



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira-Bejaia*

*Faculté des Sciences Humaines et sociales*

*Département des Sciences sociales*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Sociales**

**Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

**Le Climat de Travail Comme Facteur de Motivation des  
Salariés.**

**Cas pratique : UNITE BEJAIA EMBALLAGE « BEJ.E »**

**Réalisé par :  
TATACHAK Nadir**

**Encadré par :  
M<sup>me</sup>. TABET Samira**

**Promotion  
2017 /2018**

## **Remerciements**

**T**out d'abord, je remercie dieu le tout puissant mon recours suprême, et officier de m'avoir donné courage et volonté pour accomplir ce travail.

**J**e remercie également tout les responsables et les travailleurs de l'UNITE BEJAIA EMBALLAGE « BEJ.E », notamment Mr le responsable de la direction des ressources humaines pour son aide précieuse et ses orientations.

**I**l nous est particulièrement agréable d'adresser nos vifs remerciements et d'exprimer notre très grande reconnaissance à notre promoteur M<sup>me</sup>.TABET, Pour son aide précieuse, et pour tout le temps qu'elle a consacré et surtout pour l'intérêt particulier qu'elle a toujours manifesté pour notre travail.

**J**e remercie également les membres de jury composé de M<sup>me</sup>.MEBARKI et M<sup>me</sup>.BOLOUHOUAT qui ont aimablement accepté de faire partie de cette soutenance.

**A** toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire trouvent ici notre sincère gratitude.

## **Dédicace**

Je tiens a Didier ce modeste travail a mes chers parents, aux quels je suis redevable  
tout au long de ma vie.

Je dédiée également ce travail a tout ma famille et surtout ma sœur.

Je le dédie à tout(s) mes amis(e) et touts ceux qui ont contribué à la réussite de ce  
travail de prés ou de loin.

## Liste des abréviations

Abréviations	Signification
A.A	Ambiance amical
A.M	Ambiance motivante
BEJ.E	Bejaia Emballage
BI	Bonne ambiance
CPI	Communication et partage des idées
DG	Direction Général
DRH	Direction des Ressources Humaines
E.E	Esprit d'équipe
GRH	Gestion des Ressources Humaines
La théorie ERG	Existence, Relatedness, Growth
La théorie VIE	Expectation, Instrumentalité, Valence
N.I	Nouvel investissements
R.R.C	Relation et respect collectif
O.C	Objectifs en communs
RH	Ressources Humaines
S.H	Sens de l'humour
T-S	Technicien supérieur

Liste des figures :

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page
01	La pyramide de Maslow.	22
02	Causes et effets du climat de travail.	31
03	Bénéfices d'un climat de travail positif.	32

Liste des tableaux :

N° de tableau	Le titre	La page
N°01	la répartition de la population d'enquête selon le sexe.	46
N°02	la répartition de la population d'enquête selon le type de contrat de fonctionnement.	47
N°03	la répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction.	47
N°04	la répartition de la population d'enquête selon la catégorie professionnelle.	48
N°05	la répartition de la population d'enquête selon l'ancienneté dans l'entreprise.	48
N°06	la relation entre la catégorie professionnelle et l'importance accordée au climat de travail.	51
N°07	le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le jugement de climat de travail.	52
N°08	la corrélation de la catégorie professionnelle des enquêtés et le sens accordé au bien être au travail.	54
N°09	le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et la relation avec les collègues de travail.	56
N°10	la liaison entre la catégorie professionnelle des enquêtés et l'ambiance de travail.	57
N°11	la relation de la catégorie des enquêtés et le genre d'ambiance ressentie au travail.	58
N°12	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et ce qui les rends heureux au travail.	60
N°13	la corrélation de la catégorie professionnelle des enquêtés et la bonne ouverture d'esprit envers l'équipe de travail.	61
N°14	le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et la sensation de fait d'être intégré au sein de l'équipe de travail.	62
N°15	le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et la liberté	64

	de parole et d'échange d'idées au sein de groupe de travail.	
N°16	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et le droit de parole –est-il reconnu ou non pour chacun d'eux.	65
N°17	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et la possibilité d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise « BEJ.E »	68
N°18	la répartition de la catégorie professionnelle et le genre de contacts qu'ils peuvent établir entre les différents collègues de tous les services de l'entreprise « BEJ.E ».	70
N°19	Le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le genre de conflits qui peuvent exister entre eux au travail.	71
N°20	le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le type des collègues avec lesquelles ils peuvent avoir des conflits au travail.	72
N°21	la relation entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le degré de la disponibilité avec la direction de l'entreprise « BEJ.E ».	73
N°22	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et les pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers eux.	75
N°23	le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le genre de reconnaissance qui reçoivent au travail.	76
N°24	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et leur respect par rapport aux normes et les valeurs établie par la direction de l'entreprise « BEJ.E ».	74
N°25	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et leur réactions face aux relations avec leur collègues de travail	79
N°26	le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et les réactions face aux relations avec le supérieur de travail.	80
N°27	Le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le comportement qu'ils peuvent avoir face a leur collègues de travail.	82
N°28	la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et le comportement qu'ils peuvent avoir face a aux supérieurs de travail.	83
N°29	la relation entre la catégorie professionnelle des enquêtés et leur avis sur le climat de travail.	84

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	I-II-III
---------------------------	----------

### **Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche**

1. <b>Les raisons de choix de thème</b> .....	05
2. <b>Les objectifs de la recherche</b> .....	05
3. <b>La problématique</b> .....	06
4. <b>Les hypothèses</b> .....	08
5. <b>La définition des concepts clés</b> .....	08
6. <b>La pré enquête</b> .....	11
7. <b>Le déroulement de l'enquête</b> .....	11
8. <b>La méthode et la technique utilisée</b> .....	11
9. <b>La population d'étude et l'échantillonnage</b> .....	13
10. <b>Les difficultés rencontrées</b> .....	14

Partie théorique.

### **Chapitre II : la motivation au travail et les théories de la motivation**

1. <b>aperçu historique du concept motivation</b> .....	17
2. <b>Les caractéristiques de la motivation au travail</b> .....	18
3. <b>Les types de la motivation</b> .....	19
1. La motivation extrinsèque.....	19
2. La motivation intrinsèque.....	19
4. <b>Les théories de la motivation</b> .....	20
1. Théorie de l'école scientifique de travail.....	20
2. Théorie de l'école des relations humaines : Elton Mayo (1940) .....	20
3. les théories de contenu .....	21
▪ La théorie des besoins de Maslow.....	21
▪ La théorie ERG d'aldersfer .....	23
▪ La théorie McClland.....	23
4. Les théories de processus.....	24

## Sommaire

---

▪ La théorie d'expectation VIE de Vroom (1964).....	24
▪ L'apport de l'école behavioriste d'après Skinner.....	24
5. La théorie d'Herzberg et l'enrichissement des taches.....	25

### **CHAPITRE III : le climat de travail et les conditions du travail**

<b>1. Le climat de travail.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1. Les dimensions de climat de travail .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2. Les types de climat de travail.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3. Les facteurs contribuant au climat de travail.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4. Les bénéfices d'un climat de travail positif.....</b>	<b>32</b>
<b>1.5. Les modèles théoriques de climat de travail.....</b>	<b>33</b>
▪ Modèle de James et Jones.....	33
▪ Modèle de BRUNET Luc.....	34
▪ Modèle de MARTIN Roy.....	34
<b>2. les conditions de travail.....</b>	<b>35</b>
<b>1. Les quatres champs des conditions de travail.....</b>	<b>35</b>
▪ La condition physique du travail.....	35
▪ La condition mentale du travail.....	35
▪ La condition psychosociale du travail.....	36
▪ Les horaires de travail.....	36
<b>2. L'importance de l'amélioration des conditions de travail.....</b>	<b>36</b>

### Partie pratique

CHAPITRE IV : la présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques de l'échantillon.

<b>1. la présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>39</b>
<b>1.1. Historique de l'entreprise .....</b>	<b>39</b>
<b>1.2. Les objectifs de l'entreprise.....</b>	<b>40</b>
<b>2. Les caractéristiques de l'échantillon.....</b>	<b>46-49</b>

**Chapitre V : Analyse et interprétation de la première hypothèse.....51-66**

## Sommaire

---

<b>Chapitre VI : Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....</b>	<b>68-85</b>
Résultats généraux.....	87
Conclusion .....	90
Références bibliographiques.....	92
Les annexes	

# Introduction

En parlant du travail, il n'est pas distinguer de la même manière par tout le monde ya ceux qui le considèrent comme le moyen de gagner de l'argent et d'autre comme un moyen nécessaire pour le développement personnel et qui éprouve une grande satisfaction à travailler. Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance (BURGAUD-D, 2002, p126).

Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les gens sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements, créer un climat serein et favorable, il faut qu'il y ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches. Il faut qu'il y ait aussi l'effort sous toutes ses formes. La motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. Cette culture véritable ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'entreprise. On peut repérer « la bonne manière de faire ». De plus, quand les employés sont motivés cela augmente leur performance. Ils donnent un travail de meilleure qualité. Cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes. En général quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail au sein de leur entreprise, ils font de leur mieux et remplissent la tâche avec enthousiasme. (DES HOMMES-O, 2008 p.10)

Beaucoup d'entreprise cherchent des moyens non seulement pour motiver leur personnel, mais aussi pour maintenir la motivation à haut niveau car elles savent que plus la personne est motivé plus elle est efficace, productive et rentable, donc motiver le personnel doit être une priorité et un objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. C'est pour cela que de multiples études ont été effectués sur la motivation au travail est précisément en psychologie de travail, afin de réaliser l'organisation et l'efficacité au sein de l'entreprise.

C'est surtout dans la publicité que la motivation va connaître son âge d'or. Repris par la psychologie du travail avec un certain nombre de travaux, pour aller à l'encontre du système Taylorien et permettre à l'entreprise de se développer par la gestion de ses ressources humaines. Il faut distinguer trois éléments dans la motivation : l'orientation vers tel ou tel objet, l'intensité de l'effort fourni et la persistance dans l'effort face aux obstacles rencontrés. La motivation n'est donc pas un trait de personnalité, elle est un processus. Une personne n'est jamais motivée dans l'absolu, mais elle l'est par ou pour quelque chose. La motivation n'est pas un trait de caractère qui se diagnostique à l'embauche. S'il existe des tendances personnelles à l'implication, la motivation, elle, révèle d'une dynamique qui doit être orchestré par l'organisation. Elle n'est pas une donnée constante, mais une ressource à entretenir.

Maintenir les entreprises sur l'axe du développement, être en permanence compétitif, n'est possible qu'en emmenons tous ceux qui font l'entreprise à développer leurs niveaux de performance. L'obtention de ce résultat passe nécessairement par un management conscient que l'efficacité durable d'une équipe s'enracine essentiellement dans la capacité de l'encadrement à développer une motivation forte et continue, soutenue par un effort méthodique. Les collaborateurs ont des besoins, des attentes et des objectifs différents, si l'on veut pouvoir motiver un effectif aussi varié, il est nécessaire de disposer du plus large éventail de modes d'incitations possibles. L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner ces attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver. Des salaires motiver représente une réussite pour une organisation ,motiver les salaires doit être l'un des objectifs principales et majeur de la gestion des ressources humaines ,et du fait que la motivation est un phénomène très complexe ce qui nous a pousser a s'intéresser au théories de la motivation dans le but d'identifier les appuis que dispose la direction des ressources humaines pour développer et améliorer la motivation des salariés.

Lorsque des personnes travaillent dans un environnement facilitant, elles font de leur mieux pour parvenir à des résultats, on dit qu'un environnement de ce type offre un climat de travail positif. En rédigeant ce mémoire nous avons voulu contribuer à l'étude d'un facteur fondamental qui contribue à la motivation au travail, c'est celui de

climat de travail. Au niveau d'évolution atteint par les entreprises, il n'est plus question de faire de climat de travail un simple facteur de motivation, toutes entreprise doit focaliser ses stratégies autour de l'amélioration de ce facteur afin de garantir la performance des employés. Car Un bon climat de travail peut permettre de dynamiser le comportement professionnel d'une personne, tandis qu'un climat peu harmonieux peut éroder la qualité des prestations professionnelles. Fondamentalement, un climat de travail positif encourage et soutient la motivation du personnel et une performance de qualité.

Pour aborder notre travail, nous avons proposé un plan qui contient deux (02) parties : une partie théorique et une autre pratique qui viennent sous forme de « 06 chapitres » comme suite :

**Le premier chapitre intitulé le cadre méthodologique de la recherche** : on a présenté les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, la méthode et la technique utilisé, la population d'étude et l'échantillonnage, les difficultés rencontrées.

**Le deuxième chapitre intitulé la motivation au travail et les théories de la motivation** : aperçu historique du concept motivation, les caractéristiques de la motivation au travail, les types de la motivation et les théories de la motivation.

**Le troisième chapitre intitulé Le climat de travail** : les dimensions de climat de travail, les types de climat de travail et les conditions de travail.

**Le quatrième chapitre intitulé** la présentation de l'organisme d'accueil et Les caractéristiques de l'échantillon.

**Le cinquième chapitre** intitulé Analyse et interprétation de la première hypothèse.

**Le sixième chapitre** intitulé Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.

On termine le travail avec des résultats généraux et une conclusion suivie par une liste bibliographique et des annexes.

Chapitre I :  
le cadre  
méthodologique

## **1. Les raisons du choix du thème**

Le choix de notre thème revient à diverses raisons dont on cite :

- La question de la motivation au travail est un fait qui marque l'actualité au sein de plusieurs entreprises qu'il soit en Algérie ou dans d'autres pays.
- La curiosité de découvrir les facteurs de la motivation au travail et de déterminer l'influence du climat de travail comme facteur de motivation sur la performance des salariés.
- L'importance du sujet apparait aussi dans la stimulation des salariés au travail dans le but de garantir la motivation; chose qui les encouragent à fournir beaucoup d'efforts afin d'atteindre les objectifs tracé par l'entreprise. Elle se manifeste également sur la complémentarité entre les fonctions de personnel et de ressources humaines afin d'arriver a une gestion objective et efficace pour cette dernière.
- Ainsi, notre spécialité « *sociologie de travail et des ressources humaines* » a beaucoup contribué au choix du thème, ce dernier nous permettra d'élargir le cadre théorique de nos connaissances, de mieux maitriser les théories de motivation et d'appliquer les connaissances théoriques et méthodologiques acquises durant notre cursus universitaire ; ce qui pourra nous servir au futur dans la vie professionnelle.

## **2. Les objectifs de la recherche**

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

- Donner des idées théoriques et pratique sur le climat de travail comme facteur de motivation.
- Découvrir l'existence de l'influence de climat de travail sur la motivation des salariés au travail.
- Connaitre les éléments les plus importants liés au climat de travail qui peuvent influencer sur la motivation des salariés au travail.

