

Université ABDERRAHMEN MIRA de BEJAIA

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Option : sociologie du travail et des ressources humaines



L'impact du travail posté sur la motivation des employés
Cas : CEVITAL, Bejaia

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie du travail et des
ressources humaines.

Préparé par :

DRIBINE Hakim

Encadré par :

Mr BAHLOUL

Année universitaire :

2012-2013

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail :

A mes chers parents ;

A mes chers frères et ma sœur ;

A toute la famille DRIBINE ;

A tous mes amis et amies.

Remerciements

Je remercie le bon Dieu pour le courage, la patience et la santé qui m'ont été utiles tout au long de mon parcours.

Mes remerciements vont à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire à commencer par :

Mon promoteur monsieur : Bahloul farouk ;

Mes sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble de mes enseignants de la filière sciences humaines et sociales en particulier M^r Foudi brahim pour son soutien ;

Je remercie également tous les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Répartition de l'échantillon selon l'âge	49
2	Répartition de l'échantillon selon la situation familiale	49
3	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	50
4	Répartition de l'échantillon selon le salaire	50
5	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	51
6	Le travail comme mécanisme d'affirmation personnel et professionnel	53
7	Compétition des travailleurs au sein de l'entreprise	53
8	Impact de l'âge sur l'affirmation personnelle et professionnelle.	54
9	Impact de l'expérience professionnelle sur l'affirmation personnelle et professionnelle	55
10	Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur l'affirmation personnelle et professionnelle au travail	56
11	La place du travail dans la vie des employés	58
12	Impact du salaire sur la place du travail dans la vie des employés.	58
13	Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la place du travail dans la vie des employés	59
14	L'établissement des relations dans le travail	60
15	Condition du travail posté	61
16	Sens des rotations dans le travail	61
17	Préférence pour le travail de jour	62
18	Impact de l'âge sur la situation physique pendant le travail	62
19	Impact de la situation familiale sur la situation physique pendant le travail	63
20	Impact de la situation familiale sur la préférence de travail pendant la journée	64
21	Impact de la catégorie socioprofessionnelles sur la préférence de travailler pendant le jour	65
22	Heures moyennes de sommeil au quotidien	67
23	Les raisons du travail de nuit	67
24	Impact de situation familiale sur le choix du travail de nuit	68
25	Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur le choix de travail de nuit	69
26	Réussite et représentation des conditions du travail	69
27	Les obstacles au travail	70
28	Vision du salaire	70
29	Influence de l'expérience sur la représentation des conditions du travail	71
30	Influence de la catégorie socioprofessionnelle sur la perception des obstacles au travail	72
31	Corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la vision du salaire	73
32	Sollicitation des collègues au travail	73
33	Relation avec les collègues du travail	74
34	Encouragement des collègues et supérieurs hiérarchique dans l'accomplissement du travail	75
35	Impact de l'expérience sur la sollicitation des collègues au travail	76
36	Impact de l'expérience sur l'encouragement au travail	77
37	Motivation à travailler	78
38	Cause de changement de l'emploi	79
39	Jugement d'expérience au sein de CEVITAL	79
40	Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la motivation pour aller travailler	80
41	Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur les causes de changement du travail	81

SOMMAIRE

Introduction

Partie théorique

Chapitre I :

Raisons du choix du thème ; problématique et méthodologie de la recherche

I-1 Les raisons du choix du thème	05
I-2 La problématique	05
I-3 Les hypothèses.....	07
I-4 Définition des concepts clés	08
I-4-1 Travail et travail posté.....	08
I-4-2 La motivation au travail	09
I-4-3 La satisfaction au travail.....	10
I-4-4 L'attitude	10
I-4-5 Le rôle	11
I-5 Méthodes et techniques utilisées	11
I-5-1 Le choix de l'échantillon.....	11
I-5-2 La méthode utilisée	12
I-5-3 La technique utilisée.....	13

Chapitre II :

Le travail posté

II-1 La question du travail posté	16
II-2 Les méthodes du travail posté	17
II-3 Les nuisances du travail posté.....	19
II-3-1 La santé	19
II-3-2 La vie familiale et sociale	20
II-4 Les remèdes aux nuisances	21

Chapitre III :

La motivation au travail

III-1 Historique et définition de la motivation	25
III-2 Les théories des besoins – mobiles – valeurs.....	28
III-2-1 Les théories des besoins	29
III-2-2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque	33
III-3 Les théories du choix cognitif	35
III-3-1 L'approche cognitive-interactionnelle classique	35
III-3-2 L'approche cognitive-intermittente	36
III-3-3 L'approche des dynamiques de l'action	37
III-4 Les théories de l'autorégulation – métacognition	38
III-4-1 La théorie de la fixation des objectifs.....	39
III-4-2 Les théories de l'autodétermination	40

Partie pratique

Chapitre IV: Présentation générale du complexe CEVITAL de Bejaia

IV.1.2.Historique.....	44
IV.1.3. Situation géographique	45
IV.1.4. Principales activités de CEVITAL.....	46
IV.1.5. Organigramme de CEVITAL.....	47
IV.1.6. Caractéristiques de l'échantillon.....	49

Chapitre V : Interprétation des Hypothèses

V.1. Le travail posté, son déroulement et ses conséquences	61
V.2. Motivation et représentation du travail chez les employés de CEVITAL	69
V.3. Motivation au travail et fidélisation à l'organisation	78

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

Actuellement, nous assistons à des mutations de l'environnement des entreprises dans tous leurs aspects. La mondialisation des marchés joue, dans ce sens, un rôle primordiale avec tout ce qu'elle implique d'intensification de la concurrence entre les firmes, et l'apparition de nouvelles technologies.

Sur une échelle microéconomique, ou même microsociologique, le travail posté est tout un mode d'organisation de travail en équipe selon lequel les travailleurs sont occupés successivement sur les mêmes postes de travail, selon un certain rythme, qui peut être continu ou discontinu, entraînant pour les travailleurs la nécessité d'accomplir le travail à des heures différentes sur une période donnée de jour ou de semaine.

Dans le contexte d'un marché de l'emploi extrêmement compétitif, le bien-être au travail et l'équilibre travail/vie privée sont d'importants outils de motivation, et de rétention des collaborateurs.

En effet, un grand nombre de travailleurs se sentent contraints de rechercher une combinaison adéquate entre leur travail et leur vie privée, ces individus sont eux aussi soumis à d'autres contraintes (rapprocher travail et famille, s'adapter aux rythmes sociaux...) ; ainsi ils sont tenus de répondre aux exigences organisationnelles en même temps que de la satisfaction des dépendances familiales et sociales, choses qui s'avèrent de plus en plus contradictoires.

Il devient maintenant primordial pour les entreprises de trouver des solutions à cette situation malaisée.

A la suite de ce travail nous allons essayer de déterminer qu'il existe un lien entre, d'une part, la politique de l'entreprise en matière de travail et de vie privée et, de l'autre, la rotation, la motivation, le recrutement et la fidélisation du personnel.

Ce thème devient important pour l'employeur afin d'attirer, de motiver et de conserver son personnel. Il entraîne aussi des répercussions non négligeables pour l'organisation générale de l'entreprise.

Il est évident que l'efficacité d'une organisation dépend dans une large mesure des personnes qui en font partie, de leur créativité et de leur motivation.

Il faut reconnaître une chose, un individu ne vit et ne travaille pas dans le vide, mais bien dans un contexte sociologique et économique plus large, son 'bien-être' physique et psychologique est étroitement lié à une coordination satisfaisante entre son travail et sa vie privée qui relève effectivement, de sa motivation.

Cependant, l'employeur est lui aussi face à un important défi. Il attend en effet de son personnel une plus grande faculté d'adaptation et davantage de flexibilité.

L'adéquation des attentes de l'employeur et du travailleur n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme. C'est également un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procurent le travail et la productivité des travailleurs ainsi que pour réduire l'absentéisme et la rotation du personnel.

Dans ce sens, les entreprises qui se veulent d'être concurrentielles se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de trouver continuellement de nouvelles façons d'adapter leurs modes de fonctionnement dans leurs différents aspects aux contraintes imposées par l'extérieur.

Afin de porter des éléments de repense à l'objet de notre problématique et atteindre alors les objectifs de notre étude. Nous avons scindé notre travail en deux parties.

La première est théorique, elle est scindée elle-même en trois chapitres. Le premier va porter sur les raisons du choix du thème, la présentation de notre problématique et la détermination de notre méthodologie de recherche à suivre pour atteindre notre but. Le deuxième chapitre va s'articuler sur l'explication de la notion de travail posté. Et finalement le troisième qui va nous permettre de faire la lumière sur le concept de la motivation.

La deuxième partie qui est pratique ; on a opté pour sa répartition en deux chapitres, le premier est réservé à la présentation de l'historique de l'entreprise objet d'étude, un deuxième consacré à l'étude et l'analyse des données recueillies sur le terrain sous forme de tableaux.

Enfin, une conclusion a été élaborée pour rendre compte des principaux résultats de notre recherche.

PARTIE
THEORIQUE

Chapitre I :

Raisons du choix du
thème ; problématique
et méthodologie de la
recherche

Dans ce chapitre, nous nous sommes assignés pour objectif la clarification du cadre méthodologique de la recherche. Nous avons jugé opportun d'éclaircir les objectifs centraux de la recherche, ainsi que les raisons qui nous ont poussés à réaliser la présente étude et l'intérêt sociologique qu'elle présente. Aussi, cette partie du travail est destinée à développer une problématique pour poser les jalons aux questionnements qui structurent notre recherche.

Comme fil conducteur de notre enquête, on a jugé nécessaire d'avoir recours aux hypothèses et à la définition des concepts afin de guider la recherche et de la mener à bon terme.

I.1. Les raisons du choix du thème :

La présente recherche vise à évaluer l'impact du travail posté sur la motivation au travail des employés de CEVITAL (S.P.A.). Au premier abord, nous tenons à signaler que ce travail s'inscrit dans une nouvelle démarche vue le manque d'étude traitant de la thématique, il est tout aussi intéressant de relever que ce choix est motivé par des raisons objectives liées au cursus suivi dans une spécialité de sociologie des organisations et des ressources humaines, mais aussi, des raisons subjectives eu égard aux transformations humaines et matérielles qu'a connu le complexe depuis sa création en 1998.

Il est évident que le problème qui se pose en premier lieu étant celui de savoir qu'elle est la part de l'individu dans le système structuré que constitue son organisation, cependant, du fait des transformations journalières, dans les procédés du travail, ainsi que du fait du rapprochement qui est inévitable dans l'exercice au quotidien des tâches assignés aux employés de CEVITAL, il est tout aussi logique d'essayer de comprendre l'évolution de carrière, à court et moyen termes des employés touchés par l'exercice d'un travail posté.

A partir de là peuvent donc surgir nos intérêts les plus visibles à savoir l'étude d'une thématique qui est elle-même issue d'un développement original du tissu industriel dans la wilaya de Bejaia.

I.2. Problématique :

Les dirigeants imposent à leurs salariés des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces dernières sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés. Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs pour garder une position astucieuse sur leur marché. La motivation semble être

aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentielle capable de répondre aux besoins des dirigeants.

En Algérie, et depuis ces deux dernières décennies qui ont connues une privatisation de masse, on assiste à un regain d'intérêt pour les questions liées à l'organisation de l'entreprise et à la vie des salariés à l'intérieur des organisations dans lesquelles ils font partie. En effet, la structuration du procès du travail, propre à chaque entité, recèle en elle-même des particularités identitaires, sociales ou psychologiques, que les dirigeants essaient de comprendre pour pouvoir en tirer profit dans l'exercice de leur rôle au quotidien.

Par-delà même les exigences qu'imposent la tenue d'un rôle efficient dans l'entreprise, bien des mécanismes, socioéconomique, relationnel, ou de pouvoir naissent et se transforment dans les organisations algériennes, et la motivation du travailleur devient une question centrale de ce vécu organisationnel, et ce au vu des grandes mutations qu'a connu l'entreprise algérienne étant définie comme une organisation, comme tout autre d'ailleurs, ayant des objectifs à atteindre.

En somme, cet état des lieux nous poussent davantage à explorer la thématique du rapport de l'employé à son travail en ayant comme objectif de comprendre les changements, les intérêts ainsi que la portée qui peuvent survenir dans le milieu du travail si l'une de ces composantes était amenée à changer.

Or, le travailleur s'attend à percevoir une certaine satisfaction de l'emploi qu'il exerce de manière régulière, de ce fait, les conditions de travail et de sa réalisation (ses horaires, son rythme, la manière de l'exécuter, etc.) sont autant de questions qui nous poussent à entrevoir l'idée selon laquelle une relation directe entre la motivation du travailleur et ses conditions de travail doit exister.

D'un autre côté, les conditions matérielles et relationnelles jouent un rôle important dans l'implication du travailleur et de son adoption d'un rôle efficient à l'intérieur de son organisation, le procès du travail se conçoit et s'exerce sous des conditions financières et humaines qu'il convient de situer avant de tenter de comprendre sous quelles visions allons-nous appréhender l'effet qui en ressort.

En Algérie, la performance des entreprises et l'intégration à l'économie mondiale sont devenues vitales pour l'économie nationale. Le train de la mondialisation a déjà démarré il y a plusieurs années et nous sommes toujours sur le quai.

La mauvaise gestion, les mauvais choix opérés tant au niveau organisationnel qu'humain ont été l'un des causes essentielles de la quasi-faillite du système économique. A l'heure

actuelle où on trouve des vertus à n'importe quelle économie de marché (sauvage, progressif etc.).

Dans cet enchaînement d'idées, nous nous sommes intéressés à une catégorie d'emploi, en l'occurrence le travail posté qui bien ayant été définie de manière réglementaire n'a pas eu une grande part dans les études qui ont été menées récemment sur les entreprises au niveau de la wilaya de Bejaia.

A ces préoccupations de premier ordre, nous tenterons donc de comprendre pourquoi les dirigeants doivent-ils aujourd'hui plus qu'hier tenir compte de la motivation de leurs salariés, et savoir comment définir, sous différentes approches la motivation, Et enfin, comment les dirigeants actuels motivent-ils leurs employés. Nous tenterons de répondre à ces questions afin de savoir en quoi, aujourd'hui, la motivation des salariés est un facteur de la réussite des entreprises

Il est donc inévitable de se demander pourquoi la motivation est devenue un enjeu aussi important dans l'entreprise, autrement dit : Quel est l'impact de travail posté sur la motivation des travailleurs ?

Autrement dit, nous pouvons émettre ces deux questions secondaires suivantes :

- Quelle est la relation entre conditions de travail posté et satisfaction du travailleur ?
- Quel est l'impact des relations au travail sur la fidélisation de l'employé à son poste ?

I.3. Les hypothèses :

Partant de cette problématique nous avons tenté de construire des hypothèses qui seront de la sorte un guide de cette recherche et auxquelles nous allons essayer de répondre au cours de la réalisation de cette enquête.

