réellement effectué par le salarié.

La plupart des salariés doivent se conformer à une durée réglementaire du travail et aux horaires fixés par l'employeur. Décider de l'organisation de son emploi du temps n'est réservé qu'aux cadres autonomes.

L'obligation essentielle pour l'employeur est de respecter la durée légale du travail. Alors que les cadres au forfait jour ne sont pas soumis à une durée légale du travail, les employés ne doivent pas dépasser les 35 heures hebdomadaires.

**Tableau 15: la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée**

conciliation	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	61	87,14 %
<b>Non</b>	9	12,86 %
<b>Total</b>	70	100,00 %



D’après ce tableau on remarque que plus que la moitié a concilié avec la vie professionnelle et la vie privée avec un pourcentage de 87,14%, Revenant à ceux qui n’ont pas une conciliation entre les deux vies avec un total 12,87%,

La conciliation vie professionnelle-vie personnelle soulève plusieurs types d’enjeux liés aux exigences de l’entreprise, aux contraintes de production, aux situations familiales et aux caractéristiques du territoire .La prise en compte de ces différentes dimensions est nécessaire pour résoudre l’équation vie privée-vie au travail.

Entre la pression parfois ressentie au travail ou encore l’impossibilité de « décrocher » du travail soirs et week-ends, il peut être difficile de placer le curseur entre vie professionnelle et vie personnelle.

De plus, beaucoup de salariés ressentent un fossé entre leur travail au quotidien, et ce à quoi ils aspirent réellement. Ainsi, il est indispensable d’avoir un emploi proposant des tâches variées et valorisantes. De même, il est important de trouver d’autres sources d’épanouissement, dans les loisirs ou le sport par exemple.

Enfin, préserver la sphère privée est la base pour se sentir épanoui au quotidien ! Consacrer du temps à sa famille et ses enfants, prendre soin de soi, tout ceci est indispensable à l’équilibre. Une théorie qui s’avère difficile à mettre en pratique si les horaires du salarié sont contraignants.

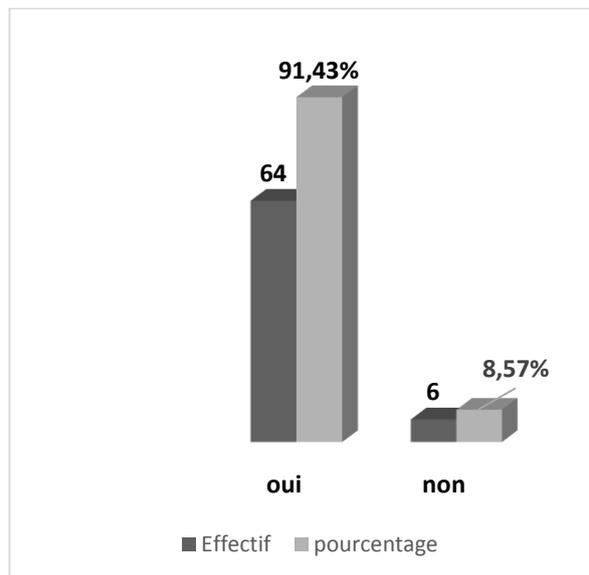
D’autre part, il existe des entreprises dont la situation a un impact trop négatif sur la vie privée et familiale de leurs employés : les heures supplémentaires impliquent en effet moins de temps libre, et la pression sur le lieu de travail peut conduire à des dépressions même à l’extérieur du bureau. Le travail reste alors omniprésent et pénètre dans la vie privée de façon nuisible. Le surmenage au travail, les dépressions et le syndrome d’épuisement professionnel sont des conséquences fréquentes d’un système économique dans lequel la croissance reste le

principe de base, et le bonheur personnel est laissé à la charge de l'individu. Le concept d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée cherche à prendre des mesures décisives à cet égard.

### **Axe 02 : la communication interne**

**Tableau 16: l'existence d'un service de la communication interne au sein de l'entreprise**

<b>Service de communication</b>	<b>Effectif</b>	<b>pourcentage</b>
<b>oui</b>	64	91,43%
<b>non</b>	6	8,57 %
<b>total</b>	70	100,00 %



Selon les données de ce tableau, 91,43% des enquêtés témoignent de l'existence d'un service de la communication au sein de leurs entreprise, contre 8,57% des enquêtes qui déclarent leurs ignorance face à l'existence de ce service ou pas.

Nous pouvons affirmer que le service de la communication existe au sein de l'entreprise ALFADITEX d'après la majorité de nos enquêtes.

La communication interne est l'un des facteurs les plus importants qui a aidé à exécuter la stratégie de l'organisation, en la mettant dans un cadre stratégique et qui représente mettre en coopération les différentes formes de la communication dans l'organisation afin de fournir les objectifs de l'intérêt publique et les réaliser à partir de l'évolution des relations humaines et sociales entre les individus et entre les individus et l'organisation en tant que personne moral (<https://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf> ).

La communication interne a un rôle principal de favoriser une construction commune de sens dans une entreprise. Elle consiste à recueillir puis à diffuser et à transmette des informations. Elle participe ainsi à la cohésion de l'organisation interne donc a un rôle particulier "Bien communiquer au sein d'une entreprise améliore l'efficacité de l'organisation en apportant une meilleure cohérence et une productivité accrue grâce à une motivation des salariés démultipliée ». (<https://www.digitalrecruiters.com> ).

Donc elle est un moyen vital puisqu'il joue un rôle de très grandes importances dans la réussite de l'organisation. En l'absence de cette dernière, le travail est suspendu, les instructions et les ordres également et interrompt l'échange de l'information, il n'y aura ni émetteur, ni

récepteur et non plus le feed-back qui contient les résultats de l'estimation des travaux. Le rôle de la communication interne va bien au-delà de la simple transmission d'informations aux collaborateurs, elle est également un levier essentiel de cohésion et de motivation dont l'entreprise doit se saisir. Une communication interne non réfléchie et inadéquate à la situation vécue par les salariés peut malheureusement aboutir à des résultats inverses de ceux escomptés. (<https://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf>).

La communication interne a pour principale mission de véhiculer les messages, mais aussi les valeurs que l'entreprise souhaite transmettre aux collaborateurs, et elle permet de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs en les aidant à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux et aussi d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Et pour que les directeurs fassent les tâches qui leur sont appropriées, il est de leur devoir de s'occuper de la communication interne autant qu'un élément important dans leur pratique de l'opération administrative, planification, coordination, contrôle, donc comment peuvent-ils transmettre avec succès et expliquer leurs approches, leurs objectifs et leurs plans pour leurs subordonnés. Quant à la conduite, le directeur n'est pas un commandant influant dans le comportement de ses subordonnés et leur stimulateur sur l'exécution efficace, l'excellence et la destination seulement avec sa compétence dans la communication, et quand la prise de décision était considérée un bijou de l'opération administrative on ne peut pas déterminer le problème, ni les substituer, les estimer et choisir le meilleur en l'absence de l'information.

Donc on déduit que l'entreprise ALFADITEX donne une grande importance à la communication interne, à travers l'installation d'un service de communication, dans le but de faciliter et d'améliorer la communication de son personnel.

*Tableau 17: la corrélation entre les moyens de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise et l'efficacité de ses moyens selon les salariés de l'entreprise*

Efficacité de ses moyens Moyen de communication	Efficacité de ses moyens		Total
	oui	non	
<b>Réunion</b>	<b>32</b> 80,00 %	<b>8</b> 20,00 %	<b>40</b> 100,00 %
<b>Affichage</b>	<b>15</b> 62,5 %	<b>9</b> 37,5 %	<b>24</b> 100,00 %
<b>téléphone fixe</b>	<b>5</b> 100 %	<b>0</b> 0 %	<b>5</b> 100 %
<b>Séminaire</b>	<b>1</b> 100,00 %	<b>0</b> 0,00 %	<b>1</b> 100,00 %
<b>Intranet</b>	<b>0</b> 0 %	<b>0</b> 0 %	<b>0</b> 0 %
<b>Internet</b>	<b>0</b> 0 %	<b>0</b> 0 %	<b>0</b> 0 %
<b>Total</b>	<b>53</b> 75,71 %	<b>17</b> 24,29 %	<b>70</b> 100 %

A travers ce tableau on déduit que les moyens de la communication utilisés au sein de leur entreprise sont : réunion, affichage, téléphone fixe, et séminaire.

Ce tableau nous montre que la communication interne est un moyen efficace qui stimule l'accomplissement des tâches des salariés au sein de l'entreprise ALFADITEX, dont il y a une grande majorité des salariés avec une fréquence 75,71% de considère que la circulation des informations au sein de leur entreprise a un impact positif sur la réalisation des tâches professionnelles, car aujourd'hui les salariés n'est pas seulement un élément important pour la production, mais bien il vu comme un acteur de production,. Contre 24,29% des enquêtés qui considère la communication interne n'est pas un stimulus pour l'exercice de leur tâche.

Pour la qualification de ses moyens comme efficace par ses utilisateurs, il y a 80 % des utilisateurs de la réunions considèrent comme moyen efficace qui les stimule dans l'exercice de leur tâche, contre 20% disent le contraire. Pour l'affichage il y a 62,50% d'avis favorable, et 37,50% parmi ses utilisateurs qui y voient plus efficace. Et 100 % pour le téléphone fixe.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire que selon ces enquêtés la communication interne au sein de leur entreprise joue un rôle important dans la motivation et la stimulation dans l'exercice de leurs tâches professionnels, car l'entreprise ALFADITEX utilise un système d'affichage qui convient à ses salariés, et mettre à leur disposition des outils de communication interne simples d'utilisation, pratiques et qui favorisent l'échanges entre les

collaborateurs. Par exemple l’affichage avec un langage simple pour que tous les salariés comprennent vu que la majorité d’entre eux ont un niveau d’instruction primaire ou moyen. Selon J.M. et Harisson R.P. (1983) « Quand des employés se trouvent engagés dans un processus de communication inter personnelle efficace, ils augmentent leur propre sentiment de bien-être et d’efficacité » (Wierman J .M et Harrison R.P, 1983, P 182).