### 3. La problématique

La motivation pour une entreprise constitue ce que « l'eau apporte au moulin ». Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts (ORIOLO-D, 2011, p.10). Une entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation dont les méthodes se généralisent vis-à-vis de toutes les populations. L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun. En effet, il est sujet à des tensions à la fois individuelles et de groupes, personnelles et professionnelles, émotionnelles et rationnelles, philosophiques et matérielles.

La motivation au travail au sein de l'entreprise a pour cible ses employés, ses cadres, ses agents de maîtrise, ses agents d'exécutions et l'entreprise elle-même. Elle joue un rôle majeur au sein de l'entreprise et même pour l'économie de marché, pour cela, les psychosociologues des organisations conseillent aux managers de s'intéresser à la motivation des salariés car elle est un facteur fondamental pour la réussite des entreprises, qui s'intéressent à motiver de plus en plus leurs personnels, et à maintenir cette motivation à haut niveau et qui est devenu l'un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Selon *BIDAULT et al* : « *on n'attend des salariés qu'ils apportent leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, leur capacité d'adaptation... Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'ils réussissent, en un mot, s'ils sont motivés* » *BIDAULT et al.* (1994 :23). Ce n'est un secret pour personne que de constater que l'économie mondialisée exerce une pression considérable sur les entreprises pour qu'elles accroissent constamment leur performance.

Une enquête qui a porté sur 12500 salariés, répartis dans 17 pays, publiée sur le site de "France Info" le 29 février 2016, à démontrer que d'une manière générale, la

motivation est plus forte dans les pays émergents (Inde, Chine, Mexique, Afrique du Sud) que dans les pays d'Europe (Belgique, Espagne, France), Dans ces pays, en effet, le pourcentage de salariés très engagés varie de 10 à 28% alors qu'en Europe, il oscille entre 5 et 7%. Le pourcentage de salariés fortement désengagés s'y situe entre 4 et 10 % alors qu'en Europe, il va de 14 à 18% (Rodet-P, 2017, [www.focusrh.com](http://www.focusrh.com)).

Il est aussi nécessaire pour l'entreprise de connaître et de savoir que l'employé a besoin vraiment des bonnes conditions de travail, notamment un *climat de travail* chaleureux et convivial, c'est pour cela Il est essentiel pour une entreprise de connaître les éléments qui caractérisent son climat du travail et ces éléments sont très importants dans les organisations. L'étude de l'environnement du travail au sein des entreprises constitue pour les personnes et les organisations un enjeu de plus en plus important, et aussi devenu l'objet d'étude des chercheurs, des sociologues et des psychologues de travail.

Le climat de travail joue un rôle prépondérant dans la performance et le succès d'une entreprise. En fait on pourrait décrire simplement le climat de travail comme le "cœur" de l'organisation puisque c'est dans le climat que se retrouve toute la dimension émotive et affective de la vie au travail. Pour les employés, un bon climat de travail améliore leur satisfaction, il limite leur stress et améliore leur moral. Il influence aussi leur bon comportement au travail leur motivation et leur façon de communiquer. Il encourage chez eux la créativité, l'innovation et la prise de risque et suscite même leur engagement au niveau d'efforts allant au-delà de leurs attentes professionnelles. Pour l'entreprise, avoir des employés heureux et créatifs joue un rôle actif et a un impact positif sur la productivité, la capacité d'innover, son adaptabilité au changement et sur la qualité du service à la clientèle. De même cela contribue à réduire l'absentéisme et le nombre d'accidents. Un bon climat de travail permet aussi d'assurer la stabilité et représente un atout majeur pour attirer les meilleurs employés. ([equipebleu.com](http://equipebleu.com))

Notre intérêt dans cette recherche se porte sur le climat de travail comme facteur de motivation, dont on essaye de déterminer les éléments qui contribuent à un climat

de travail positif et les bénéfices qui émanent de lui, et cela à partir d'une analyse sociologique auprès des employés de l'entreprise « *BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E* ».

De ce fait, *prenant en compte le climat de travail comme un facteur de motivation, comment peut-t-il motiver les employés?*

#### **4. Les hypothèses**

Selon *AKTOUF Omar*, « Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation proforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. D'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence. ». (*AKTOUF-O, 1987, p.57*)

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons supposé deux hypothèses qui vont nous servir pour mener logiquement notre étude qui sont :

**Hypothèse I : Le climat de travail peut motiver les employés en leur offrant une bonne ambiance au travail.**

**Hypothèse II : Le climat de travail peut motiver les employés en développant entre eux de bonnes relations hiérarchiques au sein de l'entreprise.**

#### **5. Définitions des concepts clés**

Pour passer de l'abstrait vers le concret, l'opérationnalisation des concepts est une étape très nécessaire pour faciliter notre étude dans la réalité, car on peut considérer le concept comme un élément de base dans toute recherche, « il organise la réalité en retenant les caractères distinctif, significatif des phénomènes, il sert aussi de guide de la recherche » (*GRAWITZ-M, 2001, p.384*)

Pour mieux cerner notre objet d'enquête, on a jugé utile de définir quelques concepts qui vont nous aider dans notre présente recherche :

- **La motivation**

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous Intéresserons

uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Plus précisément, (Vallerand et Thill, 1993) indiquent que : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement. »

**Selon le dictionnaire** de la langue française (le robert) il donne plusieurs définitions de la motivation :

- « Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient, exposé des motifs sur lesquels repose une décision ».
- « Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement de consommateur »
- « Action des forces (consciente ou inconsciente) qui déterminent le comportement ». (ROUSSEL-P, 1996, p73.)

La motivation au travail est l'état d'une personne qui ressent un manque, le besoin agit comme un signal d'alarme et conduit l'individu à accomplir l'action qui est susceptible de la satisfaire, parmi les différents besoins, on distingue ceux qui correspondent aux conditions physiologiques de l'organisme, et ceux qui dépendent des conditions sociales, la satisfaction des premiers est indispensable à la vie, ce sont les besoins de nourriture, d'air, de chaleur, de sommeil, d'élimination des déchets [...]. Les autres besoins appelés secondaires, puisqu'ils ne mettent pas en question l'existence même de l'individu, occupent cependant une place privilégiée en psychologie humaine. Leur nombre est grand, mais trois sont particulièrement importants, ce sont les besoins de sécurité, d'attraction, de valorisation personnelle, leur satisfaction entraîne le bien-être et l'épanouissement de la personne, tandis que la frustration de ces aspirations peut-être la cause de troubles de comportement. (NOBERT-S, 2003, pp 39.39)

**Selon POTOCKI MALICET (Danielle)** : « la motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action, elle se traduit chez les salariées par une

grande variété de comportement. La prise en compte des devoirs et des aspirations par les entreprises leur impose à les considérer tel que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise a intérêt qu'elle s'exprime. (POTOCKI MALICET-D, 1997, p.27)

▪ **Le travail**

Selon Pierre Naville est « le soubassement sur lequel s'appuie le développement [.....] des sociétés, c'est le mode social le plus profond de persévérance dans l'être (Spinoza) puisque sans lui, ni production, ni reproduction, ni surtout élargissement des moyens de vivre ne sont conservables.»

Le travail est défini par quatre dimensions : l'activité, le statut, le temps et l'espace » c'est d'abord une activité créatrice d'utilité économique. C'est aussi un statut professionnel « capital pour déterminer la position sociale des individus dans l'organigramme imaginaire de la société. (Erbès Seguin-S, 99/04, p50)

▪ **Le climat de travail**

Considéré comme une perception de l'individu de son environnement, une perception qui le verra influencé par les acteurs et le contexte dans lequel évolue l'individu au travail. Selon Martin Roy le climat de travail est composé de trois dimensions, la première est la relation avec le superviseur qui se définit comme la relation de l'individu avec son supérieur hiérarchique, concernant la transmission de l'information par ce dernier et qui désigne le degré auquel le superviseur diffuse à ses employés les informations qui lui proviennent à l'intérieur de l'entreprise, la deuxième c'est la relation avec les collègues qui se définit comme le type de relation d'échange et de contact qui s'établissent entre les acteurs d'une même organisation, de relation affective et d'intimité entre les collègues, et la troisième c'est le climat immédiat qui se définit comme tout les aspects relatifs à l'environnement interne proche de l'employé, qui concernent plus spécifiquement les conditions de travail. (ROY-M, 2009, p48)

« Le climat du travail n'est pas seulement la somme du moral des salariés, il résulte de la comparaison entre ce que le salarié attend et que l'entreprise offre en contrepartie. » À partir de cette définition, nous comprenons que le climat de travail

résulte de la satisfaction des attentes des salariés en termes de salaire, communication, formation, reconnaissance des efforts, des conditions de travail...etc. (D'ALMEIDA-N, Libarer-T, 2005, p19)

## **6. La pré-enquête**

Dans le but de découvrir notre terrain, ainsi que pour choisir les aspects qui vont être pris en considération dans notre recherche, nous avons réalisé une prés-enquête qui nous donnera une idée générale sur notre terrain d'étude et pour bien construire le questionnaire et saisir la réalité sur le terrain lors de l'enquête.

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

Notre pré enquête a duré une semaine (la première semaine de mois de mars).

## **7. Le déroulement de l'enquête**

Nous avons effectué notre recherche au sein de l'entreprise « *BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E* », sur une période de *45 jours*, Du *04/03/2018* Au *19/04/2018*. Période pendant laquelle nous avons concrétisé notre enquête sur le terrain pour obtenir des résultats objectifs.

## **8. La méthode et la technique utilisée**

Après avoir défini le problème de recherche, et procédé à l'opérationnalisation des concepts ; il est temps maintenant de choisir la méthode et les techniques appropriées à notre recherche c'est l'étape où on rentre véritablement en contact avec le terrain ». (MAURICE-A, 1997, p.48)

### 8.1. La méthode

Le choix de la méthode est strictement déterminé par la nature du thème étudié et les objectifs de la recherche. La méthode sociologiquement constitue un élément principal auquel le chercheur doit prêter une attention particulière, elle est : « un ensemble intégré de procédure visant à produire la vérité scientifique » (DURAND J-P/ Weil-R, 1994, p.291)

Afin de réaliser notre recherche, on a opté pour *la méthode quantitative* car on la trouve la plus adéquate pour recueillir plus de données, elle se préoccupe davantage de dégager une interprétation qui permet de donner un sens aux données et qui permet de décrire, analyser et bien comprendre le climat de travail au sein de l'entreprise « BEJ.E ». La méthode quantitative vise à « *mesurer le phénomène d'étude* » (ANGERS-M, 1997, p.213) et elle permet de « *recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables, d'un élément à l'autre* » (BOUDON-R, 1998, p.31).

### 8.2. La technique des collectes des données

La technique est « *un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement* » (ANGERS-M, 1997 p.130). Dans le but de regrouper et de récolter le maximum d'informations sur le sujet étudié, on a utilisé :

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

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

- Le premier chapitre consacré aux données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième chapitre : l'ambiance au travail au sein de l'entreprise BEJ-E.
- Le troisième chapitre : la relation hiérarchique au sein de l'entreprise BEJ-E.

## 9. La population d'étude et l'échantillonnage

Une fois le sujet de la recherche est défini et problématisé et que les hypothèses sont émises, il convient de poser la question : *quelle est la population visée sur laquelle portera la recherche ?*

### 9.1. La population d'étude

Par définition, la population « est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ». (ANGERS-M, 1997, P.226).

Dans cette étude, la population mère est l'ensemble des travailleurs de l'entreprise « BEJ.E », toutes catégories confondues ; à savoir, *les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution*. L'effectif total de cette entreprise mère est de 278 salariées selon un document interne de l'entreprise (DRH, BEJ.E), dont 25 sont des *cadres*, 37 sont des *agents de maîtrise* et 216 sont des *agents d'exécution*.

### 9.2. le choix de l'échantillon

Cette étape est décisive dans le processus de recherche, car elle nous permet de choisir les personnes *ciblées* par notre recherche, bien entendu, l'échantillon sélectionnée doit être représentatif de la population mère, pour que la généralisation des résultats puisse y avoir lieu dans des conditions scientifiques et objectives. L'échantillonnage est un ensemble des opérateurs permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. (MAURICE-A, 1997, p240). un échantillon est représentatif si les unités qui le constituent ont été choisies par un procédé tel que tout les membres de la population ont la même probabilité de faire partie de l'échantillon, si ce n'est pas le cas, on dira que l'échantillon est biaisé : puis certain individus avaient plus de chance que d'autre, d'être choisis. (ANGERS-M, 1997, P.229)

Pour réaliser notre étude on a sélectionné un échantillon probabiliste (aléatoire simple) dont on présente les différentes catégories socioprofessionnelles qui le constituent:

- Les cadres : est toute personne qui a une fonction d'encadrement ou de direction de plus d'une personne.
- Les agents de maîtrise : est toute personne qui a une qualification diplôme, expérience dans un domaine particulier, elle exerce sa fonction dans son domaine comme elle peut être un responsable d'une personne ou d'une machine.
- Les agents d'exécution : est toute personnes exerce des taches demandant un effort physique que intellectuelle.

De ce fait, on a sélectionné trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution avec un échantillon total de 56 *enquêtés* soit 20 % de la population mère : 15 cadres; 20 agents de maîtrise; et 21 agents d'exécution.

Le choix de cette méthode d'échantillonnage n'est pas fortuit ; mais on s'est basé en fonction surtout des caractéristiques des enquêtés qui appartiennent aux différents niveaux hiérarchiques dans le fonctionnement de cette entreprise. Cependant, ce choix permet d'établir une comparaison entre les différentes catégories socioprofessionnelles, et de reproduire la même proportion qui existe dans la population mère.

### **10. Les difficultés rencontrées**

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des problèmes d'ordre différents, tant sur le plan théorique (comme l'absence d'ouvrages et la perspective de recherche), que sur le plan de terrain qui constitue-lui-même une contrainte surtout pour le chercheur débutant, on peut résumer les obstacles rencontrés comme suite :

- La difficulté de trouver un terrain à notre étude et un retard subit au niveau de rectorat de l'université Abderrahmane-Mira -campus Aboudaw- pour une réponse a notre demande qui a prêt minimum une vingtaine de jours, accompagné d'un avis défavorable.
- Les pannes de réseaux au niveau de la bibliothèque.

- La difficulté de trouver des réponses concernant les questionnaires et cela surtout au niveau de la catégorie d'exécution non seulement pour leurs niveaux d'instruction insuffisant et leurs indisponibilité dans l'entreprise pour une panne au niveau de la production et la rupture de la matière 1ère qui a causé un congé pour eux.
- L'hésitation de certains employés à répondre à certaines de nos questionnaires et nos questionnes.