Afin d'avoir une orientation pour notre recherche nous avons émis deux hypothèses auxquelles nous allons essayer de répondre à savoir :

Première hypothèse :

Les rythmes imposés et d'autres paramètres plus spécifiquement liés au travail posté et à la productivité relèvent de la pression temporelle : ils sont un facteur aggravant des autres conditions vécues ou peuvent transformer de simples exigences qualitatives en contraintes préjudiciables, une déficience partielle en situation ingérable.

Deuxième Hypothèse :

Les relations de travail influent sur l'intention de rester des employés et sur leur rôle à l'intérieur de CEVITAL : le bien être, la productivité et l'épanouissement au travail dépendent de la motivation qui n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus.

I.4. Définition des concepts clés :

Le thème de l'impact de travail posté sur la motivation des travailleurs connaît un intérêt médiatique croissant, toutefois, les recherches en sociologie restent timides, hors des enjeux économiques importants se cachent d'autres raisons derrière ce délicat problème ; d'autre part on trouve un certain nombre d'études sur le sujet mais très centrées sur la situation des femmes à concilier vie privée et vie professionnelle.

De nos jours le temps de travail, les congés maladie...sont des éléments que les entreprises ne doivent pas négliger dans un monde de plus en plus concurrentiel et où le facteur humain est l'un des leviers les plus important pour la performance de l'entreprise, l'avantage concurrentiel ne se trouve pas uniquement dans la maîtrise des coûts ou autre critère économique comme le confirmaient les théories classiques (*Le taylorisme- Fordisme*) mais aussi dans les compétences humaines, il faudra donc réexaminer sérieusement le thème de l'impact de travail posté sur la motivation des travailleurs , afin d'arriver à une véritable conciliation entre la vie privé et la vie sociale des travailleurs ainsi ,pour qu'il reflète mieux la « nouvelle » société contemporaine, si nous voulons relever avec succès les nouveaux défis économiques et sociaux.

Toutefois, on va définir et comprendre quelques termes à savoir : la notion de motivation, satisfaction, attitude et rôle, celles qui sont des notions clefs de notre recherche.

I.4.1. Définition du travail et du travail posté :

Le travail est un effort individuel ou collectif, physique ou intellectuel, conscient, délibéré, créatif, professionnel ou non, dont le but tend à la concrétisation d'un projet, d'une idée - ou d'un ensemble de projets et d'idées - ne donnant pas nécessairement lieu à un résultat abouti, mais ayant leur finalité, et dont la rétribution, s'il en est une, peut être morale ou matérielle. Le travail : Du latin populaire *tripalium*, «machine à trois pieux » destinée à

immobiliser les chevaux pour les ferrer, d'où « instrument de torture ». Toute activité visant à la production d'une œuvre utile. Pour Marx, le travail humain contribue à transformer l'homme tout autant que la nature. En effet, contrairement à l'animal, qui agit par pur instinct, l'homme détermine dans sa conscience le but qu'il veut atteindre avant de le réaliser. « Ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, écrit Marx, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche.

Le travail posté (appelé aussi travail en équipes ou travail en rotation) est la forme d'organisation du travail où des équipes se relaient au même poste les unes après les autres¹. Une forme fréquente de travail posté est l'organisation en 2 x 8 heures, en 3 x 8 heures, ou selon d'autres formules plus intensives encore (équipes du samedi, voire du dimanche). Ces formules intensives correspondent à des modes de production qui travaillent en continu, c'est-à-dire où l'arrêt des équipements n'est pas souhaité pour des raisons :

- techniques : le coût de l'arrêt est élevé ou l'arrêt oblige à des opérations lourdes ou malaisées ;
- économiques : le volume de production recherché est maximal pour dégager un prix de revient de fabrication minimal ;
- Liées au marché : une forte demande temporaire réclame un accroissement de volume sans que celui-ci soit suffisant pour justifier l'achat d'une machine supplémentaire ou le recours à la sous-traitance extérieure.

I.4.2. La motivation au travail :

Le terme de motivation est apparu au XX^{ème} siècle dans les années 1920-1930 où les chercheurs et les gestionnaires se sont demandés ce que le terme motivation signifiait réellement. Étymologiquement, le terme de motivation est à l'origine un vocable anglo-saxon et en a conservé le sens original, c'est-à-dire que ce terme recouvre un ensemble de facteurs jouant un rôle primordial dans la vie de l'homme au travail. COQUERY¹ définit la motivation comme un " *Processus psychophysique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'une action ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce cette action* ". Pour LEVY-LEBOYER² : « être motivé, c'est avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

¹COQUERY. J.M. (1991). Motivation. in H. Bloch, R. Chemama et H. Gallo (dir.). *Grand dictionnaire de la de la psychologie* (p.480-482). Larousse, Paris.

² Claude LEVY-LEBOYER, *la motivation dans les entreprises*, Edition d'organisation 1998, Paris, P 34.

La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit.

En résumé, la motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

I.4.3. la satisfaction au travail :

La définition de la satisfaction au travail par Locke¹ est un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu. Ainsi, la satisfaction au travail peut être considérée par quelqu'un comme une réaction affective à son travail. Dix ans plus tard, Organ&Near² reconnaissent que la satisfaction au travail a une dimension aussi bien cognitive qu'affective. Dans les années 1990, la satisfaction au travail est mieux définie, au moins conceptuellement: WEISS³ considère la satisfaction au travail comme une attitude. Il la définit comme "*un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle*". La définition de BRIEF⁴ s'aligne également sur le concept d'attitude. Sa définition de l'attitude est fondée sur celle d' EAGLY & CHAIKEN⁵ selon laquelle une attitude est "*une tendance psychologique exprimée par l'évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de préférence ou de défaveur*". Par "évaluation", on sous-entend "tous les types d'évaluations : ouverte, cachée, cognitive, affective ou comportementale".BRIEF, tout comme BAGOZZI & BURNKRANT⁶ et d'autres, exclut les réponses évaluatives de type comportemental parce qu'elles sont souvent traitées comme des effets dépendant de l'attitude.

I.4.4. L'attitude :

L'attitude est un des premiers concepts de la psychologie sociale à avoir vu le jour, et, en témoignent le nombre de recherches portées sur le sujet, elle constitue un concept-clé dont

¹Loke E. (1976).*the nature and cause of job satisfaction*, in M.D. Dunette (ed) :Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-Menally. 1297-1349.

² Organ D.W. Et Near J.P. (1985) ,cognition versus affect in measures of job satisfaction , international journal of psychology,20,2,241-253.

³Weiss.H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction separatingevaluation.Beliefs. And affective experiences. Human Resource Management Review. 12. 1. 22.

⁴ Brief A ,P . (1998). Attitudes in and around organizations ,Jaks, CA, Sage Publications.

⁵Eagly, A.H. etchaiken, S. (1993) the psychology of attitudes, Orlando, Hacourt Brace Jouvanovich.

⁶Bagozzi, R ,P.andBurnkrant, R.E (1979). "Attitude organization and the attitude-Behavior Relationship".Journal of personality and social psychology. 37,913-929.

l'importance, les conséquences et la portée sont immenses. Le mot commence à apparaître régulièrement dans le vocabulaire scientifique avec les premiers travaux de la psychologie expérimentale. Très rapidement, en effet, les psychologues ont remarqué que la réussite devant une tâche, et plus généralement la réaction à une stimulation, dépendait de certaines dispositions mentales. La notion d'attitude apparaît donc comme fondamentale pour expliquer la relation entre stimulation et réponses. L'attitude sera ainsi définie comme un *état d'esprit qui détermine un individu à formuler une opinion, à agir d'une certaine façon à l'égard d'un objet social, cet objet social pouvant recouvrir des aspects différents (le travail, l'argent, la gloire, les hommes politiques, les étrangers, etc.)*¹.

I.4.5. le rôle :

Serge Perrot² tente de redéfinir le concept de rôle dans le but de le rendre adéquat avec une analyse identitaire de l'organisation car note-t-il : *la socialisation est fragile car l'adaptation des comportements individuels aux attentes de rôle est largement contingente et instrumentale.*

Le concept de rôle ainsi appréhendé se rapporte non plus à ce qui est explicite dans la conduite du salarié dans l'organisation, mais plutôt, à tous ce qui est implicitement ou explicitement dans le comportement de l'individu dans son environnement de travail.

I.5. La démarche méthodologique :

Méthode utilisée:

L'analyse des hypothèses suppose une méthodologie qui tient compte de l'enchaînement de nos idées et analyses afin de coordonner de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ, nous avons utilisé une méthode et des techniques adéquates pour rassembler les informations, afin de clarifier nos objectifs et de consolider nos résultats.

La méthode adoptée :

« La méthode est un ensemble de pratique et de procédures mise en œuvre en vue d'obtenir des résultats scientifique ».³

¹Cours de Psychologie Sociale - Dijon

² PERROT Serge, *Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise*, Revue Management, Volume 11, Numéro 3, P242.

³ ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger 1997pag58.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode quantitative. Cette méthode s'impose d'elle-même du fait de la nature de notre échantillon, son étendue et ses caractéristiques qui ne permettent pas de tenir compte de nos questionnements de manière pertinente si l'on rétrécissait sa taille.

Les techniques utilisées :

« La technique de recherche est un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement »¹.

Comme technique, nous avons opté pour le questionnaire auto-administré qui est considéré comme un élément primordial pour dégager les informations objectives par rapport au procès du travail qui s'y déroule à l'intérieur de l'entreprise qui se trouve, comme toute autre organisation, soumise au jeu d'acteurs et au vécu de ces derniers.

Le questionnaire est scindé en trois grands axes :

Le premier axe concerne les données inhérentes à notre échantillon de recherche, on a jugé efficace de retracer, dans des tableaux statistiques, les caractéristiques majeures issues des données personnelles relatives aux employés questionnés.

Le second axe concentre pour sa part les informations relevant des conditions de l'exercice du travail posté dans CEVITAL, on y rencontre des questions relatives aux conditions de l'exercice du travail posté, ses constituantes et ses caractéristiques ainsi que d'autres questions ayant une relation directe avec la façon dont ce genre de travail s'y déroule.

Dans le dernier axe, il a été question de l'intérêt que suscite le travail chez les nos enquêtés, on y trouve aussi des questions liées étroitement à la régularité et au rythme de l'emploi, de la satisfaction que les employés tire de leur travail et aussi de leur fidélité par rapport au travail qu'ils exercent.

Les domaines d'étude sur le terrain :

1-A- le lieu de l'étude :

Le déroulement de l'enquête était bien au sein de CEVITAL de Bejaia.

¹ Ibid , page .60.

1-B - le temps de l'étude :

Chaque enquête est limitée en terme de temps, voire en terme de disponibilité de personnes à interroger car elles sont vraiment occupées et leur emploi du temps chargé ce qui ne leur permet pas de répondre convenablement.

Enfin, nous avons choisi la période entre le mois d'Avril et le mois de Mai (du 26 Avril au 27 mai).

La population concernée :

La population objet de notre étude se compose principalement des travailleurs qui appliquent un mode de travail qui s'appelle travail posté, il touche généralement les travailleurs de CEVITAL qui fréquentent ce mode (travail posté) pour assurer la continuité de la production.

1-Les avantages :

Malgré la diversité des thèmes qui existent, nous avons fait notre choix sur « l'impact du travail posté sur la motivation des travailleurs » pour de multiples raisons :

- Notre intérêt à ce thème se traduit dans la curiosité de savoir et de mettre en évidence le bien existant entre motivation et le travail posté. Et notre avantage essentiel est de porter des éléments de repense sur les impacts du travail posté sur la motivation des travailleurs.

2-Les obstacles et les problèmes rencontrés :

La recherche en sociologie, rencontre toujours des obstacles qui l'entravent. Durant notre étude, nous avons rencontré les problèmes suivants :

- Un problème d'ordre académique, car il n'y a pas assez de documentations qui puisse nous servir afin de mener bien notre étude ;

- Du côté théorique, nous avons constaté un manque d'études antérieures concernant notre thème notamment en terme de l'entreprise Algérienne et des travailleurs algériens ;
- Du côté pratique, le refus de certains enquêtés ou interrogés de répondre à quelques questions. Le temps chargé de nos enquêtés a constitué un empêchement pour bien faire notre enquête ;
- La difficulté d'analyser et de codifier le contenu, puisque nous avons en un tas de réponses intéressantes en elles-mêmes, mais difficiles à faire un rapprochement.

CHAPITRE II :

Le travail posté

Le travail posté (appelé aussi travail en équipe ou travail en rotation) est la forme d'organisation du travail ou des équipes se relaient au même poste les unes après les autres, une forme fréquente de travail posté est l'organisation en 2 X 8heurs ,3X8heurs, ou selon d'autres formules plus intensives encore (équipe de samedi ,voir du dimanche). Ces formules intensives correspondant à des modes de production qui travaillent en contenu c'est-à-dire ou l'arrêt des équipements n'est pas souhaité pour les raisons suivantes :

- **Technique** : le cout de l'arrêt est élevé ou l'arrêt oblige a des opérations lourdes ou malaisées ;

- **Economique** : le volume de production recherché est maximal pour dégager un prix de revient de fabrication minimale.

-**Liées au marché** : une forte demande temporaire réclame un accroissement de volume sans que celui-ci soit suffisant pour justifier l'achat d'une machine supplémentaire ou le recourt à la sous-traitance extérieure.

II.1. La question du travail posté :

Deux grands types de raisons peuvent entrainer les entreprises à recourir pour leurs activités au travail posté :

A. des impératifs techniques

B. des motifs économiques

Les impératifs techniques tiennent à la nature même de l'attacher en cause. Il est des activités où un arrêt des installations est impossible sauf cas de nécessité absolus, car le processus de production impose la continuité. C'est le cas des hauts fourneaux de nombre d'industries chimiques, de verreries, etc.

C'est aussi le cas des hôpitaux où on n'imagine pas de laisser les malades sans surveillance aucune. Dans ce dernier cas une équipe réduite et donc restreinte veille en permanence dans chaque service.

Les motifs économiques font intervenir la notion de rentabilité des installations. Plus les investissements sont onéreux, plus on a tendance à vouloir les saturer, pour répartir leur cout sur le maximum de produit. De ce fait, on essaie d'avoir une durée maximale d'utilisation des installations compatibles avec la durée individuelle de travail des salariés.

C'est le cas en particulier des industries textiles ou mécaniques, où l'on peut rencontrer du travail continu, ou semi-continu (arrêt la nuit ou le week-end).

La législation actuelle essayant de limiter le travail posté exige des industriels qu'ils apportent la preuve de bien-fondé de ces raisons lorsqu'ils désirent mettre en place une organisation postée. Cette organisation peut être revêtir une grande variété de modalités.

II.2. les modalités du travail posté :

L'appellation « travail posté » peut recouvrir des réalités bien différentes. On rencontre habituellement trois grands types d'organisations :

Le travail en deux équipes (système dit 2X 8) où une équipe travaille le matin, l'autre l'après-midi, et où les installations ne fonctionnent ni la nuit ni le week-end.

Le travail en semi-continu (système dit 3X8) où trois équipes se relaient pour assurer successivement les postes du matin, de l'après midi et de la nuit, mais où les installations s'arrêtent chaque week-end.

