



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

*Mémoire de fin de cycle*

Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : **Management des ressources humaines**

*Thème*

---

*La gestion des temps et des activités*

*bien-être au travail*

*Cas de entreprise Cevital*

---

Réalisé par :

KEEGAN Maadiah Eunice

YAKOUB Roumaïssa

Devant le jury :

Président : Mme MESSAOUDI OUAFA

Rapporteur : D<sup>r</sup> KASRI-BOUDACHE SOUAD

Examineur : Mme HAMITOUCHE FAIROUZ

Encadré par :

D<sup>r</sup> KASRI-BOUDACHE Souad

---

Promotion : juin 2023

---

## ***Remerciement***

*Nous tenons en premier lieu, à rendre grâce à Dieu le Tout Puissant de nous avoir donné la force et la patience pour achever ce travail.*

*A notre encadreur Mme BOUDACHE, que nous remercions pour son suivi, son assistance qui a su nous fournir un précieux support intellectuel et moral. Les remerciements exprimés ici ne seront jamais à la hauteur de son implication dans ce travail. Soyez assurée, de tout notre respect et notre profonde gratitude.*

*A l'ensemble de nos enseignants en particulier Mme AMGHAR, Mme TOUATI, Mr NABET, Mr SOUILAH. Que nous remercions qui en fait de nous ce qu'on est aujourd'hui*

*Nous tenons, également, à remercier Mr.MADI notre encadreur au sein de l'entreprise CEVITAL pour son aide et sa disponibilité.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.*

## ***Dédicaces***

*Avec l'expression de la reconnaissance, de dédier ce travail modeste :*

*À ma mère, qui a tant veillé à mon éducation et ma réussite, je ne te  
remercierais jamais assez pour ton encouragement et ton sacrifice.*

*A la mémoire de mon père qui aurait été fier de me voir réussir, qu'il repose en  
paix.*

*À mon frère Idir et ma sœur Malak, auquel je souhaite tout le bonheur et le  
succès dans la vie ;*

*A mon fiancé Bader Eddine*

*Aux personnes qui m'ont toujours soutenu*

*A mes amies : Chaima, Lilya, Nour Imane, Minette,*

*À mon binôme Keegan Maadiah;*

*À mon encadrante Mme Boudache ;*

*À tous ceux que j'aime.*

***Maria***

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce travail à mes chers parents qui ont toujours été à ma motivation. Leurs mots d'encouragement et de soutien pour mon éducation m'ont amené jusqu'ici. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude et que dieu les protège.*

*Un merci spécial à mon binôme Yakoub Roumaïssa qui a été mon ancre pendant les moments difficiles.*

*A mes très chères amies Ruth et Hope, je vous aime.*

*A mon Encadrante Mm Boudache*

***Maadiah***

## **Liste des abréviations**

% : Pourcentage.

GTA : Gestion des Temps et des Activités.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressource Humaine.

BET : Bien-être au Travail.

OMS : L'Organisation Mondiale de la Santé.

CDD : Contrat à Durée Déterminée.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

ATT : Aménagement du Temps de Travail.

AATT : Audit d'Aménagement des Temps de Travail.

QVT : Qualité de Vie au Travail.

ART : Article.

CGPME : La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

BIT : Bureau International du Travail.

RPS : Risque Psychosociaux.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

## Liste des tableaux

Tableau 1: Définition de la gestion des temps .....	18
Tableau 2: La règle 80/20 à la gestion du temps.....	20
Tableau 3: La répartition de l'échantillon selon le genre.....	57
Tableau 4: La répartition des enquêtes selon l'âge.....	58
Tableau 5: Représentation de la situation familiale .....	59
Tableau 6: La répartiition d'echantillon selon les catégories socioprofessionnelles .....	60
Tableau 7: Niveau d'instruction.....	61
Tableau 8: Nature de contrat de travail .....	62
Tableau 9: Mode de travail .....	63
Tableau 10: La possibilité d'avoir des différentes.....	64
Tableau 11: L'équité dans la charge de travail.....	64
Tableau 12: Durée de travail.....	65
Tableau 13 : La GTA une nécessité interne.....	66
Tableau 14: Les raison pour gérer le temps .....	66
Tableau 15: Classification de la GTA. ....	67
Tableau 16: Planification du temps de travail.....	68
Tableau 17: Les outils utilisés pour gérer le temps.....	69
Tableau 18: L'organisation du temps.....	71
Tableau 19: Avez vous déjà manqué une date d'échéance .....	72
Tableau 20: Gérer une situation stressante et pressée par le temps .....	73
Tableau 21: Avez vous bénéficié d'une formation sur la gestion du temps et du stresse.....	73
Tableau 22: Degrés d'importance accordée au bien être des employés.....	74
Tableau 23: L'influence du bien être sur la productivité des salariés.....	76
Tableau 24: Les espace qui contribuent à améliorer le bien être.....	76
Tableau 25: Eléments matériels et bien être au travail.....	77
Tableau 26: Moyens mis en place.....	78
Tableau 27: Point de vue sur les conditions de travail.....	79
Tableau 28: Le bien être une condition pour atteindre les objectifs .....	80
Tableau 29: Reconnaissance de l'entreprise envers les employés.....	81

## Liste des figures

Figure 1: la Repartitions de la population d'étude selon le genre. ....	57
Figure 2: La repartitions des enquêtes selon l'âge. ....	58
Figure 4: La répartition d'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles. ....	60
Figure 5: Niveau d'instruction. ....	61
Figure 6: Nature de contrat de travail. ....	62
Figure 7: Mode de travail. ....	63
Figure 8: La possibilité d'avoir des tâches différentes. ....	64
Figure 9: L'équité en terme charge de travail. ....	65
Figure 11: GTA nécessité interne. ....	66
Figure 12: Les raisons pour gérer le temps. ....	67
Figure 13: Classification de la GTA. ....	68
Figure 14: Planification du temps de travail. ....	69
Figure 15: Les outils utilisés pour la GTA. ....	70
Figure 16: Le temps pour gérer d'autres activités de travail. ....	71
Figure 17: Avez-vous déjà manqué une date d'échéance. ....	72
Figure 19: Avez-vous bénéficié d'une formation sur la gestion du temps et du stress. ....	74
Figure 20: Pourcentage accordés au bien être des employés. ....	75
Figure 22: Les espaces qui contribuent à améliorer le bien-être. ....	77
Figure 23: Eléments matériels et bien-être au travail. ....	78
Figure 24: moyens mise en place. ....	79
Figure 25: Qualification des conditions de travail. ....	80
Figure 26: Le bien être une condition pour atteindre les objectifs. ....	81
Figure 27: Reconnaissance de l'entreprise envers les employés. ....	82

# *Sommaire*



## Sommaire

<i>Remerciement</i> .....	2
<i>Dédicaces</i> .....	3
Liste des abréviations .....	5
Liste des tableaux .....	6
Liste des figures .....	7
<i>Introduction générale</i> .....	6
<i>Chapitre I</i> .....	1
<i>Temps et aménagement du temps au travail</i> .....	1
Introduction .....	4
Section 01 : Généralités sur la ressource temps .....	5
1.1 Définition de la ressource temps .....	5
1.2 Définition et histoire du temps de travail : .....	5
1.3 Le temps dans les théories de travail .....	6
1.4 Changement et aménagement du temps de travail .....	7
1.4.1 Relation de l'entreprise et temps .....	7
1.4.2 Le temps un atout stratégique pour l'entreprise .....	8
1.4.2 La relation entre les traits d'un manager et sa gestion du temps .....	8
1.4.2.1 La délégation .....	10
1.4.2.2 Les attentes des dirigeants .....	11
1.5 Temps de travail et fonction de la GRH .....	11
1.5.1 L'articulation temps de travail et temps hors travail .....	11
1.5.2 La fonction RH .....	12
1.5.2.1 Les changements organisationnels et temporels .....	12
1.5.2.2 La Gestion proactive des emplois et des compétences .....	12
1.5.2.3 Contrôle et pilotage du temps de travail .....	12
1.5.2.4 Le lien entre la GTA et les pratiques GRH .....	13
1.6 Les modes de temps de travail .....	15
1.6.1 Travail posté .....	15
1.6.2 Le travail de nuit .....	16
1.6.3 Le travail à temps partiel .....	16
1.6.4 Le travail à temps pleins .....	17
1.7 Le temps de travail en Algérie .....	17

Section02 : Gestion des Temps et des Activités .....	18
2.1 Définition de la GTA .....	18
2.2 Les principales lois de la gestion des temps.....	20
2.2.1 La loi de Pareto .....	20
2.2.2 La loi de parkinson.....	20
2.2.3 La loi de Carlson .....	21
2.2.4 La loi d’Illich .....	21
2.2.5 La loi de Murphy.....	22
2.2.6 La loi de Douglas .....	22
2.3 La stratégie de gestion de temps.....	23
2.3.1 La détermination des objectifs .....	23
2.3.2 La planification du temps .....	23
2.3.3 La prise de décision.....	24
2.3.4 L’organisation du temps et la réalisation .....	24
2.3.5 Le contrôle et le suivi et des résultats.....	24
2.3.6 L’information et la communication.....	25
2.4 L’Audit de l’Aménagement des Temps de Travail (AATT) .....	25
2.4.1 Le contrôle de l’information sur les temps de travail.....	25
2.4.2 Le contrôle de l’application des procédures ou audit de conformité .....	26
2.4.3 Audit d’efficacité des pratiques d’ATT mises en place .....	26
2.4.4 Audit stratégique .....	27
2.5 Les outils de gestion des temps et des activités.....	27
2.5.1 Principes d’EISENHOWER .....	27
2.5.2 La méthode NERAC .....	29
2.5.2.1 Noter .....	29
2.5.2.2 Estimer .....	29
2.5.2.3 Réserver.....	30
2.5.2.4 Arbitrer.....	30
2.5.2.5 Contrôler .....	30
2.6 L’importance et l’enjeu de la gestion des temps et des activités.....	31
2.6.1 Limiter le nombre d’erreur .....	31
2.6.2 Aider à mieux appliquer le droit de travail.....	31
2.6.3 Gagner du temps .....	31

Conclusion .....	33
<i>Chapitre II</i> .....	4
<i>Du bien être à la performance des ressources humaines</i> .....	4
Introduction.....	34
Section01 : généralités sur le bien-être au travail.....	35
1.1 Définition du bien-être et bien-être au travail .....	35
1.1.1 Le travail.....	35
1.1.2 Le bien être .....	35
1.1.3 Le bien-être au travail.....	36
1.2 Les approches relatives au bien-être au travail et leur mise en œuvre .....	36
1.2.1 La théorie hiérarchique du bien-être (hédonique ou subjectif).....	37
1.2.2 Bien-être eudémonique ou psychologique .....	37
1.2.3 La mise en œuvre de la démarche bien-être au travail repose sur deux principales démarches.....	38
1.3 Les acteurs du bien-être au travail.....	39
1.3.1 La Direction .....	39
1.3.2 Le manager de proximité.....	39
1.3.3 La Direction des Ressources Humaines .....	39
1.3.4 Le salarié acteur de son bien-être.....	40
1.4 Les facteurs clés et les enjeux du bien-être au travail .....	40
1.4.1 Les facteurs clés du bien être.....	40
1.4.1.1 Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation .....	40
1.4.1.2 Les relations de travail apaisées .....	40
1.4.1.3 L'environnement de travail .....	41
1.4.1.4 Sécurité.....	41
1.4.2 Les enjeux .....	41
1.4.2.1 Le retour sur investissement.....	41
1.4.2.2 Réduire le stress et les risques psychosociaux .....	42
1.4.2.3 Réduction de l'absentéisme.....	42
1.4.2.4 Améliorer l'image externe et interne .....	42
1.4.2.5 Fidéliser les salariés .....	42
1.4.2.6 Attirer les talents.....	42
1.4.2.7 Développer l'énergie positive des individus .....	42
1.4.2.8 Ouvrir la place à la créativité .....	43

1.4.2.9 Accompagner les managers et les équipes .....	43
1.4.2.10 Développer des nouvelles synergies .....	43
1.5 L'importance du bien-être au travail .....	43
1.6 Les impacts du bien-être au travail.....	44
1.6.1 L'impact économique.....	44
1.6.2 L'impact de légalisation .....	45
1.6.3 L'impact sur l'image de l'entreprise .....	45
1.6.4 L'impact éthique .....	45
L'impact sur la santé.....	45
Section02 : Performance et bien-être au travail .....	47
2.1 Définition et évolution de la performance .....	47
2.1.1 Définition de la performance .....	47
2.2 Le rôle du bien être dans la performance des RH .....	48
2.3 L'impact du bien-être au travail sur performance .....	48
Conclusion .....	50
<i>Chapitre III</i> .....	34
<i>Cas pratique</i> .....	34
Introduction.....	51
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche .....	51
1. Présentation de l'entreprise.....	51
1.1 Vision, mission et valeurs du groupe CEVITAL.....	51
2. Les principales filiales .....	52
3. Présentation de l'entreprise CEVITAL agro-industrie :.....	54
3.1 Les raffineries et unités de production .....	54
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche et des principaux résultat. ....	56
1. La Démarche méthodologique .....	56
2. Présentation de l'échantillon de l'enquête .....	57
Conclusion .....	86
<i>Conclusion générale</i> .....	51
<i>Références bibliographiques</i> .....	88
<i>Annexes</i> .....	93
Résumé .....	88

# *Introduction générale*

La fonction ressource humaine occupe aujourd'hui une place primordiale au sein des organisations, attirer les meilleures compétences, les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est devenue la préoccupation majeure de toute entreprise.

Dans la vie, le temps est probablement la seule ressource au monde qui soit disponible par tous, gratuitement et en quantités exactement égales. C'est la ressource la plus précieuse de l'homme tout en étant en même temps la seule ressource à ne pas être négociable. Le temps que chaque individu à sa disposition est une donnée individuelle. Cette notion est devenue omniprésente dans les organisations. Celles-ci visent à rendre le temps de travail utile, efficace et optimal. Le temps est donc aujourd'hui précieux pour les organisations.

Le temps peut être traité comme une dimension transversale de toutes les pratiques et les disciplines de gestion. La performance d'une entreprise est liée par rapport au respect de la réalisation de ces objectifs qui sont subordonnés au respect des échéances. Chaque organisation doit ordonner son travail en fonction des contraintes de temps externes et internes.

Dans le domaine des ressources humaines les opérateurs dont la tâche est enrichie, deviennent polyvalentes et peuvent effectuer la conception, le dépannage et la maintenance, de même que le contrôle qualité des productions. Le système est amélioré de façon continue en une dynamique interne qui intègre tous les acteurs concernés, de l'opérateur à l'ingénieur.

Dans ce cadre, la gestion du temps se réfère à la notion d'efficacité qui repose sur la planification, l'organisation et le contrôle du temps. La notion d'efficience exige que le temps pour chaque individu soit utilisé d'une façon rationnelle, optimale afin de booster au maximum la productivité compte tenu de son rythme personnel et des ressources dont il dispose. Pour cela, définir clairement ces objectifs, prendre en main efficacement la gestion des plannings et savoir utiliser les outils disponibles efficaces du temps d'activité, permettra aux salariés de gagner en concentration et être moins stressés.

Par ailleurs, en apportant aux collaborateurs une plus grande visibilité et transparence sur les plannings et en leur permettant de déposer leur congé en ligne, les solutions de GTA les rendent plus autonomes, favorisent leur engagement ainsi que leur bien-être au travail. Elles leur donnent une plus grande flexibilité dans la gestion de leur emploi du temps.

Selon l’OMS, le bien-être au travail est défini comme un état d’esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les capacités, besoins, et attentes d’un travailleur et les opportunités et exigences du milieu professionnel. Il s’agit d’un équilibre à trouver entre des paramètres individuels (compétences, aspirations) et de paramètres qui s’imposent aux salariés (conditions de travail, opportunités de carrière).

Le bien-être à l’opposé de le mal-être a des répercussions psychologiques, physiques, émotionnelles et psychosociales qui exercent une influence sur l’efficacité au travail. Le confort du collaborateur dans son poste, la qualité du management ou encore l’ambiance au travail, agissent sur la motivation et l’implication de chacun au quotidien, et garantissent un climat social serein et stimulant, tout en mettant en avant les valeurs d’écoute et de respect, des impératifs pour assurer une bonne qualité de vie au travail.

Néanmoins, les contraintes et les charges et exigences imposées par l’environnement de travail ont augmenté rapidement, marquant une pression accrue et des exigences élevées sur les ressources humaines pour bien accomplir son travail. Ces faits, leur imposent de s’engager dans de multiples tâches, ce qui ne fait que rendre la gestion du temps plus complexe, affectant la santé physique et mentale des travailleurs, entraînant un faible niveau de performance.

C’est dans ce cadre que s’inscrit notre présent travail. En effet, nous nous sommes intéressés à l’étude de la gestion des temps et des activités en sein de l’entreprise « CEVITAL »

Dans ce contexte, nous avons formulé la problématique suivante : **comment la gestion du temps et des activités crée un environnement qui favorise le bien-être au travail afin d’améliorer la performance des RH ?**

De cette question principale découlent d’autres sous-questions :

- Comment la GTA se met-elle au service des ressources humaines afin d’être efficace et efficiente ?
- Comment la GTA peut-elle être un outil qui nous permet de favoriser le bien-être au travail ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** La GTA est une plus-value aux salariés pour les inciter à un avantage d'investissement au travail (source de motivation, performance, efficacité et efficience des RH).

**Hypothèse02 :** La GTA impacte le bien-être des salariés ainsi que leurs performances.

Pour mener cette étude nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré sur les aspects théoriques relatifs au temps et gestion des temps. Le second chapitre portera sur le bien-être et la performance de ressources humaines.

Dans le chapitre 3 nous nous sommes focalisées en premier lieu sur la présentation de l'organisme d'accueil, puis la présentation de la méthodologie de la recherche et l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.



# *Chapitre I*

## *Temps et aménagement du temps au travail*

## **Introduction**

Le temps est le principal outil organisationnel, les employés l'utilisent pour créer, former et commander. À cette fin, nous citons la célèbre citation de Peter Drucker "Le temps est le capital le plus rare, et si nous ne savons pas comment le gérer, nous ne pouvons rien gérer d'autre"<sup>1</sup>.

P. Drucker, A Grove, H. Mintzberg, Taylor et plusieurs autres auteurs et chercheurs ont réfléchi à des techniques permettant aux organisations de résoudre les problèmes les plus courants et d'atteindre leurs objectifs.

Au fur et à mesure que les entreprises se sont développées, le temps est devenu un facteur de connexion et de gestion. Son utilité permet la communication entre services, l'évaluation de la charge de travail et la concrétisation de la valeur des résultats.

L'amélioration de l'organisation du temps de travail doit permettre de développer l'utilisation des équipements, d'accroître la flexibilité et de mieux prendre en compte la dimension individuelle au service de la compétitivité et de l'emploi.

À travers ce présent chapitre, subdivisé en deux sections, nous mettons l'accent sur les généralités sur la ressource temps dans la première section, la deuxième section s'étalera sur Gestion des Temps et des Activités.

---

<sup>1</sup> Jean Louis Servan-Schreiber, Albin Michel, 2000, la gestion du temps : un art de vivre (2e partie) éd Fayard P 66

## Section 01 : Généralités sur la ressource temps

La ressource temps est une notion fondamentale en matière de gestion des temps et des activités, Elle fait référence au temps disponible pour accomplir une tâche donnée, ainsi qu'aux méthodes utilisées pour optimiser l'utilisation de ce temps.

### 1.1 Définition de la ressource temps

Le mot "temps" recouvre plusieurs notions conduisant à utiliser des outils variés pour analyser ce qui se passe et prévoir ce qu'il faudrait réaliser.

Dans nos recherches, nous avons cité deux définitions dans deux différents dictionnaires comme suit :

- Le temps dans **Le Petit Robert** est un milieu indéfini où paraissent se dérouler irréversiblement les existences dans leur changement<sup>2</sup>.
- Le temps est une notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres<sup>3</sup>.

Dans les sciences de gestion, le temps est un concept universel qu'on retrouve quel que soit la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la spécialité, l'aménagement du temps de travail, et le cycle de vie du produit.

### 1.2 Définition et histoire du temps de travail :

Selon le dictionnaire des ressources humaines, le temps de travail est une : « Période pendant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions »<sup>4</sup>.

Au moyen-âge, le temps des travailleurs était rythmé par le cycle des saisons et les fêtes religieuses, les notions de temps de travail et de temps de vie étaient confondues. Ce temps d'activité demeure basé sur la tâche, sans rupture nette temps de travail et temps de vie. Il ne possède que des contours flous sans structuration dans la semaine ou même l'année. Les individus ne sont pas encore insérés dans une organisation sociale du temps. À l'époque, la majorité de la population était agricole<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Le Dictionnaire Petit Robert 1981.

<sup>3</sup> Le Petit Larousse illustré (2010, P1456).

<sup>4</sup> Jean-marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, août 2001.

<sup>5</sup> Florence NOGUERA, Management du temps de travail, Dunod, paris 2006, P11.

D'une façon générale, il est admis que la société traditionnelle, marquée par la prédominance d'une activité productive de type agricole, voit s'affirmer et se diffuser des conceptions du temps de caractère cyclique que linéaire, discontinu que continu. Le travail s'organise donc au rythme des saisons et des récoltes, pour le paysan du moyen-âge, la séparation entre temps de travail et temps hors travail n'existait pas la notion de temps de travail ne faisait pas le sens<sup>6</sup>.

### 1.3 Le temps dans les théories de travail

La gestion du temps de travail était l'un des piliers efficace de l'organisation de l'entreprise et une garantie de sa survie et de son bon fonctionnement<sup>7</sup>. C'est à partir de la naissance du Taylorisme qu'est apparue une des premières théories d'organisation du travail sur laquelle reposait le souci de la gestion du temps. Le point de départ qu'évoque Taylor est issu de la constatation de la « flânerie » des ouvriers sur leur temps de travail. Ces fondements de la gestion et du contrôle du temps de travail ont été repris notamment dans le Fordisme.

L'organisation scientifique du travail proposée par Taylor<sup>8</sup> repose tout d'abord sur une division technique du travail. Les objectifs de Taylor sont de trois ordres : lutter contre la flânerie systématique des ouvriers dans l'atelier, proposer une méthode de fabrication optimale ("one best way"), mettre en place une rémunération au mérite ("fair's day work"), en fonction des cadences constatées. Pour réaliser ces objectifs, l'organisation du travail doit adopter une division du travail horizontale, c'est-à-dire une fragmentation maximale des tâches au sein de l'atelier entre les différents postes ; et une division verticale reposant sur une séparation complète de la conception technique du produit par les ingénieurs et de son exécution par les ouvriers. à cela, s'ajoute une surveillance des ouvriers par la présence de chronométrateurs et d'agents de maîtrise.

Le Fordisme (Henri Ford) est l'un des premiers à s'inspirer très largement des travaux de Taylor. Dans ses usines automobiles, Ford améliore les préceptes tayloriens de trois manières le travail à la chaîne est imposé par la mise en place de convoyeurs déplaçant automatiquement les produits, imposant ainsi les cadences et la parcellisation des activités (travail à la chaîne) ; la standardisation est poussée à l'extrême (un modèle unique : la Ford T,

---

<sup>6</sup> EMILIE Genin, La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interaction entre temps personnel et temps professionnel, paris, 2007, p 23.

<sup>7</sup> CHEVALIER Jean -1945- Organisation du travail, 5ème édition, Dunod.p74

<sup>8</sup> LAUBERT.G 1972- La préparation du travail- organisation pratique de l'entreprise- Chotard et Associés éditeur paris.

noire), permettant la production en grande série; en contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque ("five dollars day")<sup>9</sup>.

## 1.4 Changement et aménagement du temps de travail

L'étude du changement organisationnel dans un processus d'aménagement du temps de travail constitue un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management<sup>10</sup>.

Il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel, mis à part la distinction entre changement volontariste et changement déterministe « Lorsqu'on regarde les pratiques des entreprises en matière de gestion du temps on peut identifier deux types de changements » Le premier changement consiste à transformer l'organisation, pour susciter une remise en « ordre » du fonctionnement interne (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, formation ...) et externe (services clients). Ce type de comportement qualifiée de proactif, (volontariste ou offensive), consiste à transformer les contraintes exogènes ou endogènes de l'environnement, en opportunité stratégique pour construire un projet stratégique de développement des activités.

Le deuxième type qualifié de défensif, consiste à intégrer les contraintes de l'environnement interne ou externe sans anticiper les modifications du fonctionnement interne et de l'organisation du travail. Dans l'approche défensive, le changement organisationnel est causé par la pression de l'environnement, on accorde un poids très fort à l'environnement externe, en particulier législatif, pour justifier les changements organisationnels au sein des entreprises<sup>11</sup>.

### 1.4.1 Relation de l'entreprise et temps

Aucune organisation n'opère au-delà de la dimension temporelle. Au quotidien, les entreprises produisent, livrent des commandes, Réception des marchandises... Tout cela prend en compte le temps de réalisation.

Par conséquent, il est clair que le temps est un facteur clé dans le succès ou l'échec d'une entreprise.

Cependant, cette variable qui est le temps, est-elle une contrainte ou une opportunité ?

---

<sup>9</sup> CHEVALIER Jean. Idem, p 48

<sup>10</sup> Florence Noguera, Management du temps de travail, édition DUNOD, Paris, 2006, P62.

<sup>11</sup> Ibid., P62.

Certains y voient un bon moyen de mesure de l'efficacité, et même de la performance de l'entreprise. Tout au long de son existence, une organisation est amenée à réaliser des objectifs, à court, à moyen et à long terme. On peut donc déjà dire que le temps de l'entreprise peut être scindé en trois catégories, chacune correspondant à la nature de la tâche ou de l'objectif à réaliser. Les spécialistes du Management attribuent à cette distinction des termes de réalisation, les appellations de tâches opérationnelles, tactiques et stratégiques, ces trois correspondent donc respectivement au court, moyen et long terme.

#### **1.4.2 Le temps un atout stratégique pour l'entreprise**

Dans sa stratégie, une entreprise peut jouer sur plusieurs variables, et en faire un avantage concurrentiel. Ces variables peuvent être la maîtrise des coûts de production qui entraîne à son tour une maîtrise des prix, la qualité, le service après-vente... Aussi le temps une variable très importante pour se distinguer par rapport à ses concurrents. Savoir utiliser le temps comme arme dans la compétition sur le marché est l'une des innovations les plus marquantes de l'histoire du management.

Leader dans le traitement du temps comme un atout stratégique, les entreprises japonaises ont acquis un solide avantage concurrentiel en développant des temps de réponse record. Ces entreprises ont été en mesure de réduire non seulement le temps de développement et de commercialisation des produits, mais aussi le temps de fabrication et de distribution, et d'élargir leurs segments de marché.

Gardez toujours une longueur d'avance sur vos concurrents. Tout cela a donné aux entreprises japonaises une avance significative sur les entreprises occidentales. Reconnaisant cet écart, les entreprises européennes et américaines ont commencé à améliorer les temps de réponse à la fin des années 1970 pour acquérir un avantage concurrentiel.

L'un des exemples les plus importants de l'histoire est celui de TOYOTA, l'entreprise japonaise qui a innové et bousculé le monde du management avec son innovation dans les procédés de gestion. Parmi ses innovations, on peut relever celle du 0 délai, qui permettait à TOYOTA de livrer ses produits dans un délai beaucoup moins réduit que celui de ses concurrents. Il est sûr que cet atout n'est pas sans contribution dans la place leader qu'occupe aujourd'hui ce géant de l'industrie automobile sur la scène mondiale.