# Partie théorique

# Chapitre II :

# La motivation

# au travail

## **1. Aperçu historique du concept motivation**

Il n'est pas rare d'entendre parler de la motivation dans la presse ou de la trouver invoquée par un voisin ou un ami pour décrire certaines forces plus ou moins mystérieuses qui expliquent le comportement d'un proche. Pourtant, ce mot si commun n'est apparu que très récemment et son usage s'est propagé seulement à partir du milieu du vingtième siècle (Mucchielli, 1981 ; Feertchak, 1996).

Il est difficile de retracer l'histoire de concept de motivation, car entre l'antiquité et le 20ème siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant qu'il ne se déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque le travail artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui ne pousse pas à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son ouvrage du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

À la fin de moyen âge, les grandes entreprises apparaissent, c'est l'ère de passage à l'époque moderne.

Dés lors, le mode d'organisation change. On peut concevoir que la motivation des salariés baisse, du fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité. Pendant le premier tiers de 20ème siècle, la notion de motivation n'existe pas dans les entreprises, on parle juste d'une définition juridique de terme motivation. (TIRCHI-O, 2012, pp.17.18)

À cette époque, les dictionnaires proposaient la définition que la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision. Dans les années 1930, le concept motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les parties politiques.

Dans le but de comprendre le fonctionnement des entreprises les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : Qu'est ce qui pousse l'individu de ce comporter de telle ou telle façon, d'agir dans telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui.

Au début de 20ème siècle avec le taylorisme, puis le fordisme, les principes de l'organisation du travail sont met en place. Taylor voit que la motivation d'un travailleur vient du salaire. Cela permet aux autres d'étudier la motivation au travail comme Elton Mayo, Maslow, F-Herzberg... (TIRCHI-O, 2012, pp.17-18.)

Le concept de motivation a connu un grand succès, nous le trouvons désormais dans tous les domaines touchant en particulier la conduite humaine : économie, pédagogie politique...il, supplante les termes anciens de besoin, pulsion, tendance...etc. (MUCCHIELLI-A, 2008, p.3.)

## **2. Les caractéristiques de la motivation au travail**

- 2.1. **La direction** : « l'énergie est orientée-consciemment, volontairement à la suite de choix de comportement vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tout ces efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié. » (ROUSSEL-P, 1996, p .74.)
- 2.2. **L'intensité** : il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.
- 2.3. **La persistance** : il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation, elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.
- 2.4. **L'origine de la motivation** : son origine se situe à la fois dans l'individu et dans son environnement (ce qui explique les deux types de la motivation intrinsèque et extrinsèque), et pour optimiser la motivation de quelqu'un il faut exploiter ces deux facteurs (personnalité et situation).
- 2.5. **Le déclenchement de comportement** : signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des taches qui oblige une dépense d'énergie, soit

physique, soit intellectuelle ou mentale, c'est –à- dire la motivation dynamisme le comportement.

### 3. Les types de la motivation

La force motivationnelle qui anime un individu dans son travail dépend des caractéristiques personnelles et de son environnement de travail, ces facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut « être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminants, et chez une même personne à différents moments et selon les circonstances » (ROUSSEL-P, 1996, p74.)

Pour comprendre la motivation, il faut prêter attention à ses formes externes et internes.

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

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

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

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. Quand à la motivation extrinsèque, celle-ci correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leur rémunération. (BOURDIL-M, 2010, pp 17.31)

## **4. les théories de la motivation au travail**

### **4.1. Théorie de l'école scientifique de travail**

#### **▪ l'organisation scientifique du travail de Taylor**

Frédéric W. Taylor, s'interroge sur la motivation des travailleurs : "Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ?" Il déduira trois causes:

-Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux ;

-La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production

-Les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant.

C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés. (Laura-M, 2010, pp.16-17)

### **4.2. Théorie de l'école des relations humaines : Elton Mayo (1940)**

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire,

une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation. (MUCHA-L, 2010, pp.189-190)

#### **4.3. Les théories de contenu :**

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

##### **▪ La théorie des besoins de Maslow:**

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

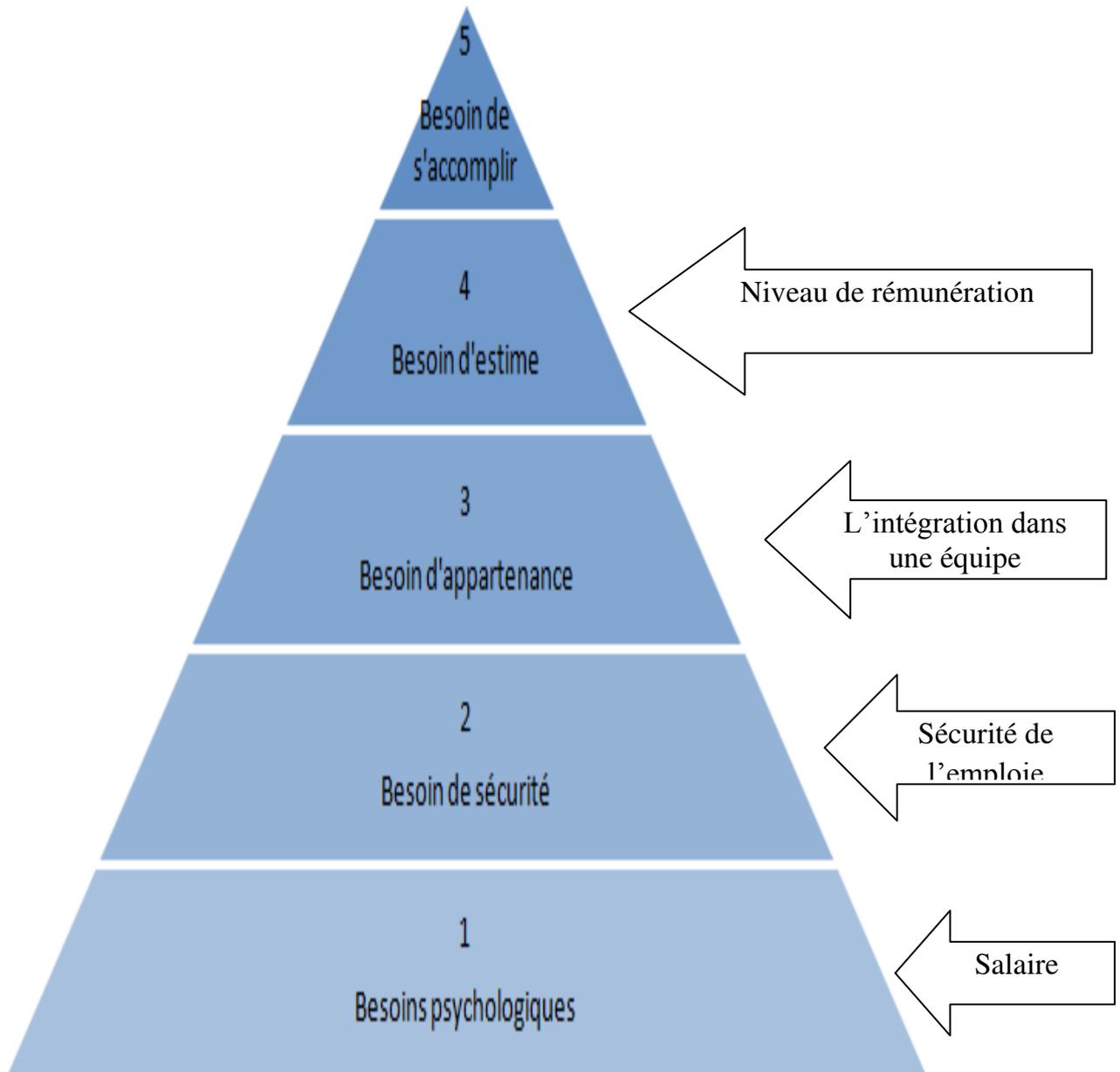
- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.

-Les besoins de sociabilité (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

-Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus...

-Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent. (ROBERT-F, 1995, p.61)

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



**La pyramide des besoins de Maslow (DOLAN-S, 1996, p.14)**

▪ **La théorie ERG d'Alderfer :**

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins:

-Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.

-Les besoins de sociabilité (Relatedness). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.

-Les besoins de développement (Growth). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure. (MUCHA-L, 2010, pp.18.19)

▪ **La théorie McClelland (THILL-E, 1997, pp.44-49.)**

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

-Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.

-Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.

-Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

#### **4.4. Les théories de processus :**

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

- **La théorie d'expectation VIE de Vroom (1964) :**

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

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

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

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

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

(BOISVERT-D, 2000, p.141)

- La récompense, qui vise à encourager un comportement que l'on souhaite voir se reproduire.
- La punition, qui sanctionne un comportement dont on ne souhaite pas la répétition.
- Le renforcement négatif, qui consiste à encourager l'individu en le libérant d'une contrainte qui l'inhibait.
- L'extinction, qui fait disparaître un comportement inopportun par la suppression de la récompense.

**4.5. La théorie d'Herzberg et l'enrichissement des tâches : (ROBERT-F, 1995 p.61.)**

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à la satisfaction. Herzberg distingue donc :

Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel... ; les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)... dans ce sens ; d'après Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail : l'élargissement horizontal du travail consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées ; l'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail consiste à déléguer à

l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il «confond» la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300).

# Chapitre III :

## Le climat de travail

## **1. Le climat de travail**

### **1.1. Les dimensions de climat de travail :**

**La relation avec le superviseur :** l'individu dans son environnement de travail à des agissements de ses supérieurs hiérarchiques, cette dimension est divisée en cinq composants :

- La transmission de l'information par le superviseur qui désigne le degré de diffusion à ses employés les informations qui lui proviennent de l'extérieur de l'unité.
- La qualité de l'interaction entre le chef et ses employés.
- L'implication décisionnelle et réfère au degré d'autonomie que permet le superviseur dans la prise de décision.

Le soutien de superviseur qui renvoie au degré auquel le superviseur prend conscience et répond aux besoins de ses employés.

La gestion décisionnelle de l'unité c'est-à-dire le degré qui utilise le superviseur à son jugement dans la décision. (Théberge-G, 2005, p33).

Les indicateurs qui représentent la relation avec le superviseur sont :

Le superviseur répartie les tâches d'une façon équitable, assurer le bon fonctionnement de l'unité, bien planifier et coordonner le travail de chaque groupe, donner aux employés la liberté de participation dans la prise des décisions.

**La relations avec les collègues de travail :** d'après Schneider et Reichers le climat est construit socialement les interactions influencent la manière dont chaque employé répond, définit et interpréter une situation, cette dimension est divisée en trois composants

- Les interactions entre les collègues; qui tend à mesurer les caractères des échanges entre les collègues d'une même unité.
- Le soutien des collègues c'est une adaptation ce qu'on appelle le niveau de coopération au sien de travail.

L'équité de contribution des tâches entre les collègues, c'est le degré au quel l'individu estime que ses collègues font leur part de travail dans leurs unités, donc l'équité est nécessaire pour avoir un bon climat de travail. (Theberge A-G, 2005, p36).

Les indicateurs qui représentent les relations entre les collègues de travail sont : le

respect, la demande d'une aide entre eux, la communication, chaque employé peut donner une aide afin de développer les compétences et les connaissances de l'autre, avoir des relations de confiance...

**Le climat immédiat** : sont tous les aspects reliés à l'environnement interne proche de l'employé qui concerne plus spécifiquement les conditions de travail, à savoir de l'organisation, la sécurité, le cadre physique, la pression sociale....etc.

L'environnement immédiat de travail c'est le degré aux quels l'individu ouvre dans des conditions physique favorable à la réalisation de son travail et dispose des ressources nécessaire pour y parvenir ; cette dimension occupe une place importante, selon certains auteurs tel que Savoie et al 1994 les composants de climat immédiat sont les conditions physique de travail et les ressources disponible ; tout d'abord la qualité des conditions physique réfère à la valeur que prene les conditions qui permettre à l'individu d'être dans son milieu de travail pour effectue ses taches. ROY 1990 nous avons adoptes les indicateurs de son modèle qui sont : l'aménagement et la température de l'espace de travail qui permet d'être aise pour effectuer les taches ; la sécurité, l'éclairage et les outils matériels adéquate (équipements, appareil...); la possibiliste de participer aux différents activités social avec les collègues et le superviseur. (Théberge A-G, 2005, p32).

## **1.2. Les types de climats**

Dans les milieux de travail, on entend toutes sortes de qualificatifs pour décrire l'état du climat de travail : climat sain, climat pourri, climat lourd, climat de confiance, climat ouvert, climat conflictuel, etc. (Marc Ouellet)

Tous ces termes font en quelque sorte référence à la façon dont les gens se sentent dans leur organisation et s'échelonnent généralement sur un continuum allant de très bien à très mauvais. Dans le domaine de la recherche, on s'est aussi basé sur ce genre de continuum pour décrire les types de climats de travail qu'on peut retrouver dans les organisations. On y différencie principalement deux types d'échelle : celle d'orientation ouverte / fermée et celle de type confiance/méfiance.

### **L'échelle ouverte/ fermée**

1. L'orientation fermée de l'échelle comprend des types de climat où il y a de la méfiance et du désengagement face à l'organisation. L'administration y est souvent très bureaucratique et la supervision est exercée de façon très étroite, sévère et impersonnelle. On retrouve dans cette orientation des climats allant de pathologiques à mal sains.
2. L'orientation ouverte de l'échelle se caractérise au contraire par des types de climat où il y a un degré élevé de confiance et d'engagement, où les employés travaillent en équipe et où la bureaucratie est réduite au minimum. La supervision est large et les employés ont beaucoup de latitude. On retrouve dans cette partie de l'échelle des climats sains tels consultatifs, de participation de groupe et créatifs.

### **L'échelle confiance/méfiance**

3. La typologie méfiance de l'échelle regroupe des types de climat où l'environnement de travail est perçu par les employés comme fermé et où le doute et la méfiance prévalent. Les communications y sont difficiles, fermées et pas toujours franches et la direction y est autoritaire. Les employés y sont peu motivés et engagés. Sous cette typologie nous avons des climats de rigidité, de nuisance et de malveillance.
4. La typologie confiance de l'échelle regroupe des types de climat qui sont perçus par les employés comme étant ouverts et où la justice et l'équité prévalent. Les employés font confiance à leur institution et les communications sont franches, ouvertes et honnêtes. Sous cette typologie, on retrouve des climats de souplesse, de soutien et de bienveillance.