Finalement, pour que la communication interne soit efficace et permettre, sur le long terme la performance de l’entreprise, la communication interne doit être régulière, et les informations transmises doivent être pertinentes, fiables, claires et disponibles. Si l’information répond à ces différents critères, l’information sera dite de valeur. L’incertitude sera réduite et la prise de décision améliorée.

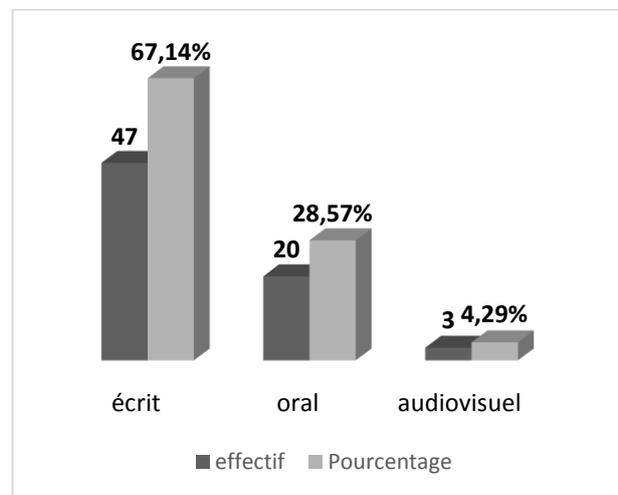
La communication interne au sein de l’entreprise ALFADITEX, est alors est destiné à toucher un large public interne, dont il est important pour eux de délivrer une information homogène et commune a l’intérieure de l’entreprise. Donc au sein de cette entreprise, la communication interne dépasse une simple transmission de message entre individus, mais elle joue un rôle beaucoup plus important car un acte managérial qui permet de gérer le personnel. En outre, elle sert à mobilier et motiver les salariés pour une exécution des différentes taches dans les meilleurs délais.

On conclut que la communication interne est la base de la réussite de développement de la performance individuelle des salariés. Dont elle permettant d’avoir et d’acquérir des nouvelles connaissances pour les développés d’avantage pour simplifier et faciliter les tâches du travail.

Enfin on ajoute un exemple d’un enquêté qui répond comme suite : être informé de tout, être au courant de ce qui se passe, nous permet d’être à jour ainsi être performant.

**Tableau 18: la technique de communication la plus efficace selon les salariés :**

Technique de communication	effectif	Pourcentage
<b>Ecrit</b>	47	67.14 %
<b>Oral</b>	20	28.57 %
<b>audiovisuel</b>	3	04.29 %
<b>Total</b>	70	100.00 %



D'après les données du tableau ci-dessus on remarque que 67.14% de l'effectif enquêté(e) préfère la voix écrite suivi de 28,57% de ceux qui préfère la voix audio-visuelles et de 04,29% pour la voix orales.

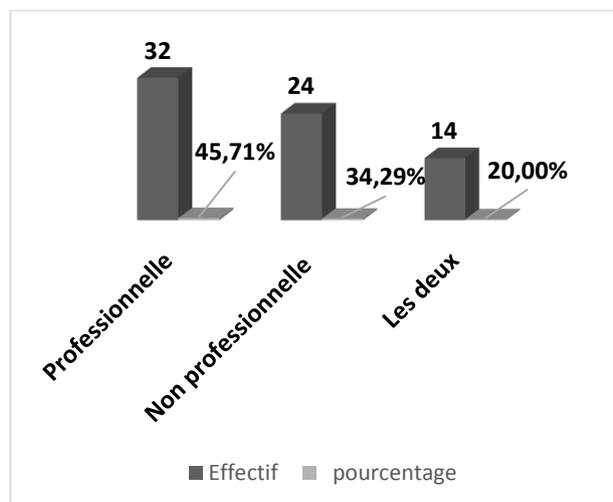
En constate, que la majorité des salariés préfèrent être informé par voix écrite, cela peut être justifié par les avantages suivantes : la facilité, la transmission et la circulation ainsi la compréhension rapide de l'information. Et peut-être expliquer par la confiance accordée à ce type de technique d'affichage puisque le papier est plus officiel et plus reconnu. L'écrit qui était toujours considéré comme le pivot de la communication interne, une réalité qui vient d'être confirmée par nos enquêtés, son utilisation dans cette entreprise prend beaucoup plus la forme d'affichage.

L'orale est la deuxième technique choisie par nos enquêtés, une chose qui peut être expliquée par le niveau d'instruction faible de ces enquêtés, qui considère que la communication, orale comme leur seule chance pour comprendre le contenu des messages émis par la direction.

On trouve la technique audiovisuelle à la fin de classement, comme il semble les salariés ne donnent pas assez d'importance à cette dernière, une chose qui s'explique par l'insuffisance de ces moyens et la difficulté liées à leurs usages et leur appropriation.

**Tableau 19: le type de relation existante entre les salariés de l'entreprise :**

type de relation	Effectif	pourcentage
Professionnelle	32	45,71%
Non professionnelle	24	34,29%
Les deux	14	20,00%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>



D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 45.71% de nos enquêtés affirment que leur relation avec leurs collègues est professionnelle, contre 34.29% qui ont qualifié leur relation avec les collègues de travail comme non professionnelle, et 20.00% qui ont choisi les deux.

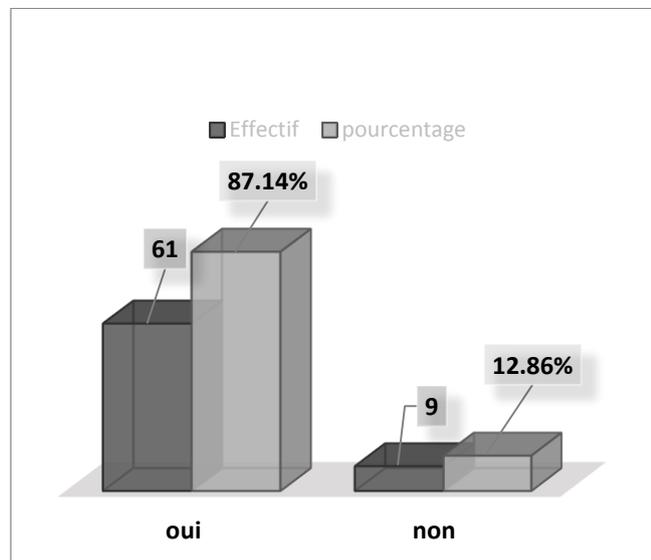
Concernant ceux qui disent que leurs relations sont professionnelles, on trouve 77.78% des enquêtés sont des cadres, pour ce qui disent que leurs relations sont non professionnelles sont 55.56% des agents de maîtrise, et 32.69% d'agent d'exécution. Concernant la catégorie qui a des relations professionnelles et non professionnelles c'est les agents d'exécution avec une fréquence de 25%, et 11,11% des agents de maîtrise.

On conclut que les relations des salariés au sein de l'entreprise sont plus professionnelles, cela dû à leurs sérieux au travail et leur respect entre eux. L'ECO ignore l'effet de l'informel dans la gestion des entreprises, il n'est qu'un élément marginal et résiduel issu d'un déficit de rationalité et sera par la suite annihilé par de nouvelles procédures formelles telles que des mécanismes de contrôle, une surveillance accrue et des sanctions. L'organisation est alors structurée par des finalités et des objectifs définis strictement et sans ambiguïté. (<https://www.cairn.info.com> ).

Donc pour les salariés de l'entreprise ALFADITEX la communication interne est le partage d'idées et d'informations concernant l'entreprise, c'est-à-dire leurs échanges de relation concernent seulement le travail.

**Tableau 20: la vision des salariés sur la communication interne comme facteur de motivation**

	<b>Effectif</b>	<b>pourcentage</b>
<b>oui</b>	61	87,14 %
<b>non</b>	9	12,86 %
<b>total</b>	70	100,00 %



Le tableau ci-dessus nous renseigne sur la définition de la communication interne comme facteur de motivation ou non, selon les données obtenus nous constatons que pour 87.14% de nos enquêtés considèrent cette dernière comme facteur de motivation, contre seulement 12.86 % qui n'ont pas considéré la communication interne comme facteur de motivation.

Avec la bonne stratégie de l'entreprise ALFADITEX, la communication interne est une véritable source de motivation pour ses employés. Dont cette communication permet d'impliquer davantage les différents acteurs de l'entreprise, et d'offrir un climat de bien-être au travail.