Le travail en continu (système appelé généralement 4X8) où le processus de production est ininterrompu, nuit et jour, semaine et jour férié et où chaque jour trois équipes se relaient tandis que la quatrième prend son repos. Le travail en continu peut naturellement s'accommoder d'autres types d'organisation, notamment à 5 ou 6 équipes. On parlera alors du système 5 X8 ou 6X8.

C'est d'ailleurs cette dernière forme, le travail posté continu, qui soulève le plus de difficultés d'organisation au même temps, qu'elle engendre le plus de nuisance.

Par ailleurs, on rencontre des systèmes moins répandus tels que le 4 X 6 (4 équipes pratiquent les postes de 6 heures)¹.

D'une manière générale, les équipes sont alternantes, c'est-à-dire que tous les travailleurs font les postes du matin, de l'après midi et de la nuit en alternance, suivant un rythme plus ou moins rapide (on peut trouver cependant des systèmes à équipes fixes où les travailleurs font toujours le même poste).

¹ http://www.sistel.asso.fr/d_travail_nuit_detail.php. Page consultée le 20/01/2012.

Enfin, les équipes sont très souvent « égales », c'est-à-dire qu'elles suivent le même rythme et le même cycle avec le décalage approprié¹.

En ce qui concerne la durée du travail, la récente évolution vers les 40 heures hebdomadaire a également affecté le travail posté. On voit bien que les deux premières formes de travail posté permettent facilement de modifier la durée hebdomadaire de présence des salariés. Les systèmes de 2 X 8 et 3 X 8 s'arrêtent en effet en fin de semaine, et on peut donc imaginer d'allonger cet arrêt, sans grande difficulté.

Dans le cas simple où les postes durent 8 heures et où l'activité s'étale sur les 5 jours de semaines, on voit que la durée hebdomadaire moyenne est exactement égale à 40 heures.

Tout autre est le problème posé par le travail posté continu. Le système en 4 X 8, que nous aurons l'occasion de présenter très en détail dans la partie suivante, partage en effet les 7 X 24 = 168 heures de la semaine entre 4 équipes, affectant donc à chacune une durée de présence de $168 : 4 = 42$ heures en moyenne. C'est cette durée qui est restée longtemps en vigueur dans ce type d'organisation. Depuis quelques années, cependant, l'horaire de 40 heures s'est très largement répondu.

Pour arriver à cet horaire moyen deux voies sont possible – maintenir un système 4 X 8 et la grille de base à 42 heures, et rendre des repos aux travailleurs ont les remplaçant par des volants, de façon à amener les horaires moyenne à 40 heures ;

- Augmenter le nombre d'équipe pour aboutir à un horaire moyen hebdomadaire inférieur à 42 heures ; comme la semaine est égale à 168 heures, on aboutit ainsi à : $\frac{168}{5} = 33$ h 36 min pour 5 équipes, $\frac{168}{6} = 28$ h pour 6 équipes, $\frac{168}{4,5} = 37$ h 20 min pour 4,5 équipes (ou 9 demi-équipes).

Dans chacun de ces cas, il faudra donc pour obtenir une durée hebdomadaire moyenne de 40 heures, faire revenir les travailleurs en double certains jours.

On voit que chacun de ces systèmes, conséquence logique du principe même du travail continu nécessite la mise sur pied d'une organisation complexe et parfois lourde, sur laquelle

¹ <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/duree-du-travail,129/le-travail-de-nuit,1017.html>, page consultée le 03/03/ 2012.

nous reviendrons, et que la notion même d'horaire hebdomadaire moyen et quelque peu¹ inadéquate, puisque les cycles comprenant plusieurs semaines, l'horaire moyen peut le cas échéant ne jamais se réaliser. On presse surtout que l'exigence de continuité va induire toute une série d'effets sur les conditions de travail. La plupart d'entre eux sont ressentis selon la majorité des travailleurs concernés comme des nuisances.

De nombreux médecins soulignent également les effets négatifs du travail posté sur la santé.

II.3. Les nuisances du travail posté :

Les nuisances inhérentes au travail posté telles qu'elles sont recensées dans la littérature sur le sujet, porte essentiellement sur deux points : une influence néfaste sur la santé et une vie familiale et sociale difficile.

II.3.1. La santé :

Il est généralement admis que le travail posté continu perturbe la santé des travailleurs pour plusieurs raisons :

- L'alternance des postes oblige le travailleur à adapter son rythme de vie à des horaires variables, et entraîne un déphasage entre son rythme biologique et son rythme professionnel ;
- Le travail de nuit est pénible surtout, s'il est alternant, car on considère que la fatigue est cumulative, et que le sommeil du jour ne vaut pas celui de la nuit dans la nuit, il est souvent recommandé de ne pas accéder deux ou trois nuits de travail d'affilé et il convient de les faire suivre par des périodes de repos destinées à récupérer ;
- Le travail posté conduit souvent à adopter des habitudes alimentaires néfastes : il s'agit, soit de l'absence de repas chaud remplacée par des casse-croûtes, soit de repas pris à des heures inhabituelles et variant constamment. Selon certains médecins, on constate plus fréquemment chez les postés des troubles de la digestion, ou des ulcères ;

PEPINET M. et TONNEAU D., *La réduction des horaires dans le travail continu (Le passage à 38 heures dans un groupe verrier)* PARIS, 1999, P 106.

- Enfin, l'ensemble des inconvénients ci-dessus s'aggravent avec le vieillissement du travailleur, qu'il devient souvent nécessaire de pouvoir replacer dans un poste de jour ou au bout de plusieurs années de travail posté.

Si un consensus relativement large est réalisé par les médecins sur les effets négatifs du travail posté, les mesures préconisées ne font pas l'objet du même consensus et se heurtent d'ailleurs parfois aux volontés explicites des travailleurs ou aux positions syndicales.

Le rythme de l'alternance :

Deux types de formule sont en générale préconisées : soit pratiquer des rythmes courts (pas plus de deux ou trois postes identiques de suite) pour éviter l'accumulation de la fatigue, notamment de la fatigue des poste de nuit ; soit au contraire pratiquer des rythmes très longs (plusieurs mois au même poste) ce qui permet une adaptation de l'organisme. Par contre des rythmes couramment utilisés tels qu'une semaine dans chaque poste sont souvent déconseillé par les médecins toujours en raison de l'accumulation des fatigues de travail de nuit.

Les heures de début de poste :

Les opinions sont des plus diverses sur ce point. Savoir s'il vaut mieux faire débiter le poste du matin à 4 heure, 5 heure ou 6 heures est l'un des problèmes le plus souvent évoqués. Les avis divergents s'appuient en général sur l'observation du cycle biologique du sommeil, et à ce titre, certains médecins recommandent d'éviter de commencer à 5 heures, car cet horaire imposerait au posté de s'éveiller dans une phase de sommeil profond ; mais il est fait état également de considération social : un posté qui finit son poste de nuit à 6 heures peut avoir plus de difficultés à s'endormir qu'à 4 heure car les perturbations extérieures sont plus grandes (bruit de la rue, des voisin, ...). Par ailleurs, il est souvent recommandé que les heures de début de poste laissent la possibilité de prendre les repas aux heures normales

La longueur du poste de nuit.

Ici aussi, les opinions divergent. Certains jugent préférable des postes de nuit long (9 heures) pour, à durée de travail inchangée, en faire moins. D'autres au contraire envisagent des postes courts (6 ou 7 heures) afin de diminuer la pénibilité du poste. Ace sujet, signalant que les avis divergent entre médecins, et aussi entre postés, sur ce point de savoir lequel, des postes du matin ou de la nuit, est le plus pénible.

Enfin, les médecins jouent un rôle important dans le reclassement de certains postés à des travaux de jour, puisque ce sont eux qui décident de l'aptitude des ouvriers au travail posté. Le reclassement des travailleurs devenus inaptes au travail posté pose souvent des problèmes délicats. D'une part, pour l'entreprise, il peut être difficile de reclasser les travailleurs dans des postes de qualifications équivalentes, surtout si la pyramide des âges est telle qu'un nombre important de postés doit être reclassé au cours d'une même période. D'autre part, une telle mesure semble souvent être mal acceptée par l'intéressé car elle comporte une incidence non négligeable sur son revenu, et entraîne une déqualification mal reçue psychologiquement.

II.3.2. La vie familiale et sociale :

L'existence d'inconvénients induits par le travail posté pour la vie familiale et sociale est un fait largement reconnu. Ces inconvénients reposent essentiellement sur les faits suivants : un nombre de samedi libres très faible : alors qu'un travailleur de jour ne travaille jamais le samedi, et a donc ses 48 samedi de libre hors congés payés, un travailleur posté à 42 heures n'en a que 1 sur 4 soit, soit au maximum 12 (hors congés) ;

- Les jours fériés sont inclus dans le calendrier, et ne donnent pas lieu à arrêt de processus de production. Ils sont donc travaillés normalement, moyennant une récupération ultérieure en congé ;
- Le nombre de week-end complet (vendredi + samedi) est encore plus faible que celui des samedis (6 dans la grille à 42 heures des 4 X 8).

II.4. Les remèdes en nuisances :

D'une façon générale, les nuisances dues au travail posté peuvent être compensées par deux façons :

- Une rémunération des travailleurs postés plus élevée à qualification égale, que celle des travailleurs de jour. Ceci est atteint par des primes diverses (de nuit, de dimanche, de « panier », ...) la prime pour un dimanche travaillé est une des plus élevées et se monte souvent à 100% du salaire normal.

Cette méthode a longtemps prévalu et, aux dires de beaucoup, un intérêt financier important reste nécessaire pour que des travailleurs acceptent un travail posté, mais les organisations syndicales estiment maintenant qu'il est malsain d'« acheter » les nuisances et qu'il vaut mieux demander des compensations d'une autre nature.

- L'amélioration des conditions du travail posté.

Il s'agit essentiellement de l'augmentation du nombre du repos accordé aux postés, et, dans certains cas, de l'augmentation du nombre d'équipes.

Une forme de compensation consiste en effet à accorder aux travailleurs postés des repos supplémentaires pour diminuer globalement leur temps de travail. De tels repos sont en général appelés repos compensateurs et peuvent viser à compenser les nuits travaillées ou les jours fériés travaillés. A titre d'exemple, dans la société B, les postés disposent d'un forfait annuel de 2 repos compensateurs et de 8 repos compensateur de jours fériés.

Il arrive aussi, et c'est ce que nous allons décrire dans la deuxième partie, que la durée hebdomadaire moyenne des postes soit diminué. Comme on l'a vu plus haut, ceci se fait en générale en accordant un forfait annuel de repos supplémentaires (l'introduction de ces forfaits annuels de repos compensateurs renforce le caractère inadapté de la notion de durée hebdomadaire dans le cas du travail continu).

Une deuxième voie de diminution des nuisances du travail posté consiste à les répartir sur plus d'équipe.

Il faut bien voir que si ces formes de compensation réduisent les nuisances pour chaque individu, elles risquent en revanche d'augmenter le nombre de travailleurs soumis à ces nuisances, surtout dans le cas de l'augmentation du nombre d'équipes. Car on répartit les inconvénients sur un plus grand nombre des travailleurs.

Enfin, une dernière voie, relativement peu utilisée jusqu'à présent, est possible. Dans tout ce qui précède, on a raisonné sur des équipes égales, accomplissant le même cycle, et donc soumise aux mêmes nuisances. Si on renonce à ce principe d'égalité entre les équipes, on peut rechercher des systèmes d'organisation où les inconvénients seraient répartis de manière différents entre les équipes¹.

On peut bien sûr imaginer une infinité de tels systèmes. Parmi ceux qui sont parfois envisagés par certaines entreprise, on peut noter :

- Système avec équipe fixe de nuit qui, moyennant une durée de travail plus faible, permettraient aux autres équipes de ne faire que des postes de jour ;

¹ - PEPINET M. et TONNEAU D., Op.cit. P 202.

- Système avec équipe ne faisant que des postes de jour, les nuits étant réparties sur les autres équipes faisant les trois postes ;
- Système avec équipe faisant plus de dimanche mais ayant des repos plus longs.
- C'est dans un tel contexte que s'inscrit la rédaction d'horaire dont nous allons parler. En effet, la société B, après un accord fixant à 38 heures la durée hebdomadaire moyenne pour les postés, désirait rechercher pour répondre à un certain nombre de problèmes évoqué plus haut.

Chapitre III :

La motivation au travail

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. L'analyse que nous allons proposer tentera de présenter les principaux courants théoriques qui alimentent le débat et évoquera les controverses qui l'enrichissent.

III.1. Historique et définition de la motivation :

Avant d'aborder ces différentes approches, posons la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les organisations ? Cette interrogation paraît légitime dans la mesure où cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX^{ème} siècle. Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par VALLERAND ET THILL montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX^{ème} siècle. De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : *qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ?*¹

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues TOLMAN ET LEWIN. La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude². L'essor économique de la première moitié du XX^{ème}

¹VALLERAND, R.J. (1993), « *La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs* », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.533-581.

²BERNARD, M. DANIEL, C., *Gestion des ressources humaines pilotage social et Performance* : 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2001, P123.

siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises ...

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés. Travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. Avant de les présenter, essayons de définir le concept tel qu'il est aujourd'hui utilisé. Ce travail de définition est d'autant plus nécessaire que des concepts voisins sont venus le compléter pour tenter d'améliorer la compréhension de l'origine de l'efficacité individuelle et collective dans les organisations. Mais en revanche, ils ajoutent encore à la complexité de par leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher. Nous pensons ici aux concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement dans le travail, de mobilisation du personnel.

Ainsi, comment définir la motivation au travail ? A la suite d'une première recension des études théoriques ROUSSEL¹, il apparaît qu'un consensus se forme depuis une vingtaine

¹ Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Editions Economica, in : MAUGERI Salvatore, *Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité*, Document de Recherche n° 2008-09, Laboratoire d'Economie d'Orléans – UMR CNRS 6221 Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, 2008, P 13.

d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de VALLERAND ET THILL : «*Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement*¹».

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Selon PINDER le niveau de motivation peut "*être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances*²". Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

- 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.

- 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 (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

- L'intensité du comportement :

¹VALLERAND, R.J. et THILL, E.E. (1993), « *Introduction au concept de motivation* », in VALLERAND, J. et THILL, Op.cit. P35.

²PINDER, C.C. (1984), *Work motivation/theory, issues, and applications*, Glenview, Ill., Scott, Foresman, in: MAUGERI Salvatore, Op.cit. P14.

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

- La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches 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.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité.

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

La définition du concept étant posée, la façon dont la motivation est analysée par les théoriciens peut-être maintenant envisagée. Quelle est son origine, comment fonctionne-telle, comment, quand et dans quel sens varie-t-elle ? Telles sont les principales questions posées. Depuis les travaux de CAMPBELL, la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus. Cependant, devenue trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que KANFER¹ en propose une nouvelle. Ruth KANFER développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et le fait reposer sur trois paradigmes :

- (1) celui des besoins - mobiles - valeurs ;
- (2) celui du choix cognitif ;
- (3) et celui de l'autorégulation - métacognition. Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail².