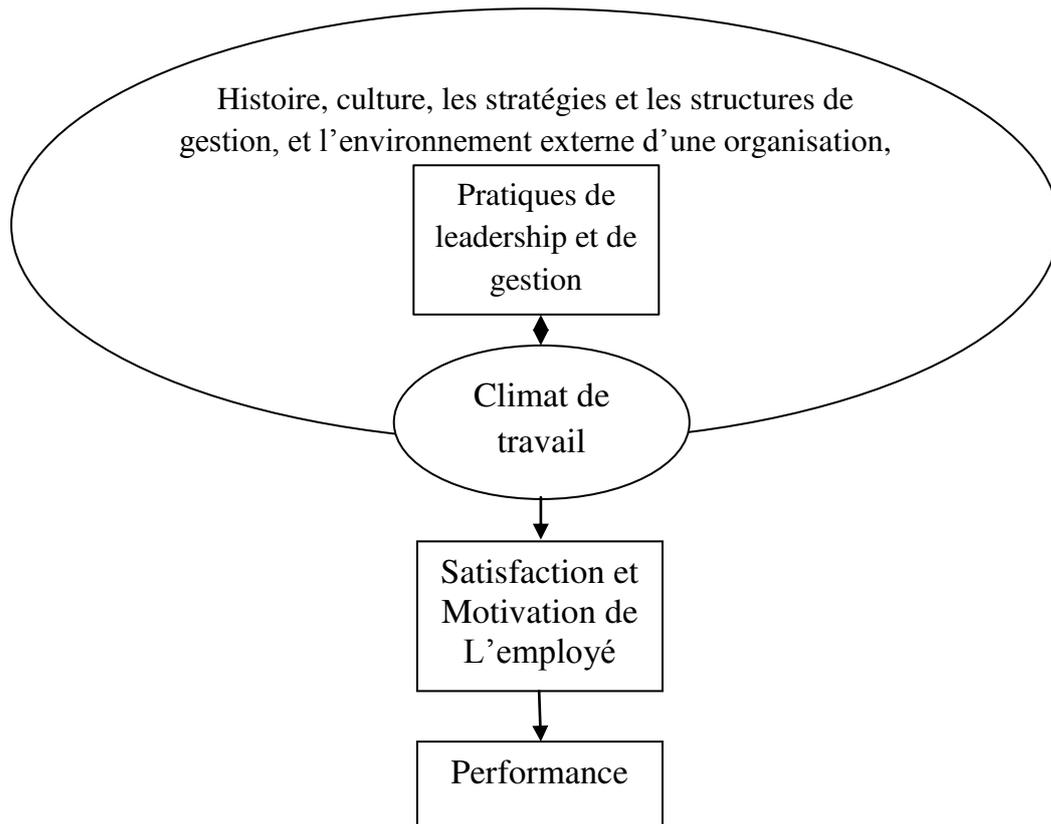
L'analyse des études effectuées sur le climat démontre que la notion de confiance est un facteur fondamental à considérer. Dès qu'il y a confiance ou méfiance, les employés utilisent ce référent pour interpréter la réalité qui les entoure. L'axe

confiance/méfiance représente donc une référence intéressante pour diagnostiquer un climat de travail.

### **1.3. Les facteurs contribuant au climat de travail**

Le climat d'un groupe de travail se développe par le biais de l'influence d'une organisation : son histoire : sa fondation, ses succès, ses revers et sa réputation ; sa culture : valeurs sur le travail, convictions, présomptions et traditions partagées ; sa stratégie et sa structure de management : croissance et perspectives d'emploi, définition des rôles et responsabilités, politiques en ce qui concerne les promotions et les récompenses ; son environnement externe : le contexte plus vaste de la politique, des réglementations, des qualifications de la main-d'œuvre et des barrières sociales ; les pratiques des responsables et leurs compétences dans la façon de mener une équipe.

Il est important de savoir comment vous pouvez influencer sur le climat de travail et de distinguer les facteurs que vous pouvez influencer de ceux qui sont hors de votre portée. Autant vous pouvez modifier un climat qui sape l'engagement et la performance du personnel en gérant et en menant mieux votre équipe ; autant il se peut que certains facteurs comme l'histoire organisationnelle, la culture, la stratégie et la structure de management soient au-delà de votre influence, à moins que vous n'occupiez une position de pouvoir dans l'organisation. La Figure suivante (Causes et effets du climat de travail) présente les causes du climat de travail et ses effets sur la performance. Elle relève l'importance des pratiques de leadership et de management et des compétences sur la formation du climat de travail. ([www.wahooas.org](http://www.wahooas.org))

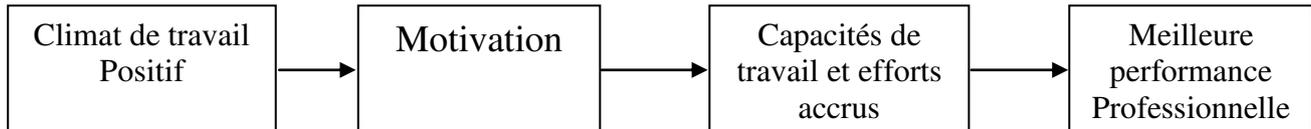


« Causes et effets du climat de travail »

([www.wahooas.org](http://www.wahooas.org))

#### **1.4. Les bénéfices d'un climat de travail positif**

Pour améliorer un climat de travail, il est utile de comprendre de quelle façon celui-ci influence les personnes et comment il se développe. Un climat de travail positif stimule la motivation du personnel parce qu'il contribue à créer des conditions dans lesquelles les personnes peuvent poursuivre leurs propres buts tout en s'efforçant de parvenir aux objectifs de l'organisation (Bennis et Shein 1966). Chacun possède ses propres facteurs de stimulation – impulsions, besoins et réserves d'énergie – qui le poussent à travailler de façon plus efficace. Lorsque le personnel est motivé, il souhaite mettre en œuvre toutes ses capacités de travail. Parfois il fournit même des efforts qui vont au-delà des exigences de son poste. Plus simplement, les personnes engagent entièrement leur potentiel et elles améliorent ainsi leur performance sur le poste comme l'illustre la Figure suivante : Bénéfices d'un climat de travail positif) ([www.wahooas.org](http://www.wahooas.org))



La relation entre le climat de travail et la performance n'est pas seulement intuitive. Elle a été démontrée dans des domaines aussi différents que la santé, l'éducation et les affaires. Des infirmières canadiennes ont observé qu'un climat de travail positif augmentait leur sens de la responsabilisation et de l'engagement au travail, ce qui à son tour améliorait la qualité des soins apportés aux patients. Un climat de travail positif était également la raison du succès des étudiants et des enseignants des écoles britanniques. Dans une étude effectuée par des entreprises, le climat était responsable pour près d'un tiers des bons résultats financiers – profits, rendement et croissance du revenu (Laschinger et al. 2001, Hay Group 2000, Goleman 2000). Si vous êtes attentif à la qualité du climat de travail, vous pouvez améliorer la performance de votre personnel.

### **1.5. Les modèles théoriques de climat de travail**

**Modèle de James et Jones :** ils ont identifié trois approches pour mesurer le climat de travail.

- La mesure multiples des attributs organisationnels cette méthode consiste à évaluer l'environnement de l'organisation (la taille, la structure, .etc.) et de mettre en relation avec des résultats du travail. (Geneviève Roch, 2008, p.15)
- Cherche à mesurer la perception de climat à l'aide des attributs organisationnels elle se définit comme un ensemble d'attributs spécifique à une organisation particulière et pouvant être induit pour la façon dont l'organisation agit avec ses membres et son environnement. Selon cette méthode la recherche sur le climat est contient l'homme le travail et son environnement.
- Mesure la perception des attributs individuelles qui s'agit de voire comment les individus évalues à l'écarté entre ses besoins et la capacité de l'organisation.

D'après leur recherche : James et Jones concluent en indiquent que c'est la définition de climat qui devrait déterminer la mesure.

**Modèle de BRUNET Luc :**

Le climat organisationnel est un concept qui gagne de plus en plus de popularité dans les entreprises (Brunet, 1983). On reconnaît maintenant son influence sur les comportements et les attitudes des travailleurs. Selon Likert (1974), il existerait quatre types de climat: autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif de groupe, Dans le premier de ces climats, les processus de contrôle et de prise de décisions sont centralisés au niveau de la direction et le contrôle est coercitif. Dans le second, la direction est condescendante avec ses employés tout en conservant un contrôle rigide. Dans le troisième type de climat, les politiques et les décisions générales sont pris au sommet mais on Permet aux subordonnés de prendre des décisions spécifiques. (Geneviève-R, 2008, p.16)

**Modèle de MARTIN Roy :**

Il définit le climat de travail comme une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs telle que mesurer par la perception que ce fait la majorité des acteurs de la façon dont ils ont traités et géré, Selon lui le climat de travail est l'atmosphère particulier a un moment donnée par ces personnes dans leurs environnement de travail immédiat. La perception du climat se fonction de l'interaction entre les caractéristiques personnelle qui perçoivent et les caractéristiques de l'organisation, cette perception est traduite par des émotions et des attitudes individuelles et collectives. L'environnement du travail est composé principalement des fonctions et des taches de l'entourage humain et de l'environnement physique et matériel. (Geneviève-R, 2008, pp.16.17)

## **2. les conditions de travail :**

On entend le plus souvent par condition du travail, l'ensemble des caractéristiques matériels et réglementaires qui définissent le contexte du travail, il import toutefois distinguer entre, d'une part les conditions et le contenu du travail et d'une autre part les conditions d'emploi.

Les conditions du travail ou de vie au travail, sont déterminées par des conditions matériels (bruit, lumière, chaleur, humidité...etc.), physiques (posture, gestion rythme, ...etc.), réglementaires (durée du travail, aménagement du temps, la sécurité,...etc.) et commodité (cantine, transport, services socioculturel,...etc.).

Le contenu du travail précis la nature des tâches, des postes, des fonctions, des spécialités, et des polyvalences, confier aux salaries, il indique les modèles des organisations individuels ou de groupe, l'étendu des responsabilités, les possibilités de coopération et de communication, de degré d'initiation et de délégation,...etc.

Les conditions d'emploi concurrent le mode de reconnaissance de travail de sa performance au sein de l'entreprise, elles concernent la prise en compte de qualité du travail, de l'acquisition de l'expérience, de la fidélité, du personnel, de son assiduité et ses capacités d'évolution....etc.

### **2.1. Les quatre champs des conditions de travail :**

Les conditions de travail contiennent quatre champs qui sont complètement :

- La condition physique du travail.
- La condition mentale du travail.
- La condition psychosociale du travail.
- Les horaires de travail.

#### **- Les conditions physiques du travail :**

Contiennent la condition d'hygiène et de sécurité, ce sont les premiers reconnus dans le monde de travail.

#### **- Les conditions mentales du travail :**

Présentent la préoccupation principale des psychologues, ces derniers se transforment et génèrent de nouveaux risques.

- **les conditions psychosociales du travail :**

Sont reconnues récemment comme condition de travail.

- **les horaires de travail :**

Constituent une dimension transversale des conditions du travail, mais plus largement aussi de la qualité de la vie. Ces horaires qui présentent, s'allègent et se diversifient sans vraiment s'améliorer, modèlent non seulement le travail mais aussi et plus encore. (Jardillier-P, 1993, p4)

**2.2. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :**

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économiques dépendent essentiellement de 3 facteurs : son aptitude de bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social. Il est inutile que l'entreprise soit compétente dans les deux premiers cas, si elle ne prend pas en considération le troisième cas, l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptables au mieux attrayantes pour ses salariés. (PIGANIOL-C, 1980, p.11)

L'apparition du thème de conditions du travail va nous permettre de s'intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient pour son travail qu'à par sa production. Il est temps de refuser une augmentation de la production qui se fait au dépend de la santé et des possibilités de développement personnel et culturel. (ROUSTANG-G, 1982, p.73)

Partant du point de vue de ceux qui pensent qu'il y a une convergence une l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité du system productif. Dans ce cas-là pris en compte des conditions de travail par la direction de l'entreprise amène ç une meilleure gestion des ressources humaines et cela permet d'éliminer les conflits sociaux, turnover, absentéisme, améliorer la qualité, réduction des rebuts et le volume de la production dépend beaucoup plus du rendement individuel de l'ouvrier, et ce dernier dépend de l'intérêt porté à son travail qui peut lui éviter des grosses pertes de production.

Et l'amélioration des conditions de travail est devenue un élément de compétitivité industrielle et sachent bien que ACT pourrait avoir un effet bénéfique sur le conflit des travailleurs sans avoir un effet direct sur le rendement. Les travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail vont le faire payer très cher aux

entreprises en exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements couteux , il y a lieu à signaler que la réduction de la durée hebdomadaire du travail entraîne un accroissement de la productivité et que la qualité du produit s'améliore quand la durée du travail diminue. Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux partis peuvent nouer une collaboration saine par un système de don partiel et de contre don, à chaque fois que l'employeur augmente le salaire des ses travailleurs, ses derniers offriront une production très élevées. (AMADIEU J-F, 1993, p.88)

Face aux problèmes sociaux posés par certaines catégories de salariés , l'élévation du temps d'activité féminine , et le malaise des cadres traduisent une transformation de la demande, l'enquête ( allergie au travail ) montre que les jeunes aspirent travailler pour avoir un temps pour vivre , ils souhaitent une entreprise plus humaine , épanouissante et plus égalitaire , ils souhaitent être utiles pour la communauté . Et l'entreprise ne doit pas avoir le rendement financier comme un seul objectif, mais il faut satisfaire les besoins de l'homme et ne pas l'inciter à consommer d'avantage.

Parie pratique

CHAPITRE IV :

L'organisme  
d'accueil et les  
caractéristiques de  
l'échantillon

## **1. la présentation de l'organisme d'accueil**

### **1.1. Historique de l'entreprise « BEJ.E » : (DRH BEJ.E, 2017 /2018)**

Après l'indépendance, l'industrie textile connaît sa première société par la naissance de « SONITEX » société nationale des industries textiles créée par l'ordonnance N° 66-18 du 27 /07/1966 le complexe jute de Bejaia SPA a été réalisé afin d'élargir le champ des activités de « SONITEX » en métier des textiles et pour répondre à un marché de produit de textile important.

Bejaia Emballage traite les fibres dures « sisal jute » ainsi que les produits systémiques (polypropylène) et fil de nylon « polyamide » fils de péchées a été créé dans le cadre du contrat entre SONITEX et les fournisseurs des équipements de productions (jantes maki le 08/07/1971).

Les travaux de construction du complexe ont débuté le 09/05/1973 date d'ouverture du chantier et le complexe n'est entré en production qu'en Janvier 1979.

Cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration organique de la « SONITEX » à savoir :

« ELATEX » traitement de l'aine, siège social à TEBESSA.

« COTITEX » traitement de coton, siège social à DRAA BEN KHADA.

« SONITEX » traitement de soie, siège social à TLEMCEN.

« ECOTEX » confection de textile, siège social à BEJAIA.

« INDITEX » traitement des déchets textiles siège social à M'SILA.