La communication interne permet l'accès aux informations pertinentes qui offrent la possibilité aux salariés d'être mieux informés, plus impliqués et plus motivés au travail. Elle suscite chez eux une meilleure intégration aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, pour

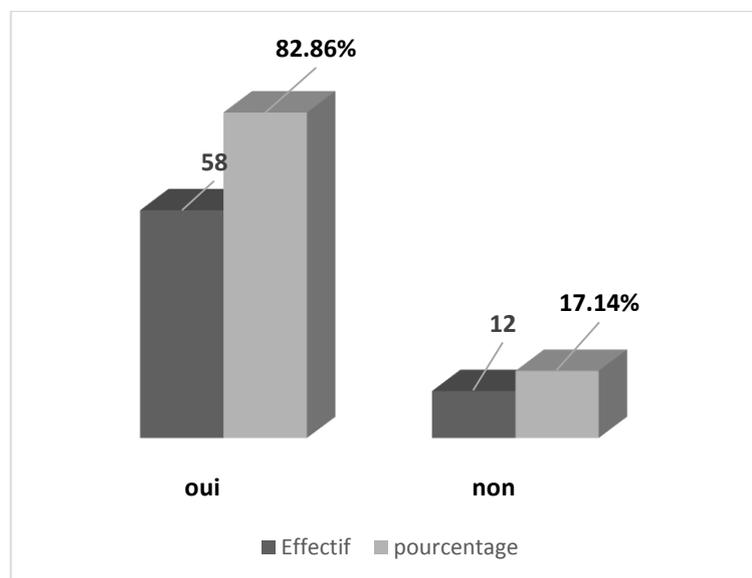
développer la motivation des salariés au travail qui soit une source d'avantage concurrentiel, l'entreprise à tout intérêt de mettre en place une politique de communication et un investissement en moyens d'information. Cet investissement doit permettre aux salariés d'être plus performant, plus fidèle et fière d'appartenir à l'organisation c'est-à-dire motivés à déployés leurs compétences et énergies à la réussite de l'entreprise. Donc, informer le personnel veut dire les motivés dans leurs travail et cela un levier clé pour les entreprises qui veulent gagner leurs salariés et réussir leurs positionnement sur le marché. (<https://www.theses-algerie.com> ).

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut comprendre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre, Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée. Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes. (<https://www.abci.org> > blog >).

Donc d'après de nos enquêtés que la communication interne demeure un facteur de motivation au sein de l'entreprise ALFADITEX, on déduit que cette dernière compris son rôle dans la motivation de son personnel, en renforçant ce domaine d'une manière significative par l'installation de son service de communication, qui est pour mission d'écoute permanent de son personnel.

**Tableau 21: l'existence d'une possibilité des salariés de transmettre leurs idées à leur supérieure hiérarchique**

	Effectif	pourcentage
<b>oui</b>	58	82,86 %
<b>non</b>	12	17,14 %
<b>total</b>	70	100,00 %



Le tableau ci-dessus apporte que 82.86 % .des enquêtés déclare qu'ils ont la possibilité de transmettre leurs idée a leurs responsable hiérarchique facilement, tandis que 17.14 % pour le reste des enquêtés qui disent le contraire.

D'après ces résultats, on a remarqué que la plupart des employés confirme que leurs supérieurs prennent en considération leurs idées, donc on a constaté que les responsables de cette entreprise s'intéressent à l'avis de ses employés, et qu'ils acceptent de les intégrer dans les affaires de la gestion. De cela on confirme que l'entreprise ALFADITEX adopte une politique de gestion qui encourage la contribution des salariés dans le processus de la gestion de l'entreprise. Donc le style de commandement adopté par les responsables de cette entreprise est le style participatif, qu'il s'agit ici de permettre aux salariés de participer réellement à la gestion de l'entreprise. A travers la chance attribuer à leurs subordonnés de transmettre leurs idées facilement.

Après l'analyse de ce tableau, on déduit que les supérieures de cette entreprise encouragent leurs employés à d'être motivés dans le travail et cela influence positivement sur leurs rendements ce qui est bénéfique pour l'entreprise.

Cette conclusion on peut la témoigner par la théorie de R. Likert « le principe des relations intégrées » dont il a réalisé une enquête sur le mode de commandement dans laquelle il mesure la nature des relations entre supérieurs et subordonnés, dont il a développé deux types de style de commandement, pour lui, « certains dirigeants qui ont des meilleurs résultats car ils ont une attitude vis-à-vis des hommes au travail. D'après lui il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail, ce mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation » (PLANE.JM, 2005, P 37).

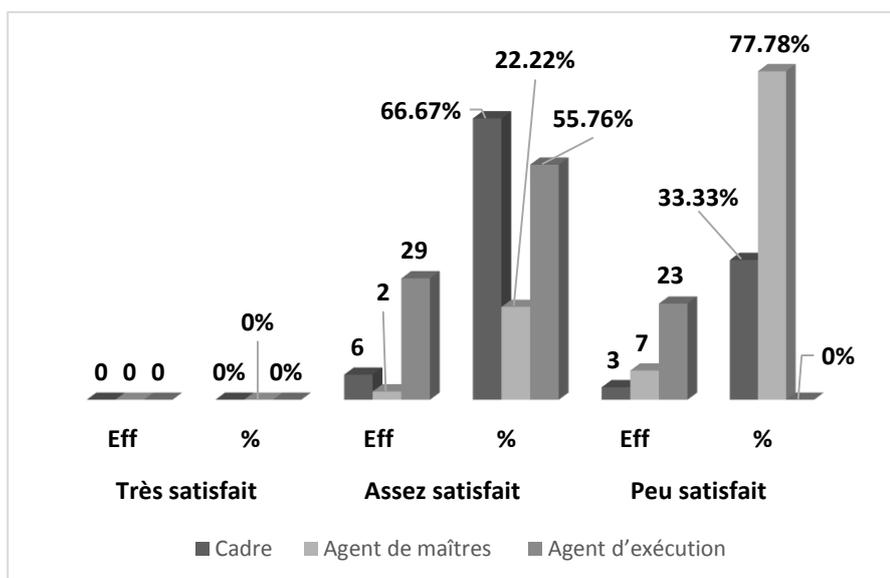
La communication interne doit aller au-delà de son rôle de transmission d'information. Les managers doivent donc également tenir compte des autres finalités de la communication, à savoir communiquer de manière générale sur l'entreprise mais également créer une cohésion, un sentiment d'appartenance. De ce fait, les managers et l'ensemble de la ligne hiérarchique doivent être impliqués dans le processus de communication. Les managers ont donc un rôle à assurer en matière de motivation individuelle.

Afin que leur communication aboutisse à la motivation des salariés de leur équipe, les managers doivent nécessairement être présents pour eux, et ce, afin d'instaurer un climat de confiance et favoriser le dialogue social. En effet, si les managers sont présents pour leur équipe, alors les salariés auront tendance à remonter plus d'informations, par rapport à un manager qui ne serait pas ou peu présent. Le manager doit également être présent pour son équipe dans le souci de montrer l'exemple. D'autre part, le manager doit favoriser la communication entre les différents salariés de son équipe. En effet, une bonne entente dans une équipe est un facteur de motivation. (<https://publication-theses.unistra.fr>).

### Axe de la motivation au travail

**Tableau 22: la corrélation entre le degré satisfaction des salariés par le programme de motivation et CSP :**

Réponse CSP	Très satisfait		Assez satisfait		Peu satisfait		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>Cadre</b>	0	0%	6	66,67%	3	33,33%	9	100%
<b>Agent de maîtres</b>	0	0%	2	22,22%	7	77,78%	9	100%
<b>Agent d'exécution</b>	0	0%	29	55,76%	23	44,24%	52	100%
<b>Total</b>	0	0%	37	52,85%	33	47,15%	70	100%



À travers ce tableau on remarque que 52,85% des salariés sont assez satisfait par le programme de motivation, dont les cadres avec un taux de 66,67% sont la catégorie la plus satisfaisante, contre 33,33%, suivit par les agents d'exécution avec un taux de 55,76 %, contre 44,24. En revanche les agents de maitrises sont moins satisfaits avec un taux de 22,22%, contre 77,78. Le reste de salariés avec une fréquence de 47,15 ont répondu qu'ils sont peu satisfaits par ce programme de motivation.

On constate que les cadres sont les plus satisfaits car ils sont les plus bénéficiés par ce programme quel que soit des primes ou des promotions, et aussi selon eux leur salaire plus ou moins est équitable par rapport à l'effort fourni.

Les agents d'exécution sont aussi assez satisfaits car la majorité d'entre eux sont anciens dans l'entreprise, une chose qui est en parallèle avec le programme de motivation (prime, promotion, formation) de l'entreprise qui favorise les salariés anciens.

Pour les agents de maîtrise qui sont les moins satisfaits une chose qui peut être expliquée par l'impuissance de l'entreprise à mettre à leur disposition certains matériels indispensables pour leur tâche, dont la réalité de l'entreprise prouve qu'il y a un manque flagrant des équipements de haute technologie qui facilite le travail de ces agents.