#### **1.4.2 La relation entre les traits d'un manager et sa gestion du temps**

La maîtrise du temps dépend des caractères personnels du manager, elle fait partie des piliers de l'efficacité dans le travail, et fait appel souvent aux dimensions de sa personnalité. La

réussite ou l'échec de la gestion du temps se rapporte principalement à la nature de la personnalité, et la perception de l'importance du temps dans la vie. D'où la nécessité de comprendre quels sont les éléments qui font la différence entre les managers dans leur manière de gérer leur temps et celui de leurs équipes.

La personnalité a une influence directe sur le comportement, un certain nombre de traits permettent de comprendre les raisons du comportement d'un manager dans sa gestion du temps. Ces traits sont les suivants<sup>12</sup> :

- **L'estime de soi** : elle est la valeur ou la confiance que se fait la personne à elle-même. Si la personne possède cette estime, elle aura le sentiment d'une maîtrise du temps et une habilité à gérer le temps même étroit dans certains cas et puis elle sentira au fond d'elle-même une grande habilité à gérer le stress qui en découle.
- **Le sentiment de contrôle** : c'est la perception que se fait la personne de sa capacité à maîtriser le temps qui lui est disponible. Si le manager a tendance à exercer souvent un contrôle sur la majorité des variables qui entrent dans son environnement, alors il fera de sérieux efforts pour que le temps ne fasse pas l'exception et soit aussi bien contrôlé que les autres variables.
- **Autoritarisme et dogmatisme** : le dogmatisme est une variante de l'autoritarisme, et se caractérise par une dépendance à une doctrine et à elle seule. Alors que l'autoritarisme est le fait d'accepter une autorité reconnue sans manifester d'opposition. La relation de ces deux traits avec le temps paraît dans le fait que le dogmatisme et l'autoritarisme d'un manager l'empêcheraient de voir la nécessité et le besoin de changer sa manière de gérer son temps, si cela n'est pas vraiment efficace. Ces deux traits de personnalité qu'on peut même juger négatifs, l'empêchent d'être à l'écoute des critiques et de voir clairement dans l'échec de ses méthodes préétablies.
- **Le sens de l'organisation** : une bonne gestion du temps demande un sens de l'organisation qui n'est pas facile à avoir, surtout s'il y a des habitudes qui sont à l'encontre de tel comportement. Ce qui implique qu'il faudra jouer sur les traits qui caractérisent la personnalité d'un manager et savoir comment les changer de façon à traiter son problème avec le temps.

---

<sup>12</sup> Abdelmalek Essaâidi, gestion du temps. Ecole national de commerce et de gestion ; 2009/2010 Tanger Maroc . Page09.

### 1.4.2.1 La délégation

La délégation désigne la transmission de tâches ou d'activités d'un cadre responsable d'un de ses collaborateurs. La délégation du travail, s'accompagne aussi par la délégation des moyens et de la responsabilité.

En matière de gestion du temps, « la délégation », s'est avéré la formule efficace qui permet au leader de perdre moins de temps et d'en gagner pour avoir de l'élan et par la suite mieux réfléchir pour mieux diriger.

La délégation constitue un élément fondamental de la gestion du temps. Un dirigeant habitué à se charger de tout, à du mal à renoncer volontairement ne serait-ce qu'à une petite partie de son pouvoir. C'est de cette maîtrise que dépend la réussite de tout dirigeant qui fait un retour à l'essentiel. Réfléchir, planifier, superviser c'est l'art d'un métier et déléguer c'est l'un des facteurs clé du management moderne.

La pratique de la délégation permet de se débarrasser des tâches dont d'autres peuvent s'occuper, ce qui permettra de concentrer les efforts sur les activités pour lesquelles nul autre n'aurait ni la même compétence, ni l'autorité requise pour les assumer.

Cette méthode donnera aux collaborateurs d'échelon inférieur l'occasion de se former et d'élargir le champ de leurs responsabilités. Ceci résultera le dégagement d'un temps pour le développement des aptitudes de leader et l'élaboration d'idées novatrices capables d'assumer une avance sur les concurrents.

➤ **La nécessité de délégation :**

La nécessité de délégation dans les organisations permet aux dirigeants de découvrir les subordonnés auxquels, ils pourront, en toute confiance, déléguer telle ou telle tâche. Il est facile de proclamer la nécessité de la délégation mais « les difficultés commencent quand il faut déterminer les tâches pressées à déléguer »<sup>13</sup>.

Un bon point de départ serait de commencer de déléguer, les tâches qui sont bien maîtrisées et pour lesquels la possibilité de former d'autres personnes trouve un lieu, et ce afin de gagner en efficacité globale, d'obtenir ainsi un gros gain de temps en général.

La catégorie de travaux à déléguer est celle qui est la mieux connue où il serait facile d'expliquer et de contrôler le résultat, le délégataire ne s'y trompera pas non plus.

---

<sup>13</sup> C.KENNEDY- 1996- Toutes les réponses aux grandes questions du management- Ed Maxima- Paris-P. 157



Déléguer avec succès suppose deux règles : être disposé à déléguer (vouloir) et être capable de déléguer (pouvoir).

#### **1.4.2.2 Les attentes des dirigeants**

Concernent les niveaux économiques, organisationnels et sociaux, dans la mesure où la négociation d'une plus grande flexibilité avec l'aménagement des horaires, l'extension du travail le samedi, en contrepartie de la réduction du temps de travail, permet de rentabiliser les équipements et d'optimiser les plages d'ouverture aux clients.

Les principales attentes identifiées sont :

- Allongement du temps d'ouverture de l'entreprise.
- Modification de la durée d'utilisation des équipements.
- Poursuite du développement du juste à temps et flexibilité totale des horaires de travail.
- Faire face aux exigences des clients (services, souplesse).
- Faire face aux contraintes économiques (meilleure rentabilisation des investissements)<sup>14</sup>.

### **1.5 Temps de travail et fonction de la GRH**

La fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources.

#### **1.5.1 L'articulation temps de travail et temps hors travail**

Depuis environ deux décennies, une désynchronisation croissante des temps sociaux qui rompt les équilibres précédemment construits sur la centralité d'un temps de travail industriel stable est remarquée. Ce dernier fédérait en grande partie les autres temps sociaux dans une certaine cohérence d'ensemble. C'est ainsi que les acteurs doivent désormais articuler leur gestion du temps individuelle avec la gestion du temps collective de la société<sup>15</sup>.

La norme sociale « temps de travail » s'est progressivement démultipliée et diversifiée sous les effets :

- De la montée des contrats à temps partiel ou à durée déterminée.
- De l'augmentation du nombre de salariés en horaires atypique (les horaires décalés ou variable, l'annualisation,...).

---

<sup>14</sup> Florence NOGUERA, Op cit P65.

<sup>15</sup> Florence NOGUERA, op.cit., P94

- De la conclusion d'un nombre croissant d'accords d'aménagement du temps de travail dans les entreprises et les organisations<sup>16</sup>.

### 1.5.2 La fonction RH

La fonction ressource humaine dans la gestion des temps et des activités est essentielle pour assurer une utilisation efficace des ressources humaines d'une organisation.

#### 1.5.2.1 Les changements organisationnels et temporels

La mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail implique de s'interroger sur la pertinence de l'organisation du travail, sur les ressources humaines que l'on possède, sur leur affectation, leur performance, leur qualité, et leur potentiel<sup>17</sup>.

#### 1.5.2.2 La Gestion proactive des emplois et des compétences

Il s'agit pour la fonction Ressources Humaines de faire un état des lieux sur les compétences disponibles et potentielles, de définir les cibles des emplois activités et des effectifs, de prévoir les ajustements qualitatifs et quantitatifs et de définir les indicateurs de contrôle et de pilotage<sup>18</sup>.

Les outils de planification et de gestion des ressources humaines sont multiples et d'un maniement plus au moins complexe. Il existe deux grands types :

- Les outils d'observation des RH : c'est principalement, les outils d'observation de la démographie de l'entreprise : pyramide des âges, pyramide des anciennetés, structures des qualifications, matrices de formation...
- Les outils de pilotage des ressources humaines : dans le cadre d'une démarche d'aménagement du temps de travail, il est nécessaire d'intégrer différents aspects individuels des ressources humaines : l'appréciation des performances de salariés, l'identification des aspirations des salariés et l'évaluation des potentiels de chaque salarié<sup>19</sup>.

#### 1.5.2.3 Contrôle et pilotage du temps de travail

La mise en œuvre d'une démarche d'aménagement du temps de travail nécessite un renforcement de la fonction d'encadrement, pour assurer de nouvelles exigences. Il s'agit par

---

<sup>16</sup>Florance NOGUERA, op.cit p100.

<sup>17</sup> Ibid P100.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> ibidem.

exemple, de la préparation des actions de formation, des recrutements et de l'intégration des nouveaux recrutés, des plannings précis et fiable, de l'organisation des repos compensateurs, des relais d'interface lors des repos des salariés<sup>20</sup>.

#### **1.5.2.4 Le lien entre la GTA et les pratiques GRH**

##### **1.5.2.4.1 Recrutement**

La réaction des temps et des activités peut avoir une implication importante sur le recrutement. Si une entreprise a une forte demande pour une activité particulière, elle devra recruter davantage de personnel pour répondre à cette demande. En conséquence, des postes seront ouverts et des recrutements seront effectués pour combler ces postes vacants.

De même, les tendances à long terme dans les activités économiques peuvent jouer un rôle dans l'orientation du recrutement. Par exemple, si une entreprise opère dans une industrie en contraction, elle peut être moins susceptible de recruter de nouveaux employés. D'autre part, si une entreprise est en croissance, elle peut être plus disposée à recruter de nouveaux employés pour accélérer cette croissance.

Enfin, il peut y avoir des fluctuations saisonnières dans certaines activités économiques qui nécessitent des embauches temporaires pour faire face à une demande accrue. Les entreprises doivent souvent être flexibles dans leur recrutement pour s'adapter à ces fluctuations saisonnières.

##### **1.5.2.4.2 Rémunération**

La gestion des temps et des activités est souvent utilisée pour calculer la rémunération des employés. En effet, en suivant le temps de travail et les activités effectuées, les gestionnaires peuvent évaluer la contribution de chaque employé et calculer leur salaire en fonction de leurs heures de travail et de leur productivité.

De plus, l'utilisation de systèmes de gestion des temps et des activités permet une meilleure maîtrise des coûts liés à la main-d'œuvre, ce qui peut contribuer à une utilisation plus efficace des ressources financières de l'entreprise.

En somme, la gestion des temps et des activités est donc une étape importante dans la rémunération des employés et dans l'optimisation des coûts de l'entreprise.

---

<sup>20</sup> Florence Noguera, Ibid . , P111.

**1.5.2.4.3 Motivation**

La motivation peut avoir un impact significatif sur la gestion des temps et des activités. Une personne motivée est plus susceptible de se fixer des objectifs clairs et précis, de planifier ses activités de manière efficace et d'être plus productive. En revanche, une personne qui manque de motivation peut avoir plus de difficulté à gérer son temps et ses activités, ce qui peut entraîner des retards, des erreurs et une baisse de la qualité du travail.

La gestion des temps et des activités est également importante pour maintenir la motivation. En utilisant des techniques telles que la planification, la priorisation et la délégation, une personne est mieux à même de gérer son temps et de se concentrer sur les tâches les plus importantes et les plus satisfaisantes pour elle. Cela peut avoir un effet positif sur la motivation en offrant une plus grande satisfaction au travail et en réduisant les niveaux de stress.

Autrement dit, la motivation et la gestion des temps et des activités sont étroitement liées et peuvent avoir un impact important sur la productivité, la qualité du travail et la satisfaction professionnelle.

**1.5.2.4.4 Gestion des carrières**

Il existe un lien direct entre la gestion des temps et des activités et la gestion de carrière. La manière dont une personne gère son temps et ses activités peut avoir un impact significatif sur sa carrière.

En effet, une gestion efficace du temps et des activités permet à une personne d'être productive, d'atteindre ses objectifs professionnels et de démontrer son professionnalisme. Cela peut conduire à des opportunités de promotion et à une progression de carrière.

D'autre part, une mauvaise gestion du temps et des activités peut entraîner des retards, des erreurs et une perte de productivité, ce qui peut nuire à la réputation et aux perspectives de carrière d'une personne.

La gestion des temps et des activités peut également jouer un rôle dans le développement de compétences et la planification de carrière. En prenant le temps de planifier et de prioriser les activités, une personne peut s'assurer qu'elle se concentre sur les tâches les plus importantes et les plus pertinentes pour ses objectifs de carrière à long terme.

Alors, la gestion efficace du temps et des activités peut aider une personne à progresser dans sa carrière en maximisant sa productivité, en démontrant son professionnalisme et en permettant une planification et un développement de carrière stratégiques.

#### **1.5.2.4.5 Formation**

La formation et la gestion des temps et des activités sont étroitement liées car une bonne gestion des temps et des activités peut être réalisée grâce à une formation adéquate des employés.

Une formation axée sur la gestion du temps apprend aux employés à gérer efficacement leur temps, à hiérarchiser les tâches et à établir des priorités en fonction des objectifs de l'entreprise. De plus, une formation de qualité permet aux employés de mieux comprendre leurs rôles et responsabilités, ce qui peut contribuer à améliorer leur productivité et leur engagement au travail.

D'autre part, la gestion des temps et des activités est également importante pour la formation. En effet, une organisation bien planifiée et structurée peut faciliter la formation en permettant aux employés de disposer de suffisamment de temps pour suivre des formations et en leur accordant le temps nécessaire pour s'exercer et mettre en pratique les compétences acquises.

En somme, la formation et la gestion des temps et des activités sont deux aspects interdépendants qui contribuent à l'amélioration de la qualité du travail et du rendement de l'entreprise.

### **1.6 Les modes de temps de travail**

Les modes de temps de travail sont un aspect important de la gestion des temps et des activités en entreprise. La gestion des temps de travail consiste en l'organisation des journées des salariés de façon optimale afin de booster la productivité.

#### **1.6.1 Travail posté**

Selon GILLES Pronovost(2006), est considéré « un travail posté quand une journée de travail comporte plus d'une tranche horaire d'une durée On moyenne de huit heures, et que ces tranches d'horaires sont assurées par des travailleurs différents on parle alors de « travail posté » ou travail par équipe, ce type d'horaire peut être discontinu (jour et nuit seulement en titre d'exemple), ou semi-continu « trois- huit » « 3X8 » sur semaine) ou continu »<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> GILLES Pronovost, Sociologie des temps, édition Boeck université, Paris-Bruxelles, 2006, P139.

Selon l'art 30 loi du 21 avril 1990 relative aux conditions de travail « Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou « travail posté ».Le travail posté donne droit à une indemnité<sup>22</sup>.

### 1.6.2 Le travail de nuit

Le travail de nuit correspond à une activité professionnelle effectuée entre 21h et 6h. Cette tranche horaire peut être modifiée par un accord collectif, mais elle doit tout de même contenir l'intervalle minuit-5h. Tous les salariés peuvent être concernés par le travail de nuit : cadres, salariés au statut Etam (employé, technicien, agent de maîtrise), salariés en CDI ou encore en CDD. Il concerne aussi bien les personnes payées au Smic que les cadres (le travail de nuit n'étant pas compris dans le statut cadre)<sup>23</sup>.

Selon la loi du 21 avril 1990 relative aux conditions de travail :

**Art.27.-** Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures.

Les règles et les conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminées par les conventions ou accords collectifs.

**Art.28.-** Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe, âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

**Art.29.-** Il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

Des dérogations spéciales peuvent toutefois être accordées par l'inspecteur du travail territorialement compétent, lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail justifient ces dérogations<sup>24</sup>.

### 1.6.3 Le travail à temps partiel

Il y a travail à temps partiel, lorsqu'un travailleur, d'accord avec son employeur, travaille de façon régulière pendant une durée sensiblement inférieure à la durée normale du travail. Ainsi est considéré comme travail à temps partiel, « tout travail dont la durée est inférieure à la durée légale de travail sans que la durée convenue entre l'employeur et le travailleur ne soit

<sup>22</sup>[http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-1990-11-relations-de-travail.pdf\\_page04](http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-1990-11-relations-de-travail.pdf_page04) consulté le 08/04/2023 à 19:04

<sup>23</sup> <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1199931-le-travail-denuit/08/04/2023> à 17 :35

<sup>24</sup>[http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-1990-11-relations-de-travail.pdf\\_page04](http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-1990-11-relations-de-travail.pdf_page04) consulté le 08/04/2023 à 19:25

inférieure à la moitié de la durée légale du travail » (Décret exécutif n° 97-473 du 8 décembre 1997 relatif au travail à temps partiel)<sup>25</sup>.

#### **1.6.4 Le travail à temps pleins**

Le temps plein correspond à une durée du travail équivalente à la durée fixée par la loi, ou fixée par la convention collective si elle est inférieure. Le temps plein est considéré comme étant la relation « normale » de travail. Si le contrat de travail d'un salarié ne stipule pas une autre durée de travail, le salarié est considéré comme travaillant à temps complet.

### **1.7 Le temps de travail en Algérie**

La durée légale hebdomadaire du travail en Algérie est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables.

L'aménagement et la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine sont déterminés par les conventions ou accords collectifs. Dans le secteur des institutions et administrations publiques, ils sont déterminés par voie réglementaire (Article 22- loi 90-11 relative aux relations de travail).

Par dérogation à l'article 2 de l'ord. N° 97-03 du 11 janvier 1997, la durée hebdomadaire de travail peut être :

- Réduite pour les personnes occupées à des travaux particulièrement pénibles et dangereux ou impliquant des contraintes sur les plans physiques ou nerveux.
- Augmentée pour certains postes comportant des périodes d'inactivité.

Les conventions ou accords collectifs fixent la liste des postes concernés et précisent, pour chacun d'entre eux, le niveau de réduction ou d'augmentation de la durée du travail effectif. Dans le secteur des institutions et administrations publiques, la liste des postes visée aux alinéas 1 et 2 du présent article est fixée par voie réglementaire (Article 23- loi 90-11 relative aux relations de travail).

---

<sup>25</sup><https://grh-algerie.blogspot.com/2017/01/le-travail-temps-partiel.html> consulté le 15/04/2023 à 00:29

## Section02 : Gestion des Temps et des Activités

La gestion des temps et des activités une discipline qui consiste à optimiser l'utilisation du temps et les ressources. Elle permet de planifier, suivre et analyser les activités des employés pour améliorer la productivité, la qualité du travail. Cette discipline regroupe des outils, des méthodes et des processus qui aident à organiser le temps de travail de manière efficace en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Qui cherchent à améliorer leur compétitivité et leur performance.

### 2.1 Définition de la GTA

La notion gestion du temps est devenue indispensable pour les gestionnaires, c'est un savoir-faire essentiel qui permet d'être organisé, efficace et performant.

Le tableau suivant résume quelques définitions de cette conception :

**Tableau 1: Définition de la gestion des temps**

L'auteur	La définition
Seiwert (1991, p14)	« La gestion du temps est l'application conséquente, en vue d'un objectif déterminé, de techniques de travail ayant fait leurs preuves dans la vie courante et qui visent à orienter et à organiser son existence de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale. »  «Il s'agit avant tout de modifier sa manière de travailler désordonnée et soumise à des facteurs extérieurs, et de l'orienter vers un objectif et des tâches planifiées et exécutées de façon systématique.»
Saadoun (1998, p18)	«La gestion du temps, c'est être plus méthodique, plus organisé pour atteindre l'efficacité et gagner ainsi du temps.»
Ohana (2000, p14)	« Maîtrisez son temps, c'est être efficace et efficient. Être efficace, c'est choisir de passer son temps là où il faut; être efficient, c'est y consacrer l'énergie-temps voulue et pas au-delà.»
Latrobe (2003, p11)	«La gestion du temps, c'est réaliser une tâche dans des contraintes de temps pour atteindre un but.»
Latrobe (2003, p26)	«C'est d'abord une prise de conscience, ensuite l'acquisition de grands principes et enfin l'exploitation de supports, conseils et astuces.»



Lainé (2004, p24)	« La gestion du temps est une compétence. À ce titre, elle peut s'acquérir, se développer et se renforcer, mais cela demande un effort.»
Hermel (2005, p3)	« La gestion du temps consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin d'en faire un meilleur usage. Le but de la gestion du temps est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie.»
Comtois (2006, p13)	« Gérer son temps est une compétence. Or, une compétence c'est une série d'habiletés, de savoir-faire, que l'on peut acquérir et développer. On peut donc apprendre à gérer son temps.»

**Source** : université du québec à montréal analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier P07.

Donc, la gestion du temps permet au gestionnaire d'organiser et exploiter les moyens et les outils qu'il possède, pour achever les objectifs de l'entreprise dans une contrainte de temps. Concrétiser la gestion du temps, nécessite un travail collectif qui réunit l'employeur et ses employés en appliquant des techniques, qui, peuvent aider à bien s'organiser, bien planifier et bien améliorer l'efficacité du temps destiné à un travail donné, ce qui va réduire le temps perdu pour le finir et, subséquemment le stress professionnel.

Les employés doivent apprendre à bien répartir leurs activités dans une journée de travail, selon leurs rythmes et énergies, en laissant le minimum de temps aux tâches peu productives et concentrer sur celles à plus forte valeur ajoutée.

- Prendre en compte les imprévus, parce qu'on prend toujours plus de temps que ce que l'on a prévu pour effectuer une tâche donnée.
- Garantir la continuation d'un travail pour qu'il prenne moins de temps, que le faire en interruption surtout les tâches qui nécessitent la concentration.
- Le travail intéressant prend moins de temps car il paraît bref, par contre celui à éviter semble plus long, donc il faut prendre ça en considération.
- Après de longues heures de travail, l'employé devient improductif, alors il faut respecter le rythme et avoir des pauses pour se rafraichir et revenir en travail en forme.

- La planification du travail est très importante dans sa réalisation, cette dernière prend moins de temps lorsqu'on prend le temps nécessaire pour le planifier, puis la productivité augmente grâce à la définition des priorités quotidiennes.

## 2.2 Les principales lois de la gestion des temps

Parmi les principales lois<sup>26</sup> utiles pour gérer au mieux son temps nous citons :

### 2.2.1 La loi de Pareto

La règle des 80/20 affirme que si on considère l'ensemble des tâches selon le critère de leur efficacité, alors 80% des résultats sont obtenus en utilisant 20% du temps, tandis que les 20% restants des travaux sont réalisés en utilisant 80% du temps. Le principe de Pareto affirme qu'au sein d'un groupe ou d'une population définie, une faible partie représente un poids. Généralement on s'aperçoit qu'environ 80 % de la valeur est détenue par 20 % des tâches, et 20 % des valeurs est détenue par 80 % des tâches<sup>27</sup>.

Ce principe, appliqué au temps, peut se résumer ainsi : « attaquer les problèmes essentiels peu nombreux avant les problèmes secondaires nombreux ». Le tableau ci-dessous fait ressortir cette pratique générale appliquée.

**Tableau 2: la règle 80/20 à la gestion du temps**

Temps utilisé	Problèmes à résoudre	Résultats obtenus
80 %	Nombreux problèmes d'ordre secondaire	20 %
20 %	Problèmes essentiels peu nombreux	80 %

Source : réaliser par nous même sur la base d'une revue de littérature.

### 2.2.2 La loi de parkinson

Plus on a de temps pour réaliser une tâche, plus cette tâche prendra du temps sans que le résultat ne soit forcément meilleur. Cette " loi " a été énoncée en 1958 par le professeur Parkinson. Cela signifie que, si un manager a dix personnes sous la main pour exécuter une tâche dont pourraient s'acquitter cinq personnes en une semaine, on pense, arithmétiquement, qu'il en aura fini au bout de deux jours et demi. Pas forcément, selon Parkinson cette tâche sera réalisée en une semaine par les dix personnes. C'est un principe basé sur l'efficacité.

<sup>26</sup> G. Ferréol, dictionnaire des techniques appliquées aux sciences économiques et sociales, Armand colin, 1995.

<sup>27</sup> Paul J. MEYER 1987. La Dynamique De La Fixations Des Objectifs. Success Motivation Internatioal, Inc.,

Moins on a de temps plus on réfléchit vite, plus on travaille vite et plus on est vif pour terminer un travail quel qu'il soit dans les temps. L'essentiel est de se prémunir contre les effets pervers de la loi de Parkinson : puisqu'une activité a tendance à occuper plus de temps que nécessaire.

### 2.2.3 La loi de Carlson

L'économiste suédois **Sune Carlson** qui a donné son nom à une loi du temps, a étudié le travail des managers au début des années 50. Il s'est rendu compte qu'un cadre est dérangé dans son travail toutes les 20 minutes en moyenne. À notre époque, c'est encore pire : toutes les 12 minutes en moyenne nous sommes sollicités et coupés dans notre élan. Des interruptions qui nuisent fortement à l'efficacité et génèrent en plus des erreurs au travail. Et c'est bien ça le problème soulevé par Carlson dans ses recherches (notamment son livre « Executive Behaviour » publié en 1951) : « un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois ». La raison est simple et chacun peut le vérifier<sup>28</sup>. Passée l'interruption on a besoin d'un peu de temps, quelques minutes (entre 3 et 5 minutes en moyenne) pour se remettre au travail jusqu'à... la prochaine interruption.

Les spécialistes constatent qu'après cinq ou six interruptions, il y a démobilitation par rapport à la tâche qui sera remise à plus tard. Ce qui a été perdu ainsi, ce n'est pas trois minutes plus deux minutes plus dix minutes mais en réalité c'est plus du double qui s'est perdu étant donné qu'à chaque fois on doit ajouter le temps de redémarrage. De plus, ces interruptions répétées vont nous empêcher d'atteindre le maximum de nos capacités d'où la nécessité d'éviter toute sorte de dérangements internes et d'interruptions surtout lorsqu'il s'agit de travaux de réflexion ou de conceptualisation de haut niveau.

### 2.2.4 La loi d'Illich

**Ivan Illich**, (1926-2002) penseur et intellectuel contemporain autrichien, est un penseur de l'écologie politique et une figure importante de la critique de la société industrielle. Il met en évidence le risque de contre-productivité dans le travail, en remarquant que la vieille loi dite « des rendements décroissants », connue depuis Turgot et les économistes classiques, s'applique aussi à l'activité humaine.

Les paysans avaient remarqué qu'en doublant la quantité de travail agricole on ne double pas la quantité de blé produite. Et, plus on approche d'une certaine limite, plus il faut ajouter de travail pour obtenir toujours moins de blé supplémentaire. Au-delà, on entre dans la zone dite

<sup>28</sup> <https://www.helloworkplace.fr/loi-carlson/>

des rendements décroissants. Appliqué à la vie au travail de nos jours, cela implique notamment qu'au-delà d'un certain seuil de temps passé sur une activité, notre efficacité diminue et devient même négative. Nous devons donc accepter nos propres limites et prendre des pauses lorsqu'on les dépasse. Chacun doit savoir à quelle période est atteint son degré optimal (plus grande énergie) et ses périodes de concentration maximale afin de les réserver à des activités de haut niveau.

### 2.2.5 La loi de Murphy

La loi de Murphy est un adage qui s'énonce de cette manière<sup>29</sup>: « Tout ce qui peut mal tourner va mal tourner ». Selon une variante plus détaillée du même adage : « S'il existe au moins deux façons de faire quelque chose et qu'au moins l'une de ces façons peut entraîner une catastrophe, il se trouvera forcément quelqu'un quelque part pour emprunter cette voie ».

On peut interpréter cette loi de deux manières : l'une, humoristique, est de prendre cette loi à la lettre, et de l'ériger en principe de pessimisme. Vue sous cet angle, la loi de Murphy est le constat, élevé au rang de principe fondamental de l'univers, que « le pire est toujours certain ».