Le complexe jute de Bejaia a vécu plusieurs problèmes depuis son démarrage, la crise économique en 1986 et les retards de production qui ont provoqué des chutes sur les marchés de productions.<sup>1</sup>

L'effectif du complexe s'élève à 278 travailleurs répartis comme suit :

-Les cadres : 25

-Les agents de maîtrise : 37

-Agents d'exécution : 216

**1.2. Les objectifs de l'entreprise « BEJ.E » (DRH BEJ.E, 2017/2018)**

L'entreprise « BEJ.E » dispose de deux lignes de production :

**La ligne de production jute** ; elle est composée de trois ateliers :

- Atelier de filature.
- Atelier de tissage
- Atelier de finition

Dans cette ligne, on fabrique des sacs en toile de jute de 10 kg, 25 kg, 50 kg et ainsi que différents produits propylènes.

La ligne de produit propylène et corderie synthétique : est composée de trois ateliers :

- Atelier de corderie synthétique.
- Atelier de filet de pêche : ca production cessé en 1980.
- Atelier de propylène.

**Situation géographique :**

Le complexe jute de Bejaia est une unité de « INDITEX » situé à environ de 3 km au nord-ouest de la ville de Bejaia, limité au nord par l'unité de grues de L'ENMTP, à l'est bordée par l'unité EPLA, COPEMAD et au sud par la zone de stockage.

Il s'étale sur une superficie de 1380938 m<sup>2</sup> qui se répartie comme suit :

- Surface non bâtie : 6000 m<sup>2</sup>
- Surface bâtie qui se subdivise comme suivant :
- Bâtiment en structure métallique : 24554 m<sup>2</sup>
- Bâtiment en béton armé : 11288 m<sup>2</sup>
- Construction en bois : 83 m<sup>2</sup>
- JRD + Vois divers dont 1961 m<sup>2</sup>
- clôture : 4300 m<sup>2</sup>

**Nature d'activité :**

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de :

## *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

- Toiles et sac d'emballage à partir de la fibre de jute et de granulés en polypropylène.

- Cordes, ficelles et tresse à partir des fibres des sisals, de granulé en polypropylène et coton.

### **Composition du complexe :**

Le complexe Bejaia Emballage (C.B.E) est un complexe intégré qui se compose de 08 ateliers interdépendant, ces ateliers sont répartis en deux lignes de production.

#### **- Ligne de production du jute :**

##### **A. Atelier de filature :**

Cet atelier est prévu pour une capacité de production contractuelle de 5820 T/an, en trios équipes de travail, c'est en niveau de cet atelier qui sépare la transformation du jute but en fil.

##### **B. Atelier de tissage :**

Cet atelier traite le fil en provenance de l'atelier filature pour la fabrication de toiles de jute, sa capacité de production contractuelle prévue est de 14,062 ML (Mètre linéaire), soit 5879 T/an pour 03 équipes de travail.

##### **C. Atelier de confection :**

Cette opération se réalise dans l'atelier du tissage ; il transforme la toile en provenance du tissage en rouleaux de toiles ou en sacs. Cet atelier a pour but de réaliser une capacité de production contractuelle de 14,062 ML, Cela pour la partie finissage, pour la partie confection, elle est de 6, 6000,00 sacs dont 5, 800,00 sacs en jute et 800,000 sacs en P.P.

L'atelier de finissage dispose d'un imprimeur de sacs.

#### **- Ligne de production ficellerie P.P.E.P :**

##### **A). Atelier corderie –ficellerie :**

Cet atelier dispose d'une filature de sisal d'une capacité de 1500 T/an et d'une série d'équipement destiné à la fabrication des différents types de cordes et ficelles soit en sisal, P.P Coton... Etc.

##### **B). Atelier F.B (filet de Pêche) :**

D'une capacité contractuelle de production 50 T/an.

**C). Atelier P.P :**

- Ligne d'extrusion : boude lette légères.
- Ligne d'extrusion : boude lette lourdes.

La production de cette atelier se répartie comme suit :

- L'atelier tissage pour la fabrication de la toile et sac.
- L'atelier corderie pour la fabrication de la cordes et ficelles.

**- Les différentes directions de l'entreprise :**

**Direction générale :**

Elle est l'organe de planification, de programmation de coordination et de contrôle.

Elle exerce le contrôle hiérarchique, et a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et sociale, aux normes techniques de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégiques l'organisation par conséquent d'accroitre sa performance globale.

**Direction exploitation :**

Cette direction est composée de trois départements :

**Département production :** chargé de la coordination du suivi de l'activité des services suivants :

- Service tissage confection : assure la transformation de services filature en toiles par des opérations de tissage.

- Service corderie : gère la production de corderie ficellerie.

Service finition : assure la transformation de la production du tissage, c'est-à-dire la toile en sac de jute de différentes contenances.

**b. Département de maintenances :** ce département est composé de cinq Services :

- Service maintenance des équipements corderie/PP : assure l'entretien et la réparation des équipements corderie.

- Service maintenance des équipements tissage confection assure l'entretien et la réparation des équipements de tissage confection.

## *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

- Service étude et maintenances : il s'occupe de la gestion du magasin des pièces de recharge (gestion stock) et se charge aussi établir et de suivre l'application du programme d'entretien.

- Ce service est chargé d'autres tâches comme :

- Etablissement des tableaux d'entretien annuel, exploitation des fiches d'entretiens.

- Préventifs pour déterminer le coût d'entretien.

- Classification des entretiens.

- Gestion des dossiers techniques et historiques.

- Service mécanique : assure la fabrication et la répartition des pièces de recharge de production et des véhicules.

- Service énergie et annexe : ce service est spécialisé dans l'électricité industrielle et bâtiment et de veiller sur la maintenance des machines et les annexes, il est responsable de deux ateliers : chaufferie, climatisation et l'électricité.

- **c. Département technique** : ce département est composé de trois services :

- Service programme : sa mission est d'élaborer un programme mensuel de production interne selon le nombre de machines.

- Service temps et méthodes : au sein de ce service, on détermine les normes de travail tel que les normes de services, normes de production.

- Service laboratoire : ce service est spécialisé dans le contrôle de la qualité de production et les produits finis au niveau de chaque service de production.

- **3. Direction d'approvisionnement commercial** :

- **a. Département vente et marketing** : se compose de deux services :

- Service de vente : sa mission consiste à la commercialisation des produits finis de l'entreprise, ce service contient les fiches des clients.

- Service marketing : il est responsable des relations entre les clients de l'entreprise, en se basant sur une meilleure connaissance des clients auxquels il a affaire, le service marketing se charge essentiellement de :

- Adapter les produits de l'entreprise aux exigences de marché soit la qualité, quantité et les prix concurrentiels.

## *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

- Faire des animations, publicité et des promotions pour ses produits.
- Etudier les nouveaux marchés pour la commercialisation des produits.
- Etudier les caractéristiques des clients pour pourvoir trouvé d'autres produits mieux adaptés aux désirs de la population.<sup>6</sup>
- **b. Département approvisionnement et gestion des stocks :** il se composé de :  
Service d'achat : ce service est composé de plusieurs sections :
  - Section approvisionnement : elle est chargée des achats de pièces de rechange, matières premiers et d'autres produits.
  - L'approvisionnement se fait en fonction des besoins par services ou ateliers.
  - Section important : c'est le même procédé que le premier avec des fournisseurs étrangers.
  - Service gestion des stocks : son rôle consiste à effectuer pour chaque matière ; les produits finis, une fiche de stock afin de contrôler les entrées et les sorties.
- **4. Direction administrative et financière :**  
Cette direction est composée de deux départements :  
**Département administrative général :**  
Il se compose de quatre services :
  - Service personnel et formation : il est charge du recrutement du personnel sur la base de l'organisation de concours qui est établir par ce dernier et de suivi jusqu'à la date recrutement.
  - Ce service se composé de cinq sections :
    - section recrutement : elle recrute par rapport aux postes qui se dégagent au niveau de chaque structure, traduit les prévisions (effectifs et poste à prévoir), organise des formations, passation, annonce aux journaux, accueillir les candidats, transmet aux bureaux de la main d'œuvre, l'état périodique de ses besoins en matière d'effectifs.
    - Section de personnel : gère le personnel, établit les cartes de congés, les décomptes, attestation de travail et gère le personnel conformément à la convention collective établie par les partenaires (direction, section syndicale) application des sanctions disciplinaires.

## *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

- Section étude de carrière : gère le personnel, établit les cartes de congés, les décomptes, l'attestation de travail.

Section de paiement : Elle est chargée d'établir la paie des travailleurs et transmet les états des salariés aux services du personnel pour le contrôler.

- Section sociale : Elle est chargée d'établir la situation des travailleurs dans le cadre des congés de maladie et des accidents de travail et dépôts des arrêts de travail au niveau de la CNAS.

- Service des moyens généraux : ce service est composé de quatre sections :

- Section d'entretien des bâtiments ; Elle s'occupe de la maçonnerie, la peinture et toute construction.

- Section transport : chargé de transporter le personnel et les produits destinés à la production ainsi que les produits finis.

-Section des moyens roulants

- Section économat

- Service des affaires sociales et culturelles : l'organisation par ce service des différentes manifestations.

- Service contentieux : qu'il s'occupe des affaires en litige soit en cas d'achat ou de vente. Ce service à chaque fois que les intérêts de l'BEJ.E sont mis en jeux, pour veiller sur la légalité et transaction.

### **b. Département financière et comptabilité :**

Il prend en charge la gestion comptable et financière de l'BEJ.E. Il se compose de deux services :

- Service financier : son rôle est de payer les employés et d'établir des chèques etc.

- Service comptabilité : ce service a plusieurs tâches :

- Comptabilisation de consommation et situation des produits finis.

- Facturer les produits fabriqués.

- Comptabilisation des ventes.

- Comptabilisation des salaires.

## *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

- Services contrôle de gestion : chargé de faire des bons de matière, les procès verbaux de réception, l'état mensuel des consommations et les sorties.

(Pour bien schématiser l'entreprise regardez l'organigramme en annexe n° 02)

### **2. Les caractéristiques de l'échantillon**

**Tableau N°1** : la répartition de la population d'enquête selon le sexe.

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	38	<b><u>67,85%</u></b>
Féminin	18	<b>32,14%</b>
Total	56	100%

Nous observons a travers le tableau ci- dessus la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, le sexe masculin est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de **67,85%** par rapport au sexe féminin qui constitue **32,14%**. Cela montre peut être que le travail de production attire beaucoup plus les hommes que les femmes, qui peut être expliqué par l'existence d'un surplus par rapport aux femmes qui sont les minorités qui travaillent dans l'administration car pour l'administration, la majorité de l'effectif est la femme que l'homme. Alors que la plupart des femmes se trouvent sur le terrain donc, on peut dire que la majorité du personnel de l'entreprise « BEJ.E » est composé des hommes et cela est justifier par la nature des tâches exécutés qui exige des efforts physiques qui nécessite beaucoup d'énergie.

**Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon**

---

**Tableau N°2 : la répartition de la population d'enquête selon le type de contrat de fonctionnement.**

Fonctionnaire	Effectifs	Pourcentage
Contractuel	33	<b>58,92%</b>
Titulaire	23	<b><u>41,07%</u></b>
Total	56	100%

Le tableau, ci-dessus présente la répartition des enquêtés selon le type de contrat de fonctionnement au travail, de ce fait, nous constatons que le fonctionnaire contractuel est la catégorie la plus dominante, avec un pourcentage de **58,92%**. Par rapport aux fonctionnaires titulaires avec un pourcentage de **41,07%**.

**Tableau N°03 : la répartition de la population d'enquête selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Moyen	12	<b>21,42%</b>
Secondaire	17	<b>30,35%</b>
Universitaire	27	<b><u>48,21%</u></b>
Total	56	100%

On remarque d'après le tableau N°03 que le niveau d'instruction le plus élevé chez les enquêtés est celui de niveau universitaire qui représente un pourcentage de **48,21%**, suivi par le secondaire avec **30,35%**, enfin le niveau moyen avec **21,42%**.

On peut expliquer ses trois niveaux d'instructions par rapport à la catégorie professionnelle et le poste occupée par les employés au sein de « l'BEJ.E ». La catégorie cadre exige un niveau d'instruction très élevée, soit un niveau universitaire ou supérieur par rapport à la complexité des tâches, ensuite la catégorie maîtrise qui exige à son tour un niveau secondaire ou autres comme T-S ou un diplôme reconnu pour la

#### *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

maîtrise des tâches et enfin la catégorie d'exécution qui exige un niveau moyen qui explique la facilité des tâches et demande plutôt des capacités physique.

**Tableau N°04 :** la répartition de la population d'enquête selon la catégorie professionnelle.

Catégorie professionnelles	Effectifs	Pourcentage
Cadre	15	<b>26,78%</b>
Maitrise	20	<b>35,71%</b>
Exécution	21	<b><u>37,5%</u></b>
Total	56	100%

On remarque d'après le tableau N°04 que la catégorie professionnelle la plus dominante dans l'entreprise « BEJ.E » est celle des agents d'exécution avec un pourcentage de **37,5** suivie par la catégorie des agents de maîtrise avec **35,71%**, et enfin la catégorie des cadres avec **26,78%**.

On déduit que le nombre du personnel le plus élevé sont les agents d'exécution que celui des agents de maîtrise et des cadres, car l'entreprise « BEJ.E » a beaucoup plus besoin des exécuteurs que d'autres pour augmenter le taux de la production.

**Tableau N°05 :** la répartition de la population d'enquête selon l'ancienneté dans l'entreprise « BEJ.E ».

L'ancienneté dans l'entreprise	Effectif	pourcentage
} moins de 5 ans }	33	58,92%
{5-15 ans }	19	33,92%
{15 ans et plus {	4	7,14%
Total	56	100%

D'après le tableau ci-dessus on observe la répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelles au sein de l'entreprise « BEJ.E » dont on cite le pourcentage le plus élevé qui représentent le enquêtés qui ont une expérience de

#### *Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristiques de l'échantillon*

---

moins de 5ans avec un pourcentage de 58,92% soit le nombre de 33 salariés, suivit par un pourcentage moyen de **33.92%** soit le nombre de 19 salariés qui ont une expérience entre 5 et 15 ans. Enfin un pourcentage faible 7,14 % des enquêtés qui ont une expérience plus de 15 ans soit le nombre de 4 salariés.

Cette répartition montre clairement que la majorité des employés ont une expérience de moins de 5 ans, ceci est expliqué par les responsables de fait que ses employés sont recrutés par le dispositif de pré-emploi. La majorité sont principalement des (contractuels) et ceci pour renforcer l'effectif de l'entreprise et le départ des retraités, et assuré la bonne gestion de l'entreprise.

Chapitre V :  
Analyse et  
interprétation de  
la première  
hypothèse

Dans ce chapitre N°5 on va essayer d'analyser et interpréter les données liées à la première hypothèse « *Le climat de travail peut motiver les employés en leur offrant une bonne ambiance au travail* », récoltés sur le terrain afin de l'analyser et de l'interpréter d'une manière sociologique.