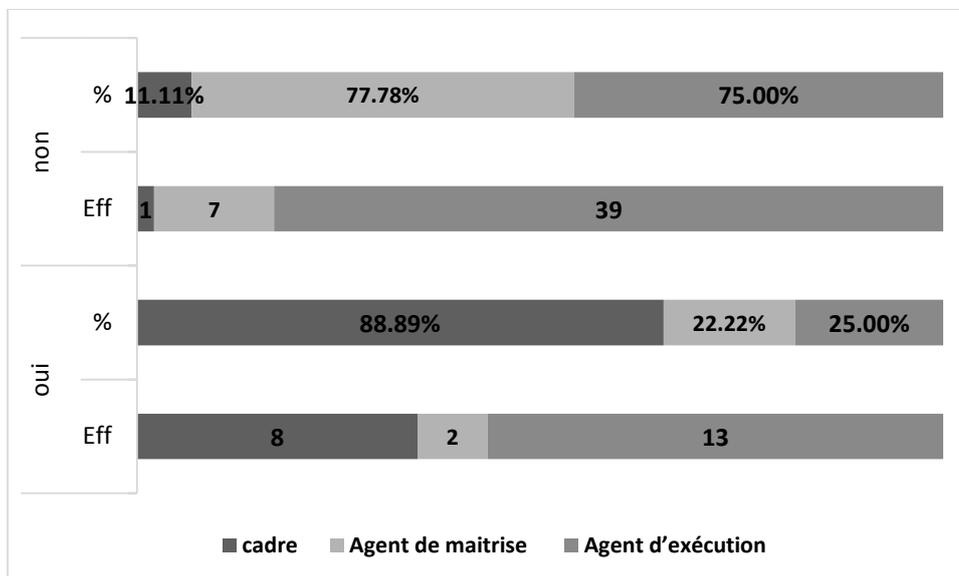
Dans le monde de travail, les salariés attendent des moyens qui les motivent comme les salaires, des conditions de travail plus améliorées, la sécurité sociale et le système de retraite. D'autre part l'entreprise attend la performance, l'efficacité, l'efficience, la productivité et une valeur ajoutée, dans ce paradoxe l'entreprise ALFADITEX à offrir à ses salariés des promotions, primes, formation, dans le but de motiver son personnel car des employés motivés sont nécessaires dans l'entreprise, dont ils l'aident à survivre, puisqu'ils sont plus productifs. Et donc pour être plus efficaces, les managers doivent connaître ce qui les motive dans le contexte des rôles qu'ils assument. (DUBIN R, 1992.P 67).

Le secteur public connaît une situation qui se caractérise par un niveau central, concentrant l'essentiel de pouvoirs. Alors que les services déconcentrés se contentent des missions fonctionnelles. Cette situation ne donne pas une marge de manœuvre suffisante, aux gestionnaires des administrations publiques ; qui se trouvent dépourvus de pouvoirs nécessaires pour animer et motiver leurs équipes. Ce type d'organisation rend plus complexe la motivation des collaborateurs.

En conclusion, l'entreprise ALFADITEX offre à ses salariés un programme de motivation plus ou moins accepté par ses salariés, mais elle est censée de prendre en charge les revendications des agents d'exécution en terme d'équipement nécessaires pour la réalisation efficace de leurs tâches, et aussi elle doit intégrer les salaires qui ont pas assez d'expérience, dans son projet de motivations.

**Tableau 23: la relation entre la satisfaction des salariés par rapport à l'effort fourni et CSP**

réponse CSP	oui		Non		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%
<b>Cadre</b>	8	88,89 %	1	11,11 %	9	100,00 %
<b>Agent de maitrise</b>	2	22,22 %	7	77,78 %	9	100,00 %
<b>Agent d'exécution</b>	13	25,00 %	39	75,00 %	52	100,00 %
<b>Total</b>	23	32,86 %	47	67,14 %	70	100,00 %



Ce tableau nous montre que les cadres considèrent leurs salaires est équitable par rapport à l'effort fourni avec 88,89 d'opinions positifs, par contre les agents de maitrise et d'exécution ont répondu que leurs salaires n'est pas équitable par rapport à l'effort fourni avec 77,78 et 75,00 d'avis négatifs.

Cela peut être expliqué d'une part par le système de rémunération qui favorise toujours le travail administrative sur le travail d'exécution, c'est pour cela la majorité des cadre considèrent que leur salaire est équitable par apport à leurs efforts fourni. Selon les équités interrogées dans leur différence sociale professionnelle, dans cette entreprise on trouve que les cadres bienfissent d'un salaire 02 fois plus élevé par rapport à celui des agents de maitrise, et 03 fois par apport à celui des agents d'exécution.

D'autre part les agents de maitrise considèrent que leurs salaire n'est pas équitable par rapport à leurs effort car leur tâche est pleine de risque, ajouté l'entreprise ne mettre pas à leurs disposition l'équipement nécessaire, ce qui fait que leurs tache plus pénible, tandis que leur

salaire est toujours inférieure par rapport à celui des cadres, qui sont selon leurs déclarations impuissantes à assurer une bonne gestion de cette entreprise.

Les agents d'exécution considèrent leurs rémunérations n'est pas contingentes au niveau d'effort qu'ils exercent, car leur tâche est très difficile et pleine de risque à long terme, et ils estiment leur contribution dans l'entreprise est cruciale, également ils sont l'un des principaux facteurs de production, mais leur salaire ne reflète pas cette réalité, et il y a un écart considérable entre leur salaire et celui des cadres et agents de maîtrise. À cette raison ils considèrent que leur salaire n'est pas équitable par rapport à leur effort.

On déduit que dans cette entreprise il y a une forme de comparaison entre la déférente catégorie sociale professionnelle. Ce qui nous fait rappeler à la théorie de l'équité d'Adam, qui selon elle chaque salarié au travail a tendance à comparer sa situation (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci. (Bénédicte. R, 1993, vol. 44, n°1, P 6-8).

Les nouveaux styles de management de la rémunération s'imposent et deviennent un levier essentiel pour valoriser et motiver ce capital humain. Mais tout de même des difficultés dans la démarche de rémunération se manifestent lors de l'incitation des salariés à participer activement à l'activité de l'entreprise.

De ce constat, la gestion des rémunérations est une opération très importante au sein de toute entreprise, car elle constitue un moyen de motivation des salariés, ce qui entraîne une augmentation de la productivité durable fondée par l'instauration d'un climat de travail favorable avec une équité et égalité sociales dans l'objectif d'avoir une justice organisationnelle.

Dans ce sens, la politique de rémunération doit s'interroger davantage sur la question de passagers clandestins, c'est-à-dire les salariés qui sont dans une position où les responsables de l'entreprise ne sont pas en mesure d'évaluer leur vraie contribution, il est vraisemblable que leur motivation soit affectée positivement ou négativement.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiels capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. Ces politiques et ces pratiques de rémunération déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre rémunération et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion des ressources humaines dans l'entreprise aujourd'hui.

**Tableau 24: la relation entre la promotion et l'ancienneté des salariés au sein de l'entreprise :**

Ancienneté des salariés \ promotion	oui	non	Total
<b>[1anné-5 ans]</b>	<b>2</b> 14,29	<b>12</b> 85,71	<b>14</b> 100,00
<b>[5ans -10 ans]</b>	<b>14</b> 45,16	<b>17</b> 54,84	<b>31</b> 100,00
<b>[11ans -15 ans]</b>	<b>17</b> 80,95	<b>4</b> 19,05	<b>21</b> 100,00
<b>[16ans - et plus [</b>	<b>4</b> 100,00	<b>0</b> 0,00	<b>4</b> 100,00
<b>Total</b>	<b>37</b> 52,86	<b>33</b> 47,14	<b>70</b> 100,00

A partir des données de ce tableau, on remarque que 52,86% des enquêtés ont bénéficié d'une promotion et 47,14% confirme le contraire.

Selon l'expérience professionnelle, on a remarqué que 100% des enquêtés qui disposent de 16 ans d'expérience ont bénéficié d'une promotion. Et 80,95% pour ceux qui ont de plus de 11 à 15 ans, 45,16% pour ceux qui ont de 05 ans à 10 ans d'expérience disent qu'ils ont bénéficié d'une promotion tandis que 54,84% des enquêtés disent qu'ils n'ont pas bénéficié d'une promotion, et pour les enquêtés qui ont d'une année à 05 ans, 85,71% parmi eux disent qu'ils n'ont pas bénéficié d'une promotion et 14,29% ont bénéficié d'une promotion. La question de promotion au sein de cette entreprise renvoie à l'expérience professionnelle des enquêtés et se confirme par les résultats obtenus dans le tableau précédent, on remarque que les non bénéficiaires d'une promotion renvoient à la catégorie d'une ancienneté moins d'une année qui représente les nouveaux recrues.

Toute entreprise, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, la mise en place d'un tel système permet une véritable implication du personnel dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Aussi, permet-il une adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eues à acquérir au poste préalablement occupé.

Donnant l'occasion au personnel qui accède à un nouveau poste de mettre beaucoup plus en valeur ses potentialités, ce système contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de l'entreprise.

Ce système permet de même aux responsables du personnel d'éviter les coûts directs et indirects liés au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir. La compétence étant déjà disponible dans l'organisation.

Le système de promotion est un facteur de motivation et de dynamisation du personnel car ce dernier sait qu'il sera promu lorsqu'il s'adonne véritablement au travail dans l'entreprise.

On conclut que la promotion au sein de l'entreprise joue un rôle important dans l'implication et la motivation des employés.

**Tableau 25: la corrélation entre la satisfaction des salariés vis à vis aux critères de la promotion**

<b>Satisfaction des salariés</b> <b>Critère de promotion</b>	<b>oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>
<b>Ancienneté</b>	<b>39</b> 75,00 %	<b>13</b> 25,00 %	<b>52</b> 100,00 %
<b>Productivité</b>	<b>00</b> 0,00 %	<b>11</b> 100,00 %	<b>11</b> 100,00 %
<b>relation</b>	<b>00</b> 0,00 %	<b>07</b> 100,00 %	<b>07</b> 100,00 %
<b>Total</b>	<b>39</b> 55,71 %	<b>31</b> 44,29 %	<b>70</b> 100,00 %

A travers ce tableau on remarque que La majorité des répondants ne sont pas satisfaits de système de la promotion, avec un pourcentage de 55,71%, contre 44,29% parmi eux qui ont déclaré leur satisfaction vis-à-vis de système de promotion.