¹KANFER, R. (1990), « *Motivation theory and industrial and organizational psychology* », in: FREY.B. Ibid.

²CAMPBELL, J.P (et al), (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill, in: FREY B., *L'effet de transfert de motivation*, Revue des Etudes Humaines, n°3, 1990, P24.

III.1. Les théories des besoins - mobiles – valeurs :

Les théories de la motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. La taxinomie repère trois grands courants théoriques : les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité. Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?

III.1.1. Les théories des besoins :

MASLOW¹ développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive? Quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. **MASLOW** observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

Une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par ALDERFER, la théorie ERD (ERG₁). Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de MASLOW, il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense². Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois

¹ AMBLAED, H. *Management des ressources humaines* : Edition EYROLLES Paris, 1989, P67.

² LEVY-LEBOYER Cl., *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*, Editions d'Organisation, Paris, 2001, P334.

catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin (phénomène dit de frustration – régression).

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. HERZBERG et al. Distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation² car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, HERZBERG propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation¹. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail - circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, HERZBERG conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction². A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. A partir de cette

¹MAUGERI Salvatore, *Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité*, Op.cit. P 11.

²Ibid., P12.

conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

III.2.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque :

Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. En psychologie des organisations deux théories émergent de ce courant, la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi. A l'origine, ces théories classiques définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire.

La théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de DECI ET RYAN leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser. Ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. L'individu est également motivé par le besoin de se sentir autodéterminé, c'est-à-dire par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles. Pour satisfaire ce besoin, l'individu s'emploie à développer le locus de causalité interne qu'il perçoit. Il s'agit alors pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement. Tant qu'il perçoit que son environnement guide ses choix, il perçoit en lui-même un locus de causalité externe¹. S'il perçoit un locus de causalité interne, il perçoit alors son contexte (de travail)

¹ ROUSSEL Patrice, Note de LIRHE, université de Toulouse I, oct.2000, Pp 18-22.

comme supportant son autonomie. En retour, son sentiment d'autodétermination s'accroît et renforce la motivation intrinsèque. Ainsi, les facteurs situationnels joueraient un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque. Si le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination. Enfin, lorsque ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feedback positif sur ses réalisations, ses performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque¹.

La théorie des caractéristiques de l'emploi d'HACKMAN et OLDHAM² s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. HACKMAN et OLDHAM ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne. Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feedback. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. (1) L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie. (2) L'individu doit ressentir que son travail à un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche. (3) Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feedback reçu. Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attaché à un emploi. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé. Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variables affectives et de comportement : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et, l'absentéisme - départ volontaire.

¹EL AKREMI, A., *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, volume 1. 2000, P177.

²Ibid., P189.

III.2.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de GREENBERG¹ sur le concept de justice organisationnelle.

La théorie de l'équité² explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Cette hypothèse prend appui sur les travaux de FESTINGER³ sur la comparaison sociale.

Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Puis, il compare ses deux éléments : « avantages retiré de l'emploi (A_p) ». Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison : A_p/C_p . L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère : A_a/C_a . L'individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs. Chaque personne accorde un poids différent à tels ou tels avantages et contributions et détient des informations plus ou moins limitées. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire...), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité –

¹Ibid. P201.

²Cité par ROUSSEL Patrice, Op.cit. P19.

³Cité par MAUGERI Salvatore, Op.cit. P 17.

soit de sous-équité, soit de sur-équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant ; prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...). Enfin, l'individu tend à se comparer à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, et à des personnes travaillant dans d'autres organisations. Il se sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second.

En développant le concept de justice organisationnelle, GREENBERG propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). GREENBERG analyse la théorie de l'équité d'Adams comme apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.). GREENBERG propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale. Elle concerne essentiellement des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses tels que le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions.

Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les processus où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion, faire des réclamations, influenceraient positivement l'équité. Un autre aspect des processus qui influencerait l'équité est la façon dont ils sont mis en œuvre. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérées comme des déterminants du sentiment d'équité.

III.3. Les théories du choix cognitif :

KANFER¹ regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sein d'un paradigme expectance ou attente. Le terme d'attente est générique, celui d'expectation introduit la notion de probabilité. L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera. Celle-ci a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960 : celle des théories du choix cognitif. Elles reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de TOLMAN ET LEWIN² : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question "*comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?*". Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement. Il essaie *de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue*³. Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique ; l'approche cognitive-intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

III.3.1. L'approche cognitive-interactionnelle classique :

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson⁴ est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclinaison à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Deux autres facteurs

¹ABANG SAKO Astha, *Approche cognitive de la relation entre l'image de soi et la satisfaction professionnelle dans les groupes d'appartenance : cas des fonctionnaires du ministère du travail, de l'emploi et de la prévoyance sociale du Gabon.*, Mémoire de Master en sciences de gestion soutenu en 2010 à l'université Lyon 2, P45. disponible en ligne : http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2010/abang_sako_a.

²Ibid, P 47.

³Ibid, P 50.

⁴Ibid, P 52.

correspondent aux attentes soit de succès, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec. Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (attente), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

III.3.2. L'approche cognitive-intermittente :

VROOM propose une théorie de la motivation au travail qui ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et d'erreurs comme envisagées par Atkinson. Depuis les travaux de **Locke**, la théorie énoncée par Vroom est connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité- Attente (*Théorie VIE*). Il est très courant de la désigner également par : théorie des attentes ou théorie de l'attente.

RUTH KANFER qualifie la théorie VIE "d'intermittente ou d'épisodique" dans la mesure où elle est "*centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières*". La traduction d'accomplissement par mobile à l'accomplissement est empruntée à THILL. Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques). Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente (attente), l'instrumentalité et la valence.

Il définit la force motivationnelle comme l'intensité d'agir pour accomplir une action. L'individu serait motivé pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix raisonnés. Ces choix dépendent d'une part de ses perceptions, d'autre part des conséquences possibles des différentes alternatives qu'il évalue. Sa motivation au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité.

Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de

la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées¹.

Le modèle théorique de Vroom sera repris et aménagé par d'autres psychologues des organisations. Deux modèles vont s'illustrer pour leur application régulière dans les recherches empiriques réalisées au cours des années 1970 à 1980. Il s'agit des modèles de PORTER – LAWLER et de NADLER – LAWLER. Ce dernier marque l'aboutissement du travail de conceptualisation des modèles classiques des attentes. Souvent appliqué aux questions de rétribution dans les entreprises, il propose un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Des variables modératrices interviennent pour modifier ou rompre cet enchaînement tel que les capacités individuelles, les démarches de résolution de problème développées dans l'organisation, les expériences positives et négatives dans des situations similaires, l'attribution de récompenses dans le passé. Selon ce modèle, la motivation au travail d'un employé dépendra de ses croyances : (1) en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité (les attentes efforts – performances) ; (2) que son comportement, en l'occurrence ses efforts, conduira à certains résultats (les attentes performances – résultats de type récompenses). La motivation dépendra enfin de l'attrait des résultats possibles (la valence des récompenses). L'instrumentalité n'apparaît plus directement dans cette modélisation. Elle intervient dans un second temps pour expliquer le sens de la valence d'un résultat. Par exemple, un résultat du type obtention d'une formation qualifiante, consécutif à des performances, aura une valence tributaire de la relation instrumentale perçue par l'individu entre ce résultat de premier niveau et une récompense future qui aura ou non un attrait pour lui (résultat de second niveau : changement de statut ou accroissement des responsabilités sans augmentation)².

III.3.3. L'approche des dynamiques de l'action :

ATKINSON, associé à BIRCH puis à KUHL proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Reprochant le caractère intermittent de la motivation dans la théorie des attentes, ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des

¹ Ibid. P80.

² ROUSSEL Patrice, Op.cit. P21.

tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : *les forces consommatrices* et *les forces incitatrices*. Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Il est supposé que l'attente de réussir à une tâche enclencherait plus probablement une force consommatrice que l'attente d'échouer à celle-ci. De même, les forces consommatrices seraient plus importantes pour les tâches faciles que celles difficiles. L'opposition des forces consommatrices et incitatrices conduit l'individu à reporter vers une action ou une tâche particulière son énergie maximale au détriment d'une autre. Les forces incitatrices d'une action ou d'une tâche qui le motivent sont fluctuantes dans le temps. Lorsqu'une activité exerce une attirance supérieure à celle des autres, elle oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu. Plusieurs tâches peuvent successivement attirer vers elles la force motivationnelle de la personne. Cette théorie présente ainsi l'intérêt d'expliquer comment des personnes peuvent travailler à des tâches auxquelles elles accordent une faible valence. Cette dynamique peut aussi expliquer à travers le temps la stabilité du comportement d'une personne dans un emploi. L'individu peut rester longtemps motivé par son travail, mais sa motivation sera orientée périodiquement vers des activités différentes. Ainsi, la stabilité de la motivation dans le temps s'expliquerait par des changements d'orientation du comportement. L'opposition de forces incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale vis-à-vis de l'emploi. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, on peut supposer que l'individu est démotivé.

III.4. Les théories de l'autorégulation – métacognition :

RUTH KANFER regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation – métacognition. Elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs¹. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. Ces

¹MAUGERI Salvatore, Op.cit. P 22.

théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Trois groupes de théories dominent cette approche, la théorie de la fixation des objectifs¹.

III.4.1. La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs (*Goal Setting Theory*) cherche à répondre à la question "comment motiver les gens ?", et propose une solution, "en fixant des objectifs".

Elle est initialement conçue comme un ensemble de techniques plutôt qu'une théorie formelle². Par la suite elle se structure et s'enrichit de concepts et propositions théoriques cohérentes et solides. Développée d'abord par LOCKE, elle pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient le plus fortement le comportement. La théorie ne cherche pas à expliquer les processus qui relient cognition, affect, objectif et comportement. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Elle a donc une base cognitive puisque l'individu aurait un certain degré de contrôle sur ses stimulus, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre. Mais par rapport aux théories du choix cognitif, elle introduit la notion de volition³.

Certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect. L'apport de cette théorie au management par objectif est considérable. LOCKE et ses collaborateurs concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- un feed-back est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;

¹EL AKREMI, A, Op.cit. V II, P41.

²Ibid. P68.

³Ibid.

- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée¹.

La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs. Ce processus dépend des qualités des objectifs fixés. LOCKE et LATHAM en identifient quatre : (1) l'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention de l'employé, (2) il a la capacité de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité), (3) il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance), et (4) il facilite le développement de stratégies. Sur ce dernier point, les auteurs précisent que la fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. Dès la première étude de 1968, Locke constate que pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles dans la mesure où les individus considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités².

L'engagement de l'individu envers un objectif serait proportionnel à sa difficulté. Les objectifs fixés doivent être précis et bien définis, notamment quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances. Des objectifs précis permettraient de focaliser sur eux davantage les efforts de l'individu que ne le font des objectifs généraux. Il faudrait éviter dans la fixation des objectifs des formulations du type "faites pour le mieux"³.

III.4.2. Les théories de l'autodétermination :

Ces théories s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation. Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions.

L'autorégulation apparaît dans les travaux sur la théorie du contrôle comme une résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements. DECI et RYAN reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination. Ils analysent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence pour prolonger

¹ABANG SAKO Astha, Op.cit. P60.

²Ibid. P62.

³Ibid. P66.

leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive. Dans la théorie classique de l'évaluation cognitive, le concept d'autodétermination prenait déjà une place importante. Le comportement autodéterminé de l'individu est suscité par des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace¹.

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi. La première propose que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant. La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins. La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi².

L'articulation de ces trois théories amène à opter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien-être matériel). Le sentiment

¹EL AKREMI, A., Op.cit. P 138.

² Ibid. P151.

d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perde la maîtrise de la régulation de ses comportements. Enfin, la motivation caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient. Ces recherches conduisent à proposer une définition complémentaire de la motivation, en réponse aux apports de ce courant théorique : « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même »⁷ - salaire, carrière, cadre de vie.

CHAPITRE IV :
Présentation de
l'organisme d'accueil
et caractéristique de
l'échantillon d'étude

Le groupe CEVITAL est connu par sa mise en place d'outils de management modernes, et des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents, et particulièrement celle des cadres. Un management clairvoyant et une structure financière saine sont les facteurs clés de succès de cette entreprise. Il a appris à développer une politique de rémunération qui permettra de motiver ses salariés. En a découlé alors un vaste effort en matière de développement de son système de rémunération.

Ce groupe possède un comité des ressources humaines et des rémunérations, chargé d'évaluer les politiques ressources humaines et le système gestion de talents au sein du groupe, et de proposer la rémunération des hauts dirigeants du groupe. L'entreprise a créé des instruments de cohérence : grille de classification, méthode de cotation de poste de type HAY. L'objectif du premier groupe est de bâtir un modèle de gestion de ses ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

En 2009, le groupe CEVITAL compte, un effectif global de plus de 11000 employés, toutes catégories est confondue, Actuellement le groupe possède 12000 employés. Parmi ses effectifs, le groupe CEVITAL compte près de 300 hauts cadres et plus de 1000 managers intermédiaires à fort potentiel d'évolution. Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines groupe a été mise en place il ya environ un an et demi. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué basé sur le modèle de fonctionnement des plus grandes entreprises internationales.

1. Historique du groupe CEVITAL.

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et règlementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien.

1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

2001 : entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'Union Européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « Parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.

Avril 2005 : lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaâ (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales LALLA KHADIDJA¹

I.2.2. Situation géographique

Cevital est un complexe de production se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3 Km du sud-ouest de cette ville et d'étend sur une superficie de 45000 m², à proximité de la RN 09. Cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique. En effet elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

I.2.3. Principales activités de Cevital

Lancé en Mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par conditionnement d'huile en Décembre 1998.

En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, Cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999.

L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour);
- Conditionnement d'huile (1400 tonnes/heure);
- Production de margarine (600tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage (PET): Poly-Ethylène-Téréphtalate (9600unités/heure) ;
- Raffinage du sucre (1600 tonnes/jour et 3000 tonnes/jour);
- Stockage des céréales (120000 tonnes);

¹ TIRCHI OURDIA, *La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL*. Mémoire de magistère, En vue de l'obtention du diplôme de Magister Ès-Sciences Economiques Option : Management des entreprises présentée et soutenue publiquement le : 17/07/2012, Université MOULOUD MAMERI de TIZI OUZOU, P137.

- La cogénération (une capacité de production arrive jusqu'à 64MW) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse. CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des process) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national¹.

I.2.4. Organigramme de Cevital

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser. Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

¹ Ibid, P139.

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production;
- Le positionnement de ces produits sur le marché étranger par leurs exportations.

L'organigramme suivant donne une vue général sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL.