**Tableau N°06 :** la relation entre la catégorie professionnelle et l'importance accordé au climat de travail.

catégorie professionnelles	Le climat de travail				Total	
	Oui		Non			
Cadre	14	<b>93,33%</b>	1	<b>6,66%</b>	15	100%
Maitrise	20	<b>100%</b>	0	00%	20	100%
Exécution	20	<b>95,23%</b>	1	<b>4,76%</b>	21	100%
Total	54	<b>96,42%</b>	2	<b>3,57%</b>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre la relation des réponses des enquêtés par rapport à l'importance accordée au climat de travail qui les réunies au sein de l'entreprise « BEJ.E », dont on trouve un taux très élevé d'enquêtés qui accordent une importance au climat de travail et ceci avec un pourcentage très élevé de **96,42%**, contrairement à un pourcentage très faible d'enquêtés qui est **3,57%** et qui n'accordent pas d'importance au climat de travail.

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des employés accordent une grande importance au climat de travail qui les réunis a l'entreprise, car ceci favorise *l'ambiance* dans lequel ils travaillent et souhaitent être motivé, dont on cite la totalité des agents de maîtrise avec un pourcentage complet **100%** qui accordent vraiment cette importance, D'autres parts un pourcentage aussi élevé de **95,23%** qui représentent des agents d'exécution, accordent une importance au climat de travail qui les réunit au sein de l'entreprise, En dernier et avec un pourcentage élevé et remarquable de **93,3%** des cadres qui accordent une importance au climat de travail qui les réunit au sein de l'entreprise.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°06, on peut confirmer que l'importance accordé par les employés de l'entreprise « BEJ.E » au *climat de travail* qui les réunit est lié au désir de travailler dans un climat favorable dans lequel existent des relations individuelles et collectifs qui se caractérisent par la communication et la compréhension, le changement des avis et le partage des idées et enfin la réalisation des objectifs en communs, tous ses caractéristiques influence positivement « l'ambiance au travail ».

**Tableau N°07 : le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le jugement de climat de travail.**

Catégorie professionnelle	Climat de travail « BEJ.E »						Total
	Encourageant		Moins Encourageant		Décourageant		
Cadre	7	<u>46,66%</u>	5	33,33%	3	20%	15
Maitrise	12	<u>60%</u>	7	35%	1	5%	20
Exécutions	12	<u>57,14%</u>	7	33,33%	2	9,52%	21
Total	31	<u>55,35%</u>	19	33,92%	6	10,71%	56

Le tableau ci-dessus illustre le jugement des enquêtés par rapport au climat de travail, dont on cite la plupart des enquêtés avec un pourcentage de 55,35% qui rassurent que le climat de travail est « Encourageant », tandis que **33,92%** d'enquêtés déclarent que le climat de travail est « Moins encourageant » et enfin on observe un pourcentage faible par rapport aux deux pourcentages précédents **10,71%** qui représentent les enquêtés qui déclarent avoir un climat de travail « décourageant ».le jugement fait par les différentes catégories professionnelles « cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution » a propos de climat de travail, on cite plus que la moyenne de pourcentage 60% des agents de maîtrise qui jugent le climat de travail « Encourageant », tandis que **35%** d'autres enquêtés trouvent le climat de travail « Moins encourageant », et enfin un faible pourcentage **5%** des enquêtés qui jugent le climat de travail « Décourageant ».

D'autres parts on trouve 57,14% qui représente des agents d'exécution qui jugent le climat de travail « Encourageant », et **33,33%** enquêtés jugent le climat de travail

« Moins encourageant », par contre **9,52%** enquêtés jugent le climat de travail « Décourageant ».

En dernier on cite **46,66%** moins que la moyenne de pourcentage des cadres qui jugent le climat de travail « Encourageant », tandis que **33,33%** jugent le climat de travail « Moins encourageant », enfin et par contre **20%** d'enquêtés jugent le climat de travail « Décourageant »

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°07, on constate que le climat de travail au sein de l'entreprise « BEJ.E », n'est pas stable et varié entre « Encourageant », « Moins encourageant » et « Décourageant ». Ce qui nous a attiré notre attention c'est le fait que les **3 catégories** ont jugé le **climat de travail « Décourageant »** dont on cite **20%** des cadres suivi par **9,52%** d'agents d'exécution et en dernier **5%** d'agents de maîtrise.

Pour ceux qui jugent le climat de travail « Encourageant », car tous les moyens et les conditions de travail sont disponibles y-compris la condition physique, La condition mentale, La condition psychosociale et Les horaires de travail, et aussi le climat de travail les aide à se progresser et à s'évoluer dans le travail car il existe une bonne entente entre les collègues, esprit de groupe, compétence et efficacité du personnel.

Pour ceux qui jugent le climat de travail « Moins encourageant », car il existe un manque des conditions de travail comme par exemple : le matériel de laboratoire et la maintenance, manque de la communication, salaire insuffisant et démotivant.

Enfin les enquêtés qui jugent le climat de travail « Décourageant » et cela a cause de manque de moyens ainsi la non compétence du personnel et surtout l'insuffisance de salaire.

On peut confirmer Alor, que la majorité des enquêtés de l'entreprise « BEJ.E » jugent le « climat de travail » « Encourageant » ce qui influence pour eux et d'une manière positive ***l'ambiance au travail*** et ce qui détermine que les employés estiment toujours travailler dans un *climat de travail chaleureux* et favorable.

**Tableau N°08** : la corrélation de la catégorie professionnelle des enquêtés et le sens accordé au bien être au travail

Catégorie professionnelle	Le sens de bien être au travail					
	se sentir intégrer au sein de son entreprise.	être en bonne relation avec les collègues de travail.	travailler en équipe.	réaliser des objectifs communs.	être heureux en exerçant le travail.	
Cadre	2 13,33%	3 20%	3 20%	1 6,66%	6 40%	
Maitrise	5 25%	7 35%	3 15%	2 10%	3 15%	
Exécution	5 23,8%	8 38,09%	5 23,8%	0 00%	3 14,28%	
Total	12 21,42%	18 32,14%	11 19,64%	3 5,35%	12 21,42%	

On observe dans le tableau ci-dessus que le sens de bien être au travail chez les enquêtés se résume au « sentiment d'être en bonne relation avec les collègues de travail » avec un pourcentage de 32,14%, et ce qui rend les employés « heureux dans l'exercices de travail » et qui donne le « sentiment d'intégration au sein de l'entreprise avec 21,42%, suivie par le travail en équipe avec 19,64% et en dernier on trouve un pourcentage faible de celui de 5,35% qui représente la « réalisation des objectifs communs ».

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des cadres accordent une grande importance au « sentiment d'être heureux en exerçant le travail » comme élément essentiel qui détermine le sens de *bien être au travail* avec un pourcentage de 40%, suivie par 20% qui renvoi au désir d'être en « bonne relation avec les collègues de travail » et de « travailler en équipe » et 13,33% par le sentiment de « s'intégrer au sein de son entreprise », et en dernier ils représentent un sens faible à « la réalisation des objectifs en communs » avec un pourcentage de 6,66%. On peut expliquer cette vision des cadres par le fait de vouloir travailler dans une ambiance plein positif qui

mène à la réalisation de bons résultats sur le plan personnelle, collectif et en terme de développement professionnel.

En deuxième lieux on trouve les agents d'exécution qui accordent le sens d'être en « bonne relation avec les collègues » pour déterminer le bien être au travail avec **38,09%**, suivi par le sens de « travailler et s'intégrer au sein de l'équipe » avec un pourcentage de **23,80%**, tous ca pour le fait d'être « heureux en exerçant le travail » avec un pourcentage de **14,28%**, Et en dernier on remarque qu'ils ne représentent aucun sens à la réalisation des objectifs communs. On explique le fait que la qualité des interactions avec les collègues priment largement sur les autres critères par la possibilité d'améliorer encore leurs compétences, leurs connaissances, leur statut ou niveau hiérarchique, leurs conditions de travail etc. et cela à travers le travail en équipe c'est ce qui donne envie de travailler plus et mieux. Cela confirme donc les résultats de nombreuses études internationales sur la motivation : le salarié trouve sa motivation avant tout en relation avec son identité propre, sa personnalité (le sens qu'il donne à sa vie, son rôle dans ses actions) et l'alignement de celle-ci avec la mission de l'entreprise, de son équipe.

En dernier on cite les agents de maitrise qui déclare que le sens de bien être est celui d'avoir de *bonnes relation avec les collègues de travail* avec le pourcentage de **35%**, suivi par le sens de se sentir intégré au sein de son entreprise avec un pourcentage de **25%**, suivi par le sens « d'être heureux en exerçant le travail » et de « travailler en équipe » avec un pourcentage de **15%** et enfin « la réalisation des objectifs en communs » qui représente un pourcentage faible par rapport aux précédents avec **10%**. On peut expliquer cette vision des agents d'exécutions par le besoin de vivre des expériences professionnelles nourrissantes.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°08, on constate que le sens accordée au *bien-être au travail* au sein de l'entreprise « BEJ.E » est lié au fait d'être en bonne relation avec les collègues, de travailler en équipe, de s'intégrer au sein de l'entreprise, être heureux en exerçant le travail, c'est ce qui détermine une grande

*ambiance au travail* et qui favorise un *climat de travail* favorable ce qui influence *positivement sur la motivation au travail*. D'autre part les enquêtés représentent un sens faible au sens de la réalisation des objectifs communs et cela pour les trois catégories professionnels « *cadres, agents de maitrise et agents d'exécutions* » qui est due aux problèmes interne des gérants de l'entreprise qui ne prépare pas donc ne motive pas les employés à avoir ce sentiment de travailler pour réaliser les mêmes objectifs.

**Tableau N°09** : le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et la relation avec les collègues de travail.

Catégorie professionnelle	Relations avec les collègues						Total
	Pas de conflits		Moins de conflits		En conflits		
Cadre	12	<b>80%</b>	2	<b>13,33%</b>	1	<b>6,66%</b>	15
Maitrise	14	<b>70%</b>	6	<b>30%</b>	0	<b>00%</b>	20
Exécutions	13	<b>61,90%</b>	6	<b>28,57%</b>	2	<b>9,52%</b>	21
Total	39	<b>69,64%</b>	14	<b>25%</b>	3	<b>5,35%</b>	56

Le tableau ci-dessus montre le lien entre la catégorie professionnelle et le genre de relations existante entre les collègues de travail au sein de l'entreprise « BEJ.E », tout d'abord on constate au 1<sup>er</sup> degré *l'absence de conflits* par un pourcentage de **69,64%**, par rapport à **25%** des enquêtés qui disent qu'ils rencontrent *moins de conflits au travail* et enfin on remarque un pourcentage faible de 5,35% qui représente les enquêtés qui prouve la présence *des conflits* au travail.

On constate d'après la lecture ci-dessus que les employés au sein de l'entreprise « BEJ.E » construisent de bonnes relation entre eux « pas de conflits au travail » et cela pour toutes les catégories professionnels « cadre, agents de maitrise et agents d'exécution », dont on cite **80%** qui représente les cadres qui déclare l'absence de conflits au travail, par rapport à **6,66%** qui est un pourcentage faible par rapport au premier qui représente la présence des conflits au travail. D'autres parts on trouve **70%** qui représentent les agents de maîtrise qui confirme l'absence de conflits au travail, par rapport à la vision contraire dont ils n'ont présenté aucun chiffre **00%** en ce qui concerne la présence *des conflits* au travail. En dernier on cite le pourcentage de

**61,90%** qui représente les agents d'exécution qui confirme l'absence de conflits au travail, tandis que **9,52%** déclarent la présence de « Conflits ».

On peut expliquer cette tendance par le désir des enquêtés de travailler dans une *ambiance* positif parce que cette dernière les  *motive* à bien exercer le travail. D'après les enquêtes mener sur la motivation au travail confirment que le développement de l'entreprise nécessite la gestion des conflits au travail par les responsables dont la construction de bonnes relations entre les collègues réduit les conflits au travail et favorise un climat de travail plein d'ambiances qui améliore leurs comportements et enrichit leurs *relations* et cela stimule la  *motivation* au travail.

**Tableau N°10 : la liaison entre la catégorie professionnelle des enquêtés et l'ambiance de travail.**

Catégorie professionnelle	L'ambiance au travail.		Total
	Oui	Non	
Cadre	12 <b>80%</b>	3 <b>20%</b>	15
Maitrise	16 <b>80%</b>	4 <b>20%</b>	20
Exécution	19 <b>90,47%</b>	2 <b>9,52%</b>	21
Total	47 <b>83,92%</b>	9 <b>16,07%</b>	56

Le tableau N°10, montre la liaison entre la catégorie professionnelle des enquêtés et l'ambiance ressentie au travail, dont on retire le pourcentage de **83,92%** qui représente les enquêtés qui ressent de l'ambiance au travail par rapport à **16,07%** de ceux qui représente l'absence de l'ambiance au travail.

D'après la lecture ci-dessus on observe que la majorité des employés de l'entreprise « BEJ.E » travaillent dans un climat plein  *d'ambiance* chose qu'il les  *motive*, ce qui explique à leur avis la nécessité d'un  *bon climat* comme  *facteur de motivation* au travail, dont on cite la majorité des agents d'exécution qui ont répondu par « oui » on ressent de l'ambiance au travail avec un pourcentage élevé de **90,47%** contrairement a ceux qui ont répondu « non » par on ne ressent pas de l'ambiance au travail et ceci avec un pourcentage faible **9,52%**.

D'autres parts on trouve les deux différentes catégories professionnels de cadres et d'agents de maîtrise qui partagent le même avis a propos de l'existence d'une ambiance au travail avec un pourcentage qui est aussi élevé de **80%** travail contrairement aux autres enquêtés qui déclarent l'absence de l'ambiance au travail avec 20%.

On peut expliquer l'ambiance ressentie par les différentes catégories professionnelles de notre enquête, par l'impossibilité de l'entreprise de garantir à proprement parler une bonne ambiance car elle dépend trop de personnalités, de tensions entre les individus, d'histoires personnelles et de vie privée. En revanche, on peut la favoriser, cette bonne ambiance.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°10, on confirme que l'importance accordé par les employés a ***l'ambiance de travail*** au sein de l'entreprise « BEJ.E » donne envie de travailler et de bien exercer les taches, ce qui renvoie que les employés désire toujours accomplir leur taches dans un climat de travail sain, favorable et motivant.