L'autre vision consiste à voir la loi de Murphy comme une règle de conception : on ne considère pas la loi de Murphy comme vraie, mais on conçoit tout système comme si la loi était vraie. En particulier, un équipement doit être à l'épreuve, non seulement des accidents les plus improbables, mais aussi des manœuvres les plus stupides de la part de l'utilisateur. Elle justifie donc les principes de la conception de sûreté préconisant de planifier et d'éliminer d'emblée les possibilités de mauvaise utilisation, par exemple à l'aide de détrompeurs.

En gestion du temps, la loi de Murphy n'est pas une fatalité, elle est simplement là pour nous rappeler qu'il faut anticiper ce qui peut aller de travers et prévoir du temps pour l'imprévu.

Il y aura toujours un grain de sable prêt à enrayer votre rouage, mais si vous avez prévu le coup, cela ne sera qu'un simple contretemps au lieu d'une catastrophe.

### 2.2.6 La loi de Douglas

Plus nous disposons d'espace pour installer, ranger, classer, plus nous occuperons la totalité de cet espace au-delà de ce qui était nécessaire.

La loi de Douglas est souvent citée dans des formations en gestion du temps. Douglas est aujourd'hui une personne anonyme. Il aurait établi une loi sur le désordre matériel, reprise par

---

<sup>29</sup> /fr.wikipedia.org/wiki/Loi de Murphy

des professeurs en management comme Eric Abrahamson, professeur à l'origine d'une théorie de la désorganisation.

Cette loi s'adresse aux personnes qui sont désordonnées. En effet, pour certains, plus vous disposez d'un grand espace de travail, plus vous avez tendance à accumuler des affaires sur cet espace jusqu'à ne plus vous y retrouver. Ainsi, Vous perdez du temps à retrouver un document ou un dossier caché sous une pile d'affaires. Cela s'applique aussi à l'organisation de vos fichiers sur votre ordinateur. Vous ne classez pas vos fichiers sur votre bureau et vous perdez du temps à retrouver l'information utile<sup>30</sup>.

## **2.3 La stratégie de gestion de temps**

Gérer son temps c'est savoir identifier au sein d'une entreprise les coûts cachés, les coûts d'opportunité et plus précisément les coûts liés aux pertes de temps. L'objectif de l'entreprise est ensuite de savoir gérer ses pertes de temps. Pour cela, l'entreprise doit nécessairement s'organiser afin de gérer son processus d'activité correctement et résoudre les problèmes. On peut ainsi faire le lien avec la gestion de projet. Pour son bon déroulement, sa bonne organisation il faut obligatoirement passer par un certain nombre d'étapes successives garanties de son succès final. La stratégie de gestion du temps s'articule autour de six étapes :

### **2.3.1 La détermination des objectifs**

Tracer des objectifs signifie non seulement avoir une vision du futur mais également organiser et concentrer les efforts et les activités vers le but fixé. Ceux-ci décrivent donc des résultats à obtenir. Définir un objectif c'est également établir de manière claire les besoins présents et futurs. Puits Orienté les actions en vue d'atteindre ces objectifs. Enfin déterminer des objectifs est une condition primordiale pour la planification et la prise de décision. Ceci implique la description des actions à entreprendre ainsi que des informations fiables et des orientations précises, sans oublier de fixer des délais et formuler des résultats.

### **2.3.2 La planification du temps**

La planification du temps vise à assurer l'utilisation économique du bien probablement le plus précieux, "le temps" c'est-à-dire : employer le temps disponible pour les activités les plus rentables et les plus performantes (critère du maximum) et atteindre dans le minimum de temps les objectifs recherchés (critère du minimum). En gestion du temps ceci peut être

---

<sup>30</sup> <https://marketing-bienveillant.com/5-lois-gestion-du-temps/> consulté le 15/04/2023 à 23h58.

transformé selon l'équation suivante : Planification= préparation pour la concrétisation d'objectifs +structuration du temps.

### **2.3.3 La prise de décision**

Décider veut dire fixer des priorités, décidées du degré d'importance des tâches et de leur ordre chronologique d'exécution. Le moment de la prise de décision, il s'agit de classer les tâches selon leur importance, c'est-à-dire la priorisation ; choix des problèmes essentiels à traiter. Il est possible pour cela d'appliquer la méthode de Pareto ou encore la méthode ABC.

Classer les tâches selon leur priorité nous donne l'assurance de travailler uniquement sur des tâches importantes ou nécessaires, de traiter les affaires selon leur degré d'urgence, d'aborder les tâches dans les temps fixés, et d'exclure toutes les tâches qui peuvent être exécutées par d'autres.

### **2.3.4 L'organisation du temps et la réalisation**

Pour organiser le temps de travail il faut au préalable identifier l'ensemble des tâches qui lui sont liées, les planifier et attribuer les responsabilités nécessaires à leur réalisation. Une bonne organisation – individuelle et en équipe – permet au projet d'avancer. Il s'agit d'un facteur de motivation important. Si l'organisation du travail relève des responsabilités du chef de projet, les modalités d'organisation seront négociées et décidées avec les partenaires. L'idée est d'atteindre de la manière la plus efficace et confortable possible le but fixé.

### **2.3.5 Le contrôle et le suivi et des résultats**

Il s'agit de mettre en place un système de contrôle et de vérification des résultats accomplis, et de réaliser des comparaisons entre le travail réalisé et ce qui avait été prévu lors de la phase de planification et de fixation des objectifs.

La réalisation de l'activité doit être suivie et contrôlée ; une fois achevée, elle doit être évaluée. Il est possible d'opérer selon les étapes ci-dessous :

- Suivre le processus de réalisation dans le temps.
- Mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations.
- Utiliser des représentations graphiques pour mesurer l'avancement des activités et fixer des seuils d'alarme.
- Ajuster les prévisions aux réalisations à des moments déterminés à l'avance.

- Contrôler l'évolution de coûts et comparer les résultats à l'objectif prévu, si on constate des écarts.

### **2.3.6 L'information et la communication**

Le centre crucial des fonctions de la gestion du temps est le domaine de l'information et de la communication, autour duquel les autres fonctions évoluent en permanence. L'information et la communication sont ainsi des fonctions clé de tout processus de direction et de gestion du temps.

## **2.4 L'Audit de l'Aménagement des Temps de Travail (AATT)**

Les principales missions de l'AATT peuvent être regroupées en quatre domaines, à savoir : le contrôle de l'application des procédures, l'examen de l'efficacité des pratiques et enfin l'audit stratégique<sup>31</sup>.

### **2.4.1 Le contrôle de l'information sur les temps de travail**

Les informations sur les temps de travail sont variées :

- Historiques ou prévisionnelles,
- Externes ou internes,
- Quantitatives ou qualitatives,
- Objectives ou subjectives,
- Formelles ou informelles,
- Chiffrées ou non.

Les informations contrôlées proviennent de diverses sources :

- Le bilan social,
- L'ensemble des documents que l'entité doit fournir à l'extérieur,
- Les informations diffusées aux représentants du personnel dans le cadre des textes légaux et réglementaires,
- Les informations et les documents aux salariés dans le cadre des procédures de communication et d'information mises en œuvre dans les entreprises,

---

<sup>31</sup> M. Jorans, J-M. Peretti, audit de l'aménagement des temps de travail, les éditions d'organisation, paris, 1986.

- Les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel.

#### **2.4.2 Le contrôle de l'application des procédures ou audit de conformité**

Pour répondre aux exigences d'une réglementation sociale en matière de temps de travail très fournis, établir une administration du personnel fiable et mettre en œuvre une politique, les entreprises doivent élaborer un ensemble de procédures.

Il appartient à l'auditeur de veiller au respect des procédures et des règles en vigueur, ces règles peuvent avoir quatre sources.

- Les dispositions légales ou réglementaires

Elles sont nombreuses en matière d'ATT.

- Les sources conventionnelles

Le droit des ATT est de plus en plus largement d'origine conventionnelle.

- Les procédures internes
- Les procédures et usage non formalisé

M. Joras et J-M. Peretti ont préconisé six audits de conformité en matière d'ATT.

- L'information.
- Horaires, durée du travail et repos hebdomadaire.
- Les heures supplémentaires.
- Les interruptions du temps de travail.
- Audite des dialogues sur l'ATT.
- L'audit des temps de délégation.

#### **2.4.3 Audit d'efficacité des pratiques d'ATT mises en place**

Vérifier l'efficacité d'une pratique d'ATT, c'est répondre à la question : « l'ATT mis en place a-t-elle permis, et dans quelle mesure, d'atteindre les objectifs recherchés ? »

Pour mener à bien sa mission, il est essentiel que l'auditeur puisse identifier au préalable ces objectifs, tant au niveau de la direction générale qu'à celui de l'application, et parvienne à déceler les visées explicites ou implicites, conscientes ou inconscientes, exprimées ou non exprimées.



L'auditeur doit « se faire dire » qu'elle a été l'histoire de la pratique d'ATT mise en place, en examinant les expériences déjà réalisées, en les évaluant dans leur œuvre, prévus, réellement effectifs, et examine le déroulement de la mise en place de la pratique d'ATT auditée.

#### **2.4.4 Audit stratégique**

Les missions d'audit stratégique permettent de répondre à trois séries d'interrogations.

- La stratégie globale et la stratégie sociale de l'organisation incluent-elles le facteur ATT ? sous qu'elle formes ?
- Existe-t-il des objectifs en matière d'ATT ? sont-ils formalisés ? sont-ils diffusés ? ont-ils été régulièrement actualisés ?
- Les objectifs en matière d'ATT sont-ils cohérents entre eux ? et avec les objectifs des autres aspects de la politique sociale ?

L'audite stratégique porte, également sur l'innovation en matière d'ATT.

L'aménagement des temps constitue un terrain privilégié pour l'innovation sociale permettant d'intégrer les contraintes sociales de l'entreprise et les attentes des salariés.

Il est nécessaire que l'entreprise définisse et mette en œuvre une politique dynamique et volontariste dans ce domaine et que cette politique soit cohérente dans ses différents volets, d'une part et avec les autres politiques sociales, d'autre part. Cette politique doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

### **2.5 Les outils de gestion des temps et des activités**

De nos jours un grand nombre de logiciels offrent une aide indispensable à la planification en générale et à la gestion des et des activités en particulier.

L'objectif des outils est de programmer les moyens humains et matériels selon l'estimation des charges futures. Coordonner les tâches. Déterminer les délais et contrôler l'avancement des travaux.

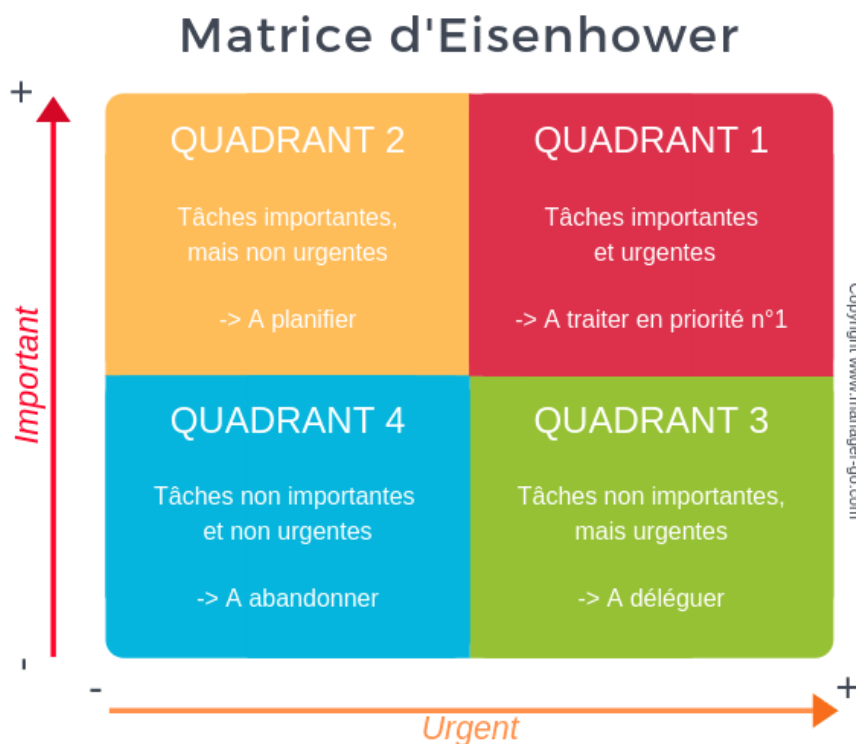
#### **2.5.1 Principes d'EISENHOWER**

En matière de gestion du temps et d'organisation, la matrice d'Eisenhower est un outil incontournable et simple d'utilisation. Ses quadrants facilitent l'aide à la décision pour prioriser ses tâches.

Outre le fait d'avoir été le 34ème président des USA, Ike de son surnom, était une championne tout catégorie en matière de productivité. Et ce, dans divers domaines. Son secret ? Un outil - une matrice plus précisément - permettant de prioriser aisément et efficacement en fonction de deux axes : Importance et Urgence. Ce qui permet de dessiner 4 quadrants distincts :

- **Quadrant 1** : les tâches importantes et urgentes,
- **Quadrant 2** : les tâches importantes, mais non urgentes,
- **Quadrant 3** : les tâches non importantes, mais urgentes,
- **Quadrant 4** : Les tâches non importantes et non urgentes.

Le cadran urgent+ / importance+ est bien sûr la priorité absolue en termes de traitement. Les tâches qui ne sont ni urgentes ni importantes ne rentrent pas dans les objectifs prioritaires. Elles peuvent même être abandonnées dans le cas où elles sont véritablement inutiles.



**Source** : <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/dossiers-methodes/matrice-eisenhower> consulté le 02/05/2023 à 21:12.

Cette méthode présente l'avantage de réfléchir sur la priorisation de ses actions et de prendre un certain recul par rapport à ces dernières.

En effet, il est souvent réducteur de classer les tâches à mener sous ces 2 axes. Par ailleurs, le côté subjectif de notre jugement peut rapidement être un frein lorsque les tâches n'ont pas

d'échéance précise ou bien lorsqu'il s'agit de déterminer l'importance ou non d'une action à mener.

Ainsi, cette matrice est le point d'entrée d'une analyse dont l'objectif pour le manager est notamment de définir les tâches à déléguer. Selon le temps disponible et le degré d'importance de l'action à mener, il peut décider des parties qu'il peut confier à un ou plusieurs collaborateurs. L'objectif étant de garder le contrôle de sa charge de travail et d'utiliser sa valeur ajoutée à bon escient.

### **2.5.2 La méthode NERAC**

La méthode NERAC est un outil opérationnel très simple d'utilisation permettant d'accroître l'efficacité professionnelle en planifiant de manière écrite son travail, notamment les tâches à effectuer. La matrice tire son nom de l'acronyme qui la définit et qui signifie :

#### **2.5.2.1 Noter**

C'est la première étape de la méthode. Définir des moments réguliers, quotidiens, hebdomadaires, mensuels, afin de remplir la matrice et la mettre à jour.

Listez toutes les tâches qu'on doit accomplir sans se préoccuper pour le moment de leur échéance et/ou de leur degré d'importance ou d'urgence.

Une fois la matrice réalisée et mise en œuvre, il est essentiel de noter les nouvelles tâches à accomplir au fur et à mesure qu'elles surviennent sans pour autant aller plus loin dans l'analyse - les 4 autres points de la matrice - E, R, A et C - seront définis lors du moment dédié à la mise à jour du tableau.

#### **2.5.2.2 Estimer**

Estimez ensuite le temps consacré à chacune des activités listées. L'estimation doit être la plus juste possible afin d'être optimale. Pour cela, s'appuyer sur l'expérience des collaborateurs ou bien encore la loi de Pareto qui stipule, entre autres, que 20% des tâches rapportent 80 % des résultats.

Il est ainsi conseillé de ne pas surestimer la durée de réalisation d'une tâche. En effet, si l'on se base sur le principe que toute tâche prendra le temps qu'on lui aura imparti loi de Parkinson allié à la loi de Pareto, prévoir un laps de temps long pour l'exécution d'une activité n'augmentera pas l'efficacité.

### **2.5.2.3 Réserver**

Cette étape nous permet de prévoir l'imprévu et éviter d'avoir à réorganiser notre agenda dès qu'un événement surgit de manière fortuite :

Réserver un laps de temps supplémentaire à la réalisation d'une tâche afin de pallier aux éventuelles complications pouvant survenir et ainsi pouvoir les analyser et les traiter le plus sereinement possible.

### **2.5.2.4 Arbitrer**

L'étape suivante consiste à planifier, prioriser, déterminer si une tâche est importante et/ou urgente. La case principale peut ainsi se scinder en 4 sous cases dans lesquelles vous reporterez le degré d'importance, d'urgence, l'échéance ainsi que la décision à prendre quant à ladite tâche le cas échéant.

Pour ce faire on peut utiliser la matrice d'Eisenhower qui nous permet de classifier les différentes tâches selon leur degré d'importance et d'urgence.

### **2.5.2.5 Contrôler**

La dernière phase consiste à faire le point sur le travail accompli dans un objectif d'efficacité optimale et de sérénité :

- Valider les tâches réalisées,
- Contrôler l'atteinte des objectifs et le respect des échéances et délais fixés
- Planifier ce qui doit l'être,
- Ajuster les timings et échéances si besoin,
- Déléguer éventuellement,
- Tirer les conséquences des écarts éventuels et ajuster votre façon de fonctionner.

Cette dernière phase permet d'analyser un mode de fonctionnement, repérer les facteurs de réussite ainsi que les éventuelles interruptions et autres distractions improductives, aiguïser le sens de l'organisation et la façon dont les collaborateurs perçoivent et planifier les projets et autres tâches.

L'objectif est de reporter le moins possible pour éviter les pertes de temps et d'énergie sans pour autant sombrer dans le burnout.

## 2.6 L'importance et l'enjeu de la gestion des temps et des activités

La GTA est importante pour l'optimisation des ressources de l'entreprise, car elle permet d'augmenter la productivité et d'améliorer la rentabilité, tout en assurant le respect du cadre légal de l'entreprise.

### 2.6.1 Limiter le nombre d'erreur

L'une des premières difficultés rencontrées lorsque l'on essaye de mettre en place un système GTA, c'est de s'assurer de la fiabilité des informations collectées. Parce qu'il réduit le nombre de manipulations humaines, un logiciel GTA diminue fortement le risque d'erreur et permet notamment de source l'information par une action unique. Prenons l'exemple du pointage, le collaborateur badge son arrivée sur une pointeuse mécanique ou digitale, cette information est enregistrée une fois et est directement accessible par tous. La saisie unique et son accessibilité immédiate évitent de traiter une même information plusieurs fois et permettent donc l'analyse fiable de données vérifiées.

### 2.6.2 Aider à mieux appliquer le droit de travail

La gestion du personnel s'effectue dans le respect d'une législation précise, que ce soit celle du droit du travail ou de conventions et accords spécifiques de l'entreprise. La GTA peut intégrer ces règles à son système de traitement de l'information et permettre de surveiller en temps réel le respect des règles, comme le dépassement de la durée maximale de temps de travail. Le service RH sera alors directement alerté et pourra agir en conséquence.

### 2.6.3 Gagner du temps

Parce que son utilisation est largement automatisée, la GTA permet un réel gain de temps. Les informations nécessitant une saisie manuelle sont limitées et le risque d'erreur réduit par conséquent le temps de correction et de vérification. La GTA permet donc de soulager les collaborateurs de cette tâche chronophage, mais aussi aux autres services d'utiliser ces mêmes données sans avoir besoin de les collecter à nouveau, comme les services de paie.

Ainsi que Les enjeux de la gestion des temps sont variés et témoignent de l'importance d'automatiser les processus RH.

Tout d'abord, l'accès aux temps de travail permet aux responsables de se conformer à la réglementation notamment au travers d'alertes indiquant une durée maximale dépassée. De manière générale, il permet au responsable d'avoir une bonne vision sur le salarié et ses heures (trop d'heures supplémentaires, en dessous des heures...) et d'ajuster en fonction.

Le fait de connaître précisément les temps travaillés par les salariés, quelle que soit la solution utilisée (sans badge, avec badge, par pointage en ligne ou pointage sur ordinateur) permet d'alimenter le système de paie grâce à un calcul automatique des éléments variables. Ainsi, l'ensemble des heures réalisées par les collaborateurs sont bien prises en compte et donc rémunérées. Ce système offre également une plus grande flexibilité avec la gestion des compteurs débit / crédit avec la possibilité pour le personnel de récupérer des heures selon ses besoins.

Ensuite, par une connaissance des badges et pointages des salariés, le responsable est informé en temps réel de la présence de ses équipes. Des alertes peuvent lui être envoyées en cas d'absence injustifiée ou de retard, ce qui garantit une meilleure gestion des plannings et du pilotage des ressources humaines. Cela permet également de connaître toutes les personnes présentes sur site et donc d'éditer une liste en cas d'alerte incendie.

Enfin, la mise en place d'un outil de gestion des temps permet une analyse plus précise et plus fine de l'activité et de l'efficacité des collaborateurs puisque les temps non liés à la production ne sont pas comptabilisés ou tout simplement identifiés différemment (pause, formation, réunion ...), d'où la dénomination de gestion des temps et des activités ou GTA. Les indicateurs sont donc plus justes, plus pertinents et aident à la prise de décisions stratégiques.

**Conclusion**

La gestion du temps et des activités est un élément important de la gestion des ressources humaines (GRH) car elle permet aux employés de travailler de manière efficace et efficiente, tout en répondant aux besoins de l'entreprise. La GRH s'occupe de la planification, de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. Cela inclut également la gestion des activités et du temps des employés.

Une bonne gestion du temps et des activités peut améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines en permettant aux employés de produire davantage avec moins d'efforts. Cela peut également améliorer la satisfaction et la motivation des employés en leur permettant de mieux gérer leur temps et leur travail de manière plus efficace. Enfin, la gestion du temps et des activités peut aider les gestionnaires à établir des objectifs clairs et à planifier les ressources pour atteindre ces objectifs.

## *Chapitre II*

# *Du bien être à la performance des ressources humaines*



**Introduction**

En gestion des ressources humaines (GRH), la question du Bien-être au travail (BET) s'est posée dès le début du 20ème siècle avec le courant des Relations humaines, avec l'hypothèse qu'une amélioration du BET permet une meilleure performance (Robertson & Cooper, 2011 ; Wright & Cropanzano, 2000). Cependant la recherche peine à établir clairement le lien entre pratiques RH, BET et performance.

L'une des raisons avancées est le manque de consensus sur la conceptualisation du BET (Kowalski & Loretto, 2017 ; Schulte & al, 2015). Ce concept est majoritairement défini et mesuré par des concepts proches tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle ou par opposition par le stress perçu et présente des similarités avec la Qualité de vie au travail (QVT) se traduisant sur le terrain par une interchangeabilité dans les discours publics et politiques

Ce chapitre est consacré à une des questions les plus importantes dans la gestion sociale de la RH, en l'occurrence la question du bien-être au travail qui est devenu un enjeu majeur de compétitivité. Dans cet objectif l'entreprise à une démarche visant à attirer et fidéliser les collaborateurs. A l'instar de ceci on partager ce chapitre en section dans la première section nous avons présenté le bien-être au travail et dans la deuxième section nous allons traiter la performance et son impact sur le BET.

## Section01 : généralités sur le bien-être au travail

Le bien-être au travail est devenu un enjeu important pour la compétitivité, et l'amélioration des conditions de travail est un facteur important sur le lieu de travail. Il détermine la qualité de vie des individus au sein de l'organisation. Cette quête du bonheur ne doit pas se faire au détriment de la performance organisationnelle, mais plutôt s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance.

### 1.1 Définition du bien-être et bien-être au travail

Pour définir le bien-être au travail, il est essentiel de connaître la signification de la notion de travail et du bien-être séparément.

#### 1.1.1 Le travail

Nous pouvons définir le travail, selon Marx, comme une « activité personnelle de l'homme » qui « agit » sur un objet avec les « moyens » nécessaires en vue d'obtenir un produit socialement utile, c'est-à-dire une production de valeur d'usage<sup>32</sup>.

#### 1.1.2 Le bien être

Plusieurs définitions ont été données au bien-être, il regroupe plusieurs notions à la fois ; la sécurité au travail, la protection et la santé des travailleurs au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, l'hygiène au travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement etc.

La santé psychologique est définie par l'OMS en 1964 comme « un état de bien-être total physique, social et mental de la personne. Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité » Le bien-être de l'individu est celui qui s'émane dans le bien-être physique, mental et social autrement dit la promotion du bien-être ; mais se bien-être peut être affecté par les tâches de travail lorsque elles sont contraignantes et incompatibles à l'individu, elles peuvent au fil du temps conduire à des problèmes de santé. Aux Etats-Unis en 1985, la psychologie de la santé étudie « les facteurs comportementaux et psychosociaux ayant un impact sur la santé»<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Karl Marx, le capital, Paris, édition sociale, 1975, P181.

<sup>33</sup> Bruchon-Schweitzer, Introduction à la psychologie de la santé, 2ème édition, PUF, Paris, 1998, p : 13

### 1.1.3 Le bien-être au travail

D'autres termes approchent le « Bien-être au travail », tels que « bonheur au travail », « qualité de vie au travail », « engagement » ou « épanouissement professionnel ». Au-delà des différents termes utilisés relatifs au bien-être au travail, nous trouvons plusieurs définitions :

Selon Richard (2012), le bien-être au travail est « un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne »<sup>34</sup>.

Selon Biétry et Creusier (2013), l'obtention du bien-être au travail passe par l'hédonisme. Cette approche définit la notion de bien-être subjectif, où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail, se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les premiers et à minimiser les seconds. La définition eu démonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement. C'est le fait d'apporter quelque chose qui vient de soi à son environnement, de donner du sens à son travail, et de tirer une satisfaction de cet engagement<sup>35</sup>.

D'après les précédentes lectures, nous déduisons que « Le bien-être au travail peut être défini comme un état de satisfaction, de confort et de sécurité physique et émotionnelle que l'on ressent dans son environnement professionnel. Cela englobe à la fois la satisfaction liée aux aspects matériels comme la rémunération et les conditions de travail, ainsi que la reconnaissance, l'autonomie, les relations interpersonnelles, le développement personnel et professionnel, et la conciliation travail-vie personnelle. Le bien-être au travail est important car il peut avoir des effets positifs sur la santé mentale et physique des employés, leur productivité et leur engagement envers leur travail ».

## 1.2 Les approches relatives au bien-être au travail et leur mise en œuvre

Les approches relatives au bien-être au travail sont devenues un enjeu majeur pour les entreprises. En effet, le bien-être des salariés est un facteur clé de la performance de l'entreprise. Pour améliorer le bien-être au travail, il est important de mettre en place des approches relatives à la gestion du temps de travail.

---

<sup>34</sup> Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie

<sup>35</sup> Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), 23-41

Les approches relatives au bien-être au travail sont donc étroitement liées à la gestion des temps et des activités, et leur mise en œuvre est essentielle pour améliorer la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés.

### 1.2.1 La théorie hiérarchique du bien-être (hédonique ou subjectif)

De façon usuelle, que ce soit en milieu de travail ou en général, le bien-être est conceptualisé et mesuré selon la tradition hédonique. Il fait donc référence au principe de rechercher le plaisir et d'éviter la douleur et la souffrance. Dans les études recensées, il est couramment conceptualisé et mesuré en tant que bien-être subjectif.

Selon Diener (1984), le bien-être subjectif ou hédonique est une évaluation subjective générale de la vie. Il est ainsi la sommation ou le résultat de réactions évaluatives à des stimuli rencontrés par l'individu dans diverses situations ou domaines de la vie au cours de son existence, comme le travail par exemple. Le bien-être subjectif comprend trois dimensions : la satisfaction, l'affect positif et un faible niveau d'affect négatif. Les réponses émotionnelles ou affect incluent l'humeur et les émotions et représentent des évaluations en temps réel des événements vécus.