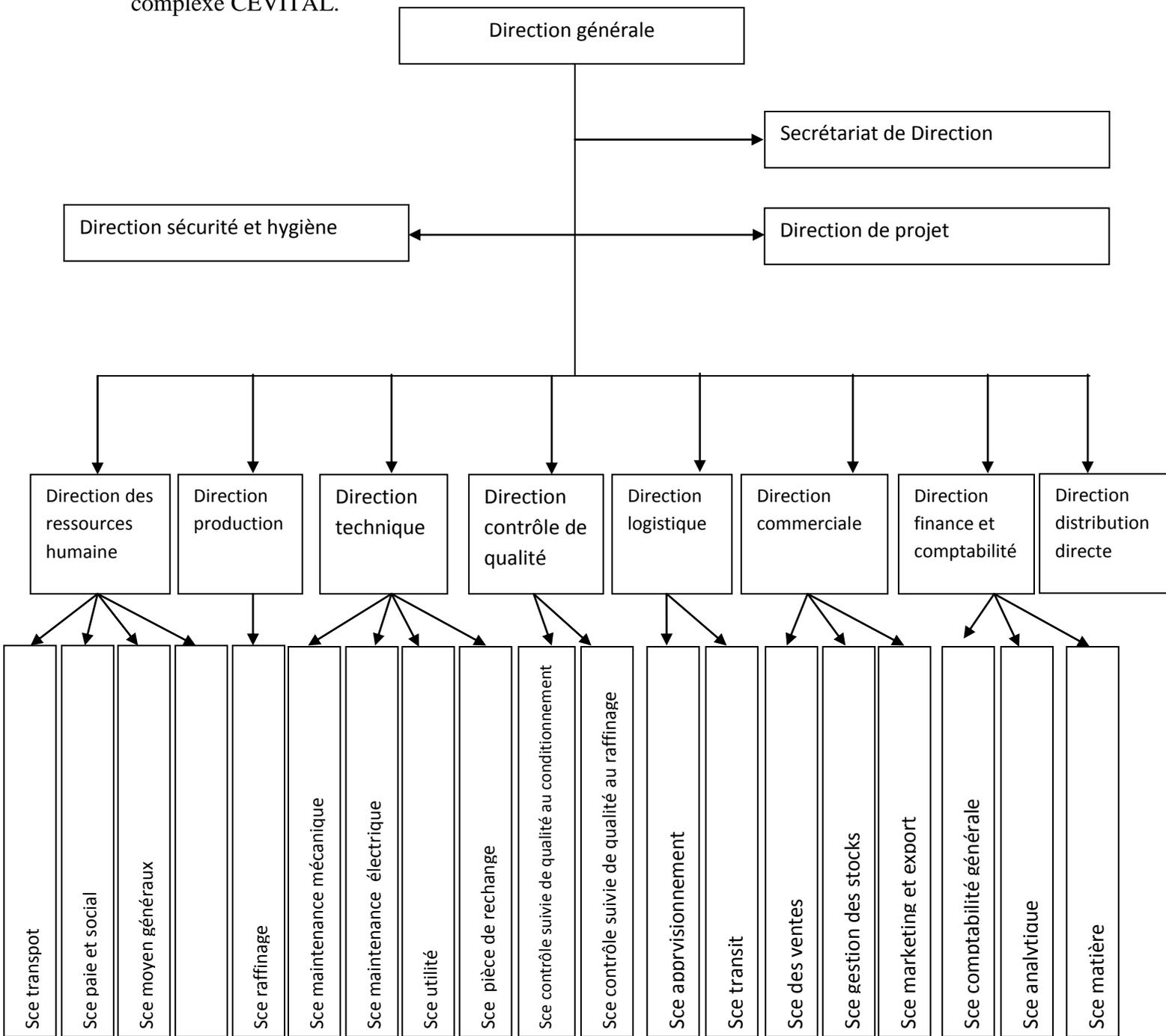


Figure 14: Organigramme du complexe Cevital

IV.1.5. La direction ressources humaines du groupe CEVITAL

Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines groupe a été mise en place. Elle est structurée en trois pôles, le pôle rémunérations et performances, le pôle développement des ressources humaines et enfin l'université. Parmi les chantiers engagés, et qui ont connu un début de réalisation, nous citerons la mise en place de la politique de rémunération de performances en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et créer les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives avec un système de rémunération digne de ceux pratiqués dans les grandes multinationales.

IV.1.6. Caractéristiques de l'échantillon d'étude :

Tableau 1- répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Fréquence	%
[20 – 25ans]	12	13,33%
[25 – 30ans]	24	26,66%
[30 – 35ans]	32	35,55%
[35 ans et plus]	22	24,44%
TOTAL	90	100%

Le tableau ci-dessus représente la répartition de l'échantillon selon l'âge. Les sujets sondés âgés de [30 – 35ans] avec (35,55%) puis les âgés de [25 – 30ans] avec 26,66%, et les âgés de [35-et plus] avec 24,44% et le reste âgés de [20-25 ans] avec 13,33%.

Tableau 2- répartition de l'échantillon selon la situation familiale.

Situation familiale	Fréquence	%
Célibataire	62	68,88%
Marié	27	30%
Divorcé	01	1,11%
Veuf	00	00%
TOTAL	90	100%

Ce tableau représente la répartition de l'échantillon selon la situation familiale. La majorité de ce dernier sont des célibataires avec 68,88% et en deuxième lieu les mariés avec 30%.

Tableau 3- répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.

Expérience	Fréquence	%
[00 - 02 ans [36	40%
[02 - 04 ans [18	20%
[04 - 06 ans [18	20%
[06 - 08 ans [12	13%
[08 et plus	06	6,66%
TOTAL	90	100%

Ce tableau nous montre la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle. On remarque que 40% de notre échantillon ont [00 – 02 ans [d'expérience, et 20% pour ceux qui ont de [02-04 ans [d'expérience en égalité avec ceux qui ont de [04 – 06 ans [d'expérience. Et la catégorie de [8 ans et plus d'expérience est représentée par 6,66%.

Tableau 4- répartition de l'échantillon selon le salaire.

Salaire (D.A.)	Fréquence	%
[20 000 – 25 000[22	24,44%
[25 000 – 30 000[38	42,22%
[30 000 - 35 000[12	13,33%
[35 000 et plus	18	20%
TOTAL	90	100%

Ce tableau représente la répartition de l'échantillon selon le salaire. Nous remarquons que 42,22% aperçoivent de [25 000 – 30 000[DA. 24,44% touchent [20 000 – 25 000[DA. 20% qui ont un salaire plus élevé de [35 000 et plus, et le reste avec 13,33% touchent de [30 000 – 35 000 [DA.

Tableau 5- répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie	Fréquence	%
Cadre	16	17,77%
Agent de maîtrise	36	40%
Agent d'exécution	38	42%
TOTAL	90	100%

Notre tableau représente la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et on trouve que les agents d'exécution sont majoritaires avec 42%, suivi par les agents de maîtrise avec 40%, et le reste sont des cadres avec 17,77%.

Chapitre V :
Analyse et
interprétations des
hypothèses

V-1-Vision de travail et du travail posté

Tableau 6 - Le travail comme mécanisme d'affirmation personnel et professionnel

Travail et développement personnel		Fréquence	%
NON		20	22,22%
OUI	Affirmation de l'identité	06	06,66%
	Stabilité au plan personnel et social	10	11,11%
	Autonomie financière	21	23,33%
	Source de motivation	33	36,66%
TOTAL		90	100%

Le tableau suivant nous représente le travail comme mécanisme d'affirmation personnel et professionnelle. On constate que 36,66% des salariés trouvent leur travail une source de motivation, suivi par 23,33% le voient une autonomie financière. 11,11% considèrent leur travail comme stabilité au plan personnel et social. (06,66%) pour eux le travail est une affirmation de l'identité. 22,22% se disent que le travail ne constitue pas une source de développement personnel et professionnel.

Tableau 7 -Compétition des travailleurs au sein de l'entreprise

Compétition		fréquence	%
Oui	elle constitue une source de motivation	28	31,11%
	elle permet d'avancé dans le travail	25	27,77%
Non	elle peut démotiver	15	16,66%
	Elle crée détention	10	11,11%
Je nesais pas	/	12	13,33%
Total		90	100%

Ce tableau représente la compétition au sein de l'organisation. On remarque que 58,88% aiment la compétition dont (31,11%) des travailleurs la considère comme une source de motivation, et (27,77%) soutiennent l'idée que la compétition permet d'avancer dans le travail. 27,77% des travailleurs n'aiment pas cette compétition dont (16,66%) croient

qu'elle peut démotiver la compétition. Le reste des sujets sondés voient qu'elle peut créer de la détermination.

Tableau 8 - Impact de l'âge sur l'affirmation personnelle et professionnelle.

Affirmation personnelle et professionnelle Age	NON	OUI				total
		Affirmation	Stabilité	Autonomie	Source de motivation	
[20 – 25 ans [02 16,66%	01 08,33 %	00 00%	03 25%	06 50%	12 100%
[25 - 30 ans [04 16,66 %	02 08,33%	00 00%	06 25%	12 50 %	24 100%
[30 - 35 ans [11 34,37 %	03 09,37%	09 28,12%	04 12,5%	05 15,62 %	32 100%
35 ans et plus	03 13,63%	00 00%	01 04,54%	08 36,36%	10 45,45%	22 100%
Total	20 22,22%	06 6,66%	10 11,11%	21 23,33%	33 36,66%	90 100%

Le tableau n°8 nous permet de savoir si ce que l'âge a un impact sur l'affirmation personnelle et professionnelle. Nous remarquons que la majorité des sujets sondés (77,78%) soutiennent que l'âge influence sur l'affirmation personnelle et professionnelle. Ces résultats nous montrent que les tranches d'âge [20 – 25ans[, [25 – 30ans [et les sujets âgés de plus de 35 ans soutiennent que le travail est en soi même une source de motivation. Quant aux sujets âgés entre [30 – 35ans [, ils croient plus que le travail permet une stabilité au plan personnel et social. 22,22% seulement ne font pas de lien entre le travail et l'affirmation personnelle et professionnelle, notamment les sujets âgés entre [30 – 35ans [à 34,37%.

Tableau 9 -Impact de l'expérience professionnelle sur l'affirmation personnelle et Professionnelle

Affirmation personnelle et Expérience professionnelle	NON	OUI				total
		affirmation	Stabilité	Autonomie	Source de motivation	
[0 - 2 ans [10 27,70%	01 02,77%	04 11,11%	05 13,88%	16 44,44%	36 100%
[2 - 4 ans [03 16,66%	03 16,66%	03 16,66%	05 27,77%	04 22,22%	18 100%
[4 - 6 ans [04 22,22%	02 11,11%	01 11,11%	06 33,33%	05 27,77%	18 100%
[6 - 8 ans [01 08,33%	00 00%	02 16,66%	04 33,33%	05 41,66%	12 100%
8 ans et plus	02 33,33%	00 00%	00 00%	01 16,66 %	03 50 %	06 100%
Total	20 22,22%	06 6,66%	10 11,11%	21 23,33%	33 36,66%	90 100%

Ce tableau nous représente l'impact de l'expérience professionnelle sur l'affirmation personnelle et professionnelle. D'après les résultats, les travailleurs ayant une expérience de moins de 2ans croient que le travail constitue une source de motivation (44,44%). Ceux qui ont une expérience qui varie de [2 - 4ans [et de [4 – 6ans [soutiennent plus que le travail permet une autonomie financière (27,77%) (33,33%) respectifs. Les travailleurs ayant une expérience de [6 - 8ans [et plus de 8ans, croient que le travail est en soit une source de motivation avec des proportions respectives de 41,66% et 50%.

Tableau 10 -Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur l'affirmation personnelle et professionnelle au travail.

Affirmation personnelle et professionnelle catégorie socioprofessionnelle	NON	OUI				Total
		Affirmati on	Stabilité	Autonomie	Source de motivation	
Cadre	01 06,25%	00 00%	02 12,50%	04 25%	09 56,25%	16 100%
Agent de maitrise	08 22,22%	02 05,55%	05 13,88%	11 30,55%	10 27,77%	36 100%
Agent d'exécution	11 28,94%	04 10,52%	03 07,89%	06 15,78%	14 36,84%	38 100%
TOTAL	20 22,22%	06 6,66%	10 11,11%	21 23,33%	33 36,66%	90 100%

Ce tableau nous permet de déterminer l'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur l'affirmation personnelle et professionnelle au travail.

Les résultats de notre recherche nous indique que les cadres cherchent beaucoup plus la motivation (56,25%) parce qu'ils sont relativement à l'aise dans leur fonction, vu la nature des taches occupées par ces derniers (ne sont pas pénibles), les agents de maitrise s'accroissent d'avantage sur l'autonomie (30,55%), leur objectif donc d'assurer plus de revenu (maximiser leur revenu), quant aux agents d'exécution il cherchent la motivation (36,84%) dans l'espoir de viser d'autres postes de responsabilité.

Discussion des résultats :

D'après les tableaux de ce chapitre la tranche d'âge de 30-35ans, qui constitue le grand pourcentage parmi d'autre ne voit aucun lien entre le rôle du travail et l'affirmation personnelle et professionnelle, d'un degré un peu moins la tranche d'âge 25-30ans ne voit pas aussi cette affirmation, cela confirme que l'image du travail et l'ambition du travailleur au début de sa carrière est très importante, mais en fin de mesure le travailleur commence à perdre cette ambition à cause des différentes lacunes et problèmes.

Pour ce qui confirme (rôle de travail dans la vie personnelle et professionnelle) entre 20-30ans concédèrent le travail comme source de motivation, entre 30-35ans ils le concédèrent comme une source de motivation, plus de 35ans sont partager entre l'autonomie et la motivation.

Les jeunes (20-30) le travail les motivent vue leurs projets et leurs ambitions futur (mariage, logement, véhicule, vacances...etc.) entre (30-35ans) les gens cherchent beaucoup plus la stabilité procurer par le travail, ils cherchent donc à pérenniser leurs situation qui risque d'être perturbé par la précarité de l'emploi.

Plus de 35ans non seulement qui sont motiver mais ils cherchent aussi une certain autonomie par rapport à leurs grande famille et vouloir vivre loin des parents pour éviter des problèmes familiaux qui peuvent surgir entre l'épouse et la belle-mère.

L'impact de l'expérience sur l'affirmation personnelle et professionnelle pour ce qui ont travaillé moins de 4ans sont au départ plus motiver parce qu'ils ont une expérience fraîche, mais ceux qui ont de 4 à 8ans commence à être moins motiver, donc ils cherchent un peu plus d'autonomie. Ce qui ont plus de 6ans ils reviennent à leurs motivation parce qu'ils ont acquis une certain habitude, ils ont développé une capacité d'adaptation à leurs poste et modalité de travail.

L'Impact de catégorie socioprofessionnelle sur l'affirmation personnelle et professionnelle ou les cadres cherchent beaucoup la motivation parce qu'ils sont relativement aise dans leurs fonction, vue la nature des taches occupé par ces derniers (ne sont pas pénible).

Les agents de maitrise s'accroissent d'avantage sur l'autonomie, leurs objectif donc et d'assurer plus de revenue (maximisé leurs revenue).

Quant aux agents d'exécution ils cherchent la motivation dans l'espoir de viser d'autre poste de responsabilité.

- V-2- Vision de travail et des relations à l'intérieur de l'organisation

Tableau 11 -La place du travail dans la vie des employés.