En terme de critères de la promotion, 75% des enquêté qui ont choisi l'ancienneté comme un facteur qui détermine la promotion au sein de leur entreprise sont satisfait. Pour les 11 salariés qui ont choisi la productivité, ils sont tous (100%) insatisfaits par ce dernier. Revenant aux 07 salaires qui ont choisi le troisième critère qui est les relations professionnelles, comme critère de promotion, ils sont tous (100%) insatisfaits.

En conclusion, le système de la promotion au sein de l'entreprise ALFADITEX dépend de l'ancienneté, une chose qui semble n'assure pas la satisfaction de ses salaires vis-à-vis de cette promotion.

*Tableau 26: la relation entre la formation et niveau d'instruction des salariés*

<b>Niveau formation d'instruction</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>	<b>Total</b>
<b>Universitaire</b>	<b>14</b> 87,50%	<b>02</b> 12,50 %	<b>16</b> 100,00 %
<b>Secondaire</b>	<b>09</b> 75,00 %	<b>03</b> 25,00 %	<b>12</b> 100,00 %
<b>Moyen</b>	<b>13</b> 44,83 %	<b>16</b> 55,17 %	<b>29</b> 100,00 %
<b>Primaire</b>	<b>00</b> 0,00 %	<b>13</b> 100,00 %	<b>13</b> 100,00 %
<b>Total</b>	<b>36</b> 51,43 %	<b>34</b> 48,57 %	<b>70</b> 100,00 %

Le tableau ci-dessus nous montre que 51,43% de nos enquêtés ont bénéficié d'une formation, contre 48,57% qui ont jamais bénéficiés. Parmi les catégories qui ont un niveau universitaire avec un taux dans 87,50% d'avis favorable, et celle qui a un niveau secondaire avec une fréquence de 75% sont les plus bénéficiaires des formations au sein de l'entreprise. Tandis que les catégories qui ont un niveau moyen (44,83 %) et primaire (00%) sont les plus marginalisées.

La direction de l'entreprise porte une grande importance au niveau d'instruction comme critère majeur pour bénéficier d'une formation, dont les universitaires qui sont quasi-totalité des cadres ont bénéficié tous d'une formation, au de leur statut dans l'entreprise, et la position exige de faire des formations pour améliorer la gestion de l'entreprise.

Pour le niveau secondaire qui sont la seconde catégorie bénéficiés d'une formation, qui sont d'une majorité des agents de maîtrise, dont leur tâche exige des formations, pour manipuler les machines, et maîtriser leur domaine qui est en développement permanent.

Pour le niveau moyen et primaire, sont la catégorie qui ne bénéficie d'une formation, qui est chargée de l'exécution, dont la tâche est simple et ne nécessite pas des formations, et leur niveau ne leur permet de faire de formation.

De nombreuses études démontrent l'efficacité de la formation dans la croissance de l'entreprise. Les résultats de la formation sont concrets et mesurables tant dans la productivité que dans la montée en puissance professionnelle du personnel. Bien qu'une entreprise ait trié avec minutie ses salariés, une formation au sein de l'entreprise elle-même leur permettra d'avoir la même vision des choses et d'avancer dans la même direction.

L'entreprise sera à même de dicter l'objectif et la stratégie à appliquer pour y arriver. Elle a aussi le pouvoir de personnaliser la formation pour s'adapter spécialement à son domaine d'activité. Le savoir-faire de vos employés ne sera plus remis en question puisqu'ils ont été formés par des professionnels expérimentés. Prendre en main la formation professionnelle de ses salariés permet donc à une entreprise de s'assurer de sa qualité de production. Une

productivité portée vers l'innovation réclame également des compétences à jour avec les nouvelles technologies et une grande motivation venant des salariés. (<https://alliance-sciences-societe.fr/limportance-de-la-formation-au-sein-dune-entreprise/> ).

**Tableau 27: La corrélation entre la qualification de climat social de travail et l'existence des conflits entre les salariés au sein de l'entreprise :**

Climat social de travail \ existence des conflits entre salariés	Oui	non	Total
	<b>très bon</b>	<b>0</b> 0,00	<b>6</b> 100,00
<b>Bon</b>	<b>8</b> 13,11	<b>53</b> 86,89	<b>61</b> 100,00
<b>Mauvais</b>	<b>3</b> 100,00	<b>0</b> 0,00	<b>3</b> 100,00
<b>Total</b>	<b>11</b> 15,71	<b>59</b> 84,29	<b>70</b> 100,00

D'après les données de ce tableau, on remarque qu'une proposition très élevés des enquêtés voient que le climat social de leur entreprise est bon, tandis que 3% le considère mauvais et personne n'a qualifié le climat social au sein de l'entreprise comme très bon.

On effet, on peut dire que la totalité de notre échantillon estiment que le climat social est bon (84,29% est assez bon,) cela explique que les salariés sont satisfait du climat social, condition de travail et leur relations qui règnent dans le milieu professionnelle au sein de l'entreprise.

Pour les conflits dans l'entreprise, 84,29% de non enquêtés déclarent ils ont jamais rencontré un conflit avec au sein de l'entreprise, contre 15,71 qui ont dit le contraire. De là, on peut dire qu'une majorité relative des enquêtés, leurs relations sont bonnes vis-à-vis de leurs collègues, cela signifie que les employés sont satisfait de ces relations au sien de leur entreprise cela nous montre l'existence d'une certaine entente entre eux, et cette entente est l'un des facteurs de motivation et ce qui crie une bonne ambiance dans le milieu du travail et qui va influencer directement sur leur rendement.

Le climat social est comme une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs, représentation forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gères, les fait participer et les informes. Il est la somme du moral des employés et la comparaison entre ce que les employés attendent de l'entreprise et ce que l'entreprise offre en contrepartie (Leboyer, 1999 ; Stévenot et Guery, 2013).

Le climat social désigne le degré de satisfaction des employés vis-à-vis de leur environnement de travail. Son analyse permet d'expliquer les caractéristiques de lien entre les

salariés et leur entreprise, d'anticiper les risques sociaux collectifs ou individuels permettant ainsi un meilleur pilotage stratégique et constituer son entourage (Feather et Rauter, 2020).

Dans un esprit d'analyse des déterminants du climat social, Martin et Croisille (2019) montrent que le climat est indissociable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production. Le style de management est une variable majeure qui peut compenser certains aspects négatifs s'il est cohérent avec l'ensemble de la situation.

L'ensemble de ces relations qui se nouent dans le milieu professionnel peuvent être façonnées par la nature des relations sociales auxquelles les salariés se sont habitués. Les relations de travail sont des liens établis dans le cadre de travail. En général, elles désignent entre la prestation de travail et le capital au sein du processus productif. La relation avec les collègues est le type de relation d'échange et de contact qui s'établissent entre les acteurs d'une même organisation, de relation affective et d'intimité entre les collègues de travail. (Colloque internationale en psychanalyse, management et communication, 2021, P 03).

## **Section 2 : synthèse et vérification des hypothèses**

Notre enquête de recherche sous le thème « l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés », s'est déroulée dans l'entreprise ALFADITEX, dans le but de vérifier nos hypothèses.

Après avoir quantifié, analysé et interprété les résultats des données collectées et dans l'objectif de vérifier la conformité de nos hypothèses allant de ce principe nous sommes arrivés à la conclusion suivante :

### **1. Interprétation des résultats de la première hypothèse :**

Après avoir analysé les données qui sont rapportées à la première hypothèse qui est «**les conditions de travail représente un facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise** » :

Nous avons déduit que l'entreprise ALFADITEX par ses activités d'acquisition et de développement des ressources humaines, elle essaye d'intégrer et d'adopter les politiques et les méthodes qui lui permettent une stabilité, durabilité et un bon rendement de la part des salariés. On constate d'après le tableau N° 27 que la majorité des salariés estiment que les conditions de travail sont assez bonnes et favorables avec un taux de 94,29% contre 5,71% parmi eux qui sont insatisfaits par rapport au climat social de l'entreprise. Donc on peut dire que l'entreprise ALFADITEX offre à ses salariés un climat social convenable dans l'exercice de leurs tâches professionnelles.

L'entreprise ALFADITEX adopte un système de travail qui est équitable, selon le tableau N°14 qui porte sur la vision des salariées vis-à-vis des horaires de travail, dont 80% de

nos enquêtés nous confirme que ces horaires sont convenables.

En ajoutant, que la totalité de ces salariés confirme l'existence d'ambiance de travail, qui les permet de réaliser leurs tâches avec volonté, et d'éviter les conflits professionnels qui constituent une source majeure de dégradation de climat social de chaque organisation.

La présente étude à montrer l'existence d'une relation entre les conditions de travail et la motivation. En effet, un grand nombre des salariés interrogés ont déclaré qu'ils ont bénéficié d'une formation avec une fréquence de 51,43%, ce qui nous montre que la formation pour cette entreprise est un élément essentiel pour la motivation des salariés. Dont le but essentiel de ses formations est de rendre le salariés plus motivé, et cet investissement dans les ressource humaines conduit l'entreprise à l'amélioration la qualité de son personnel, et aussi de sa productivité, et effectivement une prospérité économique pour l'entreprise.

La formation professionnelle permet une meilleure fidélisation des salariés car leurs qualifications sont reconnues dans la grille des déférentes classifications des conventions collectives dans le secteur où exerce l'entreprise, ce qui mène la stabilité de cette dernière. Nos enquêtés ont répondu avec une fréquence de 55,71 % qu'ils ressentent la sécurité au sein de leur entreprise.