Ainsi, selon Diener et ses collaborateurs (1999), l'aspect émotif est également orienté par la cognition. C'est l'interprétation de l'expérience de l'individu qui détermine les émotions ressenties. Le jugement lié à la satisfaction représente un éventail d'évaluations cognitives de la vie de l'individu. Ces dimensions sont donc à la fois cognitives et émotionnelles. Le bien-être subjectif a l'avantage de fournir une définition et une conceptualisation claires. En outre, elle inclut une mesure validée à maintes reprises, appuyant la stabilité de sa structure. Par contre, elle néglige un aspect important du bien-être: l'aspect eudémonique<sup>36</sup>.

### 1.2.2 Bien-être eudémonique ou psychologique

Selon la hiérarchisation des besoins de Maslow (1968), l'être humain actualisé est celui qui parvient à satisfaire les besoins existentiels, soit les besoins orientés vers la croissance personnelle. Par contre, avant de satisfaire de tels besoins, l'individu doit, dans l'ordre, parvenir à satisfaire ses besoins physiologiques de base liés au maintien de la vie, son besoin de protection et de sécurité, son besoin d'amour et d'appartenance et son besoin d'estime de soi. Cette vision dite eudémoniste du bien-être a récemment émergée dans les écrits.

---

<sup>36</sup> Julie Ménard, Authenticité et bien-être au travail, Etude auprès de gestionnaires, Thèse Université de Montréal, 2008 page, 11

L'eudémonisme stipule que les individus doivent reconnaître et vivre en fonction de leur daemon, soit leur plein potentiel, et que c'est par la réalisation de ce dernier que l'individu atteint le plus grand bien-être possible (Waterman, 1993). Le daemon représente ainsi la vertu et l'excellence (Waterman, 1993). Il apparaît que les indicateurs de bien-être subjectifs se distinguent taxonomiquement des indicateurs du bien-être psychologique ou eudémonique (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002 ; Waterman, 1993). L'approche eudémonique se concentre sur le sens et la réalisation de soi.

Le bien-être est donc ici défini comme la perception d'engagement de l'individu dans les défis existentiels de la vie et du développement humain et survient lorsque l'individu donne un sens à sa vie. Il représente le degré de plein fonctionnement de l'être humain. La façon de mesurer le bien-être psychologique varie énormément dans les études recensées. La mesure par le biais de l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, la croissance personnelle, les relations positives avec les autres, la finalité ou le but dans la vie et l'acceptation de soi. En outre, il est mesuré par le sens que l'individu perçoit de sa vie (Keyes et al. 2002)<sup>37</sup>.

### **1.2.3 La mise en œuvre de la démarche bien-être au travail repose sur deux principales démarches**

**Démarche 1** : Elle est construite autour du questionnaire dénommé SATIN pour les moyennes et grandes entreprises. Elle est basée sur une analyse exhaustive des facteurs de RPS, et des outils d'analyses également fournis permettent de générer de manière simple des graphiques de résultats qui serviront de base à des réunions d'échange visant à faire évoluer les conditions de travail pour un collectif, un site, une entreprise.

**SATIN** : Est un outil d'investigation des conditions de travail et de la santé (santé somatique, stress, risques psychosociaux, évaluation de l'environnement de travail). Il a été conçu pour s'insérer dans le cadre d'une politique de promotion du bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux. Il permet d'effectuer un diagnostic et aide à la mise en place d'une intervention.

**Démarche2** : Une démarche d'intervention bien-être pour les petites entreprises (< à 50 salariés). Elle privilégie une action rapide axée sur la construction de solutions. Elle s'adresse à des intervenants (psychologue, ergonomes, ...) ayant des compétences dans la conduite d'entretiens individuels et de groupes, et dans l'animation de discussions collectives.

---

<sup>37</sup> Julie Ménard Op cit. P 12

La première démarche qui s'appuie sur le questionnaire SATIN impose de donner des garanties sur l'anonymat, ce qui est difficile avec des effectifs faibles, c'est pourquoi elle est mieux adaptée à des entreprises de plus de 50 personnes. Réciproquement la deuxième démarche bien-être proposée est plus adaptée pour les entreprises de moins de 50 salariés, effectif au-delà duquel une approche qualitative est plus difficile à conduire<sup>38</sup>.

### **1.3 Les acteurs du bien-être au travail**

Face à un environnement toujours plus difficile et turbulent, incertain et imprévisible, trois acteurs majeurs sont au premier plan : Direction, managers et services ressources humaines qui agissent sur les perceptions des salariés :

#### **1.3.1 La Direction**

Qui donne le cap, le sens des efforts et assure sur la bonne tenue du navire entreprise, affirme ses convictions et ses engagements en matière d'évolution et de développement des ressources humaines. La performance doit intégrer le facteur humain, « remettre l'humain au cœur de l'entreprise ».

#### **1.3.2 Le manager de proximité**

Qui par son écoute, son aide et ses encouragements, développe les capacités de ses équipes. Il va agir sur la perception de la contribution du collaborateur, l'objectiver par des évaluations mesurées et factuelles, par une explication claire, sans ambiguïté ni non-dit, de ses attentes vis-à-vis de ses équipes. Il est également porteur des règles du jeu de gestion des personnes en matière d'organisation du temps de travail, de possibilités de formation et d'évolution professionnelle, de systèmes de reconnaissance financière ou sociale, de renforcement des responsabilités et d'enrichissement du travail.

#### **1.3.3 La Direction des Ressources Humaines**

Elle se révèle être un acteur également important comme service support aux managers et garant de la clarté des règles du jeu et de l'équité du traitement des personnes. C'est aussi cette direction qui évalue les conditions de santé et de sécurité au travail, procède aux mesures objectives et garantit les efforts d'amélioration dans la durée.

---

<sup>38</sup> [www.Inrs.fr](http://www.Inrs.fr) Evaluation des risques professionnels Aide au repérage des risques dans les PME-PMI, Brochure, page 16.

### **1.3.4 Le salarié acteur de son bien-être**

Le salarié n'est pas un acteur passif du bien-être au travail. En effet, on ne décrète pas le bien-être au travail. On peut tout au plus créer les conditions d'un mieux-vivre qui permettront à chacun d'élaborer son niveau de satisfaction suite au bilan des émotions positives rapporté au bilan des émotions négatives perçues et vécues dans son contexte professionnel à court terme et souvent cumulé à long terme.

Comme pour le processus de motivation, l'individu pèse, évalue sa contribution à l'entreprise, son implication dans son travail, le déploiement de sa compétence et de sa bonne volonté, son engagement... de façon subjective. Il rapporte cette contribution aux résultats qu'il perçoit et évalue là encore subjectivement : le salaire et aussi les conditions de travail, horaires, qualité de la relation avec son supérieur hiérarchique direct, son autonomie dans le travail, son degré de responsabilité, l'ambiance dans l'équipe, etc.

## **1.4 Les facteurs clés et les enjeux du bien-être au travail**

Dans ce présent point ; nous abordons les facteurs du bien-être et les enjeux y afférant.

### **1.4.1 Les facteurs clés du bien être**

Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur le bien-être. Avant le salaire, un des facteurs les plus souvent cités par les salariés est l'intérêt porté au travail. Les salariés cherchent à donner un sens à leur travail et à s'épanouir professionnellement grâce à des missions stimulantes.

#### **1.4.1.1 Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation**

Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation est également primordial. Pour se sentir épanouis au travail, les salariés ont besoin de savoir qu'ils sont utiles à leur entreprise, qu'ils apportent leur pierre à l'édifice. Le besoin de reconnaissance est essentiel pour encourager les salariés : il passe par le salaire, particulièrement important pour nombre d'entre eux, mais également par des encouragements verbaux.

#### **1.4.1.2 Les relations de travail apaisées**

Les relations de travail apaisées sont également le gage d'une qualité de vie au travail. Chaque salarié doit pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie tout en étant susceptible de s'appuyer sur sa hiérarchie. Un cadre de travail bien défini, des valeurs propres à l'entreprise et des managers responsables sont le gage d'un mieux-vivre au travail. Entretenir de bonnes

relations avec ses collègues est également important. Pouvoir discuter autour d'un café et échanger de manière informelle fait partie de l'esprit de convivialité d'une équipe.

#### **1.4.1.3 L'environnement de travail**

Lorsque l'on parle d'environnement, on fait référence à un concept très relatif. En effet, même au sein de la communauté scientifique, selon Sauvé : « Il s'agit de l'ensemble des composantes d'un milieu, en interrelation avec un environné » l'environnement de travail est essentiel, un espace de travail aéré et confortable, éclairage adapté et une bonne ventilation sont autant de facteurs qui permettent de lutter contre le stress au travail et d'améliorer la santé des travailleurs.

#### **1.4.1.4 Sécurité**

Le fait d'être confiant dans son avenir professionnel et dans son entreprise est un des piliers du bien-être au travail. La sécurité professionnelle permet une certaine stabilité qui joue un rôle dans la composante de se bien-être au travail. Il est important que la direction communique sur ces aspects afin que les employés puissent avoir une vision claire de l'entreprise, mais aussi de leur poste et évolution.

### **1.4.2 Les enjeux**

Plusieurs enjeux sont à soulever lors de la démarche du bien-être au Travail, parmi nous citons :

#### **1.4.2.1 Le retour sur investissement**

Développer le bien-être en entreprise peut paraître un coût. Or, le terme d'investissement, il s'agit désormais pour une entreprise, d'investir dans son capital humain, car cela peut lui permettre :

- Baisser le taux d'absentéisme.
- Renforcer la cohésion d'équipe.
- Diminuer les accidents de travail.
- Prévenir l'épuisement professionnel.
- Améliorer l'image de l'entreprise.
- Augmenter la productivité.



Voici ci-dessous quelques conséquences positives de l'intégration du bien-être sur le lieu du travail :

#### **1.4.2.2 Réduire le stress et les risques psychosociaux**

Développer le bien-être en entreprises, c'est apporter aux salariés un environnement agréable ouvrant les échanges entre les collaborateurs. L'apprentissage de techniques individuelles et collectives ou encore l'amélioration des échanges et du savoir-être des participants lors de séminaires par exemple, permettent de voir chuter le stress et les risques qui lui sont associés.

#### **1.4.2.3 Réduction de l'absentéisme**

Le mal-être au travail est la cause de nombreuses maladies physiques et psychiques au sein des organisations et donc de hausse de l'absentéisme. Le bien-être contribue quant à lui à développer une sphère favorisant l'équilibre mental, physique et émotionnel.

#### **1.4.2.4 Améliorer l'image externe et interne**

Le discours véhiculé par les salariés en interne et externe a un impact réel sur l'image de marque de l'entreprise. Le bien-être contribue à valoriser cette image.

#### **1.4.2.5 Fidéliser les salariés**

Se sentir dans son entreprise, c'est avoir envie d'y rester. Les avantages qu'apportent le bien-être aux collaborateurs est un atout indéniable face à des concurrents qui ne le développent pas.

#### **1.4.2.6 Attirer les talents**

Une entreprise développant une stratégie de bien-être ajoute un argument fort à son entreprise. Investir dans le bien-être c'est appuyer ainsi la politique de recrutement en apportant une forte valeur ajoutée à l'entreprise.

#### **1.4.2.7 Développer l'énergie positive des individus**

Si l'on parle souvent de performance ou de productivité, nous pouvons aussi parler de l'énergie positive qui permet de les développer. Le salarié levé les freins pour s'associer à un projet d'entreprise, puisqu'il se sent considéré est respecté. L'énergie positive est un stimulant fort permettant d'atteindre des objectifs insoupçonnés. Le monde sportif l'utilise sans modération.

**1.4.2.8 Ouvrir la place à la créativité**

Le temps accordé à l'échange lors de séminaires ou d'évènements bien-être, permet d'ouvrir la place au dialogue. Le bien-être en entreprise vise à placer le salarié dans une sphère d'écoute afin de lui laisser la juste place pour apporter de nouvelles idées, signe d'un projet d'entreprise participatif.

**1.4.2.9 Accompagner les managers et les équipes**

Le manager est positionné sur une strate délicate. La mise en place d'une stratégie bien-être vise à accorder des temps de récupération et de recul nécessaires au développement de l'énergie et de la créativité, donc de la performance.

**1.4.2.10 Développer des nouvelles synergies**

La question du bien-être soulève souvent bon nombre de questions organisationnelles. Lors de l'échange, l'occasion est donnée à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice. Par ailleurs, les rencontres et le lien que permettent de créer les moments de bien-être contribuent à initier de nouvelles interactions.

**1.5 L'importance du bien-être au travail**

Pour les employés, comme les employeurs, la question du bien-être au travail est un enjeu central. C'est un fait qui est désormais connu, pour les entreprises, l'enjeu du bien-être de leurs salariés est devenu majeur. Réussir à structurer une équipe, à fidéliser les actifs ou encore réduire le turnover des effectifs.

Ainsi, le bien-être est en premier lieu un point stratégique pour l'entreprise. Aménagement de l'espace de travail pour le rendre plus confortable, favoriser les espaces et moments de détente, voire utiliser certaines applications sont des pratiques devenues courantes.

Du côté des employés, le bien-être au travail est devenu un facteur important dans leur décision de s'engager sur le long terme dans l'entreprise. Le bien-être au travail rend l'employé plus créatif, plus productif et plus loyal. Enfin, ceci permet aux actifs de l'entreprise de gagner en motivation, moins ressentir de fatigue et surtout de se sentir épanoui dans leur environnement de travail.

Le bien-être des employés dépend de nombreux facteurs dont les principaux sont avant tout l'ambiance de travail qui doit être bienveillante et conviviale, la reconnaissance du travail effectué à travers un management de qualité afin d'avoir la sensation d'être utile à l'entreprise et finalement la nécessité d'égalité et de respect des employés.

D'autre part, il est important de différencier le bien-être de la personne et le bien-être du travailleur au travail :

- Le bien-être de la personne fait référence d'une part à l'hygiène, la santé et la sécurité et d'autre part aux éléments qui visent simplement à rendre plus agréable l'environnement de travail.
- Le bien-être du travailleur au travail est plus axé sur la spécificité des missions. Cela passe par trois éléments fondamentaux : le salarié doit être en mesure d'effectuer des tâches qui lui sont propres, il doit disposer des moyens et des conditions pour les réaliser et enfin, ses ne doivent pas être en contradiction avec le « sens » qu'il donne à son travail<sup>39</sup>.

## **1.6 Les impacts du bien-être au travail**

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), dans un document visant à promouvoir et développer la RSE auprès des PME, indique que les entreprises ont tout intérêt à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales car elles en tireront des avantages à moyen et long terme. Contribuer au bien-être au travail fait partie de cette dynamique.

- L'impact économique
- L'impact de la législation
- L'impact sur l'image de l'entreprise
- L'impact éthique
- L'impact sur la santé

### **1.6.1 L'impact économique**

Au niveau économique, les avantages pour l'entreprise peuvent se manifester par une réduction des coûts, par exemple ceux liés à la santé, et même des gains en termes de productivité. L'investissement nécessaire à la mise en place d'une politique de bien-être varie selon les projets.

---

<sup>39</sup> ROBERT N. Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles, INRS Département homme au travail, 2007, p.11.

### **1.6.2 L'impact de légalisation**

D'après la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), les obligations légales des entreprises au niveau social et environnemental risquent de se durcir dans les temps à venir. Pour l'instant, les obligations légales qui incitent les entreprises à entreprendre une politique de bien-être restent minimales. La plupart des démarches concernant le bien-être sont basées sur le volontariat. L'objectif des différentes institutions faisant la promotion du bien-être au travail n'est donc pas de contraindre les entreprises, mais plutôt de les inciter à agir d'elles-mêmes, en faisant appel à leur sens des responsabilités. Par exemple, l'AFNOR considère que les organisations, comme les entreprises, font partie intégrante de la société et que par conséquent elles ne peuvent rester fermées aux questions relatives à l'environnement et au social.

### **1.6.3 L'impact sur l'image de l'entreprise**

La CGPME explique que de grandes entreprises se sont déjà lancées dans la mise en pratique de la RSE (qui comprend un volet social, La Responsabilité Sociétale des Entreprises), notamment pour développer ou maintenir une image de marque et améliorer la communication interne. Cela peut alors devenir un avantage concurrentiel et assurer la fidélisation de certains clients.

### **1.6.4 L'impact éthique**

Les représentations de l'éthique varient d'un entrepreneur à l'autre. Celle-ci peut être orientée dans un but unique, celui de la performance économique. Cependant, il est possible pour une entreprise d'élargir son champ éthique pour intégrer des dimensions comme le bien-être. Les logiques économiques et sociales deviendront alors deux objectifs entre lesquels un équilibre devra être trouvé pour que l'un compromette le moins possible l'autre.

Selon la représentation éthique adoptée par l'entreprise, le bien-être peut devenir un objectif dont l'importance égale celui de la performance économique

### **L'impact sur la santé**

La recherche du bien-être au travail sous-entend une diminution des facteurs de risques psychosociaux (RPS). Il s'agit alors de protéger la santé des travailleurs autant d'un point de vue physique que d'un point de vue psychologique.

La présence de RPS peut se traduire par différentes sortes de pathologies comme la dépression ou le stress. L'entreprise peut donc pâtir de ces troubles en termes d'image et de productivité. En ce sens, la Fabrique Spinoza et le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail s'accordent à dire que la prévention constitue un enjeu majeur pour la santé publique<sup>40</sup>.

Pour le Collège d'experts, la littérature scientifique fournit suffisamment de preuves sur le lien existant entre les facteurs de risques et les pathologies qu'ils entraînent, pour que ces derniers soient pris en considération. La Fabrique Spinoza indique pour sa part que selon le BIT (Bureau International du Travail), l'industrie aux États-Unis perdrait chaque année 200 millions de journées de travail à cause du syndrome d'épuisement professionnel et de l'absentéisme.

Du point de vue de la santé, la recherche du bien-être au travail représente donc un enjeu aussi bien pour les entreprises que pour le gouvernement en raison des coûts liés à la santé, provoquée par les RPS.

---

<sup>40</sup> Tristan\_Mazet\_-\_Rapport\_Hypertexte\_-\_Le\_bien-etre\_au\_travail.pdf, page 41.

## Section02 : Performance et bien-être au travail

La performance et le bien-être au travail sont deux éléments étroitement liés. En effet, le bien-être des salariés est un facteur clé de la performance de l'entreprise. Les entreprises ont tout intérêt à mettre en place des politiques de bien-être au travail pour améliorer la productivité et la fidélisation des collaborateurs.

### 2.1 Définition et évolution de la performance

Différentes écoles de pensées relatives à l'organisation se sont intéressées au concept de performance organisationnelle :

Les théories classiques de l'organisation (1900-1930) développées par Fayol, Weber et Taylor qui ont défini l'organisation comme une « structure formelle reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers ». Ici, la création de valeur repose sur la croissance de l'entreprise ou sur une politique de dividende basée sur l'investissement.

L'école des relations humaines (1920-1970) dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert qui ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette conception sociale de la performance met en avant l'humain, non seulement en faveur de l'atteinte des objectifs, mais surtout de la satisfaction des besoins des collaborateurs. Elle suppose que la réalisation des objectifs sociaux permet la réalisation des objectifs économiques et sociaux et financiers.

L'école de la pensée systémique de l'organisation (1930-1970) voit le jour grâce aux travaux de Von Bertalanffy. Ici, l'organisation est définie comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue la capacité de l'organisation et la performance est évaluée grâce au processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.

#### 2.1.1 Définition de la performance

En contexte d'entreprise, il est d'usage de privilégier la notion de performance, spécialement dans une perspective d'amélioration continue. La solution réside certes au-delà des mots. Au fond, c'est plutôt une pratique évaluative désuète, et dans une certaine mesure maladroite, qu'il faut repenser (Moulinier, 1998). Quant aux qualificatifs utilisés, ils sont normalement en relation avec la culture d'entreprise qui le fait naître et se développer<sup>41</sup>.

L'idée de performance devrait être présente dans l'ensemble des créneaux de l'organisation. La notion de culture de performance est complexe, car la performance peut être réduite si la

---

<sup>41</sup> Jean-Claude Bernatchez, L'appréciation des performances au travail De l'individu à l'équipe, 2003, page 7

volonté de la développer s'actualise maladroitement. Il importe que l'établissement d'une culture de performance ne se réalise pas au détriment des besoins humains<sup>42</sup>.

La performance implique des notions de capacités humaines et de charge de travail. Elle évoque des aptitudes, des attitudes et des connaissances. On y trouve en outre l'idée de réussite dans le travail. Être performant signifie d'abord et avant tout satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi.

## **2.2 Le rôle du bien être dans la performance des RH**

Le bien-être joue un rôle important dans la performance car une personne qui se sent bien physiquement, mentalement et émotionnellement est plus susceptible d'atteindre ses objectifs et d'exécuter ses tâches avec plus d'efficacité. En effet, lorsque l'on est en bonne santé physique, notre corps est plus résistant aux maladies et on est plus en mesure de faire face aux exigences physiques de notre travail. Ensuite, sur le plan mental, si l'on se sent bien dans sa tête, on est plus concentré, plus créatif, plus productif et plus efficace au travail. Enfin, sur le plan émotionnel, une personne qui est heureuse et épanouie est plus motivée à accomplir ses tâches et est plus enclin à collaborer avec les autres, ce qui peut contribuer à des résultats plus positifs. En somme, le bien-être est un élément essentiel de la performance et les entreprises ont tout intérêt à veiller au bien-être de leurs employés pour maximiser leur productivité et leur succès.

En résumé, le bien-être peut jouer un rôle important dans la performance des individus, en créant des conditions favorables pour maximiser leur potentiel. Les entreprises et les organisations qui valorisent le bien-être de leurs employés peuvent s'attendre à obtenir de meilleurs résultats à long terme.

## **2.3 L'impact du bien-être au travail sur performance**

Le bien-être au travail peut avoir un impact positif sur la performance d'une entreprise. Les employés qui se sentent heureux et satisfaits de leur travail ont tendance à être plus productifs, plus innovants et plus engagés. Ils ont également une meilleure attitude envers leurs collègues et sont plus susceptibles de travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>42</sup> Idem, page24.

En outre, le bien-être au travail peut réduire l'absentéisme et le taux de rotation des employés, ce qui permet de maintenir la continuité des activités de l'entreprise. Les employés qui se sentent valorisés et soutenus sont également plus portés à rester fidèles à leur entreprise.

Enfin, les entreprises qui mettent l'accent sur le bien-être de leurs employés peuvent améliorer leur image de marque en tant qu'employeur et attirer des candidats qualifiés. Cela peut contribuer à une culture d'entreprise positive et à une croissance à long terme.

Dans l'ensemble, le bien-être au travail peut jouer un rôle crucial dans la performance d'une entreprise en améliorant la productivité, l'engagement des employés et la satisfaction globale de l'équipe.



**Conclusion**

Il paraît acquis que le bien-être affecte significativement et favorablement la performance individuelle au travail. Le bien-être est en effet, une situation de gagnant-gagnant pour l'employeur et l'employé. Pour les salariés, éprouver un sentiment de bien-être au travail est sans aucun doute positif. Il en est de même pour les organisations ; le fait d'avoir des collaborateurs avec un degré élevé de bien-être apporte de nombreux bénéfices dont une performance accrue, un absentéisme réduit etc. La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficient et efficace. La recherche des facteurs de performance demeure l'objectif primordial de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures et acquérir la confiance des collaborateurs internes et externes.

# *Chapitre III*

## *Cas pratique*

## Introduction

Après avoir développé dans les chapitres précédents le cadre théorique de la GTA et le bien-être au travail nous allons dans ce présent chapitre essayer de restituer les résultats de notre enquête par un questionnaire au sein de l'entreprise CEVITAL relatif à notre thématique et aussi se permettre à répondre à la problématique de recherche qui porte sur Comment la gestion du temps et des activités créer un environnement pour favoriser le bien-être au travail afin de réaliser la performance des RH ?.

Ce présent chapitre sera scindé en deux sections. La première section sera consacrée à l'entreprise CEVITAL. Cette entreprise qui nous a permis d'effectuer un stage d'un mois afin d'étudier notre thématique. Dans La deuxième section nous présenterons la méthodologie de la recherche et la troisième section traitera sur l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles.

## Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche

### 1. Présentation de l'entreprise

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Le Groupe Cevital s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

#### 1.1 Vision, mission et valeurs du groupe CEVITAL

**Vision :** Forts de notre esprit entrepreneurial, nous saisissons des opportunités décroissances et de diversification rentables pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen.

**Mission :** Contribuer au développement économique de l'Algérie et servirons concitoyens.

**Valeur :** Nos règles d'or sont : **Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité**, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de

richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL ».

**Intégrité :**

- Adopter une éthique professionnelle irréprochable.
- Rejeter toute forme de corruption.
- Agir avec une haute rigueur intellectuelle morale.

**Respect :** Le respectes un principe que Cevital en tend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

**Initiative :**

- Aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels.
- Imaginer et proposer des solutions innovantes.

**Solidarité :**

- S'entraider mutuellement.
- Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe.
- Partager spontanément notre savoir et nos expériences.

## 2. Les principales filiales



Hyundai Motor Algérie est le représentant officiel de Hyundai Motor Company(Corée du sud). Cette filiale, créée en 1997, a comme activités l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules, touristiques, utilitaires, camions, bus et engins de travaux de la marque Hyundai.



Numidis, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du Groupe Cevital, spécialisée dans la grande distribution et implantée dans plusieurs régions d'Algérie.



Créée en 2016, ALSEV est une filiale du groupe Cevital, spécialisée dans la conception et la gestion de projet relative aux travaux d'enveloppe de bâtiment obéissant aux standards algérien et internationaux.



COGETP a été créée en 2007 pour représenter officiellement la marque Volvo Construction (engins) en Algérie.

COGETP commercialise des engins de travaux publics, des pièces de rechanges et assure le service après-vente en répondant aux standards internationaux.



Nolis-Spa, créé en 2000, est le premier armateur privé en Algérie. Filiale de Cevital en charge du transport maritime du Groupe et des autres opérateurs économiques nationaux et étrangers.



Créée en 2012, NUMILOG offre une prestation complète de Supply Chain: de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.



Oxxo est une marque française qui existe depuis 1923, Oxxo fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité. Acquisée en 2013 par Cevital.



BATICOMPOS est une société de composants industrialisés. Issue de la filialisation du groupe industriel Batimetal, elle a été acquise par le groupe Cevital en 2007.

BATICOMPOS est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Il est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle pliée.



Méditerranéen Float Glass (MFGspa) est un des plus grands producteurs de verre plat en Afrique. Créée en 2007, elle dispose d'une usine de production d'une superficie de 30 hectares à l'Arbâa, wilaya de Blida. MF Géussi à conquérir des marchés internationaux (Espagne, Italie, France, Portugal, Maroc...) avec une forte présence en Tunisie.



Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation. En 2014, Cevital a repris le groupe français Brandt, Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie.



Entreprises est une filiale du groupe Cevital, créée en 2007.

Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.



Filiale de Cevital créée en 2015, Metalsider est spécialisée dans la revente en l'état de produits si déurgiques en provenance de la filiale italienne A ferpisp. Un projet de création d'usine sidérurgie que de production de rond à béton est en voie de réalisation à Oran(HassiAmeur) d'une capacité de 750000 tonnes.

### 3. Présentation de l'entreprise CEVITAL agro-industrie :

Créée en 1998 et implantée au sein du port de Bejaia, CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultra modernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

#### 3.1 Les raffineries et unités de production

2 raffineries de sucre 3000 et 3500Tn.

1 unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux.

2 unités de conditionnement de sucre.

1 raffinerie d'huile.