La place du travail		Fréquence	%
Non		02	2,22%
Oui	C'est une source de subsistance	36	40%
	Il permet de tenir un statut social	12	13,33%
	Il permet de tenir un rôle dans la société	40	44,44%
TOTAL		90	100%

Ce tableau nous interprète quelle est la place du travail dans la vie des employés. Nous constatons que la grande majorité des travailleurs (97,78%) accorde une place cruciale au travail dans leur vie. 40% de ces derniers le considèrent comme une source de subsistance, donc c'est la seule source des revenus. 44% donne l'importance beaucoup plus à leur rôle dans la société, et uniquement 13% donnent de l'importance au regard de la société envers lui.

Tableau 12 - Impact du salaire sur la place du travail dans la vie des employés.

La place du Travail Salaire (D.A.)	NON	OUI			Total
		Source de subsistance	Statut social	Rôle dans la société	
[20 000 – 25 000[00 00%	07 31,81%	04 18,18%	11 50%	22 100%
[25 000 – 30 000[01 02,63%	16 42,1 %	05 13,15%	16 42,1 %	38 100%
[30 000 – 35 000[01 08,33%	05 41,66%	01 08,33 %	05 41,66 %	12 100%
[35 000 et plus	00 00%	08 44,44 %	02 11,11 %	08 44,44 %	18 100%
TOTAL	02 2,22%	36 40%	12 13,33%	40 44,44%	90 100%

Ce tableau nous signale l'impact de salaire sur la place du travail dans la vie des employés. Nous constatons que la grande majeure partie des employés trouve que le travail joue un rôle positif dans leur vie sociale (97,77%). Nous pouvons classer les opinions des salariés dont le revenu mensuel [20 000 – 25 000 DA] comme suit :

- 50% estiment que le travail permet d'accomplir une tâche dans la société ;
- 31% le jugent comme une source de subsistance ;
- 18,18% l'évalue comme un facteur permettant d'acquérir un statut social.

Pour les salariés dont le revenu mensuel [25 000 – 30 000 DA], leurs points de vue peuvent être catégorisé comme suit :

- 42,1% considèrent que le travail est une source de subsistance ;
- 42,1% constatent qu'il joue un rôle dans la société ;
- 13,15% l'estiment comme un facteur permettant d'acquérir un statut social.

Pour les employés qui touchent [30 000 – 35 000 DA], 41,66% pour chacune des catégories constatant le travail comme une source de subsistance et un facteur permettant d'acquérir un statut social. Ainsi, pour ceux qui touchent 35 000 et plus, 44,44% pour chacune des catégories citées préalablement.

Tableau 13 - Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la place du travail dans la vie des employés.

La place du Travail Catégorie socioprofessionnelle	NON	OUI			Total
		Source de subsistance	Statut social	Rôle dans la société	
Cadre	00 00%	00 00%	12 75%	04 25%	16 100%
Agent de maitrise	00 00%	04 11,11%	00 00%	32 88,88%	36 100%
Agent d'exécution	02 5,26%	32 84,21%	00 00%	04 10,52%	38 100%
TOTAL	02 2,22%	36 40%	12 13,33%	40 44,44%	90 100%

Ce tableau démontre l'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la place du travail dans la vie des employés. 75% des cadres considèrent le travail tel un moyen pour avoir un statut social. Un taux rapproché pour la catégorie des agents de maîtrise (88,88%) considérant que le travail permet d'accomplir un rôle au sein de la société. Par ailleurs, 84,21% des agents d'exécutions jugent que ce dernier est une source de subsistance.

A titre d'éclaircissement : nous nous sommes donc interrogés sur la place que tiennent les relations de travail dans la perception de ce dernier vis-à-vis au quotidien.

Tableau 14 -L'établissement des relations dans le travail

Existence des relations	Fréquence	%
Oui	10	11,11%
Cela dépend de mon entourage	35	38,88%
Rarement	20	22,22%
Non	25	27,77%
TOTAL	90	100%

Ce tableau nous indique les relations de travail dans l'établissement ou il ya 72,21% qui se contactent entre eux. 38,88% des sondés tissent leurs relation tout dépend de leurs entourage. 27,77% ne tissent plus des relations dans l'entreprise.

Discussion des résultats :

La place de travail dans la vie des employés ou la grande majorité des travailleurs accordent une place crucial au travail dans leurs vie.40% de ces dernier le vois comme une source de subsistance, donc c'est la seul source des revenu. 44% donnent de l'impotence beaucoup plus à leurs rôle dans la société, donc c'est une utilité sociale, donc ce qui ils peuvent donnée à la société, et uniquement 13% donnent de l'impotence au regard de la société en ver lui, donc comment il est vue par la société.

Impact de salaire sur la place de travail dans la vie des employés, pour ceux qui touche moins de 25 000 DA accordent une impotence a leurs rôle dans la société, c'est-à-dire tousce qu'ils peuvent apporter à leurs société, entre (25 000 et plus de35 000 DA) leurs avis sont partagés entre source de subsistance et importance de rôle dans la société, cela dépend les

conditions de vie de chacun d'eux (situation familiale, nombre d'enfants à charge, mode de vie....etc.).

L'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la place de travail dans la vie des employés pour les cadres leurs impotence ce focalise sur le statut sociale, c'est-à-dire avoir une bonne image dans la société. Pour les agents de maîtrise est puisque leurs salaire n'est pas suffisant donc ils cherchent à subsister au moins, quant aux agents d'exécution leurs souci c'est l'apport qui peuvent apporter à la société avec leurs savoir-faire et leurs technicité.

L'établissement des relations dans le travail ou plus 38% des salarier hésitent de noué des relations avec leurs collègues, et presque 23% font rarement, et 27% ne font pas ça de tout, donc ils ne reste que 11% des travailleurs qui mènent d'initiatives d'entamer des relations, cela et s'explique par le climat de tensions qui règne au sein de cette établissement, cela est dû peut être au conflit de génération, conflit de région, ou encore conflit de niveau.

V- 2-1- le travail posté, son déroulement et ses conséquences

Tableau 15 - condition du travail posté

Somnolence et assoupissement pendant le travail	Fréquence	%
Oui	70	77,77%
Non	20	22,22%
Total	90	100%

Ce tableau nous indique la fréquence de somnolence et assoupissement pendant le travail. La majorité des sujets de l'enquête (77,77%) sont touché par la somnolence et assoupissement durant les heures de travail. Seulement 22,22% des sondés ne trouvent pas ce problème.

Tableau 16 - Sens des rotations dans le travail.

Sens des rotations	Fréquence	%
Matin – après midi – nuit	50	55,55%
Matin – nuit – après midi	40	44,44%
TOTAL	90	100%

Le tableau ci-dessus nous interprète le sens des rotations dans le travail. 55,55% assurent leurs fonctions selon le sens matin - après midi – nuit. 44,44% travail au sens matin – nuit –après midi.

Tableau 17 - Préférence pour le travail de jour.

Préférence pour le travail de jour		Fréquence	%
Non		30	33,33%
Oui	Pour des raisons de santé	09	10%
	Pour des raisons personnelles et familiales	40	44,44%
	Pour des raisons personnelles	11	12,22%
TOTAL		90	100%

Ce tableau met l'accent sur la fréquence de la préférence pour le travail de jour. Nous constatons que la majorité (66,66%) désire travailler au mode surface (8h – 16h : 30mn), généralement pour des raisons personnelles et familiales (44,44%). 12,22% préfère le travail de jour pour des raisons personnel. Pour des raisons de santé on trouve que 10% qui veulent exercer leurs taches pendant le jour. Quant aux sujets qui ne préfèrent pas travailler le jour, ils ne représentent que (33,33%).

Tableau 18 -Impact de l'âge sur la situation physique pendant le travail.

Somnolence et assoupissement pendant le travail			TOTAL
	Oui	Non	
Age			
[20 – 25 ans[00 00%	12 100%	12 100%
[25 – 30 ans[18 75%	06 25%	24 100%
[30 – 35 ans[30 93,75%	02 06,25%	32 100%
[35 ans et plus	22 100%	00 00%	22 100%
TOTAL	70 77,77%	20 22,22%	90 100%

Ce tableau nous présente l'impact de l'âge sur la situation physique pendant le travail. Nous constatons par sa lecture que la tranche d'âge [35 ans et plus] est la plus touchée (100%) physiquement, suivie par la tranche de [30 – 35 ans] avec 93,75% et de [25 – 30ans] avec 75%. Les sujets âgés de [20 -25 ans] ne sont pas touchés par la somnolence et l'assoupissement pendant le travail. Nous concluons alors que le niveau de la somnolence et l'assoupissement varie en fonction de la variation de l'âge des travailleurs. En d'autres termes, l'âge a une grande influence sur la situation physique des travailleurs.

Tableau 19 - Impact de la situation familiale sur la situation physique pendant le travail

Somnolence et assoupissement pendant le travail situation familiale	Oui	Non	TOTAL
	Célibataire	48 77,41%	14 22,58%
Marié	21 77,77%	06 22,22%	27 100%
Divorcé	01 100 %	00 00%	01 100%
TOTAL	70 77,77%	20 22,22%	90 100%

Ce tableau nous indique l'impact de la situation familiale sur la situation physique pendant le travail. Le problème de somnolence et l'assoupissement pendant le travail touchent presque toutes les catégories des travailleurs (mariés, divorcés et célibataires). Nous constatons que 100% des divorcés éprouvent des somnolences et d'assoupissement durant l'exercice de leurs fonctions. 77,77% des mariés souffrent aussi des mêmes complications durant les heures de travail, suivis par 77,41% des célibataires ayant le même problème.

Tableau 20 - Impact de la situation familiale sur la préférence de travail pendant la journée

Préférence de travail pendant la journée situation familiale	NON	OUI			total
		Raisons de santé	Raisons personnelles et familiales	Raisons professionnelles	
Célibataire	25 40,32%	06 09,67%	22 35,48%	09 14,51%	62 100 %
Marié	05 18,51%	02 7,40%	18 66,66%	02 7,40%	27 100 %
Divorcé	00 00%	01 100%	00 00%	00 00%	01 100%
TOTAL	30 33,33%	09 10%	40 44,44%	11 12,22%	90 100%

Ce tableau nous indique l'impact de la situation familiale sur la préférence de travail pendant la journée. Nous constatons que les mariés et les célibataire préfèrent travailler la journée pour des raisons personnelles et familiales avec respectivement (66,66%) et (35,48%). 14,51% des célibataires préfèrent travailler le jour pour des raisons professionnelles. 40,32% des célibataires et 18,51% des mariés préfèrent ne pas travailler la journée.

Tableau 21 - Impacte de la catégorie socioprofessionnelles sur la préférence de travailler pendant le jour

Préférence de travail pendant la journée catégorie socioprofessionnelle	NON	OUI			total
		Raisons de santé	Raisons personnelles et familiales	Raisons professionnelles	
Cadre	00 00%	00 00%	12 75%	04 25%	16 100%
Agent de maitrise	10 27,77 %	02 5,55%	22 61,11%	02 5,55%	36 100%
Agent d'exécution	20 52,63%	07 18,42%	06 15,78%	05 13,15%	38 100%
TOTAL	30 33,33%	09 10%	40 44,44%	11 12,22%	90 100%

Ce tableau nous représente l'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la préférence de travail pendant le jour. On constat que 75% des cadres préfèrent travailler le jour pour des raisons personnelles et familiales, suivi par les agents de maitrises avec 61,11% pour les même raisons .Pour les agents de maitrise 52,63% entre eux ne préfère pas travailler le jour suivi par agent de maitrise avec 27,77%.

Discussion des résultats :

Dans les conditions de travail posté on trouve plus de trois quart des travailleurs souffrent de problème de somnolence, ils n'arrivent pas donc à résister et être productifs pendant leurs heures de travail, et cela pose problème aux travailleurs et à la rentabilité de l'entreprise, cela confirme les récurrente panne et arrêt de chaine de production.

Préférence pour le travail de jour ou plus que la moitié des salaries pifèrent travaillé la journée (travail surface) est cela pour diverses raisons

- Pour des raisons personnelle et familiale c'est-à-dire être présent durant la journée pour répandre aux besoins de sa famille, et ne pas réservé se temps pour la récupération (ne pas dormir).

- Pour des raisons purement personnelle (faire de sport, voir les amies, faire les courses....etc.).

Sachant bien que cela ne peut pas être fait pendant la nuit, en dernier lieu viens la raison sente est cela a été confirmé dans la partie théorique ou on a montré les effets négatives de travail posté sur la sente humaine

L'impact de l'âge sur la situation physique dans le travail ou le problème de somnolence touche beaucoup plus la tranche d'âge qui a plus de 35ans, viens en deuxième lieu celle de 30 à 35ans, donc plus l'âge et moins important, son influence sur la situation physique est faible, logiquement les plus âgées sont les plus touchée par ce problème.

L'impact de la situation familiale sur la situation physique dans le travail ou les maries sont les plus touché par le problème de somnolence au travail plus que les célibataires, cela peut être justifié par les obligations familiale qui il la complet (scolarisation des enfants, visite médicale....etc.), ce qui réduit le temps de récupération pendant les heurs hors travail.

L'impact de situation familiale sur la préférence de travail pendant la journée ou toute situation familiale confondue préfèrent le travail pendant la journée pour des raisons purement familiale et personnelle y compris les célibataires, cela justifier la composante sociale de la famille algérienne qui est caractérisé par son caractère anarchique, cela veut dire qu'un célibataire aussi peut prendre en charge tout une famille, a l'origine de ce problème on peut citer la baisse de pouvoir d'achat (retraite insuffisant pour le père, de coup le fils qui travail il est impérativement idée financièrement son père en particulier et sa famille en générale).

L'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la préférence de travail pendant le jour où les cadres et les agents de maitrise préfèrent travailler la journée pour des raisons familiales et personnelle, cependant les agents d'exécutions le préfèrent pour des raisons de santé, cela est justifier par la nature de la tache occupé (des taches pénibles).

V-2-2- conséquences du travail posté :

Tableau 22 - Heures de sommeil moyennes au quotidien :

Heurs moyenne de sommeille au quotidien	Fréquence	%
02 heures à 04 heures	02	2,22%
04 heures à 06 heures	22	24,44%
06 heures à 08 heures	56	62,22%
08 heures et plus	10	11,11%
TOTAL	90	100%

Ce tableau nous montre les heures de sommeil au quotidien. On trouve que 62,22% ne consacre que de 06 heures à 08 heures pour dormir, suivi par 24,44% qui ne consacrent aussi qu'à 04 heures à 06 heures, et 2,22% de 02 heures à 04 heures de sommeil au quotidien. 11,11% ce consacre de 08heurs et plus.

Tableau 23 -les raison de travail de nuit

Raison de travail de nuit	Fréquence	%
Choix personnel	16	17,77%
Choix familiale	08	8,88%
Raison financière	30	33,33%
Par obligations	36	40%
Total	90	100%

Ce tableau nous indique les raison de travail de nuit. Par la lecture de tableau nous constatons que 40% des travailleurs exercent leurs taches la nuit par obligations, suivi de 33,33% des salariés travail la nuit pour des raisons financières. 17,77% préfère le travail de nuit par choix personnel et 8,88% par choix familiale.