**Tableau N°11 : la relation de la catégorie des enquêtés et le genre d'ambiance ressentie au travail.**

Catégorie professionnelle	Ambiance au travail									Total
	R-R-C %	O-C %	N-I %	B-A %	A-M %	S-H %	A-A %	C-PI %	E-Eq %	
Cadre	<b><u>33,33</u></b>	<b>16,66</b>	<b><u>25</u></b>	<b>16,66</b>	0	0	8,33	0	0	12
Maitrise	0	<b>6,25</b>	<b>12,5</b>	<b>6,25</b>	<b>12,5</b>	<b>6,25</b>	<b><u>25</u></b>	<b><u>31,25</u></b>	0	16
Exécution	5,26	<b>10,52</b>	0	<b>10,52</b>	<b>15,78</b>	<b><u>21,05</u></b>	5,26	0	<b><u>31,57</u></b>	19
Total	10,63	10,63	10,63	10,63	10,63	10,63	12,76	10,63	12,76	47

Le tableau ci-dessus illustre le genre d'ambiance ressentie par les employés dans le travail, on remarque 12,76% d'enquêtés qui s'explique par « l'esprit d'équipe » lié a une « relation amicale », aussi 10,63% des 7 explications d'enquêtés s'explique par :

- relation et respect collectif,
- atteindre des objectifs communs,

- nouveau projet, nouvel investissement et découverte de la nouvelle technologie,
- bonne ambiance au travail,
- ambiance positif et motivante,
- Sens de l'humour,
- Communication et partage des idées.

D'après la lecture ci-dessus on constate que la majorité des employés ressentent de l'ambiance au travail et cela diffère d'un employé à un autre, est ceci *motive* les salariés au travail, dont on cite 33,33% des cadres ressentent comme genre d'ambiance au travail « relation et respect collectif » accompagné par « la découverte d'une nouvelle technologie, d'un nouvel investissement-nouveau projet » avec 25% et ceci est lié à « la réalisation des objectifs en communs » et « bonne ambiance au travail » avec un pourcentage de **16,66%** et aussi « ambiance amicale » avec un pourcentage de 8,33%.

D'autres parts on trouve 31,57% d'agents d'exécution qui ressentent comme genre d'ambiance au travail « esprit d'équipe » accompagné par « le sens de l'humour » avec 21,05% et « l'ambiance motivante » avec **15,78%**, tout cela est lié à « la réalisation des objectifs en communs » et « la bonne ambiance au travail » avec un pourcentage de **10,52%** et aussi « la relation et le respect collectif » et « l'ambiance amicale ».

En dernier on cite le pourcentage de 31,57% d'agents de maîtrise qui ressentent comme genre d'ambiance au travail « la communication et le partage des idées » accompagné par « l'ambiance amicale » avec un pourcentage de 25% et tout cela est lié à « l'ambiance motivante » par « la découverte d'une nouvelle technologie, d'un nouvel investissement-nouveau projet » avec un pourcentage de **12,5%** et aussi « la réalisation des objectifs en communs » « sens de l'humour » et « bonne ambiance au travail ».

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°11, on confirme que le genre d'ambiance ressenti par les employés au travail (communication, partage des idées, sens de l'humour, bonne collaboration, bonne entente, respect collectif et réalisation des objectifs communs, la découverte) au sein de l'entreprise « BEJ.E » influence

positivement *l'ambiance au travail* ce qui détermine que les employés estiment toujours travailler dans un climat de travail positif et favorable.

**Tableau N°12 :** la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et ce qui les rends heureux au travail.

Catégorie professionnelle	Être heureux au travail					Total
	esprit de groupe	le travail	réalisation des objectifs en communs	l'organisation et la bonne gestion de l'entreprise	le salaire	
Cadre	6 <b>40%</b>	0 00%	5 <b>33,33%</b>	1 <b>6,66%</b>	3 <b>20%</b>	15 100%
Maitrise	4 <b>20%</b>	3 <b>15%</b>	5 <b>25%</b>	3 <b>15%</b>	5 <b>25%</b>	20 100%
Exécution	5 <b>23,8%</b>	6 <b>28,57%</b>	0 <b>00%</b>	5 <b>23,8%</b>	5 <b>23,8%</b>	21 100%
Total	15 <b>26,78%</b>	9 <b>16,07%</b>	10 <b>17,85%</b>	9 <b>16,07%</b>	13 <b>23,21%</b>	56 100%

Le tableau ci-dessus illustre ce qui rend les enquêtés heureux dans le travail, ils accordent une grande importance au *travail collectif* « esprit de groupe » avec **26,78%** suivi par **23,21%** d'enquêtés qui accordent une importance au « salaire », ensuite **17,85%** d'enquêtés qui donnent une importance à « la réalisation des objectifs en communs », et enfin **16,07%** qui accordent la même importance soit pour le « travail » et « l'organisation et la bonne gestion de l'entreprise ».

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des employés accordent une grande importance à propos de ce qui les rends heureux dans leur travail, pour eux être heureux au travail est un élément essentiel qui favorise *l'ambiance* au travail, cette dernière qui mène par la suite à *motiver* les salariés au travail, dont on cite **40%** des cadres qui ont dit qu'ils accordent une importance à « l'esprit de groupe » accompagné par « la réalisation des objectifs en communs » avec un pourcentage de **33,33%** et cela est lié au « salaire » avec **20%** et « l'organisation et la bonne gestion de l'entreprise » avec **6,66%**

D'autres parts on trouve **28,06%** d'agents d'exécution qui accordent une importance au « travail », attachée à « l'esprit de travailler en équipe » et

« l'organisation et la bonne gestion de l'entreprise » et « le salaire » avec un pourcentage **23,8%**.

En dernier on cite le pourcentage de **25%** d'agents de maîtrise qui accordent une importance à « la réalisation des objectifs en communs » et le « salaire », et cela lier a « l'esprit de groupe » avec un pourcentage de **20%** et aussi au « travail » et « l'organisation et la bonne gestion de l'entreprise » avec un pourcentage de **15%**.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°12, on confirme ce qui rend les employés heureux dans leurs travail au sein de l'entreprise « BEJ.E » c'est le fait d'être travailleur (occupée par le travail) et d'avoir un esprit de travail collectif pour la réalisation des objectifs en communs et pour l'organisation et la bonne gestion de l'entreprise et en dernier en recevant le salaire, tout ca rentre dans l'ordre de ***l'ambiance positif*** de travail ce qui traduit que les employés désire toujours travailler dans un ***climat de travail*** positif et favorable.

**Tableau n°13** : la corrélation de la catégorie professionnelle des enquêtés et la bonne ouverture d'esprit envers l'équipe de travail.

Catégorie professionnelle	bonne ouverture d'esprit				Total	
	Oui		Non			
Cadre	15	<b>100%</b>	0	00%	15	100%
Maitrise	20	<b>100%</b>	0	00%	20	100%
Exécution	19	<b>90,47%</b>	2	<b>9,52%</b>	21	100%
Total	54	<b>96,42%</b>	2	<b>3,57%</b>	56	100%

Le tableau ci-dessus illustre l'ouverture d'esprit des employés envers l'équipe de travail et ceci avec un pourcentage puissant de **96,42%**, contrairement a d'autres enquêtés qui déclare de ne pas avoir une « ouverture d'esprit » envers l'équipe de travail représenté par un pourcentage très faible de **3,57%**.

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des employés sont *d'esprit ouvert* envers l'équipe de travail, un caractère qui enrichit pleinement *l'ambiance* de travail, ceci est justifiée par la totalité 100% des cadres et des agents de maîtrise et aussi par le taux élevé 90,47% des agents d'exécution.

D'après les explications faite par les enquêtés sur le domaine dans lequel on trouve l'*ouverture d'esprit* entre les différents employés et leurs équipes de travail, on aperçoit: le domaine professionnelles (travail administrative et les différents services y-compris : la production, sécurité, surveillance et maintenance, mécanique, chaufferie...), transmission d'information et la communication et enfin le partage des idées et des avis.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°13, on confirme que les employés de l'entreprise « BEJ.E » ont une « ouverture d'esprit » envers l'équipe de travail, et cette dernière est une qualité nécessaire pour chaque employé travaillant dans une entreprise car ceci renforce *l'ambiance* positive au travail et détermine par la suite le climat de travail sain et favorable dans lequel les salariés estiment s'exercer.

**Tableau n°14 : le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et la sensation de fait d'être intégré au sein de l'équipe de travail.**

Catégorie professionnelle	Sensation d'être intégré dans l'équipe de travail					Total
	heureux	compétant	Volonté	Bien	responsable	
Cadre	4 <b>26,66%</b>	2 <b>13,33%</b>	2 <b>13,33%</b>	5 <b><u>33,33%</u></b>	2 <b>13,33%</b>	15 100%
Maitrise	4 <b>20%</b>	4 <b>20%</b>	2 <b>10%</b>	6 <b><u>30%</u></b>	4 <b>20%</b>	20 100%
Exécution	5 <b><u>23,8%</u></b>	3 <b>14,28%</b>	3 <b>14,28%</b>	6 <b><u>28,57%</u></b>	4 <b>19%</b>	21 100%
Total	13 <b><u>23,21%</u></b>	9 <b>16,07%</b>	7 <b>12,5%</b>	17 <b><u>30,35%</u></b>	10 <b>17,85%</b>	56 100%

Le tableau ci-dessus montre la sensation des employés le fait qu'ils soient intégré dans leur équipe de travail, apparemment ils se sentent « bien » avec un pourcentage de 30,35% et ils se sentent « heureux » avec un pourcentage de 23,21% ensuite

**17,85%** d'enquêtés se sentent « responsable » par ailleurs **16,07%** se sentent « compétant », et enfin ceux qui se sentent avoir de « la volonté pour travailler » avec **12,5%**.

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des employés accordent une grande importance pour le fait d'être intégré dans leurs *équipe de travail*, ce qui engendre une *ambiance positif* dans laquelle l'employé se sent *motivé* au travail, prouver par la catégorie des cadres qui ont mentionner qu'ils se sentent « bien » avec un pourcentage de **33,3%** lié au fait d'être « heureux » avec un pourcentage de **26,66%** et au fait d'être « responsable » avoir de « la volonté » et être « compétant » avec un pourcentage de **13,33%**.

D'autres parts on trouve **30%** des agents de maîtrise qui se sentent « bien » «heureux», « compétant » et « responsable » avec un pourcentage de **20%** et enfin pour certaines enquêtés c'est avoir « la volonté » pour travailler a **10%**.

En dernier on cite le pourcentage de **28,06%** qui représentent des agents d'exécution qui se sentent « bien » et « heureux » avec **23,8%** suivi par le fait d'être « responsable » avec un pourcentage de **19%**, et enfin **14,3%** des enquêtés se sentent intégré au sein de leur équipe de travail le fait d'être « compétant » et d'avoir « la volonté » pour exercer le travail.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°14, et d'après les explications faite par les enquêtés de l'entreprise « BEJ.E », on comprend que ses enquêtés se sentent « heureux » « compétant » ont de « la volonté »,« bien » et « responsable » le fait qu'ils soient intégré dans leur équipe de travail, parce qu'il existe vraiment une collaboration et des bonnes relations , ils se sentent utile, s'entente entre eux au travail, ils se changent des avis et des idées, et ils se permettent d'effectuer leur travail dans des bons conditions et tout cela influence d'une manière *positif* sur **l'ambiance de travail**, ce qui fait que ses employés désire travailler dans un climat *chaleureux* et *favorable*.

**Tableau N°15** : le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et la liberté de parole et d'échange d'idées au sein de groupe de travail.

Catégorie professionnelle	La liberté de parole		Total	
	Oui	Non		
Cadre	14 <u>93,33%</u>	1 <u>6,66%</u>	15	100%
Maitrise	18 <u>90%</u>	2 <u>10%</u>	20	100%
Exécution	19 <u>90,47%</u>	2 <u>9,52%</u>	21	100%
Total	51 <u>91,07%</u>	5 <u>8,92%</u>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des enquêtés ont la liberté de parole et d'échanges d'idées au sein de groupe de travail et cela avec un pourcentage éminent de 91,07% contrairement à d'autres enquêtés qui déclarent l'inexistence de la liberté de parole et d'échange d'idées au sein de groupe de travail avec un pourcentage très faible de 8,92%.

D'après les résultats ci-dessus, on remarque que la majorité des employés ont la liberté de parole et d'échange d'idées au sein de groupe de travail, chose qui agit en faveur de *l'ambiance de travail*, et qui  *motive*  par la suite les salariés dans l'exercice de travail, pour les cadres la liberté de parole a atteint le sommet avec un pourcentage de 93,3% et remarquable aussi pour les deux autres catégories professionnels avec des pourcentages élevés dont on cite 90% pour les agents de maîtrise 90,5% pour les agents d'exécution.

Contrairement aux enquêtés qui confirment l'inexistence de la liberté de parole et d'échanges d'idées au sein des groupes de travail avec des pourcentages faibles, dont on cite 10% pour les agents de maîtrise, suivi par 9,5% d'agents d'exécution et enfin 6,7% de cadres.

D'après les explications faites par les enquêtés, on comprend comment ces derniers ont la liberté de parole et d'échange d'idées au sein des groupes de travail :

- La liberté d'expression et changement des idées,
- Le droit de parole par rapport au statut et au poste occupée,
- Les propositions et les avis,
- Discussion sur les avis et les idées. Ce qui influence positivement *l'ambiance au travail*, sachant que ce droit de parole est la base sur laquelle et avec laquelle l'employé, les groupes de travail et l'entreprise elle-même peuvent s'évoluer et travailler dans un *climat de travail positif* et favorable. D'autre part les enquêtés qui déclare l'inexistence de liberté de parole et d'échanges d'idées au sein de leur groupe travail et cela pour les trois catégories professionnels « *cadres, agents de maitrise et agents d'exécutions* » est due a leur manque d'esprit de groupe et le travail collectif, manque de communication et problème de partage et propositions des idées.

**Tableau N°16 :** la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et le droit de parole –est-il reconnu ou non pour chacun d'eux.

Catégorie professionnelle	Droit de parole pour chacun des employés		Total
	Oui	Non	
Cadre	14 <u>93,33%</u>	1 <u>6,66%</u>	15 100%
Maitrise	17 <u>85%</u>	3 <u>15%</u>	20 100%
Exécution	19 <u>90,47%</u>	2 <u>9,52%</u>	21 100%
Total	<u>89,28%</u>	<u>10,71%</u>	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des employés ont le droit de parole remarquable avec un pourcentage de 89,28% ,contrairement a d'autres enquêtés qui déclare l'inexistence de droit de parole pour chacun des employés avec un pourcentage faible de 10,71%.

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des employés ont le droit de parole au sein de l'entreprise « BEJ.E », et ce droit de parole est la clé nécessaire pour créer un environnement sain et une *ambiance* positif au travail, qui va mené par

la suite à *motiver* les salariés dans le travail, on justifiée ça avec les pourcentages élevés des trois différentes catégories, dont 93,33% des cadres et 90,47% des agents d'exécution et enfin 85% des agents maîtrise.

Contrairement aux enquêtés qui confirme que le droit de parole n'est pas reconnu a chacun des collègues de travail, dont on cite **15%** des agents de maîtrise, suivi par **9,52%** des agents d'exécution et enfin **6,66%** de cadres.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°16, on confirme que le droit de parole de chaque employé au sein des groupes de travail de l'entreprise « BEJ.E » influence positivement *l'ambiance au travail* sachant que ce droit est la source sur laquelle et avec laquelle l'esprit de groupe peut s'évoluer et se renforcer, pour *travailler* dans un *climat* Chaleureux est *Motivant*.