1 unité de conditionnement d'huile.

1 margarinerie.

1 unité d'eau minérale et gazéifiée.

Unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures.

1 unité de production des sauces.

Unité de fabrication de chaux calcinée et CO<sub>2</sub>.

Silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000tonnes/jour.

**Ou somme-nous ?**

**A Bejaia : Pôle corps gras : Liquide**

Unité	Capacité	Unité	Observation
Silos de stockage huile brute	61900	Tn	17 bacs de stockages
Raffinerie d'huile	2100	Tn/jour	
Silos de stockage huile raffiné	6620	Tn	19 bacs de stockages
Conditionnement d'huile	2500	Tn/jour	

**Pôle corps gras : Solide**

Unité	Capacité	Unité
Margarinerie	600	Tn/jour

**Pôle Sucre :**

Unité	Capacité	Unité	Observation
Hangar de stockage MP sucre	2000000	Tn	02 Hangar, (50 ktn, 150 ktn)
Raffinerie sucre	6500	Tn/jour	02 raffinrie (3000 tn, 3500tn)
Silos de stockage PF	80000	Tn	01 silo
	11800	Tn	04 silos de 2950 tn
Conditionnement de sucre	10000	Tn/jour	02 unités de conditionnements
Raffinerie sucre liquide	600	Tn/jour	01 unité
Silos de stockage PF	1500	Tn	05 bacs de 300tn

**A EI KSEUR**

### Usine de production jus de fruits Tchina & de sauces

Unité	Capacité	unité
Boisson	1130	Tn/jour
Cat (confiture)	66	Tn/jour
sauce	100	Tn/jour

## Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche et des principaux résultats.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous passerons à la présentation de la méthodologie de recherche. Dans cette présente section nous exposons la démarche de recherche, les caractéristiques de l'échantillon des différentes catégories socioprofessionnelles. L'effectif de CEVITAL est approximativement de 3646 salariés, nous avons adressé notre questionnaire d'enquête aux différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons sélectionné un échantillon de 50 éléments auxquels nous avons soumis le questionnaire en question. Sur l'ensemble, seulement 30 questionnaires ont été récupérés dont 23 sont exploitables.

### 1. La Démarche méthodologique

Pour répondre à notre problématique, nous avons fait recours à une étude empirique basée sur le questionnaire. Le questionnaire est composé de quatre axes adressés. Le premier axe est relatif aux profils des répondants tel que le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle. Ces données nous permettront d'obtenir les caractéristiques de notre échantillon. Le deuxième axe portera sur l'organisation du travail, ce qui nous permettra de nous étaler sur les modes de travail et le milieu professionnel dans lequel évoluent les employés. Le troisième axe est relatif à la gestion du temps, cet axe nous permet de comprendre comment est considérée la gestion du temps. Le quatrième axe traitera le bien-être. Dans cet axe, l'influence et l'impact de la GTA sur le bien-être et sur le rendement et la performance au travail seront expliqués.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose :

- De questions fermées : réponses par oui ou par non.
- De questions ouvertes : réponses aux choix multiples.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :



- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

## 2. Présentation de l'échantillon de l'enquête

Les caractéristiques de notre échantillon serviront à démontrer la nature et les particularités de la population étudiée.

### Axe1 : Profil du répondant

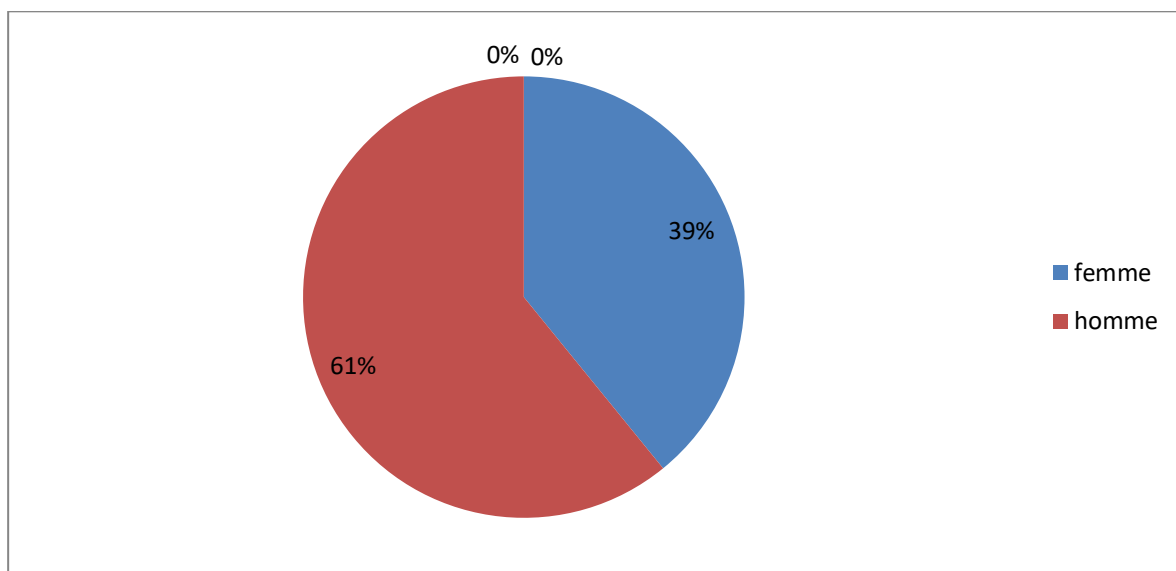
Nous cherchons à présenter la population étudiée à travers son genre, sa catégorie d'âge, sa catégorie socioprofessionnelle.

**Tableau 3: La répartition de l'échantillon selon le genre.**

Genre	Effectifs	Pourcentage
Femme	9	39%
Homme	14	61%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 1: la Repartitions de la population d'étude selon le genre.**



Les données du tableau N°3, nous a permis de répartir les membres de notre échantillon selon le genre. Sur les 23 enquêtés constituant notre échantillon, 9 d'entre eux sont des femmes et

14 sont des hommes, donc cela indique la domination du sexe masculin avec 61% par rapport au sexe féminin avec 39%.

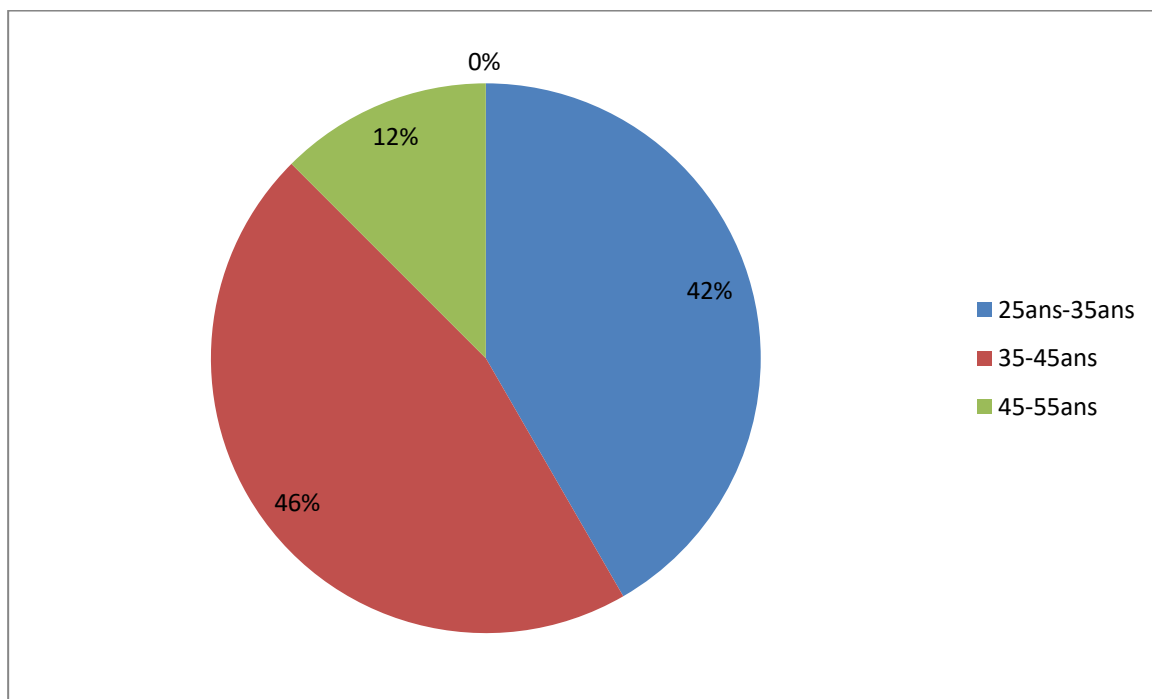
Et ceci nous permet de tirer une remarque que l'entreprise recrute beaucoup plus d'hommes que des femmes, Cette disparité peut s'expliquer par la nature de l'activité de CEVITAL qui nécessite le recours au travail de nuit et d'équipe 3/8.

**Tableau 4: La répartition des enquêtes selon l'âge.**

Les catégories d'âge	L'effectif	Pourcentage
25-35ans	10	42%
35-45ans	11	46%
45-55ans	3	12%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 2: La repartitions des enquêtes selon l'âge.**



D'après les données du tableau N°4, l'échantillon étudié est prédominé par la catégorie de jeune se situant entre [25-35] à hauteur de 41%, et [35-45] avec un taux de 46%.

La catégorie d'âge de plus de 45ans, est marginale, avec un taux de contribution de 13%.

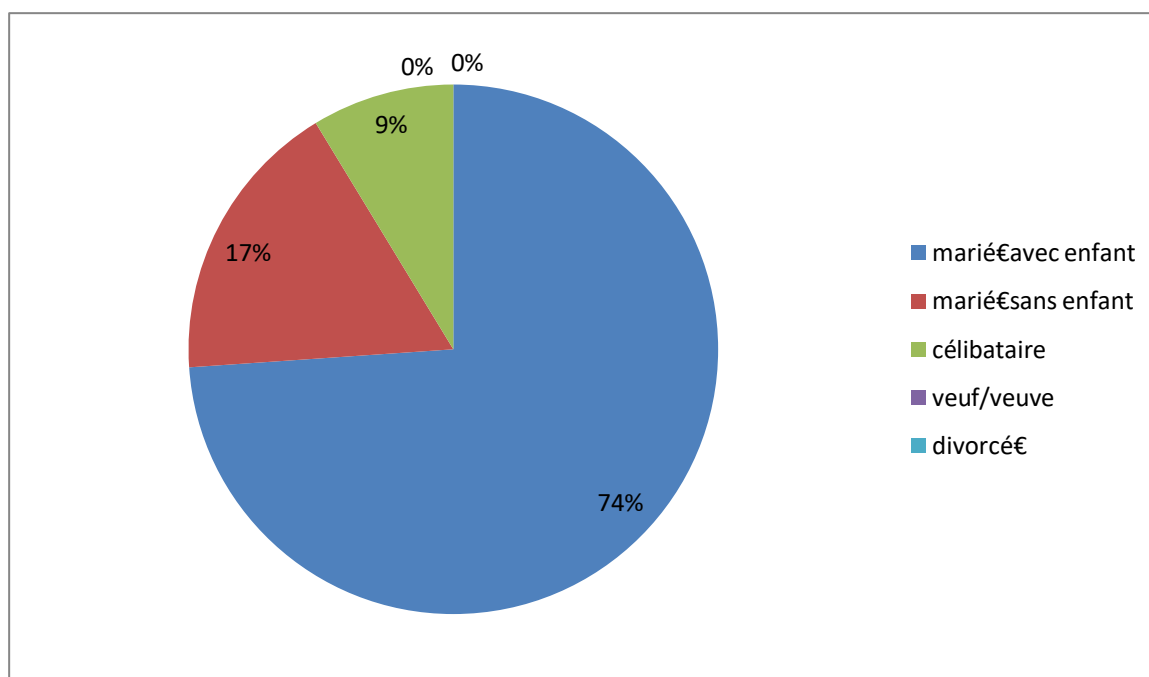
Cette disparité d'âge prédominée par la jeunesse peut témoigner d'une pyramide des âges de type champignon.

**Tableau 5: Représentation de la situation familiale**

Situation familiale	effectif	Pourcentage
Marié(e) avec enfant	17	74%
Marié(e) sans enfant	4	17%
Célibataire	2	9%
Veuf/veuve	0	0%
Divorcé(e)	0	0%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

Les données de ce tableau N°5, le taux des mariés avec enfant dépasse la moitié de l'échantillon, avec un pourcentage de 74%. 17% représente le taux des personnes mariés sans enfant et 9% des répondant sont célibataires.



Nous constatons que la situation matrimoniale est l'un des facteurs qui influent sur la manière dont la salariée gère son temps ainsi que son bien-être au travail.

Les données obtenues permettent de soulever l'importance de la position sociale dans la gestion du temps d'une part, et par la stabilité des emplois et une confiance en termes de

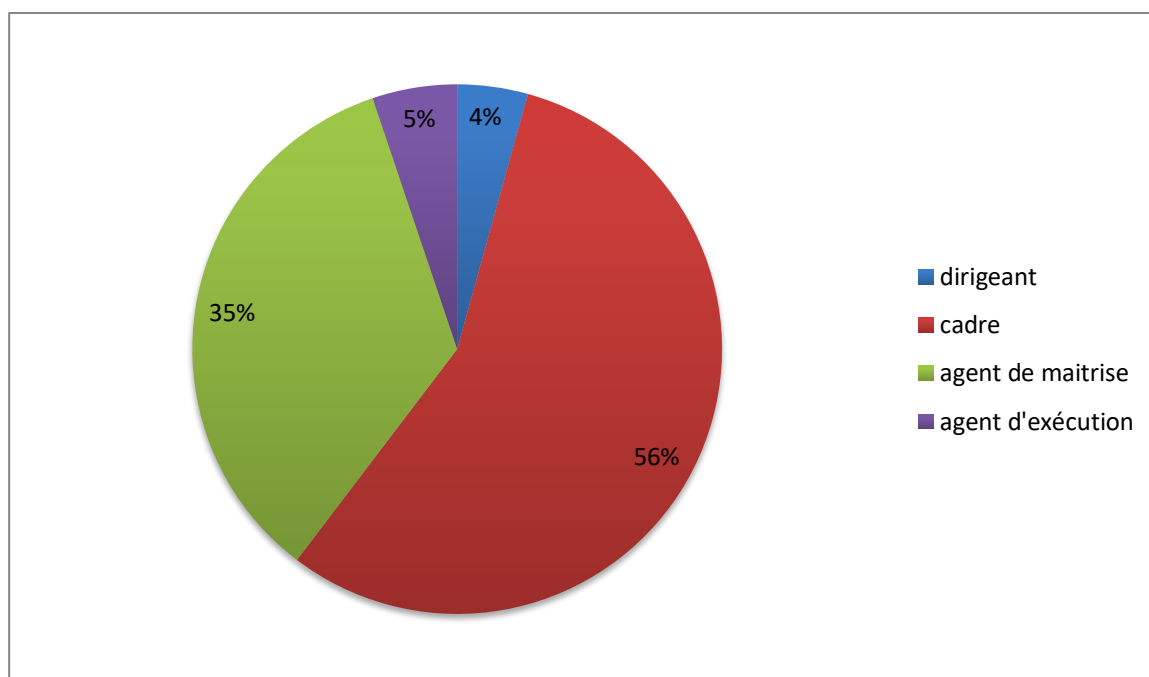
pérennité d'emploi offerts par l'entreprise. Par son gigantisme et sa notoriété et sa performance économique, ce qui incite les employés à fonder leur petite famille.

**Tableau 6: La répartition d'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Dirigeant	1	4%
Cadre	13	56%
Agent de maîtrise	8	35%
Agent d'exécution	1	5%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 3: La répartition d'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.**



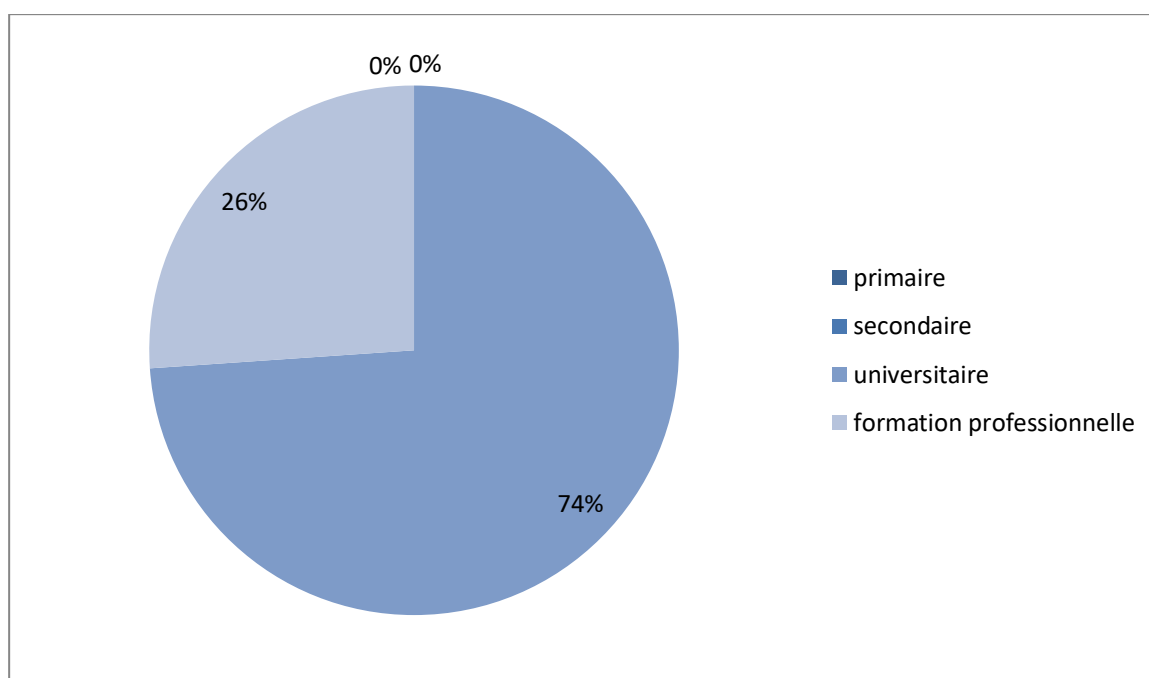
Les données du tableau N°6, nous constatons que la catégorie la plus dominante est la catégorie cadre qui occupe une place très importante dans notre échantillon avec 56 %, suivi des agents de maîtrise 35% et enfin les dirigeants et les agents d'exécution avec 4% et 5% respectivement.

Cette disparité, que le nombre d'effectifs des cadres est plus important que le nombre d'effectifs d'agent de maîtrise, dirigeant et agent d'exécution car notre thème d'étude exige de cibler beaucoup plus la catégorie cadre.

**Tableau 7: Niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	0	0%
Secondaire	0	0%
Universitaire	17	74%
Formation professionnelle	6	26%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 4: Niveau d'instruction.**

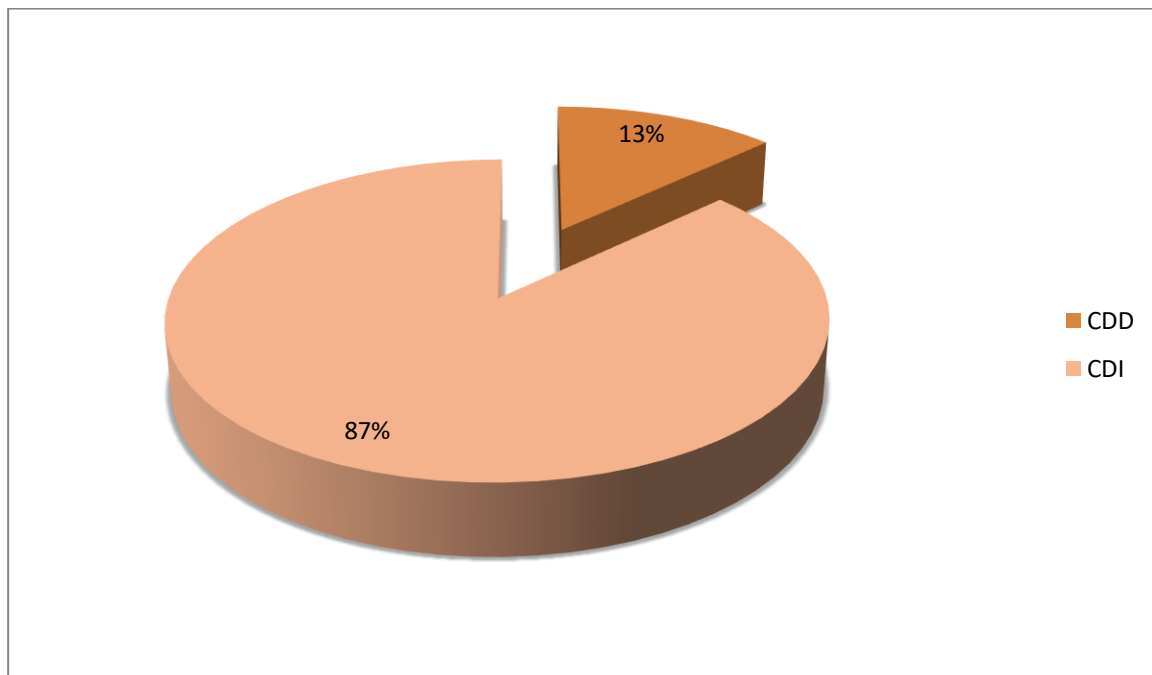
D'après les résultats recueillis qui sont classés dans le tableau N°7 qui représente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction. Nous constatons que le taux le plus élevé est celui des universitaires avec un pourcentage de 74%, suivi d'un taux de 26% qui représente la population du niveau formation professionnelle.

Par ailleurs, nous soulevons l'intérêt porté par l'entreprise à recruter une main d'œuvre qualifiée issue de l'université dans les différents domaines d'intérêt et ce pour assurer un avantage par les compétences.

**Tableau 8: Nature de contrat de travail**

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage
CDD	3	13%
CDI	20	87%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 5: Nature de contrat de travail.**

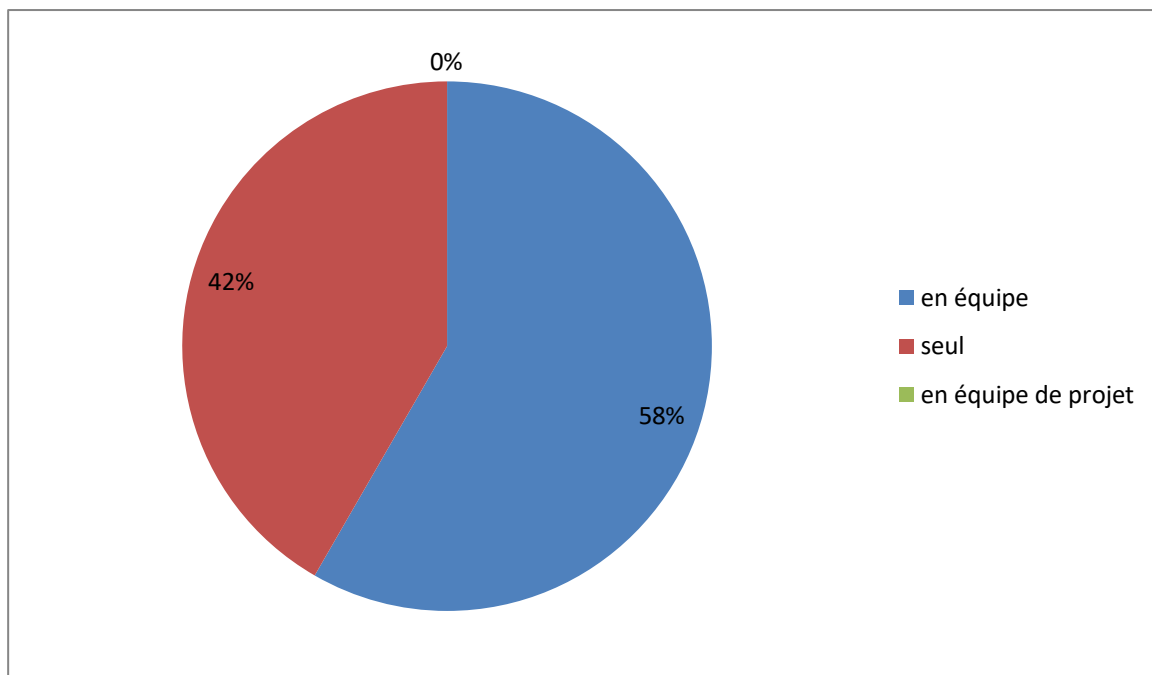
L'analyse de la nature de la relation au sein de l'entreprise CEVITAL, se justifie par le désir de déterminer la stabilité (pérennité) au nom des emplois.

Les données obtenues, témoignant de la stabilité de la relation par 87% de cas. Cet état de fait affirme l'engagement de l'entreprise pour favoriser un climat social et un environnement au travail serein.

**Axe02 : Organisation du travail****Tableau 9: Mode de travail**

Mode de travail	Effectifs	Pourcentage
En équipe	14	58%
Seul	10	42%
En équipe de projet	0	0%

**Source : Réaliser par nous-même.**

**Figure 6: Mode de travail.**

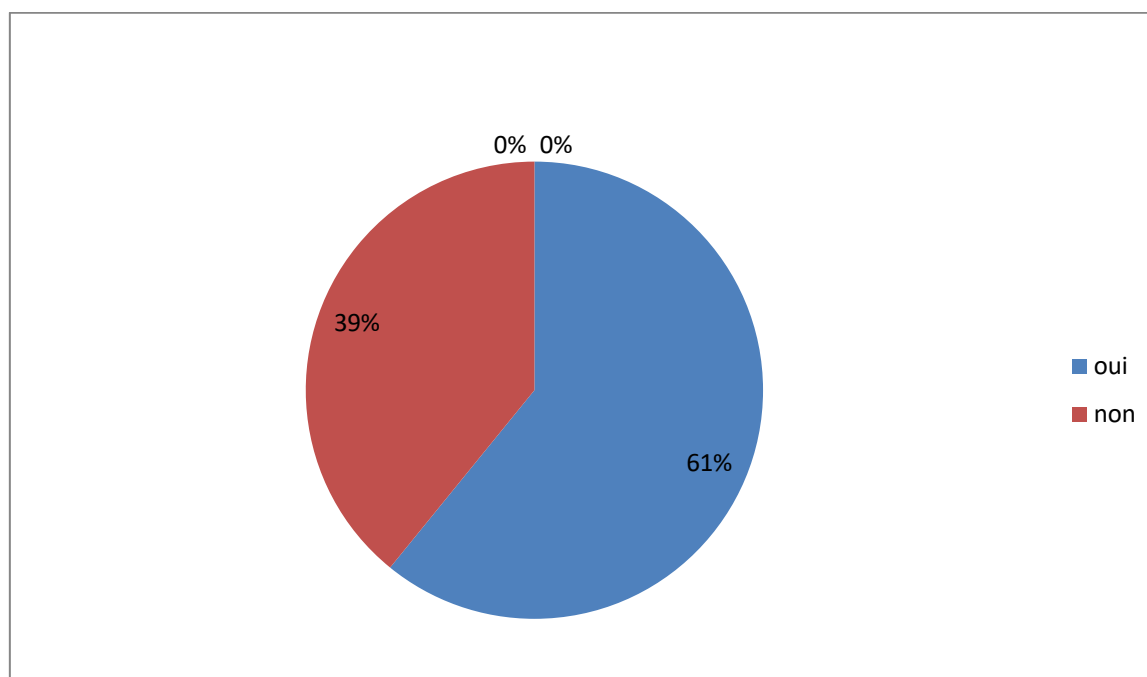
L'analyse des résultats du tableau N°9 nous a permis de constater que 58% répondants travaillent en équipe et 42% travaillent seuls.