Tableau 24 -Impact de situation familiale sur le choix du travail de nuit

Raison de choix du travail de nuit situation familiale	Choix personnel	Choix familiale	Raison financière	Par obligation	Total
Célibataire	15 24,19%	06 9,67%	08 12,9%	33 53,22%	62 100%
Marié	00 00%	02 7,40 %	22 81,48%	03 11,11%	27 100%
Divorcé	01 100%	00 00%	00 00%	00 00%	01 100%
Total	16 17,77%	08 8,88%	30 33,33%	36 40%	90 100%

Ce tableau nous représente l'impact de la situation familiale sur le choix du travail de nuit. On constat que 81,48% des mariés travaillent la nuit pour des raisons financières, suivi de 53,22% des célibataires qui travaillent la nuit par obligation. Les causes diffèrent pour les célibataires 24,19% travaillent la nuit par choix personnel, et 12,9% pour des raisons financière. 11,11% des mariés travaillent la nuit par obligation et 7,40% par choix familial.

Tableau 25 -Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur le choix de travail de nuit

Choix de travail de nuit / catégorie socioprofessionnelle	choix personnel	choix familial	raison financière	Par obligation	Total
Cadre	06 37,5%	00 00%	00 00%	10 62,5%	16 100%
Agent de maîtrise	01 2,77%	02 5,55%	28 77,77%	05 13,88%	36 100%
Agent d'exécution	09 23,68%	06 15,78%	02 5,26%	21 55,26%	38 100%
Total	16 17,77%	08 8,88%	30 33,33%	36 40%	90 100%

Ce tableau nous indique l'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur le choix de travail de nuit. 77,77% des agents de maîtrise travaillent la nuit pour des raisons financières. 55,26% des agents d'exécutions par obligation. Quant aux cadres, 62,5% travaillent la nuit par obligation et 37,5% par choix personnel.

VI- motivation et représentation du travail chez les employés de CEVITAL

Tableau 26 - réussite et représentation des conditions du travail

Condition de réussite au travail	Fréquence	%
Considérations matérielles et financières	43	47,77%
Assouplissement dans les conditions et la durée du travail	13	14,44%
Promotion dans la carrière	22	24,44%
Meilleure entente dans le milieu de travail	12	13,33%
Total	90	100%

Ce tableau nous démontre les conditions de réussite au travail. Selon les réponses de public interrogé, il apparaît que la réussite au travail, qui est de 47,77%, est liée aux considérations matérielles et financières. En outre, 24,44% des travailleurs estiment que la

réussite au travail est le résultat des promotions dans la carrière. 14,44% trouvent que l'assouplissement dans les conditions de travail est un facteur favorisant la réussite au travail. Enfin 13,33% pensent que cette dernière est associée à une meilleure entente dans le milieu de travail.

Tableau 27- les obstacles au travail :

Obstacles au travail	Fréquence	%
Routinisation et standardisation de tache	09	9,99%
Manque d'affirmation dans le travail	35	38,88%
Manque de reconnaissance	26	28,88%
Les conditions dans lesquelles vous accomplissez vos tâches	20	22,22%
Total	90	100%

En se référant au tableau ci-dessus, l'obstacle le plus marquant est le manque d'affirmation dans le travail comme le confirme la majorité des travailleurs (38,88%). Cependant, 28,88% parmi eux considèrent que le manque de reconnaissance est un obstacle remarquable. Par ailleurs, 22,22% remettent en causes les conditions dans lesquelles ils accomplissent leur tâche. Finalement pour 9,99% des travailleurs, leur problème majeur n'est autre que la routinisation et la standardisation de tache.

Tableau 28 - vision du salaire :

Salaire actuel	Fréquence	%
Répond juste aux besoins élémentaires	42	46,66%
Satisfaisants	08	8,88%
Ne correspond pas aux qualifications et compétence	15	16,66%
Insuffisant	25	27,77%
TOTAL	90	100%

Ce tableau nous démontre la vision de salaire des travailleurs. Nous constatons que 46,66% des salariés pensent que leurs salaires ne répondent qu'aux besoins élémentaires. Toutefois, 27,77% trouvent que leurs salaires sont insuffisants. 16,66% des sujets sollicités remettent en question le fait que leurs salaires ne correspondent pas aux qualifications et

compétence possédés. La minorité qui est de 8,88% aperçoit que les salaires attribués sont satisfaisants.

Tableau 29 -influence de l'expérience sur la représentation des conditions du travail :

Condition du Travail Expérience	Considération matérielle et financière	Assouplissement	promotion	Entente	Total
[0 – 2 ans[20 55,55%	06 16,66%	06 16,66%	04 11,11%	36 100%
[2 – 4 ans[05 27,77%	04 22,22%	04 22,22%	05 27,77 %	18 100%
[4 - 6 ans[09 50%	02 11,11 %	05 27,77 %	02 11,11%	18 100%
[6 - 8 ans[07 58,33 %	01 8,33 %	04 33,33%	00 00%	12 100%
[8 ans et plus	02 33,33%	00 00%	03 50%	01 16,66%	06 100%
TOTAL	43 47,77%	13 14,44%	22 24,44%	12 13,33%	90 100%

Ce tableau indique l'influence de l'expérience sur la représentation des conditions du travail. Nous constatons que la majorité des catégories d'expérience pensent que la réussite au travail est due aux considérations matérielles et financière avec un taux de 55,55% pour la catégorie [0-2ans] et, 58 ,33% pour la catégorie [6-8 ans]. En se référant à la catégorie [8 ans et plus], elle se penche sur la promotion dans la carrière avec 50%. Et, 33,33% sur les considérations matérielles et financières. Ceux qui ont [4 – 6ans] partagent leurs opinions sur la question pour l'assouplissement dans les conditions et la durée du travail et les promotions dans la carrière avec un taux de 22,22%. Chose qu'on trouve aussi chez la catégorie [4- 6 ans] qui adhère aux mêmes facteurs de réussite : une meilleure entente dans le milieu du travail et un assouplissement dans les conditions et la durée du travail avec un taux de 11,11%.

Tableau 30 – Influence de la catégorie socioprofessionnelle sur la perception des obstacles au travail

Obstacles au Travail Catégorie socioprofessionnelle	Standardisation	Affirmation	reconnaissance	Condition	Total
Cadre	02 12,5 %	08 50%	04 25%	02 12,5 %	16 100%
Agent de maitrise	05 13,88%	19 52,77%	06 16,66%	06 16,66%	36 100%
Agent d'exécution	02 5,26%	08 21,05%	16 42,10%	12 31,57%	38 100%
Total	09 10%	35 38,88%	26 28,88%	20 22,22%	90 100%

Ce tableau nous présente l'influence de la catégorie socioprofessionnelle sur la perception des obstacles au travail. On remarque que les cadres et les agents de maitrise trouvent que le problème majeur au travail est le manque d'affirmation respectivement avec un taux (50%) et (52,77%). Dans le même contexte 42,10% des agents d'exécutions réclament un manque de reconnaissance. Cependant, les conditions dans lesquelles travailleurs exercent leurs tache constituent un obstacle important avec un taux de 16,66% pour les agents de maitrise, et 12,5% pour les cadres. La routinisation et la standardisation de tache sont considérées par ces deux dernières catégories comme étant des facteurs handicapants dans l'accomplissement des taches (cadres 12,5%, agents de maitrise 13,88%).

Tableau 31 -Corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la vision du salaire

Salaire Actuelle Catégorie socioprofessionnelle	Besoin élémentaire	satisfaisant	Ne correspond pas aux qualifications et compétences	Insuffisant	Total
Cadre	12 75%	00 00%	03 18,75%	01 6,25%	16 100 %
Agent de maîtrise	20 55,5%	02 5,55%	08 22,22%	06 16,66%	36 100%
Agent de d'exécution	10 26,31%	06 15,78%	04 10,52%	18 47,36%	38 42,22%
TOTAL	42 46,66%	08 8,88%	15 16,66%	25 27,77%	90 100%

Ce tableau nous explique la corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la vision du salaire : on remarque que 57% des cadres et 55,5% des agents de maîtrise penchent à l'idée que leur salaire ne répond qu'aux besoins élémentaire. Dans le même contexte les agents d'exécution jugent leurs salaires insuffisants (47,36%). Contrairement à une part des agents d'exécutions et des agents de maîtrise que leurs salaire est satisfaisant respectivement avec un taux de (15,78%) et (5,55%). Il faut dire que les réponses obtenues pour toutes les catégories socioprofessionnelles sont très rapprochées avec 18,75%des cadres et 22,22%des agents de maîtrise qui pensent que leurs salaires ne correspondent pas aux qualifications et compétences possédées.

VI – 2 milieu de travail et motivation :

Tableau 32 - Sollicitation des collègues au travail :

Sollicitation	Fréquence	%
Tâche difficile à exécuter	08	8,88%
Occasionnel	15	16,66%
Rare	25	27,77%
Jamais	42	46,66%
TOTAL	90	100%

Ce tableau nous signale la sollicitation des collègues au travail. Nous remarquons que 46,66% des personnes interrogés ne sollicitent jamais leurs collègues au travail. 27,77% parmi eux le font rarement. Or, 16,66% le font de manière occasionnelle. 8,88% demandent qu'on leur vienne en aide lorsqu'il s'agit d'une tâche difficile à exécuter.

Tableau 33 - Relation avec les collègues du travail :

Relation avec les collègues	Fréquence	%
Agréable	08	8,88%
Acceptable	22	24,44%
Limité	20	22,22%
Formelle	40	44,44%
Total	90	100%

Ce tableau nous donne une idée sur la relation entre collègues au travail. 44,44% des sujets sollicités jugent la relation avec leurs collègues comme étant formelle. 24,44% estiment qu'elle est acceptable. 22,22% la trouvent limitée. La minorité qui est estimée de 8,88% la sent agréable.

Discussion des résultats :

Conséquence de travail posté ou plus de la moitié des travailleurs ne donne que 8heurs par jour cela signifie la répercussion de travail posté sur l'horloge biologique et humain et le temps de récupération des travailleurs, sachant très bien une heure de sommeil pendant la nuit ne peut être récupérer même avec 4heurs de sommeil pendant la journée.

La raison de travail de nuit n'a jamais été un choix personnelle ou une préférence pour les salaires, mais il est beaucoup plus une obligation puisque presque la moitié des salariés sont obliger de travaillé la nuit, mais elle n'est pas l'unique raison mais aussi la raison financière, pour laquelle plus de 33% des travailleurs acceptent de travaillé la nuit.

L'impact de situation familiale sur le choix de travail de nuit ou les célibataires sont obliger de travaillé la nuit par obligation, mais les maries le font pour des raisons financière, et cela évident puisque les mariés ont plus besoins d'argent pour assurer un minimum de bien être pour leurs famille.

L'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur le choix de travail de nuit ou les cadres et les agents d'exécution sont obligés de travailler la nuit, cependant les agents de maîtrise le font volontairement pour des raisons financières, cela est justifié par le niveau bas de leur salaire qui n'est pas adéquate avec leurs besoins.

Réussite et représentation des conditions de travail ou on trouve presque la moitié des salariés concéder que les conditions matérielles et financières peuvent assurer un bon climat de travail, viens par la suite la promotion dans la carrière qui cache derrière aussi des ambitions financières, delà on peut constater que le cote matérielle constitue un aspect crucial dans la motivation des salariés.

Les obstacles au travail ou le manque d'affirmation dans le travail d'apprêt les salariés est considérés comme l'obstacle le plus important dans le travail, viens par la suite le problème de reconnaissance, et viens par la suite le problème de considérations et de reconnaissance dans un milieu professionnelle (l'estime de soi d'après la pyramide de MASLAOW).

Vision de salaire ou presque la moitié des salariés concéder le salaire est insuffisant, donc il répond juste aux besoins élémentaire et une bonne part des salariés (16%) sous évaluent leurs salaires par rapport à la compétence.

Corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la vision de salaire ou on trouve trois tiers des cadres considère que le salaire peut juste de subvenir aux besoins élémentaires malgré le niveau relative élevé de leurs salaires, il va de même pour les agents de maîtrise, quant aux agents d'exécution il le considère insuffisant.

Tableau 34 -encouragement des collègues et supérieurs hiérarchique dans

L'accomplissement du travail :

Encouragement	Fréquence	%
Toujours	13	14,44%
Souvent	25	27,77%
Rarement	32	35,55%
Jamais	20	22,22%
Total	90	100%

Ce tableau nous présente l'encouragement des collègues et supérieurs hiérarchique dans l'accomplissement du travail. La majorité des travailleurs qui sont de 35,55% trouvent

que leurs collègues et supérieurs les encouragent rarement. 27,77% des salariés jugent qu'ils sont encouragés souvent au travail. Tandis que 22,22% parmi eux songent qu'ils ne sont jamais encouragés. Finalement on constate juste 14,44% qui croit être encouragés toujours au travail.

Tableau 35 - Impact de l'expérience sur la sollicitation des collègues au travail

Sollicitation des Collègue Expérience	Tâche difficile	occasionnel	Rarement	jamais	Totale
[0 - 2 ans[04 11,11%	06 16,66%	18 50%	08 22,22%	36 100%
[2 - 4 ans[03 16,66%	08 44,44%	03 16,66%	04 22,22%	18 100%
[4 -6 ans[01 5,55%	01 5,55%	03 16,66%	13 72,22%	18 100%
[6 – 8 ans[00 00%	00 00%	01 8,33%	11 91,66%	12 100%
[8ans et plus[00 00%	00 00%	00 00%	06 100%	06 100%
Total	08 8,88%	15 16,66%	25 27,77%	42 46,66%	90 100%

Ce tableau nous donne une idée sur l'impact de l'expérience sur la sollicitation des collègues au travail. On constate clairement que les catégories de [8ans et plus],[6-8ans] et [4-6ans] ne sollicitent jamais leurs collègues pour l'aide respectivement avec un taux de (100% ,(91 ,66) et (72 ,22%) . dans le même contexte ,(50%) de la catégorie de [0-2ans]et [44,44%] de la catégorie des [2-4ans] ne demandent de l'aide que rarement pour la première et occasionnellement pour la deuxième.

Tableau 36 - Impact de l'expérience sur l'encouragement au travail :

Encouragement des collègues expérience	toujours	Souvent	rarement	Jamais	Total
[0 - 2 ans [10 27,77%	13 36,11%	08 22,22%	05 13,88%	36 100%
[2 - 4 ans [03 16,66 %	00 00%	13 72,22%	02 11,11%	18 100%
[4 - 6 ans [00 00%	10 55,55%	07 38,88%	01 5,55%	18 100%
[6 - 8 ans [00 00%	02 16,66%	04 33,33%	06 50%	12 100%
[8ans et plus	00 00%	00 00%	00 00%	06 100%	06 100%
Total	13 14,44%	25 27,77%	32 35,55%	20 22,22%	90 100%

Ce tableau explique l'impact de l'expérience sur l'encouragement au travail. Nous constatons de cette lecture que les travailleurs ayant une expérience de [8ans et plus avec 100% et de [6 – 8ans] avec 50% pensent qu'ils ne reçoivent jamais d'encouragement au travail. On remarque que les réponses obtenues par la catégorie de [0 – 2 ans [sont rapprochées comme suite :

- 36,11% des travailleurs estiment qu'ils sont souvent encouragés par leurs collègues.
- 27,77% pensent qu'ils sont toujours encouragés.
- 22,22% affirment qu'ils sont motivés que rarement.