Donc nous pouvons déduire d'après les réponses obtenues que l'entreprise ALFADITEX soit tenu par la lois de prendre toute les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses salariés. Seulement Elle ne doit pas diminuer le risque, mais l'empêcher et préserver et les intégré physique et morales. Les salariés ne sente suffisamment protéger ça va leurs permettre de ne pas quitter le poste le travail. Dont Maslow fait allusion que la sécurité dans le travail, de sa maîtrise et sa pratique ou ses connaissances, de la stabilité de ses actions.

Le sentiment de sécurité ressentis par les salariés améliore leur concentration et augmenter leurs motivations.

A travers tous ces résultats, on conclut que l'entreprise ALFADITEX essaye toujours de fournir un environnement de travail très favorable à ses salariés.

A travers ce constat, et notre analyse nous pouvons confirmer la première hypothèse concernant « les conditions de travail représente un facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise ».

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

Notre enquête de recherche sous le thème « l'impact des condition de travail sur la motivation des salariés », s'est déroulé dans l'entreprise ALFADITEX, dans le but de vérifier nos hypothèses.

La deuxième hypothèse : « la communication interne est un élément motivationnels pour les salaries au sein de l'entreprise ALFADITEX »

Suite aux résultats obtenus lors de l'analyse de la deuxième hypothèse on tien a signalé que les tableaux nous montre que les technique de la communication appropriée de l'entreprise

ALFADITEX sont implantées pour maintenir la motivation des salariés. Dont la majorité des enquêtés avec une fréquence de 75,71% déclarent qu'ils estiment que la communication interne au sein de leurs entreprise est un moyen efficace, et qu'elle les stimule dans l'exercice de leur tâche.

Donc on peut dire l'entreprise ALFADITEX mis en place des différents moyens de communication permet d'assurer une bon communication, et effectivement une meilleure motivation pour ses salariés. Or, cette communication est un réel vecteur de motivation puisqu'elle permet d'instaurer une cohésion du groupe qui va travailler sur le même sujet pendant un certain temps.

87,18% de nos enquêtés déclarent que La communication interne au sein de l'entreprise ALFADITEX, est un facteur de motivation, ce qui nous mènent à considérer que la communication interne au sein de cette entreprise est un outil clé pour entretenir la motivation de son personnel .et s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnels qui permettre de développer l'engagement et l'implication des salariés au sein de l'entreprise.

Aussi les données obtenues dans le tableau N°20, qui traite la question de la possibilité des salariés de transmettre leurs idées facilement à leurs chefs hiérarchique. Où 82.86% des enquêtés estime que la communication interne au sein entreprise est un facteur de motivation.

Donc on peut dire que la relation entre les responsables et leurs subordonnés est bonne sur le terrain, ce qui conduit à une entente dans le travail et une satisfaction dans le résultat. La capacité de communiquer facilement votre supérieure est très importants dans le relations au travail pour que les salariés se sente à l'aise dans leurs fonctions, et se donner toutes les chances pour réussir et donner leurs efforts sur ce qui important dans l'exécution e taches, et contribuer de manière significatif dans le développement de l'entreprise. Donc la communication interne est facteur de motivation pour les salariés de l'entreprise ALFADITEX.

Aussi 15,71% de nos enquêtés ont jamais rencontré un conflit avec leurs collègues au sein de l'entreprise, cela nous prouve l'existence des bonnes relations entre les salariés, et l'existence l'esprit de travailler en équipe. Ce qui favorise un climat de travail favorable ce qui influence positivement sur la motivation au travail.

De ce fait notre première hypothèse intitulée : « la communication interne est un élément motivationnel pour les salariés au sein de l'entreprise » est confirmée.

### **Conclusion**

Durant ce chapitre nous avons analysé les différentes caractéristiques de notre population d'enquête ainsi que la vérification des différentes hypothèses comme le veut tout travail scientifique, nous devant maintenant conclure notre travail afin de répondre à notre problématique de recherche.

# Conclusion

## Conclusion

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier la réalité des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés.

Au final, on a pu conclure que de bonnes conditions de travail doivent être assurées aux salariés au sein de chaque organisation, car si ces conditions ne sont pas prises en compte considérer que l'organisation meurt automatiquement.

Les conditions de travail sont un facteur primordial qui a un impact direct sur la performance global de l'organisation et ce à partir de leur influence sur la motivation des salariés positivement ou négativement. Autrement dit, plus l'individu est satisfait des conditions de travail dans son environnement de travail, plus il est donc motivé ce qui lui pousse à travailler mieux et à donner au fond, et donc ce qui fait le bon fonctionnement de travail est garent la performance de l'entreprise d'une manière générale. Contrairement quand les conditions de l'environnement de travail sont insatisfaisantes pour l'employé, ça engendre une démotivation de ce dernier et donc des effets néfaste qui peuvent impacter le déroulement de travail tels que l'absentéisme, les retard, comportement inadéquat, inefficacité de travail.....etc. et donc c'est ce qui impact de même la performance globale de l'organisation.

Alors, on déduit que le facteur humain est le facteur le plus primordial, un facteur clé de succès que l'entreprise doit sérieusement le prend en compte, en lui fournissant et mettre à sa disposition les bonnes conditions de travail. En termes de rémunération, les risques au travail, les moyens matériaux dont il a besoin, favoriser le travail en équipe, les formations, création d'un climat social convenable pour le travail. Ainsi qu'en terme amélioration de la communication interne de l'entreprise entre les niveaux hiérarchiques et de faire participer les employés à prendre des décisions qui précisent l'avenir de l'entreprise.... Car tous ca est source de la motivation de l'employé et donc source de garantir la performance organisationnelle entière.

Finalement l'entreprise ALFADITEX se doit de prendre en compte l'homme à son travail, il doit être responsable de fournir les différentes besoins de ses salariés et mettre à la disposition de chacun les éléments qui motivent au travail, car ces éléments différents d'un salarié à un autre. Cette politique que doit appliquer l'entreprise ne doit être considérée comme étant un cout, mais un investissement positif qui contribue à la réalisation de son développement durable.

A partir de notre étude effectuée dans l'entreprise ALFADITEX, on a émis des recommandations, qui nous semblent utiles soit pour le profit d'entreprise, ou pour l'amélioration de qualité de vie des salariés au travail :

- Offrir des salaires convenables et équitables, selon la contribution de chaque salarié dans le processus de la production ;
- Créer un climat social de travail capable d'avoir un impact significatif sur le rendement des salariés ;
- montrer le rôle important de la communication interne comme l'un des facteurs principaux pour la motivation des salariés. Afin que les responsables le prendre en compte.

## Liste bibliographique

### Les ouvrages et revues :

- AGUILART.M. (2009) : *L'art de motiver*, Paris : DUNOD.
- AIM. R. (2006) : *L'essentiel de la théorie des organisations*, Paris, Gualino éditeur.
- AKTOUF. O. (1987) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Introduction à la démarche classique et une critique*, Québec, Ed Presse de l'université de Québec.
- Amadien. J.F (1993) : *Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandage*. Paris, Edition Vuibert.
- Angers. M. (1997) : *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Alger : édition Casbah.
- ALIS. D et autres. (2010) : *Risques et souffrance au travail*, Paris, Edition Dunod.
- BALLAND S, BOUVIER A. (1992) : *Management des organisations en 24 fichiers*. Paris, édition DND.
- Bénédicte .R. (1993) : *Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience*, Revue économique (1993, vol. 44, n°1).
- BIDAULT E, ALL (1994) : *action et communication administrative*, Paris, édition Nathan.
- BOURDIL.M. (2010) : *Évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels*. revue de gestion des ressources Humaines, Paris, Edition ESKA, N°78, Octobre-Novembre-Décembre.
- BOYER, L& EQUILBEY, N. (2003) : *Organisation : théories et applications*, Paris, (2ed), Editions d'organisation.
- Bretonès. D (2019) : *Les organisations face aux défis technologiques et sociétaux du XX Ie siècle Broché*. Paris, .MA Editions.
- CHANDELER. A (1992) : *Organisation et performance des entreprises*, Paris, éd organisation.
- Commission Européenne, Manuel d'orientation sur le stress lié au travail, 1999. Revue d'économie industrielle, vol. 10, 4e trimestre 1979, Aspects humains et sociaux de l'économie industrielle.
- Citeau. JM (1997) : *Gestion des ressources humaines, (principes généraux)*, Paris, 2ème édition, Armand colin.
- Citeau.J.P (2002) : *Gestion des ressources humaines, (Principes généraux et cas pratiques)*. Paris, 4ème édition, Edition Dalloz, Armand Colin.
- Catilina. P, Claire. M, Mariotti. R (2002) : *Médecine et risque au travail*. Paris, édition Masson.
- Dayan. A. (2004) : Manuel de gestion, 2ème éd, Edition Ellipses.
- DESHOMMES.O. (2011) : *la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise* .Allemagne, édition UE.
- DI VERREZ. J. (1979) : *Améliorer les conditions de travail*, Paris, 2ème édition, édition Entreprise moderne d'édition.
- DOLAN.S et all (1996) : *Psychologie de travail et de comportement organisationnel*, Québec, 2ème édition, Goeten Martin.
- DUBIN. R (1999): *Central Life Interests Creative Individualism in a Complex World*

*New Brunswick*, (U.S.A.), Edition Transaction Publishers.