Nous remarquons qu'il n'existe pas une grande différence entre le travail en équipe et seul ce qui nous fait dire que l'entreprise CEVITAL favorise le travail en équipe et seul car cela permet d'améliorer le lien social, favorise le partage d'idées et permet la réalisation de projets intéressants ainsi que les employés sont formés à être dynamique, polyvalent ...etc.

**Tableau 10: La possibilité d'avoir des tâches différentes**

la possibilité d'avoir des tâches différentes	Effectifs	Pourcentage
Oui	14	81%
Non	9	19%
total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 7: La possibilité d'avoir des tâches différentes.**

La diversité et l'enrichissement des tâches est l'un des appuis de motivation dans la GRH.

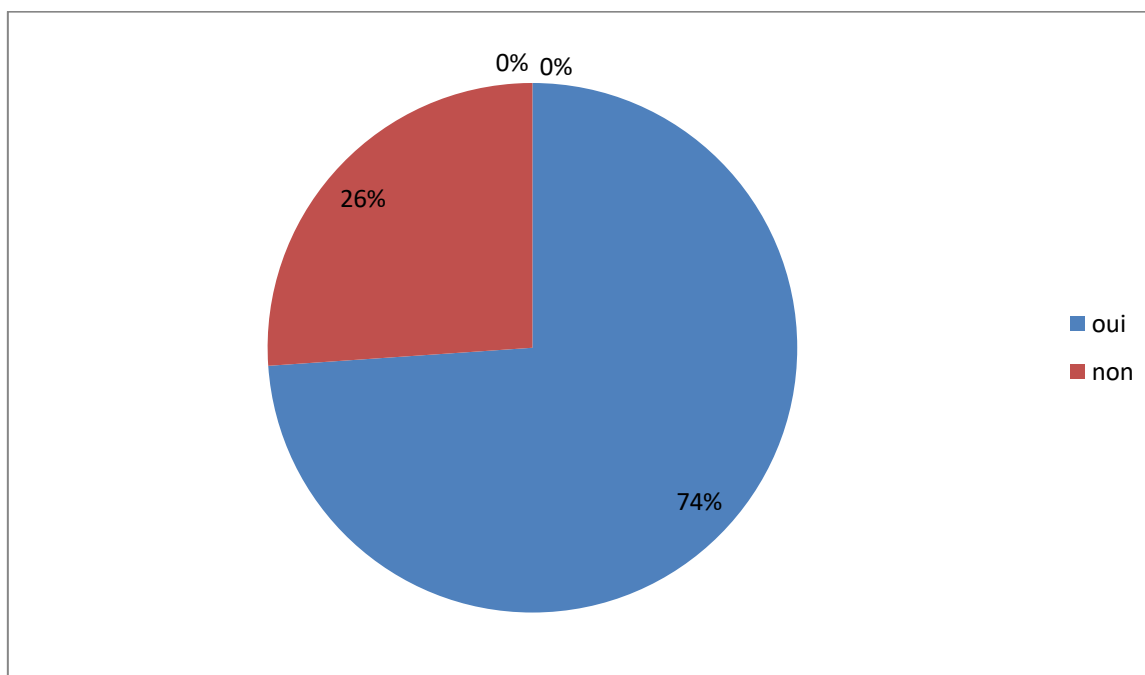
Cet état de fait permet la polyvalence au travail et le développement des connaissances. Au sein de CEVITAL, et relativement à notre échantillon, nous constatons que 61% en bénéficient, 39% que ne l'ont pas.

**Tableau 11: L'équité dans la charge de travail**

L'équité dans la charge de travail	Effectifs	Pourcentage
Oui	17	74%
Non	6	26%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.



**Figure 8: L'équité en terme charge de travail.**

Les résultats du tableau N°11, nous indique que 74% des personnes interrogées affirment qu'au sein de l'entreprise CEVITAL la charge de travail est partagée équitablement. Tandis que 26% infirment ceci.

Rappelons-le, que l'équité en termes de charge de travail est un enjeu important pour la gestion des temps et des activités en entreprise. Il est important de définir les tâches et les responsabilités en fonction des compétences et des ressources, et de mettre en place des solutions viables et efficaces à la bonne gestion des temps d'activités pour éviter une mauvaise gestion qui peut avoir des conséquences désastreuses sur la productivité, l'efficacité et la qualité du travail.

**Tableau 12: Durée de travail**

Durée de travail	Effectifs	Pourcentage
Temps plein 8h-16h30	23	100%
Equipe 3*8	0	0%
Total	23	100%

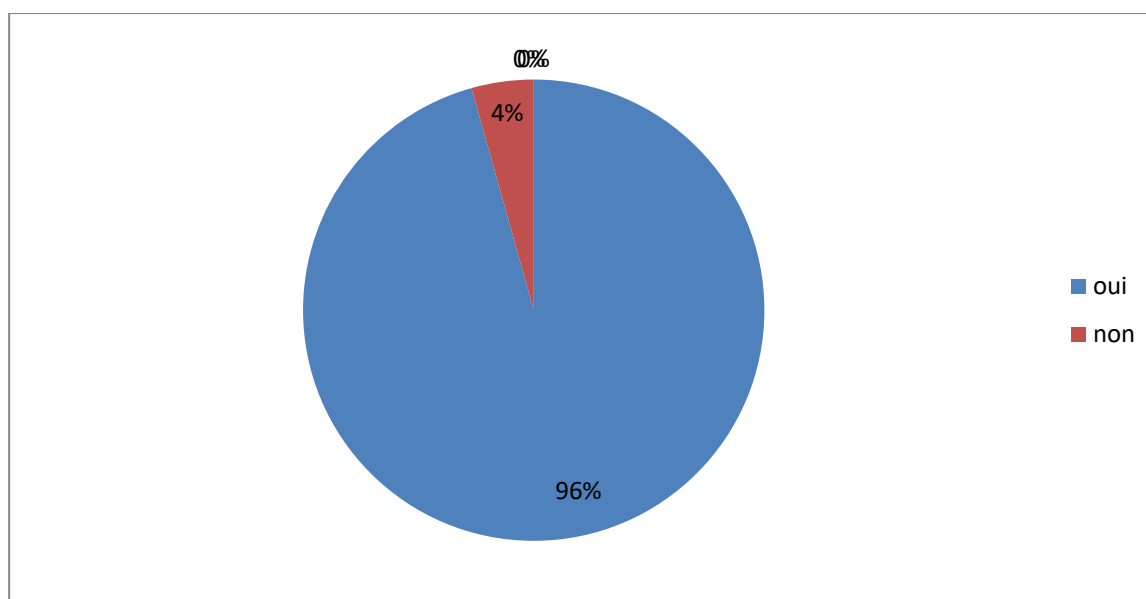
Source : Réaliser par nous même

La totalité des répondant travaille à temps plein en raison qu'on a ciblé la catégorie la plus dominante (des cadres) qui occupe une place très importante dans notre échantillon.

**Tableau 13 : La GTA une nécessité interne**

GTA une nécessité interne	Effectifs	Pourcentage
Oui	22	96%
Non	1	4%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 9: GTA nécessité interne.**

Relativement à la question portant sur nécessité interne de la GTA, 96% des répondants trouve que la GTA représente une nécessité interne suivie de 4% des répondants dit le contraire.

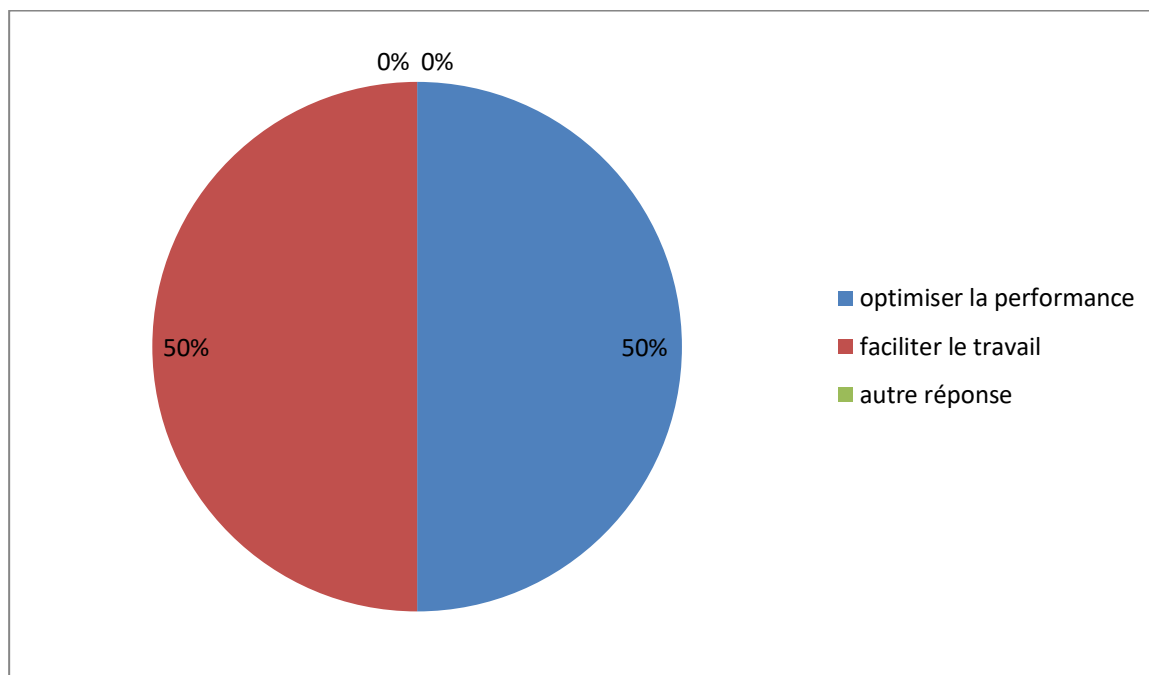
En somme, la gestion des temps et des activités est une nécessité interne pour l'entreprise (CEVITAL), car elle permet de mieux organiser le temps de travail des salariés, d'améliorer leur productivité et de réduire le stress, ce qui contribue à la performance et à la rentabilité de l'entreprise.

**Tableau 14: Les raisons pour gérer le temps**

Les raisons pour gérer le temps	Effectifs	Pourcentage
Optimiser la performance	14	50%
Faciliter le travail	14	50%
Autre réponse	0	0%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 10: Les raisons pour gérer le temps.**



Plusieurs raisons militent pour la gestion du temps, nous citons ;

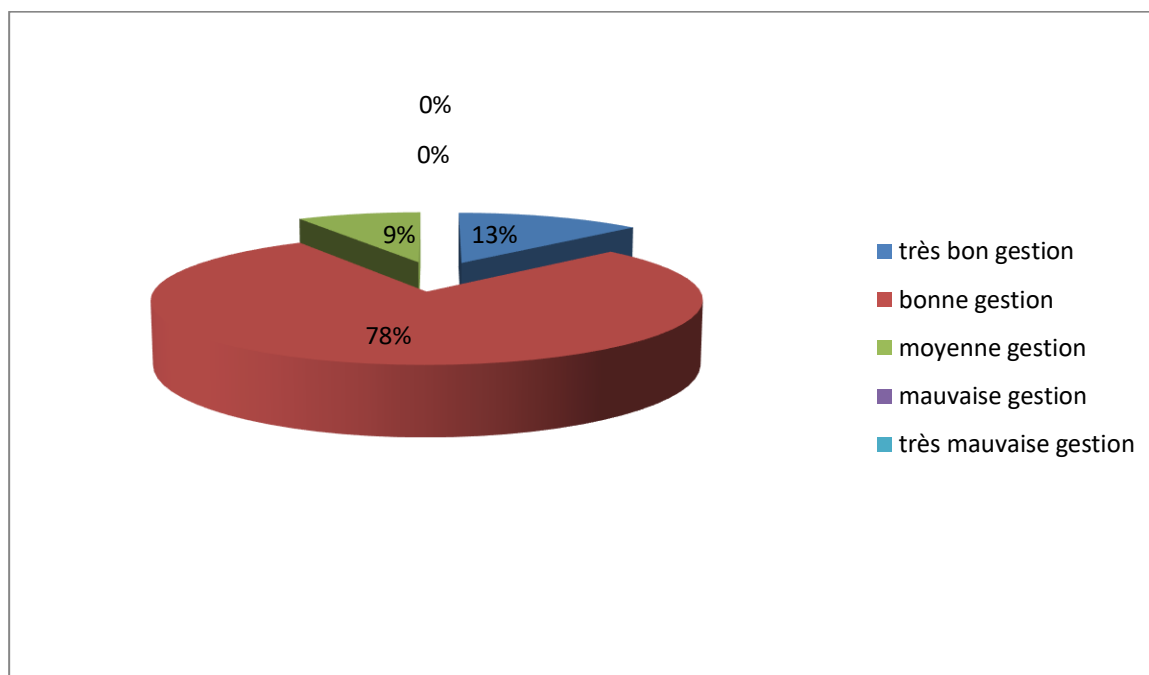
- Optimiser la performance pour 50% et faciliter le travail pour respectivement 50% des répondants.

Ce qui permet une meilleure productivité, une satisfaction accrue, une meilleure qualité de vie au travail.

**Tableau 15: Classification de la GTA.**

Classification de la GTA	Effectifs	Pourcentage
Très bonne gestion	3	13%
Bonne gestion	18	78%
Moyenne gestion	2	9%
Mauvaise gestion	0	0%
Très mauvaise gestion	0	0%
Total	23	100

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 11: Classification de la GTA.**

Relativement à la question portant sur Comment pouvez-vous situer votre gestion de temps selon l'échelle donnée, nous soulevons que 78% des répondants considèrent que la GTA au sein de CEVITAL est bonne, pour 13% elle est plutôt très bonne, et pour 09% la GTA est plutôt moyenne.

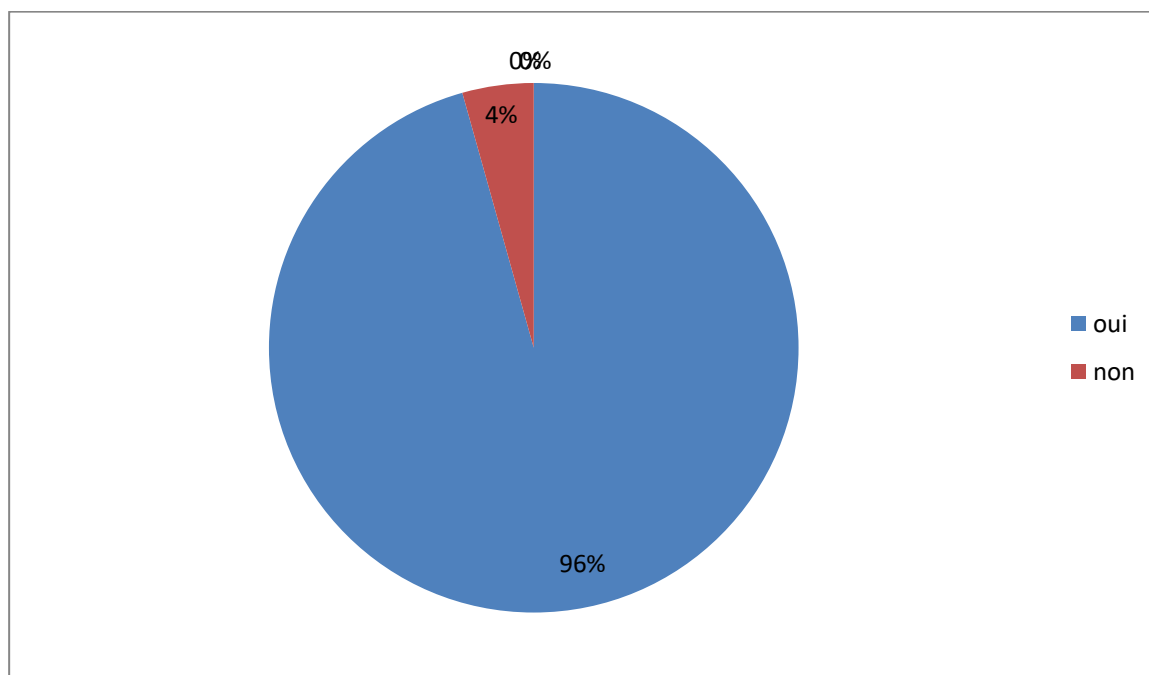
Ces résultats démontrent les efforts concentrés par l'entreprise en matière de GTA pour être apprécié.

### **Axe3 : Organisation du travail.**

**Tableau 16: Planification du temps de travail.**

Planification du temps de travail	Effectifs	Pourcentage
Oui	22	96%
Non	1	4%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 12: Planification du temps de travail.**

Le cercle représente 96% des répondants qui planifient leurs temps majoritairement entre tâche de travail, réunion et déplacement, tandis que 4% ne planifient pas leurs temps de travail.

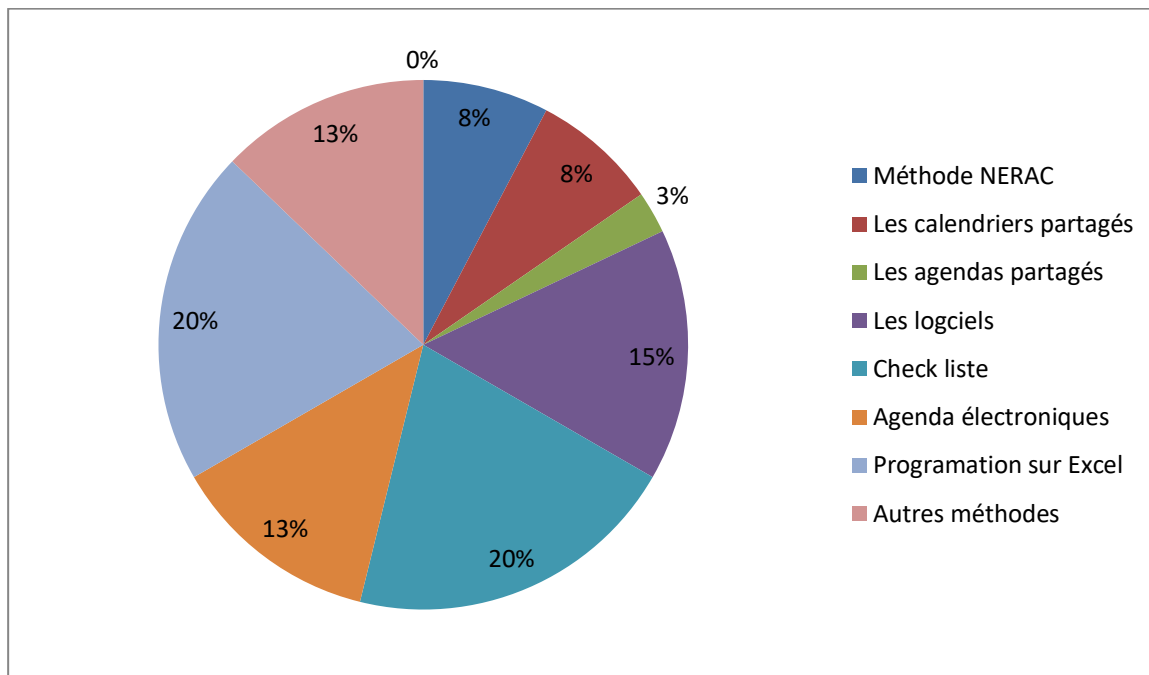
Pour ce, Planifier son temps en fonction de son emploi est crucial pour être efficace et productif dans son travail. Il est important de se fixer des priorités et de respecter les échéanciers pour atteindre ses objectifs dans les délais impartis.

**Tableau 17: Les outils utilisés pour gérer le temps.**

Les outils	Effectifs	Pourcentage
Méthode NERAC	3	8%
Les calendriers partagés	3	8%
Les agendas partagés	1	3%
Les logiciels	6	15%
Check liste	8	20%
Agenda électronique	5	13%
Programmation sur Excel	8	20%
Autres méthodes	4	13%

Source : Réalisé par nous-même.

Figure 13: Les outils utilisés pour la GTA.



Les données du tableau N°17, nous constatons que plusieurs outils de recours aideront les employés à gérer leur temps de travail et planifier leurs activités.

Relativement à ce point, nous dénotons le recours de nos répondants aux :

- ✓ Check liste et Excel à hauteur de 20% respectivement.
- ✓ Aux logiciels par 15%.
- ✓ Aux agendas électroniques par 13%.
- ✓ Respectivement 8% à la méthode NERAC et les calendriers partagés.
- ✓ Pour un répondant c'est plutôt l'agenda partager qui lui permet de gérer son temps.

La diversité des outils de la GTA représente deux enjeux majeurs :

- Mettre à la disposition des employés plusieurs outils peut leurs aider à adapter l'outil adéquate avec leurs postes occupe, charge de travail etc., ainsi que ça peut être une source de déconcentration.
- Ainsi que standardisé un seul outil va être un impact positif car les employés ne vont pas être perturbé mais a une condition de bien informer les employer et les former afin de mieux utiliser l'outil dans le cas contraire standardisé un outil peut être une contrainte.

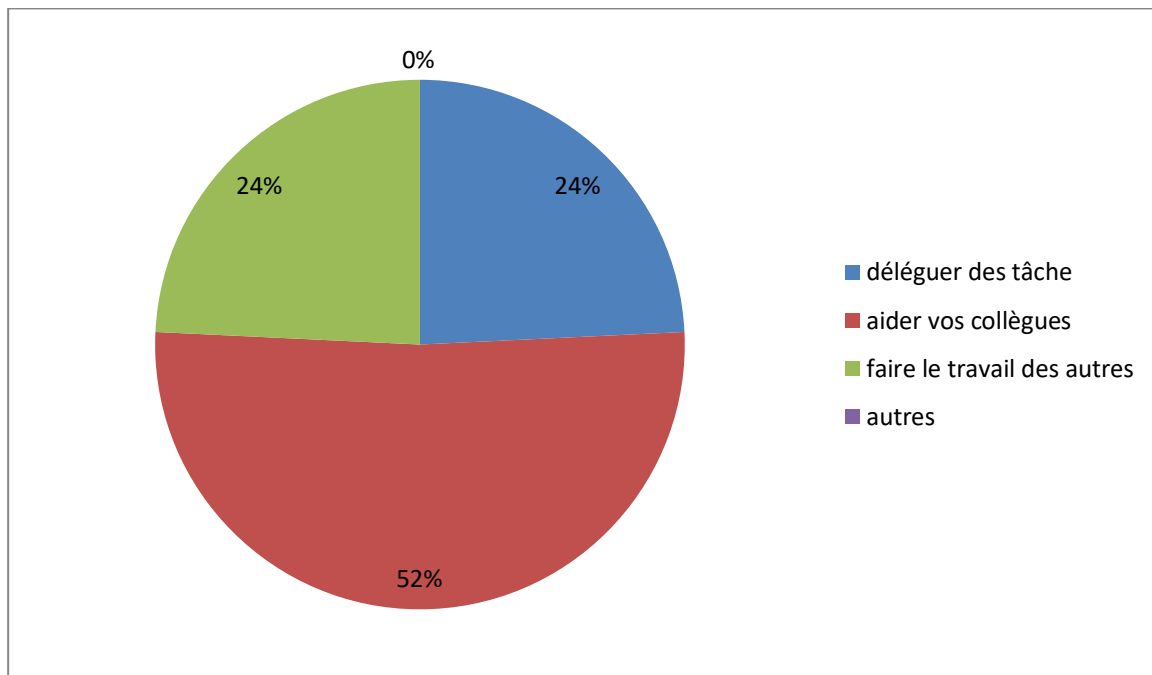
Les outils de la GTA permettent aux employées de mieux gérer leur temps et leurs activités, d'améliorer leur productivité et leur qualité de travail, de réduire les coûts et les erreurs, et de se conformer aux obligations légales en matière de temps de travail.

**Tableau 18: L'organisation du temps**

Le temps pour :	Effectifs	Pourcentage
Déléguer des tâches	8	24%
Aider vos collègues	17	52%
Faire le travail des autres	8	24%
Autres	0	0%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 14: Le temps pour gérer d'autres activités de travail.**



L'analyse des données de la figure N°16, nous permettent de soulever que 52% partagent leur temps pour apporter un soutien à leur collègue, suivi de déléguer des tâches et des faire le travail des autres avec un taux de 24%.

Aider les collègues peut contribuer à une meilleure gestion du temps, à une productivité accrue, une amélioration de la qualité du travail.

Pae ailleurs, la délégation des tâches permet de réduire la charge de travail, de libérer du temps pour se concentrer sur des tâches les plus importantes, les développer les compétences

de l'équipe, de réduire le stress et la surcharge de travail, de mieux se connaître entre les employés et de leur faire confiance, et d'optimiser la routine quotidienne.

Néanmoins, nous soulevons le fait que 24% des répondants, consacrent une partie de leur travail, pour aider les autres.

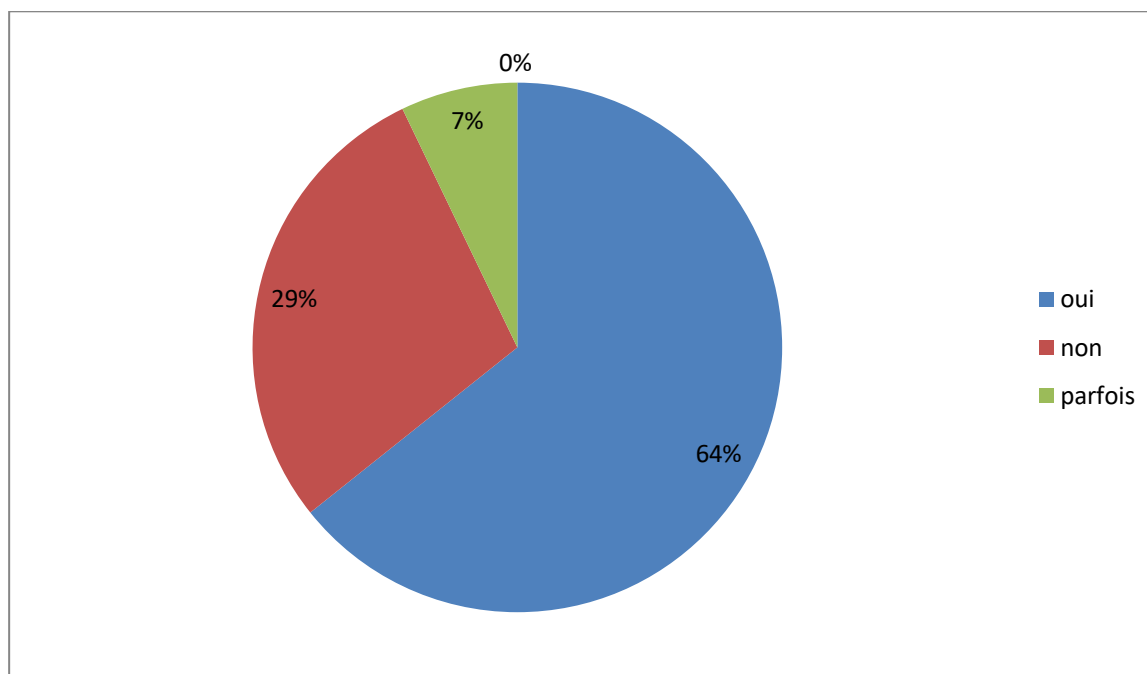
Hors que, en termes de GTA cette situation peut entraîner des erreurs de suivi et de gestion des heures de travail des employés, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la productivité et la gestion des ressources humaines.

**Tableau 19: Avez-vous déjà manqué une date d'échéance**

avez-vous déjà manqué une date d'échéance	Effectifs	Pourcentage
Oui	9	64%
Non	4	29%
Parfois	1	7%

Source : Réaliser par nous-même.