Il est clair que la chose la plus marquante à signaler dans ce tableau est que 72,22% de la catégorie [2 –4ans] pensent qu'il y'a un manque de motivation flagrant et qu'ils la reçoivent que rarement.

Discussion des résultats :

L'impact de l'expérience sur la sollicitation des collègues au travail, pour les salariés récemment recrutés ne sollicitent rarement leurs collègues et pour ce qui ont de 2-2ans ils le font occasionnellement, et pour ce qui ont plus de 6 ans ils ne le font jamais, est cela peut être justifié par le nombre important des compétences et sa qualité acquise durant toute ces années.

L'impact de l'expérience sur l'encouragement au travail ou les salariés qui ont moins de 2ans d'expérience sont souvent encouragés, et se qui ont entre de et 4ans sont rarement encouragés et se qui ont plus de 6ans sont jamais encouragés ce qui justifier l'importance accorder aux jeunes salariés fréquemment recrutés.

VI-3 motivation au travail et fidélisation à l'organisation :

Tableau 37 - Motivation a travaillé :

Motivation d'aller travailler	Fréquence	%
Par plaisir	08	8,88%
Par nécessité	30	33,33%
Par devoir	35	38,88%
Par obligation	17	18,88%
Total	90	100%

Ce tableau démontre la motivation et la fidélisation à l'organisation. Par la lecture de ce tableau on observe clairement que la majorité des sujets interrogés qui est de 38,33% vont au travail par devoir. 33,33% d'entre eux y vont par nécessité et 18,88% le font par obligation. cependant, on remarque que 8,88% qui vont au travail par plaisir.

Tableau 38 -Cause de changement de l'emploi :

Les causes	Fréquence	%
Plus rémunérer	15	16,66%
S'exerçant le jour	18	20%
Avec plus de responsabilité	17	18,88%
Moins difficile	40	44,44%
Total	90	100%

Ce tableau nous indique les causes de changement de l'emploi. 44,44% des travailleurs changent de travail parce qu'on leur a offert une tâche moins difficile.

20% des sujets sondés préfèrent éviter le travail posté et travailler le jour seulement. Bien entendu certains cherchent une rémunération plus importante ou un travail ayant plus de responsabilité.

Tableau 39 - Jugement d'expérience au sein de CEVITAL :

Type de jugement	Fréquence	%
Riche et attrayante	10	11,11%
Evolutive	38	42,22%
Ennuyante	11	12,22%
Dure	31	34,44%
Totale	90	100%

Le tableau ci-dessus nous signale le jugement d'expérience au sein de CEVITAL. 42,22% du public sondé trouve l'expérience au sein de CEVITAL évolutive, et 34,44% la juge comme étant dure. Peu de travailleurs l'estiment ennuyante (12,22%). cependant, 11,11% se plaisent dans cette expérience riche et attrayante.

Tableau 40 -Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la motivation pour aller travailler :

Motivation pour aller travailler catégorie socioprofessionnelle	Par plaisir	Par nécessité	Par devoir	Par obligation	total
Cadre	02 12,5%	03 18,75%	10 62,5%	01 6,25%	16 100%
Agent de maîtrise	04 11,11%	16 44,44%	10 27,77%	06 16,66%	36 100%
Agent d'exécution	02 5,26%	11 28,94%	15 39,47%	10 26,31%	38 100%
Total	08 8,88%	30 33,33%	35 38,88%	17 18,88%	90 100%

Ce tableau nous présente l'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la motivation pour aller travailler. La plupart des employés jugent le travail comme étant un devoir avec un taux majoritaire de 62,5% pour les cadres et 39,47% pour les agents d'exécutions. 44,44% des agents de maîtrise vont au travail par nécessité.

Pour ceux qui partent au travail par obligation :

- 26,31% pour agents d'exécutions.

- 16,66% pour agents de maîtrises.

-6,25% pour les cadres.

Finalement, on constate que peu de salariés allant au travail par plaisir.

Tableau 41 - Impact de la catégorie socioprofessionnelle sur les causes de changement du travail :

Cause de changement catégorie socioprofessionnelle	Plus rémunérer	S'exerçant le jour	Plus de responsabilité	Moins difficile	total
Cadre	01 6,25%	00 00%	08 50%	07 43,75%	16 100%
Agent de maîtrise	04 11,11%	12 33,33%	07 19,44%	13 36,11%	36 100%
Agent d'exécution	10 26,31%	06 15,78%	02 5,26%	20 52,63%	38 100%
Total	15 16,66%	18 20%	17 18,88%	40 44,44%	90 100%

Ce tableau montre l'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur les causes de changement du travail. Nous constatons à sa lecture que la majorité des réponses tendent à affirmer que les cadres se penchent vers beaucoup plus de responsabilité dans le travail (avec 50%), chose que l'on ne retrouve pas chez les agents de maîtrise et d'exécution avec respectivement 36,11% et 52,63% qui espèrent évoluer dans un travail moins difficile.

Dans le même contexte, il faut dire que les réponses obtenues pour les autres catégories sont très rapprochées (avec 43,75% des cadres désirant évoluer dans un travail moins difficile et 33,33% des agents de maîtrises voulant exercer un travail de jour). Quant aux agents d'exécutions, ils ne sont que 5,26% à vouloir opter pour un travail ayant plus de responsabilités.

La chose qui est digne d'être signalée, c'est que les cadres questionnés affirment dans leur majorité ne vouloir ni d'un travail s'exerçant le jour (00%) ni d'un travail plus rémunérer (6,25%), d'où la conclusion que les cadres de CEVITAL sont motivés par d'autres mécanismes que ceux ayant une relation avec la rémunération.

Discussion des résultats VI-3

L'impact de la catégorie socioprofessionnelle sur la motivation pour aller travailler et remarque qu'aucune catégories des salaries n'aime vraiment travaille. Ils ont tous contrains de travaillé par un objectif bien déterminer ce qui réduit de leurs motivation et leurs rentabilité.

Les causes de changement d l'emploi pour les salaries est dû pour certain a la qualité de travail et pour d'autre pour le salaire et le travail en surface, mais la majorité cherchent la légèreté des taches.

L'expérience au sein de Cevital est jugées évolutive par la majorité des travailleurs ce qui les encouragent à fournir beaucoup plus d'effort pour avoir plus d'opportunité.

CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous voulons proposer quelques interprétations issues de la vérification de nos hypothèses de départ et de leur confrontation avec notre cadre d'analyse de départ.

Nous voudrions mettre l'accent sur trois points très importants qui sont les suivants :

Premièrement, Nous avons pu analyser au courant de cette étude le fait que la motivation des travailleurs joue un rôle important dans la réalisation des objectifs en termes de productivité, comme nous l'avons constaté chez certaines entreprises pour lesquelles leurs production ont atteint des niveaux avancés grâce au mode de travail posté (3X8), d'où son utilisation logique par CEVITAL pour la satisfaction des besoins du marché local et vise l'exportation. A ce titre, les enquêtés son légion pour affirmer que ce mode de travail, bien qu'il soit tenu à des rythme très élevés, n'en demeure pas moins la seule issue pour palier à certaines difficultés liées à l'obtention d'un emploi et à la résorption du chômage. En effet, comme source de motivation exogène nous pouvons dire que la stabilité qu'en retirent les employés du statut qui découle de leur garantie de trouver un emploi, par comparaison à la situation qui prévaut sur le marché du travail en Algérie, est un facteur de motivation qui laisse les employés accepter le fait de travailler à des horaires relativement flexibles.

Deuxièmement, la dimension internationale acquise par l'entreprise, depuis qu'elle a commencée à recevoir des certifications de qualité, est un élément créateur de norme au sein de CEVITAL. Les employés, dans leur majorité adhère à cet esprit de compétitivité en se présentant comme de réels acteurs capables d'apporter des changements et des ramifications positives, à la fois, au niveau organisationnel, l'image de marque de l'entreprise, ainsi qu'au niveau du procès du travail en lui-même, ce dernier éléments crée chez nos enquêtés un sentiment d'appartenance profond qui les stimule au quotidien, c'est une sorte d'attitude au travail motivée par des besoin de reconnaissance et d'affirmation individuelle et collective, les employés de CEVITAL, qu'on a eu à interroger affirment sans rétion que le travail pour eux est quelque part une question de principe et qu'ils sont tenus de respecter les engagements qui en découlent.

En dernier lieu, la relation entre travail posté et nature de motivation est inhérente à chaque phase de notre enquête, il ya une sorte d'adaptation à la situation du travail qui préside à la nature de sa tenue, les employés ont dû faire sur eux-mêmes un travail d'adaptation et d'internalisation de cette nouvelle situation que constitue le travail posté, pour qu'au final ils puissent accomplir leurs tâches comme il est demandé.

BIBLIOGRAPHIE

1. ABANG SAKO Astha, Approche cognitive de la relation entre l'image de soi et la satisfaction professionnelle dans les groupes d'appartenance : cas des fonctionnaires du ministère du travail, de l'emploi et de la prévoyance sociale du Gabon., Mémoire de Master en sciences de gestion soutenu en 2010 à l'université Lyon 2, P45
2. AMBLAED, H. Management des ressources humaines : Edition EYROLLES Paris, 1989, P67.
3. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger 1997pag58
4. Bagozzi, R ,P.andBurnkrant, R.E (1979). "Attitude organization and the attitude-Behavior Relationship".Journal of personality and social psychology. 37,913-929.
5. BERNARD, M. DANIEL, C., Gestion des ressources humaines pilotage social et Performance : 4ème édition, DUNOD, Paris, 2001, P123.
6. Brief A ,P . (1998). Attitudes in and around organizations ,Jaks, CA, Sage Publications.
7. CAMPBELL, J.P (et al), (1970), Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York, McGraw-Hill, in: FREY B., L'effet de transfert de motivation, Revue des Etudes Humaines, n°3, 1990, P24.
8. Claude LEVY-LEBOYER, *la motivation dans les entreprises*, Edition d'organisation 1998, Paris, P 34.
9. COQUERY. J.M. (1991). Motivation. in H . Bloch, R. Chemama et H. Gallo (dir.). *Grand dictionnaire de la de la psychologie* (p.480-482). Larousse, Paris.
10. Eagly, A.H. etchaiken, S. (1993) the psychology of attitudes, Orlando, Hacourt Brace Jouvanovich.
11. EL AKREMI, A., Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, volume 1. 2000, P177
12. KANFER, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology ».
13. LEVY-LEBOYER Cl., La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, Paris, 2001, P334.
14. Loke E. (1976).the nature and cause of job satisfaction, in M.D. Dunette (ed) :Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-Menally. 1297-1349.
15. MAUGERI Salvatore, Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité, Op.cit. P 11.
16. n° 2008-09, Laboratoire d'Economie d'Orléans – UMR CNRS 6221 Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, 2008, P 13.
17. Organ D.W. Et Near J.P. (1985) ,cognition versus affect in measures of job satisfaction , international journal of psychology,20,2,241-253.
18. PEPINET M. et TONNEAU D., La réduction des horaires dans le travail continu(Le passage a 38heurs dans un groupe verrier) PARIS, 1999, P 106.
19. PERROT Serge, Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, Revue Management, Volume 11, Numéro 3, P242.
20. PINDER, C.C. (1984), Work motivation/theory, issues, and applications, Glenview, Ill., Scott, Foresman, in: MAUGERI Salvatore, Op.cit. P14.

21. ROUSSEL Patrice, Note de LIRHE, université de Toulouse I, oct.2000, Pp 18-22.
22. Roussel, P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris, Editions Economica, in : MAUGERI Salvatore, Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité, Document de Recherche
23. VALLERAND, R.J. (1993), « La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs», in Vallerand, [14]- J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.533-581.
24. VALLERAND, R.J. et THILL, E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in VALLERAND, J. et THILL, Op.cit. P35.
25. Weiss.H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction separatingevaluation.Beliefs. And affective experiences.Human Ressource Management Review. 12. 1. 22.

MEMOIRE

TIRCHI OURDIA, La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL. Mémoire de magistère, En vue de l'obtention du diplôme de Magister Ès-Sciences Economiques Option : Management des entreprises présentée et soutenue publiquement le : 17/07/2012, Université MOULOUD MAMERI de TIZI OUZOU.

SITES INTERNET

http://www.sistel.asso.fr/d_travail_nuit_detail.php

<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/duree-du-travail,129/le-travail-de-nuit,1017.html>

http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2010/abang_sako_a

ANNEXES

Questionnaire Sur La Motivation Professionnelle

Remerciements et indice de temps : Je vous remercie d'avance de consacrer du temps à remplir ce questionnaire. Mon mémoire ne saura être complet sans votre apport. Le questionnaire prend 10 minutes. Je vous remercie de répondre à la totalité de ce questionnaire.

Questions :

1. Le travail occupe une place de premier plan dans votre vie. Oui Non
2. Selon vous, le travail constitue une source de développement personnel. Oui Non
3. Le travail vous permet d'établir des relations avec les autres. Oui Non
4. Aimez-vous la compétition ? Oui Non
5. Pouvez-vous travailler sous pression ? Oui Non
6. Avez-vous les qualités personnelles pour réussir sur le plan professionnel ? Oui Non
7. Vous avez les capacités suffisantes pour réussir dans votre carrière ? Oui Non
8. Vous rendez-vous au travail, par Plaisir ou Nécessité ? Plaisir Nécessité
9. . Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ? Oui Non
10. 7. Combien de temps consacrez-vous, pour vous, par mois ? <10h Entre 10 et 20 h Entre 20 et 60 h

< 10h| Entre 10 et 20h| Entre 20 et 60h

11. . La motivation, c'est une affaire : Personnelle Collective

Personnelle ou Collective

12. . Faute de motivation, seriez-vous prêt à changer d'entreprise ? Oui Non

13. Au cours de ces deux dernières années, diriez-vous que votre propre motivation

a : Augmentée Stagnée Fluctuée Baissée

14. Quels sont vos horaires de travail ?

15. Votre travail vous permet-il de somnoler ou de vous assoupir ?

16. Les rotations s'effectuent-elles dans le sens horaire (matin, après-midi, nuit) ou dans le sens inverse (matin, nuit, après-midi) ?

17. Préférez-vous travailler de jour ? Oui Non

18. Avez-vous une activité pendant la journée (salarisée ou non salariée, charge familiale) ?

19. Combien d'heures de sommeil avez-vous en moyenne par jour ?

20. Votre sommeil est-il interrompu du fait d'obligations sociales ou familiales ? Oui Non

21. Pour quelles raisons travaillez-vous de nuit ? / Choix personnel / Choix familial / Raisons financières / Par obligation /