- D'ALMEIDA. N, LIBERT. T. (2014) : *La communication interne des entreprises*. Paris, 7<sup>éd</sup>, édition DUNOD.
- FAYOL, H. (1990) : *Administration industrielle générale*, Alger, ENAG EDITIONS.
- FENOUILLET .F (2003) : *La motivation*, 1<sup>ère</sup> édition. Paris, édition DUNOD.
- FILLEAU, M-G & MARQUES-RIPOULL, C. (1999) : *Les théories de l'organisation et de l'entreprise. Des courants fondateurs aux pratiques actuelles*, Paris, Edition ELLIPSES.
- GOLLAG .M. VOLKOFF, serge. (2000) : *Les conditions de travail*. Paris, édition la découverte et Syros.
- Grawitz. M (1999) : *Lexique des sciences sociales*, Paris, 7<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz.
- Grawitz. M (2001) : *Méthodes des sciences sociales*. Paris, 11<sup>ème</sup> édition, éd DALLOZ.
- Gruère.J (2013) : *Comportements humaines et managent*, Montreuil, 4<sup>ème</sup> édition, Montreuil Pearson.
- HELLRIEGEL.D, SLOCUM. G. (2007) : *Management des organisations*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck.
- Herrbach. O, Mignonac. K et Richebé .N. (2009) : *Les ressources humaines de A à Z*. Paris, Edition Dunod.
- LETHIELLEUX. L. (2008) : *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Edition GUALINO.
- LEVY-LEBOYER.C. (1998) : *La motivation dans l'entreprise*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation.
- LEVY-LEBOYER.C. (2003) : *La motivation dans les entreprises, modèles et stratégie*. Paris : 2<sup>eme</sup> édition, Editions d'organisation.
- MARTORY .B, CROZET. D, (2005) : *Gestion des ressources humaines*, 6<sup>ème</sup> éditions, DUNOD.
- MEIGNANT.A, (2000) : *Ressource humaines, déployer la stratégie*, 4<sup>ème</sup> édition, liaisons.
- MAURY. G, MULL. C (1968) : *Economie et organisation de l'entreprise*, éd Foucher.
- MOUTON. J P, et CHABOUD Jack (2003) : *La sécurité en entreprise*. Paris, édition Dunod.
- M. THEVENT, C. DEJOUX, E. MARBOT, E. NORMAND, A.F.BENDER : *Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON Éducation.
- Peretti.J.M. (2003-2004) : *Ressources Humaines*. Paris, 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert.
- PLANE. J-M. (2005) : *Théorie des organisations*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD. PERETTI. J-M (2016) : *Gestion des ressources humaines*, Paris, 21<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT.
- PIERRE, S (1995) : *Les relations interpersonnelles*, Montréal, éd, Agence d'arc.
- PIGANIOI. C (1980) : *Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise*, Paris, Editions E.S.F.
- PLANE, J-M. (2003) : *Théorie des organisations*, Paris, 2<sup>ème</sup> éd, Edition Dunod.
- Ramanantsoa. B, Reitter. R (1985) : *Pouvoir et politique au-delà de la culture d'entreprise*. Ed ML GRAW, HILL.
- ROJOT, J. (2003) : *Théorie des organisations*, Paris, Edition ESKA.
- ROJOT .J, ROUSSEL .P et VANDENBERGHE .Ch. (2009) : *Théorie es*

*organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, volume 3, éd. De Boeck supérieur.

- ROULEAU, L. (2007) : *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, P.U.Q, Québec.
- ROUSSEL. P. (1996) : *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, éd, Economica.
- ROY, C (12 juin, 1995) : *In Communication*. Bidon : Tolérance.
- ROUSSEL .P. (2001) : *La motivation au travail : concept et théorie*, Paris, Edition EMS.
- ROUSTANG. G. (1982) : *Le travail autrement*. Paris, édition Bordas.
- Sekiou .L.et al, (2001) : *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, 2ème édition, Edition de Boeck, Bruxelles.
- SILBERMANN, Alphonse. (1981) : *Communication de masse*. Paris : Hachettes.
- SOUTENAIN J.F, FARCET P. (2007) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, Alger, Ed, Berti.
- WEISS. D (1999) : *Ressource Humaines*, Paris, 2ème édition, édition d'organisation.
- WEISS. D (2005) : *Ressources humaine*, Paris, 3ème édition, édition d'organisation.
- Wireman J .M ET Harrison R.P (1983) : *Non verbal interaction*, California, New berg park, Sage.

#### Dictionnaire :

- AKOUN Andrés et ANSART Pierre (1999) : Dictionnaire de sociologie, Edition le Robert Seuil.
- Bruno ALAIN, Rodolphe BLAISE et autres, (2005) : Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Paris, Ed ellipses.
- FERRÉOL. Gilles (2002) : Dictionnaire de sociologie, Paris, 3eme éd, Armand Colin.
- Littré Émile, « Salaire » : Dictionnaire de la langue française, sur [litre.org](http://litre.org)).
- MAHÉ de BOISLANDELLE.H (1998) : Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, Paris, édition ECONOMICA.
- Dictionnaire de la langue française le Robert.

#### Mémoire :

- LAURA Mucha : « La motivation des salariés et la performance des entreprises » master, Département de gestion et de management, Mme Lethielleux, Université de Reims champagne Ardenne, France 2010.
- Plourde .J. (1993) : *Le modèle intégré de la motivation des enseignants au secondaire*, Québec, université de Québec.

**Les sites internet et articles :**

- <https://www.efficience-ergonomie.com/definition-de-lergonomie>  
<https://docplayer.fr/15725452-Naissance-developpement-et-evolution-de-l-ergonomie-origine-du-terme-ergonomie.html> .
- [www.droit-travail-france.fr/](http://www.droit-travail-france.fr/) entreprise comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).
- [www.legifrance.gouv.fr/](http://www.legifrance.gouv.fr/) Décret n° 2015-968 du 31 juillet 2015 relatif aux missions et au fonctionnement de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, JORF n°0179 du 5 août 2015 page 13412 texte n° 22.
- <https://www.joradp.dz/> .
- [https://www.who.int/topics/occupational\\_health/fr/](https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/) .
- <http://www.apsst.fr/absent%C3%A9isme-et-turnover.html> .
- Http : [www.quotidiennoran.net/](http://www.quotidiennoran.net/) ...Algérie /condition-de-travail.
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Travail.htm#:~:text=En%20sociologie%2C%20le%20travail%20est,des%20oeuvres%20d'un%20artiste> .
- [file:///C:/Users/user/Downloads/THEORIES\\_DE\\_LA\\_MOTIVATION\\_DES\\_INDIVIDUS\\_AU\\_TRAVAIL%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL%20(3).pdf) .
- (<http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html>) .
- <https://amir.movie.blog/2019/08/26/la-theorie-de-la-fixation-des-objectifs-de-locke/> .
- <https://www.digitalrecruiters.com>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-7-page-121.htm> .
- <https://publication-theses.unistra.fr> .
- 
- <https://www.theses-algerie.com>.
- <https://alliance-sciences-societe.fr/limportance-de-la-formation-au-sein-dune-entreprise/colloque> .
- <https://www.dynamique-mag.com> .
- ([file:///C:/Users/user/Downloads/THEORIES\\_DE\\_LA\\_MOTIVATION\\_DES\\_INDIVIDUS\\_AU\\_TRAVAIL%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL%20(3).pdf)) .
- <http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html> .
- <https://amir.movie.blog/2019/08/26/la-theorie-de-la-fixation-des-objectifs-de-locke/>
- <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm>) .
- <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm> .

# **ANNEXES**



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département de Sociologie**

## **Questionnaire**

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

Option : sociologie de l'organisation et du travail

**Thème**

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

**de l'entreprise**

**Cas pratique : ALFADITEX**

**Réalisé par :**

Hammache Dalila

Kebouchi Yanis

**Encadré par :**

Dr : BESSAI Rachid

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, option : sociologie des organisations et de travail.

Notre thème de recherche s'intitule « l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise ».

On vous prie de bien vouloir accepter de répondre à ce questionnaire, pour nous donner une aide précieuse afin de réaliser notre recherche.

On vous remercie d'avance pour votre collaboration.

**Année universitaire : 2021-2022**

## Questionnaire

### Axe 01 : les données personnelles :

#### 1-Le sexe :

- a. masculin
- b. féminin

#### 2-Age :

- a. [25-35]
- b. [36-45]
- c. [46-55]
- d. [56-plus]

#### 3-Situation matrimoniale :

- a. célibataire
- b. marié (e)
- c. divorcé (e)
- d. veuf (ve)

#### 4-Niveaux d'instruction :

- a. primaire
- b. moyen
- c. secondaire
- d. universitaire

#### 5 -La catégorie socio-professionnelle :

- a. cadre
- b. agent de maîtrise
- c. agent d'excursions

**6- L'ancienneté dans l'entreprise**

- a. [1ans-5ans]
- b. [6ans-10ans]
- c. [11ans-15ans]
- d. [16ans-et plus]

**Axe 02 : Les conditions de travail****Le salaire****7- Votre salaire dépend-t-il :**

- a. votre expérience
- b. votre rendement
- c. nature du poste occupé

**L'hygiène****8- Dans votre entreprise y a-t-il un service d'hygiène ?**

Oui  Non

**9- Si non, avez-vous déjà revendiqué la présence de l'hygiène ?**

Oui  Non

**10- Y a-t-il dans votre lieu de travail les conditions suivants ?**

- a. saleté
- b. humidité
- c. courant d'air
- d. mauvaises odeurs
- e. température
- f. bruit