**Figure 15: Avez-vous déjà manqué une date d'échéance.**



D'après les données du tableau, on constate que 64% des répondant ont déjà manque une date d'échéance, suivie de 7% des répondant parfois manque une date, et enfin que 29% des répondant qui respecte les date d'échéance.



Alors on peut dire que le taux est très important car manquer une date d'échéance peut perturber la gestion du temps et des activités en entreprise. Il est important de fixer des dates d'échéance pour les tâches et de les respecter pour une bonne organisation du travail. Les logiciels de gestion des temps et des activités peuvent aider à optimiser la productivité et à éviter les retards.

#### Axe04 : bien-être au travail

**Tableau 20: Gérer une situation stressante et pressée par le temps**

Gérer une situation stressante et pressée par le temps	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	100%
Non	0	0%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

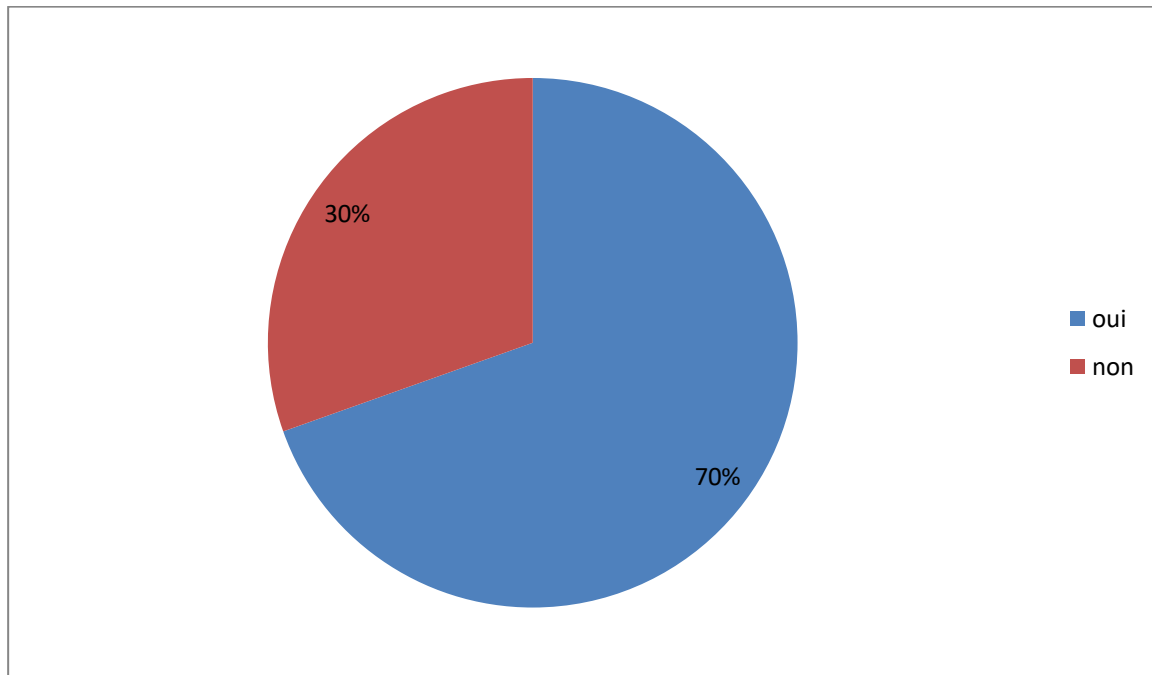
Relativement à la question avez-vous gérer une situation stressante et pressée par le temps ?

Nous constatons que la totalité de nos répondants a vécu et a géré une situation stressante et pressée par le temps.

**Tableau 21: Avez-vous bénéficié d'une formation sur la gestion du temps et du stress.**

avez-vous bénéficié d'une formation sur la gestion du temps et du stress	Effectifs	Pourcentage
Oui	11	70%
Non	3	30%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 16: Avez-vous bénéficié d'une formation sur la gestion du temps et du stress.**

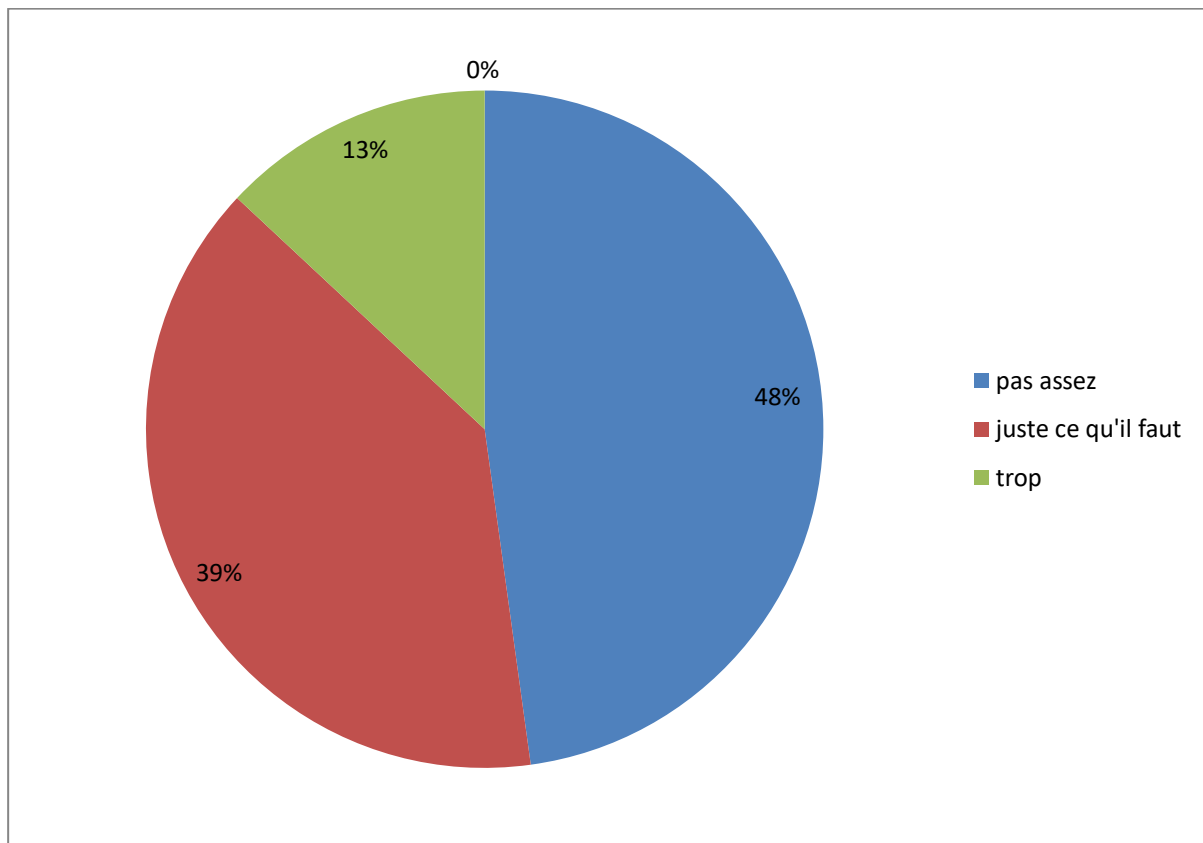
Les données du tableau N°21 nous permet de justifier par le fait que 70% des répondant on bénéficie d'une formation sur la gestion des temps et du stress.

Ce qui nous permet de déduire que l'entreprise CEVITAL consciente des situations stressantes qui font subir aux employés mais en contre partie organise des formations sur la gestion des temps et du stress.

**Tableau 22: Degrés d'importance accordée au bien être des employés.**

Degrés d'importance accordée au bien-être des employés	Effectifs	Pourcentage
Pas assez	11	48%
Juste ce qu'il faut	9	39%
Trop	3	13%
Total	23	100

Source : Réalisé par nous même

**Figure 17: Pourcentage accordés au bien être des employés.**

Relativement à la question liée à l'intérêt porté par l'entreprise au bien-être au travail ; nous constatons que 48% des employés jugent que l'entreprise n'accorde pas assez d'importance au bien-être au travail suivi de 39% pour qui les efforts fournis sont justes ce qu'il faut. Enfin seulement 13% des répondants jugent que leur entreprise accorde trop d'importance pour leur bien-être.

Un salarié qui se sent bien va naturellement s'investir davantage et fournir un travail de meilleure qualité.

Le bien-être au travail est important :

Pour préserver la santé mentale et physique des salariés ;

Pour renforcer la motivation des équipes et la compétitivité de l'entreprise.

Le mal-être au travail n'est pas anodin et présente de nombreux risques pour le salarié comme pour l'entreprise : mauvais résultats, maladies, absentéisme, turn-over, etc.

**Tableau 23: L'influence du bien être sur la productivité des salariés.**

Influence du bien être sur la productivité des salariés	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	100%
Non	0	0%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

L'analyse des données du tableau N°23, indique que la totalité de personnes interrogées pensent que le bien-être au travail influence la productivité des salariés.

Une bonne qualité de vie au travail favorise l'investissement, la motivation, et permet de développer un climat sain au travail. Le bien-être professionnel rejaillit individuellement sur chacun des salariés, mais aussi collectivement, au niveau du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Les salariés sont plus épanouis, plus efficaces, et l'entreprise gagne en compétitivité.

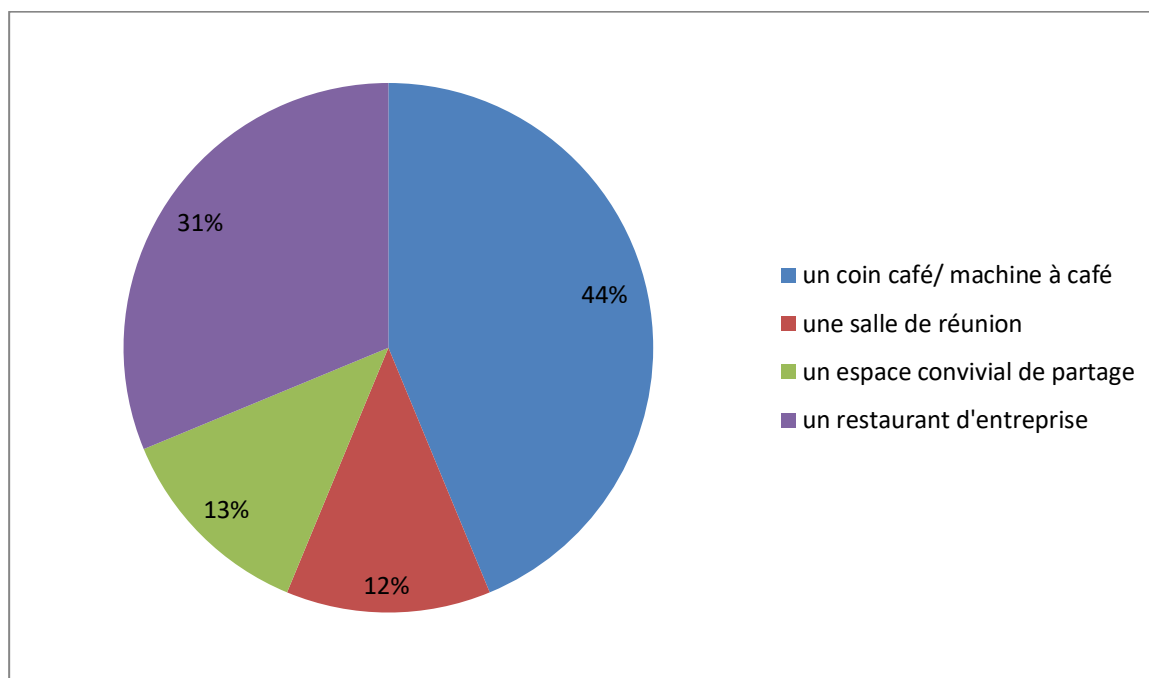
**Tableau 24: Les espaces qui contribuent à améliorer le bien-être.**

Les espaces	Effectifs	Pourcentage
Un coin café/ machine à café	14	44%
Une salle de réunion	4	12%
Un espace convivial de partage	4	13%
Un restaurant d'entreprise	10	31%

Source : Réalisé par nous-même.

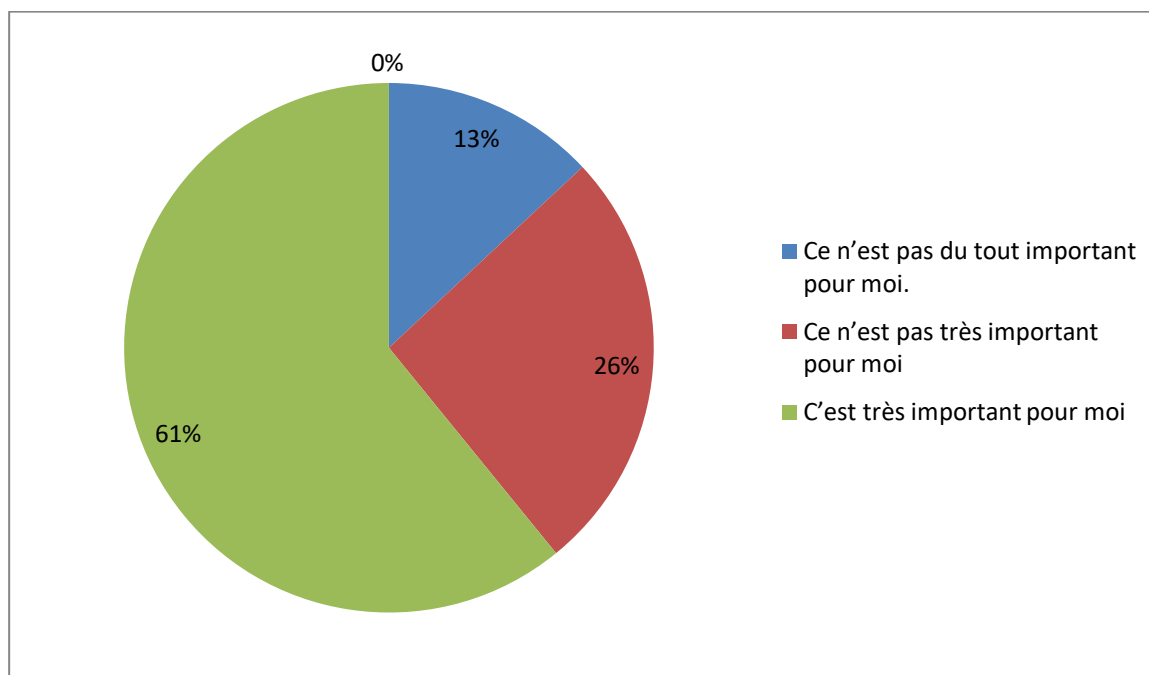
Plusieurs moyens permettent de contribuer à améliorer l'espace de travail au sein d'une organisation donnée. Relativement à ce point, nous dénotons que :

- ✓ Le coin café/machine à café contribuent au bien être pour 44%.
- ✓ Le restaurant pout 31%.
- ✓ Un espace convivial de partage des 13%.
- ✓ Et une salle de réunion dans 12% de cas.

**Figure 18: Les espaces qui contribuent à améliorer le bien-être.****Tableau 25: Eléments matériels et bien-être au travail.**

Éléments matériels	Effectifs	Pourcentage
Ce n'est pas du tout important pour moi.	3	13%
Ce n'est pas très important pour moi.	6	26%
C'est très important pour moi	14	61%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

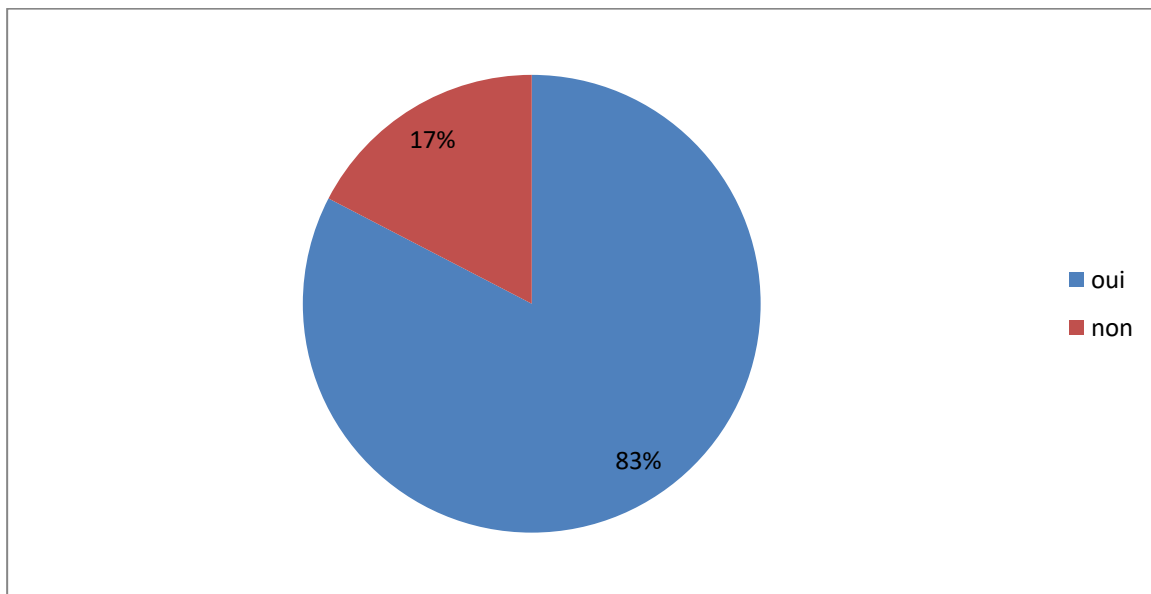
**Figure 19: Eléments matériels et bien-être au travail.**

Les données du tableau N°25 nous informent que 61% des salariés interrogés considèrent que la mise à disposition d'éléments matériels (hors équipement de travail) telle qu'une salle de repos, salle de sport ...etc. est indispensable et très importante car elles contribuent à leurs bien-être. 26% jugent que ce n'est pas très important pour eux et 13% disent que ce n'est pas du tout important.

**Tableau 26: Moyens mis en place.**

Moyens mis en place	Effectifs	Pourcentage
Oui	19	83%
Non	4	4%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

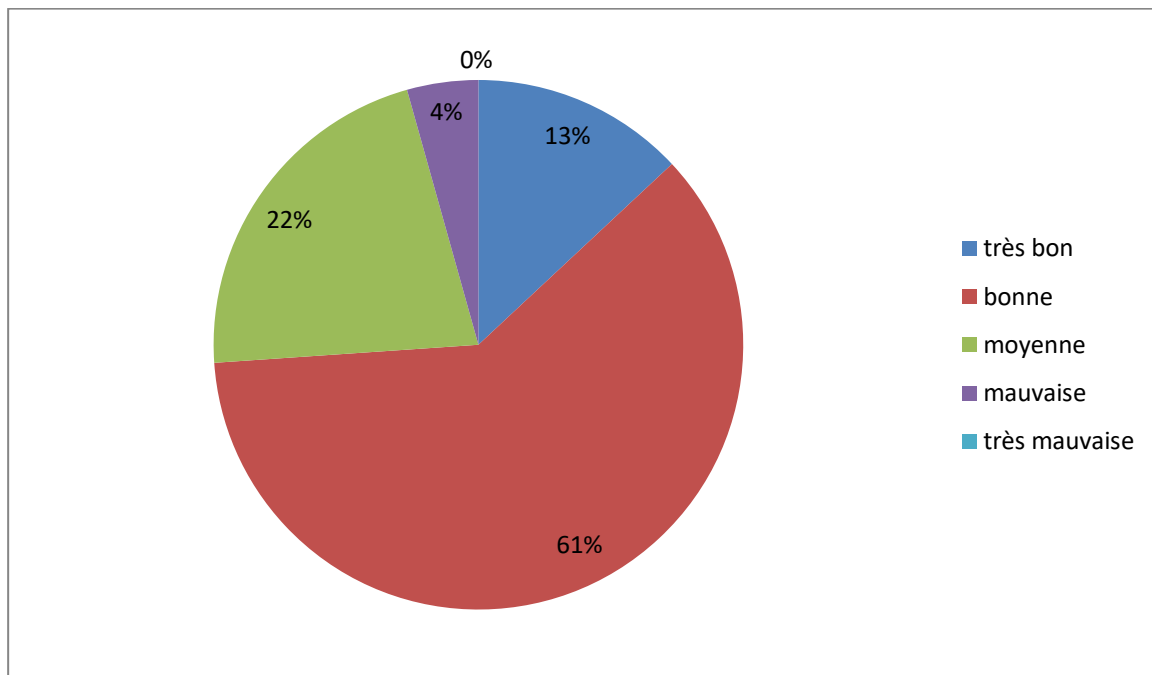
**Figure 20: moyens mise en place.**

Nous constatons à travers l'analyse des résultats du tableau N°26, que 83% des salariés interrogés sont satisfaits des moyens mis en place par l'entreprise afin d'assurer leurs biens être, tandis que 17% ne sont pas satisfaits.

**Tableau 27: Point de vue sur les conditions de travail.**

Point de vue sur les conditions de travail	Effectifs	Pourcentage
Très bon	3	13%
Bonne	14	61%
Moyenne	5	22%
Mauvaise	1	4%
Très mauvaise	0	0%
Total	23	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 21: Qualification des conditions de travail.**

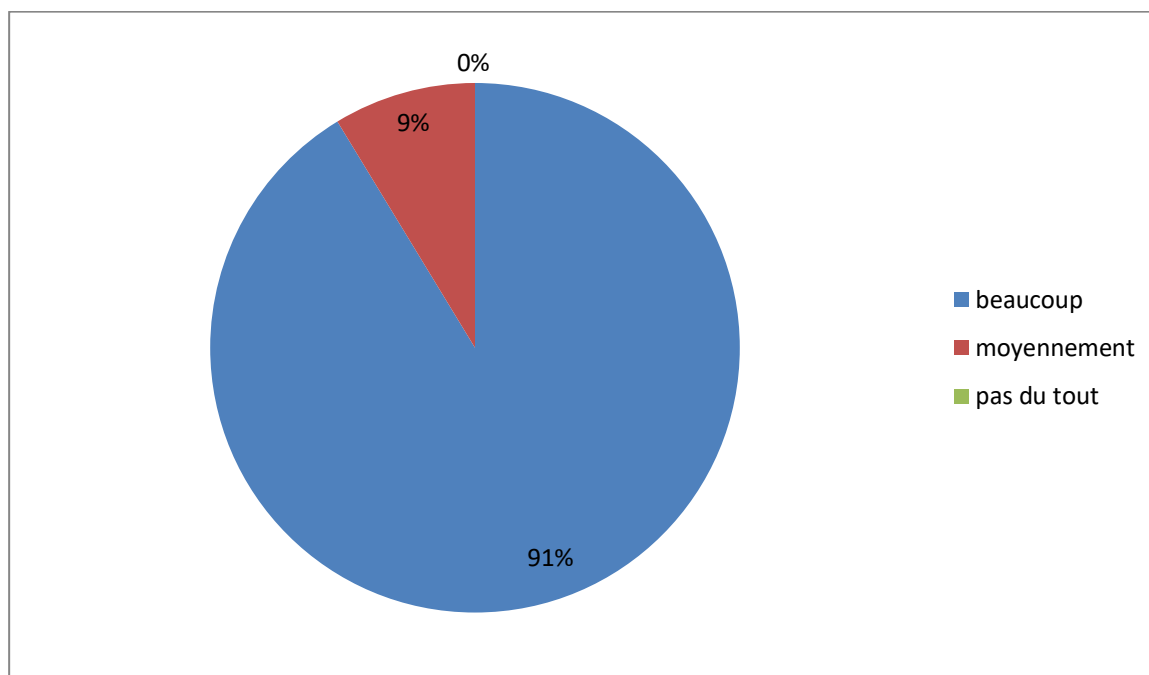
Sur la base des données disponibles, 61% des personnes interrogées considèrent que les conditions de travail au CEVITAL sont bonnes, suivies de 22% des personnes interrogées qui considèrent que les conditions sont moyennes, 13% d'entre elles très bonnes et 4% d'entre elles. Répondez que c'est très bien. Je sentais que les conditions de travail étaient mauvaises.

**Tableau 28: Le bien être une condition pour atteindre les objectifs**

Bien être condition pour atteindre les objectifs	Effectifs	Pourcentage
Beaucoup	21	91%
Moyennement	2	9%
Pas du tout	0	0%
Total	23	100%

Source : Réalise par nous-même.



**Figure 22: Le bien être une condition pour atteindre les objectifs.**

Nous constatons d'après les données du tableau N°28 que 91% des personnes interrogées pensent que le bien-être au travail contribue considérablement à atteindre les objectifs, tandis que 9% pensent qu'il contribue moyennement.

Plus qu'une obligation légale, le bien-être au travail a beaucoup à offrir, tant au profit de l'employeur qu'au profit de l'employé :

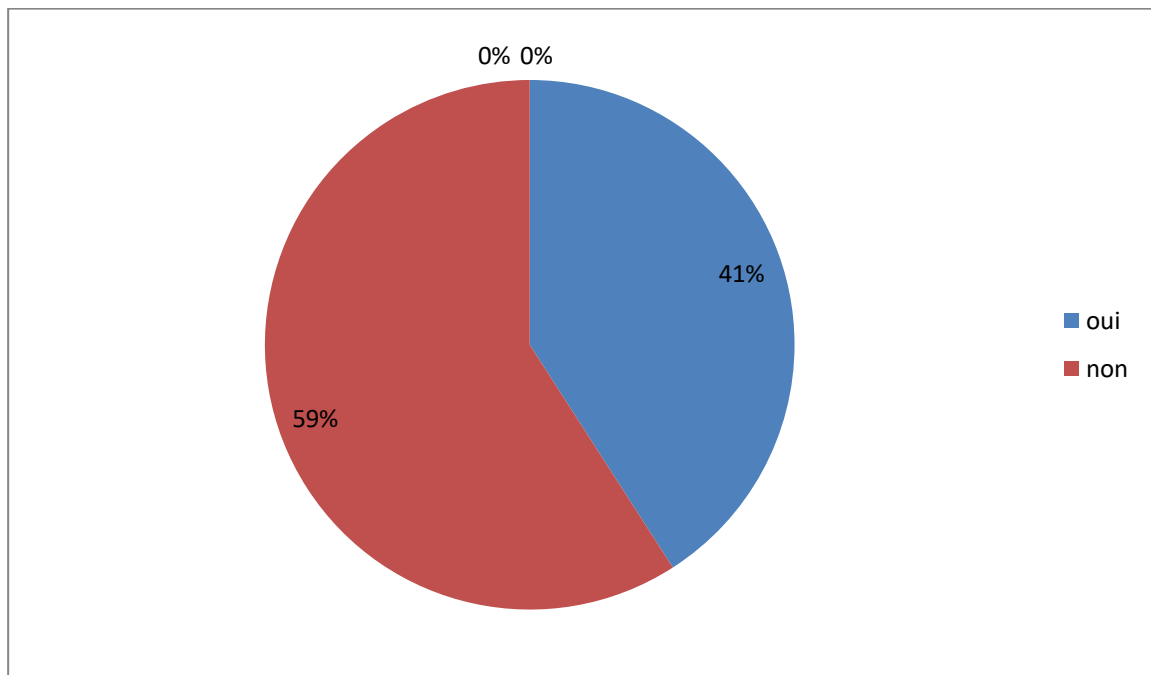
L'employé passe une majeure partie de ses journées au bureau. Meilleures sont ses conditions de travail, plus agréable est son quotidien.

L'employeur qui met en place de bonnes conditions de travail favorise la motivation de ses salariés : la performance et les chiffres d'affaires de l'entreprise passeront à la hausse. Autre avantage : le salarié satisfait reste en poste, le turn-over est ainsi considérablement réduit.

**Tableau 29: Reconnaissance de l'entreprise envers les employés.**

Reconnaissance de l'entreprise envers les employés	Effectifs	Pourcentage
Oui	9	41%
Non	13	59%
Total	22	100%

Source : Réalisé par nous-même.

**Figure 23: Reconnaissance de l'entreprise envers les employés.**

Les résultats du tableau N°29 nous montre que 59% des répondants ont jugé que l'entreprise CEVITAL ne reconnaît pas leurs efforts, tandis que 41% reçoivent une reconnaissance majoritaire sous forme de promotion, prime.

Il s'est avéré que la société CEVITAL manquait de sensibilisation à ses employés, entraînant des conséquences préjudiciables pour eux et pour l'entreprise. Par exemple, cela peut affecter la gestion du temps et les employés en réduisant l'engagement et la motivation des employés et en augmentant le stress et l'absentéisme des employés. Cela peut également créer une atmosphère de méfiance, d'insatisfaction et de conflit entre les employés et la direction, affectant la communication, la collaboration et le temps de gestion.

#### **Logiciel utilisé par l'entreprise pour la GTA :**

Kelio est un logiciel de gestion des temps et des activités (GTA) qui permet de gérer la présence des salariés, les absences, les plannings, la répartition des effectifs et les temps de travail. Voici quelques éléments sur les démonstrations du logiciel Kelio :

- Kelio propose des démonstrations personnalisées pour présenter les fonctionnalités du logiciel et répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise.
- Les démonstrations permettent de découvrir les différentes fonctionnalités du logiciel, telles que la gestion des temps, la gestion des absences, la planification des plannings, la répartition des effectifs, etc.

- Les démonstrations permettent également de découvrir les avantages du logiciel, tels que la réduction des erreurs de saisie, la simplification des processus de gestion, la centralisation des données, la génération de rapports, etc.
- Les démonstrations permettent de découvrir les différents modules du logiciel, tels que Kelio Planning, Kelio Absences, Kelio Time, Kelio Analytics, etc.
- Les démonstrations permettent de découvrir les différentes options de personnalisation du logiciel, telles que la personnalisation des interfaces, des workflows, des règles de gestion, etc.
- Les démonstrations permettent de découvrir les différents modes d'accès au logiciel, tels que l'accès web, l'accès mobile, l'accès badgeuse, etc.

Les démonstrations du logiciel Kelio permettent de découvrir les différentes fonctionnalités, avantages, modules, options de personnalisation et modes d'accès du logiciel, ainsi que de répondre aux besoins spécifiques de chaque entreprise.

#### **Les fonctionnalités clés du logiciel Kelio de gestion des temps et des activités :**

Le logiciel Kelio de gestion des temps et des activités propose plusieurs fonctionnalités clés pour simplifier la gestion des temps de travail des collaborateurs et garantir la conformité réglementaire. Voici quelques-unes de ces fonctionnalités :

- Gestion des temps de travail : le logiciel Kelio permet de suivre les heures de travail effectuées par les salariés, de gérer les temps de repos et de pause, de suivre les heures supplémentaires, les heures d'absence, les heures cumulées, etc.
- Gestion des absences : le logiciel Kelio permet de gérer les demandes d'absence des salariés, de suivre les congés payés, les absences maladie, les absences pour événements familiaux, etc.
- Gestion des plannings : le logiciel Kelio permet de planifier les horaires de travail des salariés, de gérer les changements de planning, les remplacements, les absences imprévues, etc.
- Gestion des activités : le logiciel Kelio permet de suivre les activités des salariés selon l'activité, le client ou le projet concerné, de suivre la ventilation des temps de travail par activité, service, centre de charges, projet ou client, etc.

- Gestion des formations : le logiciel Kelio permet de gérer les formations des salariés, de suivre les compétences acquises, de planifier les formations à venir, etc.
- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : le logiciel Kelio permet de gérer les compétences des salariés, de planifier les évolutions de carrière, de suivre les besoins en recrutement, etc.
- Badgeuses : le logiciel Kelio permet d'utiliser des terminaux de badgeage pour faciliter la saisie des temps de travail et des activités.

Le logiciel Kelio de gestion des temps et des activités propose plusieurs fonctionnalités clés pour simplifier la gestion des temps de travail, des absences, des plannings, des activités, des formations, des notes de frais et des compétences des salariés, ainsi que pour garantir la conformité réglementaire.

#### **Synthèse des résultats obtenus et suggestions :**

Le stage effectué à CEVITAL appuyé par l'enquête menée auprès d'un échantillon d'employés ; nous permettent de constater que la gestion des temps est une préoccupation majeure de l'entreprise CEVITAL, notamment par son investissement dans le logiciel kelio qui automatise la gestion des absences, le badgeage et le suivi des temps de travail...etc.

Les résultats obtenus, justifient que la GTA contribue à favoriser le bien-être au travail et à son tour l'efficacité. De plus la gestion du temps représente une nécessité interne pour 96% de notre échantillon ce qui confirme par la conscience collective des employés de l'importance accordé à la ressource temps.

Par ailleurs et relativement aux résultats obtenus, les deux principales raisons qui poussent les salariés à gérer leurs temps sont pour faciliter le travail et optimiser leurs performances ce qui veut dire un avantage d'investissement au travail. Ainsi, notre première hypothèse dont l'énoncé est : La GTA, une plus-value aux salariés pour inciter un avantage d'investissement au travail (source de motivation, performance, efficacité et efficience des RH) est confirmée.

L'entreprise CEVITAL, s'est engagée dans la démarche RSE et donc sur des engagements responsables à leur tête le bien-être au travail. Une entreprise qui se préoccupe du bien-être de ses employés limite le taux d'absentéisme, stresse, conflits, etc. C'est-à-dire sauvegarder le capital humain. Bien que cette considération reste loin d'être confirmée étant le fait que 48% des salariés interrogés malheureusement pense que l'entreprise CEVITAL n'accorde pas

assez d'importance au bien être des salariés ce qui peut impacter la fidélisation et la motivation de ses derniers.

En effet, l'ensemble des répondants confirment que le bien-être au travail est la principale condition pour être performant et atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous pouvons dire que les données de notre enquête confirment notre deuxième hypothèse dont l'énoncé est : La GTA impacte le bien être des salariés ainsi que leurs performances.

**Suggestions :**

Notre stage ainsi que les résultats obtenus grâce à l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL imposent la formulation des quelques recommandations que nous jugeons utiles afin d'améliorer la GTA et favoriser le bien être. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Utiliser le logiciel de gestion des temps et des activités pour automatiser les tâches administratives attachées au suivi des absences et des présences, du temps travaillé...etc.
- Définir clairement les objectifs pour organiser correctement les plannings des salariés et engendrer des employés moins stressés et plus concentrés.
- Améliorer la précision des estimations des temps en distinguant les tâches principales des tâches secondaires.
- Accompagner par des actions de formation, les employés pour une meilleure adoption de l'outil de suivi d'activité.
- Mettre en adéquation les ressources avec les besoins grâce à la gestion des temps et des activités.
- Miser sur de la reconnaissance pour valoriser les efforts et les réussites des employés.
- Améliorer les moyennes mises en place pour le bien être des employés.

**Les difficultés rencontrées :**

Nous avons rencontré des obstacles d'accès aux documents internes, et le désintérêt de quelques travailleurs envers l'enquête par questionnaire.

**Conclusion**

Nous concluons que le dernier chapitre, de notre travail, est essentiellement centré sur l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL.

A travers notre étude réalisée au sein de l'entreprise « CEVITAL », elle nous a permis de comprendre et de connaître l'impact du temps de travail sur le bien être des salariés, et de mettre en évidence l'importance de la gestion du temps au sein de l'entreprise.

En fin, d'après l'analyse des tableaux on déduit que la gestion des temps et des activités à un impact sur le bien-être et la performance des salariés.

# *Conclusion générale*

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle capital dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise d'où la nécessité de le prendre en charge.

Actuellement, la gestion des ressources humaines est l'une des disciplines qui permet de gérer le capital humain en harmonie avec la stratégie de l'entreprise, et cela par l'ensemble de ses pratiques qui visent à concilier les attentes des deux parties celles de l'entreprise et celles des salariés.

Dans cet ordre d'idée, la gestion du temps et des activités est essentielle pour assurer cette harmonie et améliorer la productivité et la qualité de vie des RH. En planifiant efficacement les tâches et en priorisant les activités importantes, les organisations et les DRH peuvent réduire le stress et l'anxiété liés à la surcharge de travail. Cela permet également de mieux équilibrer le temps consacré au travail et celui consacré à la famille, aux loisirs et à d'autres activités importantes pour le bien-être.

La préoccupation principale de cette étude était de trouver une réponse à la question principale de recherche suivante : Comment le GTA crée-t-il un environnement qui favorise le bien-être au travail afin d'atteindre la performance RH ? Sur la base de notre analyse, nous pouvons dire qu'un collaborateur heureux est un collaborateur efficace lorsque son temps et activités sont mieux gérés. Dans l'entreprise CEVITAL, la gestion du temps et de l'activité permet aux collaborateurs d'optimiser leurs plannings en fonction de leurs impératifs. Ce qui contribue à créer un environnement de travail positif en stimulant la productivité et la créativité, ce qui se traduit par une meilleure performance au travail.

La gestion du temps exige beaucoup de motivation et demande une réflexion permanente orientée par démarche et des techniques. Le temps est devenu une arme stratégique de la concurrence, il est impératif d'évaluer notre utilisation du temps et d'analyser nos attitudes et comportements face au temps, afin de mieux le gérer.

La gestion du temps n'a pas pour but de faire travailler plus dur et plus longtemps, mais de manière plus intelligente afin que le travail soit terminé plus vite et plus facilement.

Le meilleur investissement qu'une entreprise peut faire, est d'investir dans le bien-être de ses employés. Toutes les entreprises peuvent disposer du même capital technique mais jamais du même capital humain ; en effet, c'est les ressources humaines qui font la différence.

La gestion du temps n'a pas pour but de faire travailler plus dur et plus longtemps, mais de manière plus intelligente afin que le travail soit terminé plus vite et plus facilement.



Le meilleur investissement qu'une entreprise peut faire, est d'investir dans le bien-être de ses employés. Toutes les entreprises peuvent disposer du même capital technique mais jamais du même capital humain ; en effet, c'est les ressources humaines qui font la différence.

# *Références bibliographiques*

### Ouvrages

1. Bruchon-Schweitzer, 1998, Introduction à la psychologie de la santé, 2ème édition, PUF, Paris.
2. C.KENNEDY- 1996- Toutes les réponses aux grandes questions du management- Ed Maxima- Paris.
3. CHEVALIER Jean -1945- Organisation du travail, 5ème édition, Dunod.
4. EMILIE Genin, 2007, La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interaction entre temps personnel et temps professionnel, paris.
5. Florence Noguera, Management du temps de travail, édition DUNOD, Paris, 2006.
6. G. Ferréol, dictionnaire des techniques appliquées aux sciences économiques et sociales, Armand colin, 1995.
7. GILLES Pronovost, 2006, Sociologie des temps, édition Boeck université, Paris-Bruxelles.
8. Jean Louis Servan-Schreiber, Albin Michel, 2000 , la gestion du temps: un art de vivre (2e partie) éd Fayard.
9. Jean-Claude Bernatchez, 2003, l'appréciation des performances au travail de l'individu a l'équipe.
10. Jean-Claude Bernatchez, L'appréciation des performances au travail De l'individu a l'équipe, 2003, page 7
11. Jean-Claude Bernatchez, L'appréciation des performances au travail De l'individu a l'équipe, 2003, page 24.
12. JEAN-MARIE Peretti, août 2001, Dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert.
13. Julie Ménard, Authenticité et bien-être au travail, Etude auprès de gestionnaires, Thèse Université de Montréal, 2008 page, 11
14. Julie Ménard, Authenticité et bien-être au travail, Etude auprès de gestionnaires, Thèse Université de Montréal, 2008 page, 12
15. Karl Marx, 1975, le capital, Paris, édition sociale.
16. LAUBERT.G 1972– La préparation du travail- organisation pratique de l'entreprise- Chotard et Associés éditeur paris

17. M. Jorans, J-M. Peretti, 1986, audit de l'aménagement des temps de travail, les éditions d'organisation, paris.
18. Paul J. MEYER 1987. La Dynamique De La Fixations Des Objectifs. Success Motivation Internatioal, Inc.
19. Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.
20. ROBERT N. Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles, INRS Département homme au travail, 2007.
21. Tristan\_Mazet\_-\_Rapport\_Hypertexte\_-\_Le\_bien-etre\_au\_travail.pdf.

### Article et revues :

Abdelmalek Essaïdi, gestion du temps. Ecole national de commerce et de gestion ; 2009/2010 Tanger Maroc.

Université du québec à montréal analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier.

Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines, (1), 23-41.

### Dictionnaires :

Le dictionnaire Petit robert 1981.

Le Petit Larousse illustré 2010.

### Site web :

- Travail posté disponible sur :

<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-1990-11-relations-de-travail.pdf>  
page04 consulté le 08/04/2023 à 19:04.

- Le travail de nuit disponible sur :

<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1199931-le-travail-denuit/08/04/2023> à 17 :35.

<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Loi-1990-11-relations-de-travail.pdf>  
page04 consulté le 08/04/2023 a 19:25.

- Le travail à temps partiel disponible sur :

<https://grh-algerie.blogspot.com/2017/01/le-travail-temps-partiel.html> consulté le 15/04/2023 à 00:29

- La loi de Carlson disponible sur :

<https://www.helloworkplace.fr/loi-carlson/>

- la loi de Murphy disponible sur :

[/fr.wikipedia.org/wiki/Loi de Murphy](https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Murphy)

- La loi de Douglas disponible sur :

<https://marketing-bienveillant.com/5-lois-gestion-du-temps/> consulté le 15/04/2023 à 23h58.

- La matrice d'eisenhower disponible sur :

<https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/dossiers-methodes/matrice-eisenhower> consulté le 02/05/2023 à 21:12.

- [www.Inrs.fr](http://www.Inrs.fr) Evaluation des risques professionnels Aide au repérage des risques dans les PME-PMI, Brochure, page 16

# *Table des matières*

## Table des matières

<i>Remerciement</i> .....	2
<i>Dédicaces</i> .....	3
Liste des abréviations .....	5
Liste des tableaux .....	6
Liste des figures .....	7
<i>Introduction générale</i> .....	6
<i>Chapitre I</i> .....	1
<i>Temps et aménagement du temps au travail</i> .....	1
Introduction .....	4
Section 01 : Généralités sur la ressource temps .....	5
1.1 Définition de la ressource temps .....	5
1.2 Définition et histoire du temps de travail : .....	5
1.3 Le temps dans les théories de travail .....	6
1.4 Changement et aménagement du temps de travail .....	7
1.4.1 Relation de l'entreprise et temps .....	7
1.4.2 Le temps un atout stratégique pour l'entreprise .....	8
1.4.2 La relation entre les traits d'un manager et sa gestion du temps .....	8
1.4.2.1 La délégation .....	10
1.4.2.2 Les attentes des dirigeants .....	11
1.5 Temps de travail et fonction de la GRH .....	11
1.5.1 L'articulation temps de travail et temps hors travail .....	11
1.5.2 La fonction RH .....	12
1.5.2.1 Les changements organisationnels et temporels .....	12
1.5.2.2 La Gestion proactive des emplois et des compétences .....	12
1.5.2.3 Contrôle et pilotage du temps de travail .....	12
1.5.2.4 Le lien entre la GTA et les pratiques GRH .....	13
1.6 Les modes de temps de travail .....	15
1.6.1 Travail posté .....	15
1.6.2 Le travail de nuit .....	16
1.6.3 Le travail à temps partiel .....	16
1.6.4 Le travail à temps pleins .....	17
1.7 Le temps de travail en Algérie .....	17

Section02 : Gestion des Temps et des Activités .....	18
2.1 Définition de la GTA .....	18
2.2 Les principales lois de la gestion des temps .....	20
2.2.1 La loi de Pareto .....	20
2.2.2 La loi de parkinson .....	20
2.2.3 La loi de Carlson .....	21
2.2.4 La loi d'Illich .....	21
2.2.5 La loi de Murphy .....	22
2.2.6 La loi de Douglas .....	22
2.3 La stratégie de gestion de temps .....	23
2.3.1 La détermination des objectifs .....	23
2.3.2 La planification du temps .....	23
2.3.3 La prise de décision .....	24
2.3.4 L'organisation du temps et la réalisation .....	24
2.3.5 Le contrôle et le suivi et des résultats .....	24
2.3.6 L'information et la communication .....	25
2.4 L'Audit de l'Aménagement des Temps de Travail (AATT) .....	25
2.4.1 Le contrôle de l'information sur les temps de travail .....	25
2.4.2 Le contrôle de l'application des procédures ou audit de conformité .....	26
2.4.3 Audit d'efficacité des pratiques d'ATT mises en place .....	26
2.4.4 Audit stratégique .....	27
2.5 Les outils de gestion des temps et des activités .....	27
2.5.1 Principes d'EISENHOWER .....	27
2.5.2 La méthode NERAC .....	29
2.5.2.1 Noter .....	29
2.5.2.2 Estimer .....	29
2.5.2.3 Réserver .....	30
2.5.2.4 Arbitrer .....	30
2.5.2.5 Contrôler .....	30
2.6 L'importance et l'enjeu de la gestion des temps et des activités .....	31
2.6.1 Limiter le nombre d'erreur .....	31
2.6.2 Aider à mieux appliquer le droit de travail .....	31
2.6.3 Gagner du temps .....	31



Conclusion .....	33
<i>Chapitre II</i> .....	4
<i>Du bien être à la performance des ressources humaines</i> .....	4
Introduction.....	34
Section01 : généralités sur le bien-être au travail.....	35
1.1 Définition du bien-être et bien-être au travail .....	35
1.1.1 Le travail.....	35
1.1.2 Le bien être .....	35
1.1.3 Le bien-être au travail.....	36
1.2 Les approches relatives au bien-être au travail et leur mise en œuvre .....	36
1.2.1 La théorie hiérarchique du bien-être (hédonique ou subjectif).....	37
1.2.2 Bien-être eudémonique ou psychologique .....	37
1.2.3 La mise en œuvre de la démarche bien-être au travail repose sur deux principales démarches.....	38
1.3 Les acteurs du bien-être au travail.....	39
1.3.1 La Direction .....	39
1.3.2 Le manager de proximité.....	39
1.3.3 La Direction des Ressources Humaines .....	39
1.3.4 Le salarié acteur de son bien-être.....	40
1.4 Les facteurs clés et les enjeux du bien-être au travail .....	40
1.4.1 Les facteurs clés du bien être.....	40
1.4.1.1 Le sentiment d'appartenance à une entreprise ou une organisation .....	40
1.4.1.2 Les relations de travail apaisées .....	40
1.4.1.3 L'environnement de travail .....	41
1.4.1.4 Sécurité.....	41
1.4.2 Les enjeux .....	41
1.4.2.1 Le retour sur investissement.....	41
1.4.2.2 Réduire le stress et les risques psychosociaux .....	42
1.4.2.3 Réduction de l'absentéisme.....	42
1.4.2.4 Améliorer l'image externe et interne .....	42
1.4.2.5 Fidéliser les salariés .....	42
1.4.2.6 Attirer les talents.....	42
1.4.2.7 Développer l'énergie positive des individus .....	42
1.4.2.8 Ouvrir la place à la créativité .....	43

1.4.2.9 Accompagner les managers et les équipes .....	43
1.4.2.10 Développer des nouvelles synergies .....	43
1.5 L'importance du bien-être au travail .....	43
1.6 Les impacts du bien-être au travail.....	44
1.6.1 L'impact économique.....	44
1.6.2 L'impact de légalisation .....	45
1.6.3 L'impact sur l'image de l'entreprise .....	45
1.6.4 L'impact éthique .....	45
L'impact sur la santé.....	45
Section02 : Performance et bien-être au travail .....	47
2.1 Définition et évolution de la performance .....	47
2.1.1 Définition de la performance .....	47
2.2 Le rôle du bien être dans la performance des RH .....	48
2.3 L'impact du bien-être au travail et performance .....	48
Conclusion .....	50
<i>Chapitre III</i> .....	34
<i>Cas pratique</i> .....	34
Introduction.....	51
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche .....	51
1. Présentation de l'entreprise.....	51
1.1 Vision, mission et valeurs du groupe CEVITAL.....	51
2. Les principales filiales .....	52
3. Présentation de l'entreprise CEVITAL agro-industrie .....	54
3.1 Les raffineries et unités de production .....	54
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche et des principaux résultats.....	56
1. La Démarche méthodologique .....	56
2. Présentation de l'échantillon de l'enquête .....	57
Conclusion .....	86
<i>Conclusion générale</i> .....	51
<i>Références bibliographiques</i> .....	88
<i>Annexes</i> .....	93
Résumé .....	88

# *Annexes*

## Questionnaire

Bonjour, nous sommes des étudiantes de la faculté des sciences de gestion option management des ressources humaines, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire fin de cycle (master) intitulé :

La gestion des temps et des activités et le bien-être au travail

A cet effet nous demandons de bien vouloir répondre à ces questions tout en respectant votre anonymat. En participant à ce questionnaire, vous m'aidez à mieux réaliser notre cas pratique.

### AXE 1 : Profil du répondant

**1. Etes-vous**

- Femme.
- Homme

**2. Quel âge-avez-vous ?**

- Moins de 25 ans.
- Entre 25 ans et 35 ans.
- Entre 35 ans et 45 ans.
- Entre 45 ans et 55 ans.
- Plus de 55 ans.

**3. Êtes-vous**

- Marié(e) avec enfants
- Marié(e) sans enfants
- Célibataire
- Veuf /veuve
- Divorcé(e)

**4. La catégorie socioprofessionnelle**

- Dirigeant.
- Cadre.
- Agent de maîtrise.
- Agent d'exécution.

**5. Niveau d'étude**

- Primaire
- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

**6. Quelle est la nature de votre contrat de travail**

- CDD
- CDI

**Axe 2 : organisation du travail****7. Travaillez-vous majoritairement :**

- En équipe.
- Seul.
- En équipe de projet.

**8. Faites-vous toujours la même tâche**

- Oui
- Non

**9. Si vous travaillez en équipe, pensez-vous que votre charge de travail est répartie équitablement ?**

- Oui.
- Non.

Si non : comment vous réagissez ?

- Conflit entre collaborateur
- Grève
- Autres.

**10. Comment travaillez-vous ?**

- Temps partiel 8h-16h30.
- Equipe 3\*8.

**11. La gestion du temps présente pour vous une nécessité interne ?**

- Oui.
- Non.

**12. Quelle est la principale raison qui vous pousse à gérer votre temps ?**

- Optimiser la performance.
- Faciliter le travail.
- Autre réponse.

**13. Comment pouvez-vous situer votre gestion de temps selon l'échelle suivant ?**

- Très bon gestion.
- Bonne gestion.
- Moyenne gestion.
- Mauvaise gestion.
- Très mauvaise gestion.

**Axe 3 : gestion du temps de travail****14. Planifiez-vous votre temps de travail ?**

- Oui
- Non

Si oui : vous planifiez votre temps de travail entre :

- Tâches du travail
- Réunion
- Organisation du courriel
- Répondre aux appels téléphoniques
- Déplacements
- Interruption de vos collègues
- Autres

**15. Quels sont les outils que vous utilisez pour votre gestion du temps ?**

- Méthode NERAC
- Les calendriers partagés
- Les agendas partagés
- Les logiciels
- Check liste
- Agenda électroniques
- Programmation sur Excel
- Autres méthodes

**16. Pensez-vous du temps pour :**

- Déléguer des tâches
- Aider vos collègues
- A faire le travail des autres
- Autres

**17. Avez-vous déjà manqué une date d'échéance ?**

- Oui.
- Non.
- Parfois.

**Axe 04 : Bien-être au travail**

**18. Est-ce que vous avez dû gérer une situation stressante et pressé par le temps ?**

- Oui.
- Non.

**19. Avez-vous bénéficié d'une formation sur la gestion du temps et stress ?**

- Oui.
- Non.

**20. Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au bien-être de ses employés ?**

- Pas assez.
- Juste ce qu'il faut.
- Trop.

**21. Pensez-vous que le bien-être au travail influence la productivité des salariés ?**

- Oui.
- Non.

**22. Au sein de votre entreprise, Quels sont les espaces qui contribuent à améliorer votre bien-être au travail :**

- Un coin café / Machine à café.
- Une salle de réunion.
- Un espace convivial de partage.
- Un restaurant d'entreprise.
- Une cafétéria.

**23. Considérez-vous que votre bien-être au travail passe également par la mise à disposition d'éléments matériels (hors équipements de travail, espaces cités dans la question précédentes)?**

- Ce n'est pas du tout important pour moi.
- Ce n'est pas très important pour moi.
- C'est très important pour moi.

**24. Etes-vous satisfait des moyens mis en place au sein de votre entreprise ?**

- Oui.
- Non.

Si non, pourquoi ?

**25. Comment vous qualifier les conditions de travail dans votre organisation ?**

- Très bon.
- Bonne.
- Moyenne.
- Mauvaise.
- Très mauvaise.

**26. Selon vous est-ce que le bien-être au travail est la principale condition pour atteindre les objectifs ?**

- Beaucoup.
- Moyennement.
- Pas du tout.

**27. Est-ce que l'entreprise reconnaît l'effort que vous mettez dans votre travail ?**

- Oui.
- Non.

Si oui, par quels moyens ?

- Promotion.
- Prime.
- Voyage.
- Autre.

**Remarque : question N°15**

Méthode NERAC c'est l'abréviation de

Noter(N) : Noter les tâches.

Estimer(E) : estimer le temps consacré à chacune des activités listées.

Réserver(R) : cette étape vous permet de prévoir l'imprévu.

Arbitrer(A) : consiste à planifier, prioriser, déterminer si une tâche est importante et/ou urgente.

Contrôler(C) : consiste à faire le point sur le travail accompli dans un objectif d'efficacité optimale et de sérénité.

Dans le cas où une question n'est pas claire et vous avez mal à répondre, n'hésitez pas de me contacter sur ma boîte mail ou par téléphone :

E-mail : [yakoubroumaissa5@gmail.com](mailto:yakoubroumaissa5@gmail.com)

Numéro de téléphone : 0794065950.

Merci d'avoir répondu aux questions.

## Résumé

La gestion des temps consiste à optimiser l'utilisation du temps des employés dans une entreprise. Cela implique de planifier, suivre et analyser les heures travaillées et les activités accomplies par les employés. Les outils utilisés pour la gestion des temps comprennent des logiciels de pointage, des calendriers...etc.

L'objectif est d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'augmenter la productivité, de réduire les coûts et de faciliter la gestion des ressources humaines. Cela peut également aider à garantir le respect des lois et des règlements en matière de travail et de temps de travail.

La gestion des temps et le bien-être sont deux sujets étroitement liés en milieu professionnel. Une bonne gestion des temps permet de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette organisation permet de réduire le stress et la fatigue des salariés, favorisant ainsi leur bien-être au travail. Le bien-être au travail peut également être favorisé par la mise en place de politiques de flexibilité.

Time management is all about optimizing the use of employee time in a business. This involves planning, tracking and analyzing the hours worked and activities performed by employees. The tools used for time management include attendance software, calendars, etc.

The objective is to improve operational efficiency, increase productivity, reduce costs and facilitate human resource management. It can also help ensure compliance with labor and working time laws and regulations.

Time management and well-being are two closely related topics in the workplace. Good time management helps to promote a balance between professional and private life. This organization makes it possible to reduce the stress and fatigue of employees, thus promoting their well-being at work. Well-being at work can also be promoted by implementing flexibility policies.

Mots clé :

Gestion des ressources Humaines, Gestion des temps et des activités, Bien être au travail.