**Santé au travail**

**11- Votre entreprise dispose- elle d'un médecin ?**

Oui  Non

**12- Prenez-vous des visites périodiques auprès du médecin de travail ?**

Oui  Non

**13- Avez-vous déjà rencontré des problèmes de santé liée à votre travail ?**

Oui  Non

**Sécurité et prévention**

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

Oui  Non

**15- Êtes-vous exposé aux risques professionnels dans la réalisation de votre activité ?**

Oui  Non

**Si c'est oui, quels sont ces risques ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**16- Ya-t-il un entretien du matériel dans votre entreprise ?**

Oui  Non

**17- Votre travail, exige- t-il des moyens de prévention ?**

Oui  Non

**18- Parmi ces moyens de protections au travail, lesquels utilisez-vous contre les risques?**

- a. Casque
- b. Tenue
- c. Gants
- d. Lunettes
- e. Chaussures de sécurité

## Horaires de travail

### 19-Que pensez-vous de vos horaires de travail ?

- a. Excellent
- b. Moyen
- a. Lamentables

### 19- Pensez-vous qu'elles sont assez flexibles ?

Oui  Non

### 20- Vous permettent-ils de concilier entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?

Oui  Non

### 21- Possédez-vous un planning de travail conforme aux lois exigées par votre entreprise ?

Oui  Non

## Axe 03 : La communication interne

### 22- Ya-t-il un service de communication au sein de votre entreprise ?

Oui  Non

### 23- Quel est les supports de la communication interne utilisés au sein de votre entreprise ?

- a. affichage
- b. réunion
- c. internet
- d. téléphone fixe
- e. séminaire
- f. intranet

### 24- D'après vous, quelle est la technique la plus efficace

- a. l'écrit
- b. l'oral
- c. l'audio-visuel

**25- Quel sont les moyens de la communication interne que vous préféré ?**

- a. l'intranet
- b. Note de service
- c. affichage
- d. réunion

**26- Est-ce que vous vous sentez concernés par la communication dans votre entreprise?**

Oui  Non

**27- Quel type d'information le plus utilisé dans votre entreprise :**

- a. Formel
- b. informel

**28- Quel type de relation que vous avez vos collègues :**

- a. Professionnelle
- b. non professionnelles
- c. Les deux

**29- Avez-vous la possibilité de transmettre vos idées à votre responsable hiérarchique facilement ?**

Oui  Non

**Si non, pourquoi ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**30- Quelle est la nature d'informations que vous échangé avec votre responsable hiérarchique ?**

- a. Information relatives à l'actualité d'entreprise
- b. Information sur l'accomplissement de votre tâche
- c. Autre

**Précisez**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**31- La communication interne dans votre entreprise stimule-elle l'accomplissement de vos tâches professionnelles ?**

- Oui  Non

**32- La communication interne est -t-elle n moyen efficace pour le bon fonctionnement de votre entreprise ?**

- Oui  Non

**36- A votre avis quelle sont vos propositions pour améliorer la communication interne dans votre entreprise ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Axe 04 : La motivation au travail**

**37- Existe -t- il une politique de motivation au sein de votre entreprise ?**

- Oui  Non

**38- Etes-vous satisfait du programme de motivation de votre l'entreprise ?**

- a. très satisfait
- b. assez satisfait
- c. peu satisfait

**La rémunération :**

**39- Pensez-vous que votre rémunération est équitable par rapport à votre travail fourni ?**

- Oui  Non

**40- Avez-vous déjà reçu des primes ?**

- Oui  Non

**La promotion :**

**41- Avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ?**

- Oui  Non

**42- Etes-vous satisfaits (e) de la politique de la promotion de votre entreprise :**

- Oui  Non

**43- Selon vous, quels sont les critères de ces promotions :**

- a. la productivité
- b. l'ancienneté
- c. les relations professionnelles
- d. autres facteurs

**La formation :**

**44- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?**

- Oui  Non

**45- Comment vous qualifiez cette formation ?**

- a. très utile
- b. utile
- c. inutile

**45- Est-ce que la formation que vous avez suivie vous a motivés dans votre travail ?**

Oui

Non

**Le climat social :**

**46- Comment pouvez-vous qualifier votre climat au travail,**

a. très bon

b. assez bon

c. mauvais

**47- Avez-vous déjà rencontré des conflits avec le personnel de votre entreprise :**

Oui

Non

**Si oui, est –il un :**

a. agent administratif

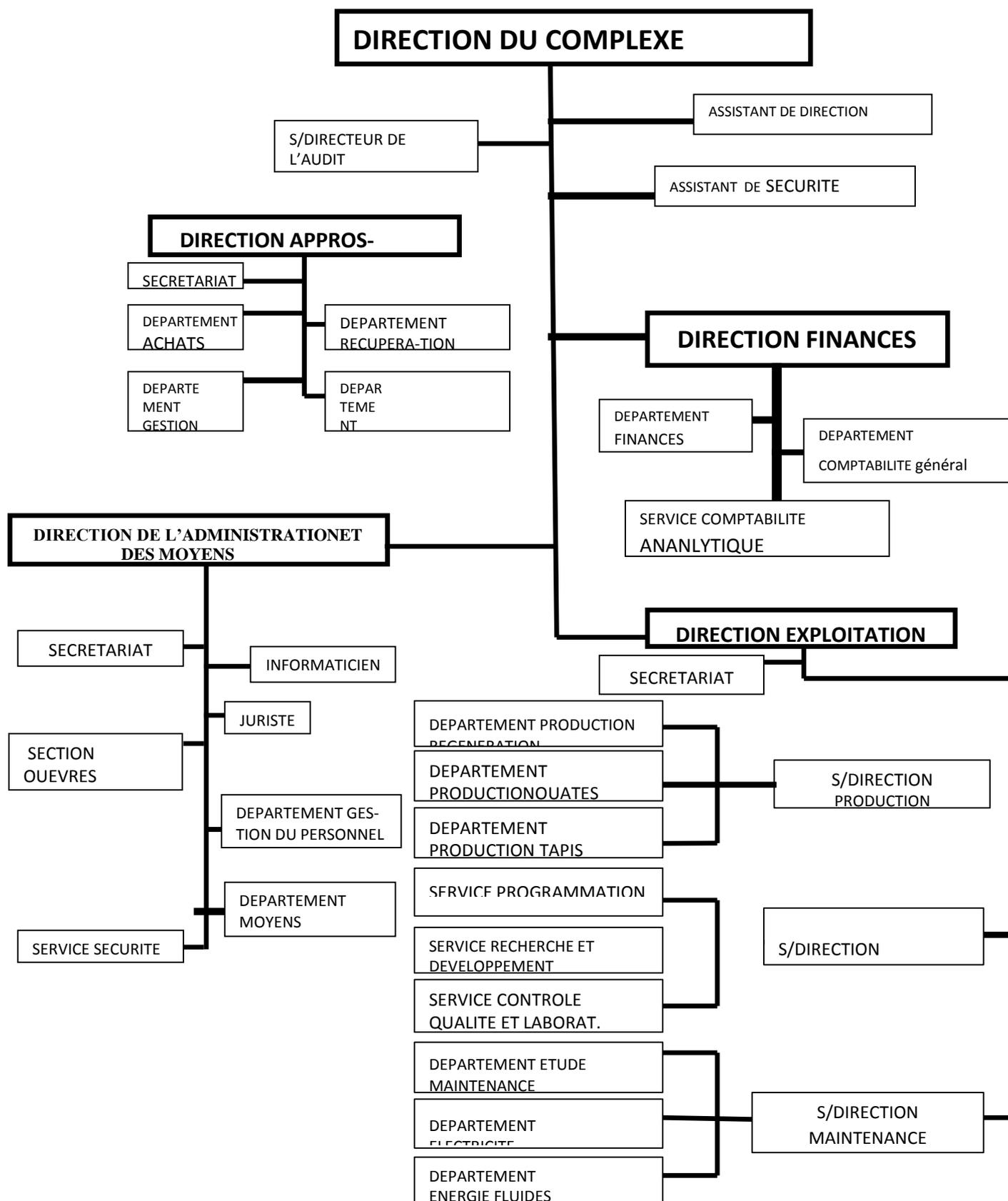
b. votre supérieur hiérarchique

c. un collègue

**48- Quelles sont les stratégies de motivation souhaitez-vous que votre entreprise mettreen place ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Organigramme de l'entreprise ALFADITEX



## **Le résumé :**

Notre mémoire, traite le thème suivant : « l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise » notre étude a déroulée au sein de l'entreprise ALFADITEX. Et port sur la question des conditions de travail comme facteur déterminant de la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

Durant cette étude, on a formulé deux hypothèses, qui sont plus tard confirmées, après avoir analysé les données obtenus par le biais de questionnaire, dont on a distribué 70 questionnaires pour les salariés de l'entreprise ALFADITEX.

A la fin on a conclu que les conditions de travail ont un effet positif sur la motivation des salariés, dont la productivité et la satisfaction de ces derniers sont manipulés par l'amélioration des conditions de travail. Donc la réussite de chaque entreprise dépend de degrés de motivation de ses salariés, où les conditions de travail est l'un des facteurs de la motivation de l'homme au travail.

## **The abstract:**

Our thesis deals with the following theme: "the impact of working conditions on the motivation of employees within the company" our study took place within the company ALFADITEX. And focus on the issue of working conditions as a determining factor in the motivation of employees within the company.

During this study, two hypotheses were formulated, which are later confirmed, after analyzing the data obtained through the questionnaire, of which 70 questionnaires were distributed to the employees of the ALFADITEX company.

At the end it was concluded that working conditions have a positive effect on the motivation of employees, whose productivity and satisfaction of the latter are manipulated by the improvement of working conditions. So the success of each company depends on the degree of motivation of its employees, where working conditions is one of the factors of the motivation of man at work.