Chapitre VI :  
Analyse et  
interprétation de  
la deuxième  
hypothèse

Dans ce chapitre N°6 on va essayer d'analyser et interpréter les données liées à la deuxième hypothèse « *Le climat de travail peut motiver les employés en développant entre eux de bonnes relations hiérarchiques au sein de l'entreprise* », récoltés sur le terrain afin de l'analyser et de l'interpréter d'une manière sociologique.

**Tableau N°17:** la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et la possibilité d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise « BEJ.E »

Catégorie professionnelle	Contacts avec le personnel				Total	
	Oui		Non			
Cadre	9	<b><u>60%</u></b>	6	<b>40%</b>	15	100%
maitrise	18	<b><u>90%</u></b>	2	<b>10%</b>	20	100%
exécution	16	<b><u>76,19%</u></b>	5	<b>23,8%</b>	21	100%
Total	43	<b><u>76,78%</u></b>	13	<b><u>23,21%</u></b>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre la relation des réponses des enquêtés par rapport à la possibilité d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise « BEJ.E » dont on trouve **76,78%** qui peuvent établir des contacts avec le personnel, contrairement à d'autres enquêtés qui ne peuvent pas établir des contacts avec le personnel représenté par ce pourcentage de **23,21%**.

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la majorité des employés peuvent établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise comme élément essentiel qui détermine le sens des *bonnes relations au travail* et qui favorise à son tour l'ambiance au travail, c'est ce qui explique à leur avis la nécessité d'un *bon climat de travail* comme *facteur de motivation* des employés au travail.

La possibilité des employés d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise s'illustre et s'explique par fois d'une manière différente et d'autres fois d'une manière complémentaires entre les trois catégories professionnelles « cadre, agents

de maîtrise et agents d'exécution » vis-à-vis le sens du bien être au travail , dont on cite **90%** des agents de maîtrise qui ont répondu par « oui » pour la possibilité d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise tandis que **10%** ont répondu par « non ».

D'autres parts on trouve **76,19%** d'agents d'exécution qui ont répondu par « oui » pour la possibilité d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise, tandis que **23,8%** ont répondu par « non ».

En dernier on cite le pourcentage de **60%** des cadres qui ont répondu par « oui » pour la possibilité d'établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise, tandis que **40%** ont répondu par « non ».

Pour les enquêtés qui disent qu'ils peuvent établir des contacts avec tout le personnel de l'entreprise « BEJ.E » et d'après leurs explications, on comprend au 1<sup>er</sup> degré que c'est une sorte d'obligation d'établir des contacts avec tout le personnel de toute l'entreprise et cela pour des *fins professionnels* qui rentre dans *le cadre de travail*, c'est-à-dire le *travail* n'nécessite d'avoir ce genre de *contacts*, pour mieux *facilité le travail*, être *socialiste pour l'intérêt de l'entreprise*, et pour ceux qui sont cadres, la nature de leurs *poste occupées* leurs *permet* d'avoir des *liens* et des *contacts* avec tout le *personnel* de *l'entreprise*.

Et pour les enquêtés qui disent qu'ils ne peuvent pas établir des contacts avec tout le personnel de l'entreprise « BEJ.E » et d'après leurs explications, on comprend au 1<sup>er</sup> degré que leur grand obstacle c'est que « BEJ.E » est une *entreprise* avec un grand *effectif* et ce dernier est *devisé* en plusieurs *services* (*service de production, service de sécurité, service maintenance, service chaufferie, service mécanique, service laboratoire et contrôle de qualité...*) ensuite le *manque* de *contacts* entre les *employées* et les autres *services de personnels*.

D'après tous les résultats obtenus dans le tableau N°17, on confirme que l'importance accordé aux contacts que les employés peuvent établir avec le personnel de l'entreprise « BEJ.E » renforce **la relation hiérarchique** au travail et explique que les employés apprécie toujours de travailler dans un **climat de travail** chaleureux favorable.

**Tableau N°18 :** la répartition de la catégorie professionnelle et le genre de contacts qu'ils peuvent établir entre les différents collègues de tous les services de l'entreprise « BEJ.E »

Catégorie professionnelle	Genre de contacts établis avec le personnel « BEJ.E »				Total
	Contact Professionnelle	contact professionnelle et amical	contact verbale	Respect	
Cadre	6 <b><u>66,7%</u></b>	2 <b>22,2%</b>	1 <b>11,1%</b>	0 <b>00%</b>	9 100%
Maitrise	5 <b><u>27,8%</u></b>	4 <b>22,2%</b>	5 <b><u>27,8%</u></b>	4 <b>22,2%</b>	18 100%
Exécution	6 <b><u>37,5%</u></b>	3 <b>18,8%</b>	3 <b>18,8%</b>	4 <b>25%</b>	16 100%
Total	17 <b><u>39,53%</u></b>	9 <b>20,93%</b>	9 <b>20,93%</b>	8 <b>18,6%</b>	43 100%

Le tableau ci-dessous illustre que la plupart des enquêtés accordent une grande importance au « genre de contacts qu'ils peuvent établir avec le personnel de tous les services de l'entreprise » « BEJ.E » avec **39,53%** des « contacts professionnels » suivi par **20,93%** d'enquêtés qui accordent la même importance pour le « contact professionnelle et amical » et « contact verbale », et enfin **18,60%** d'enquêtés qui accordent une importance au «Respect ».

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la plupart des enquêtés accordent une grande importance au « genre de contacts qu'ils peuvent établir avec les différents collègues de tous les services du personnel de l'entreprise » « BEJ.E » ce qui enrichit **la relation hiérarchique** et mène par la suite à **motiver** les employés au travail, dont on cite **66,7%** des cadres qui établissent des « contacts professionnels » accompagnés par des «contacts professionnels et amicaux » avec un pourcentage de **22,2%** et cela est lié aux « contacts verbaux » avec **11,1%**.

D'autres parts on trouve **37,5%** d'agents d'exécution qui établissent des « contacts professionnels » accompagnés par le « Respect » avec un pourcentage de **25%**, et enfin tout cela est attaché à des « contacts professionnels et amicaux » et aussi à des « contacts verbaux » avec un pourcentage de **18,8%**

En dernier on cite le pourcentage de 27,8% d'agents de maitrises qui établissent des « contacts professionnels » et des « contacts verbaux », tout ceci est lié à des « contacts professionnels et amicaux » et au « Respect » avec un pourcentage de **22,2%**.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°18, on confirme que tous les genres des contacts que les employés peuvent établir avec les différents collègues de tous les services de l'entreprise « BEJ.E » signifient positivement que la **relation hiérarchique** est très forte et détermine que les employés estiment toujours travailler dans un climat de travail convivial et favorable.

**Tableau N°19 : Le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le genre de conflits qui peuvent exister entre eux au travail.**

Catégorie professionnelle	Genre de conflits qui peuvent exister entre les collègues de travail		Total	
	conflits professionnels			
Cadre	15	<u>100%</u>	15	100%
Maitrise	20	<u>100%</u>	20	100%
Exécution	21	<u>100%</u>	21	100%
Total	56	<u>100%</u>	56	100%

Le tableau ci-dessus illustre que la totalité 100% des enquêtés peuvent avoir des « conflits professionnels » et non pas « des conflits personnels » au travail.

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la totalité des enquêtés des différentes catégories professionnelles *Cadres*, les *Agents de Maîtrise* et les *agents d'exécution* peuvent avoir des « conflits professionnels » et non pas « des conflits personnels » au travail avec un pourcentage de 100%.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°19, on peut expliquer que s'ils ne peuvent pas exister des « conflits personnels » au sein de l'entreprise « BEJ.E » c'est

parce-que les employés ont tous une seule vision, c'est celle de *travailler* et cela veut dire que les employés ont un *esprit professionnel* qui influence directement la *relation hiérarchique* au travail, et ce qui renforce le climat de travail chaleureux et motivant dans lequel les employés désire toujours travailler.

**Tableau N°20** : le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le type des collègues avec lesquelles ils peuvent avoir des conflits au travail.

Catégorie professionnelle	Type des collègues avec lesquelles peuvent exister des conflits au travail				Total	
	Collègues de la même catégorie de travail		le responsable de même service			
Cadre	14	<u>93,33%</u>	1	<u>6,66%</u>	15	100%
Maitrise	18	<u>90%</u>	2	<u>10%</u>	20	100%
Exécution	19	<u>90,47%</u>	2	<u>9,52%</u>	21	100%
Total	51	<u>91,07%</u>	5	<u>8,92%</u>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des enquêtés peuvent avoir des conflits avec les « collègues de la même catégorie de travail » avec un pourcentage de 91,07% qu'avec le « responsable de leur service » avec un pourcentage 8,92.

Le Type des collègues avec lesquelles peuvent exister des conflits au travail s'illustre et s'explique par fois d'une manière différente et d'autres fois d'une manière complémentaires entre les trois catégories professionnel « cadre, agents de maitrise et agents d'exécution », dont on cite 93,33% des cadres déclare qu'ils peuvent avoir des conflits avec les « collègues de la même catégorie de travail » et 6,66% déclare qu'ils peuvent avoir des conflits avec « leur responsable » pour des raisons professionnels,

D'autre part, des enquêtés de la catégorie d'exécution déclare qu'ils peuvent avoir des conflits avec les « collègues de la même catégorie de travail » avec un pourcentage de le avec un pourcentage de 90,47% tandis que 9,52% d'autres enquêtés avec le « responsable de leur service ».

En dernier, les agents de maîtrise que parmi eux 90% déclare qu'ils peuvent avoir des conflits avec les « collègues de la même catégorie de travail » que avec leur responsable et ceci avec 10%.

D'après les explications faite par les enquêtés en comprend pourquoi ils ont dit qu'il se peut exister des conflits avec les « collègues de la même catégorie de travail » qu'avec le « responsable de leur service » et cela pour :

- Les collègues qui ne travaillent pas bien,
- Le mal entendu a propos des taches de travail a exécuté,
- L'incompétence des travailleurs.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°20, on peut expliquer que s'il ne peut pas exister des conflits entre les employés et le « responsable de le service » au sein de l'entreprise « BEJ.E », c'est parce-que les employés ont tous une seule *cause noble* c'est celle de **travailler** et un seul objectif le développement de leur entreprise, cela veut dire que les employés ont un esprit professionnel qui enrichit leur **relation hiérarchique** au travail, et qui favorise un climat de travail convivial et favorable dans lequel les travailleurs estime toujours travailler.

**Tableau N°21** : la relation entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le degré de la disponibilité de la direction de l'entreprise « BEJ.E »

Catégorie professionnelle	La disponibilité de la direction		Total
	En faisant réunir les employés	En discutant de face à face chaque employé	
Cadre	14 <u>93,33%</u>	1 <b>6,66%</b>	15 100%
Maitrise	15 <u>75%</u>	5 <b>25%</b>	20 100%
Exécution	16 <u>76,19%</u>	5 <b>23,8%</b>	21 100%
Total	45 <u>80,35%</u>	11 <b>19,64%</b>	56 100%

Le tableau ci-dessus montre que la direction est disponible et ouverte a écouté ses employés, a discuter des problèmes et a les régler rapidement « En faisant réunir ses employés » avec un pourcentage de **80,35%** tandis que **19,64%** d'enquêtés indique que la direction est disponible et ouverte a écouté ses employés, a discuter de leur problèmes et a les régler rapidement « En discutant de face à face chaque employé ».

D'après la lecture ci-dessus on remarque que la direction de l'entreprise « BEJ.E » est disponible et ouverte a écouté ses employés, a discuter des problèmes et a les régler rapidement, et ceci est un élément essentiel qui favorise **la relation hiérarchique** au travail, cette dernière qui mène par la suite à **motiver** les employés au travail, dont on cite **93,33%** des cadres disent que la direction est disponible « En fusant réunir ses employés » tandis que **6,66%** disent « En discutant de face à face chaque employé ».

Ensuite, on a la catégorie d'exécution qui confirme que la direction est disponible et ouverte a écouté ses employés, a discuter des problèmes et a les régler rapidement « En fusant réunir les employés » avec un pourcentage de **76,19%** tandis que **23,8%** disent « En discutant de face à face chaque employé ».

Enfin, la catégorie de maîtrise qui déclare que la direction est disponible et ouverte a écouté ses employés, a discuter de des problèmes et a les régler rapidement « En fusant réunir les employés » avec un pourcentage de **75%** tandis que **25%** disent « En discutant de face à face chaque employé ».Réunir les employés, incontournables à la vie de l'entreprise, représentent un moyen de discuter à plusieurs d'un problème ou de n'importe quel sujet, afin de pouvoir prendre par la suite des décisions collectivement ou non

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°21, on peut expliquer que la direction de l'entreprise « BEJ.E » est disponible et ouverte a écouté ses employés, essayer de les comprendre, voir ce qui les dérange et les ennues au travail, a discuter de leur problèmes et a les régler rapidement, ce qui renforce et assure d'une manière positive la **relation hiérarchique** et ce qui engendre par la suite un **bon climat de travail**, sain motivant et favorable dans lequel les employés estime toujours travailler.

**Tableau N°22 :** la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et les pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers eux.

Catégorie professionnelle	Encouragement du personnel				Total	
	Oui		Non			
Cadre	12	<u>80%</u>	3	20%	15	100%
Maitrise	14	<u>70%</u>	6	30%	20	100%
Exécution	16	<u>76,19%</u>	5	23,8%	21	100%
Total	42	<u>75%</u>	14	25%	56	100%

Le tableau ci-dessus illustre les pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers les employés au sein de l'entreprise « BEJ.E » et cela avec un pourcentage de 75%, contrairement aux enquêtés qui déclarent l'inexistence des pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers eux avec un pourcentage de **25%**.

D'après la lecture ci-dessus on confirme que la majorité des employés reçoivent des pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers eux et ses pratiques de reconnaissance et d'encouragements ont un lien fort et positif sur la **relation hiérarchique**, ce qui se traduit pour **motiver** les salariés au travail, dont on cite 80% des cadres et 76,19% d'agents d'exécution et enfin 70% d'agents de maîtrise.

Contrairement aux enquêtés qui confirme l'inexistence des pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers ses employés au sein -de l'entreprise « BEJ.E », on cite **30%** d'agents de maîtrise, suivi par **23,8%** d'agents d'exécution et enfin **20%** des cadres.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°22, on confirme que les pratiques de reconnaissance, de valorisation et d'encouragement du personnel envers les employés de l'entreprise « BEJ.E » ont un lien direct et positif sur la **relation**

*hiérarchique* et le climat de travail favorable dans lequel les employés souhaitent toujours travailler.

**Tableau N°23** : le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le genre de reconnaissance qui reçoivent au travail.

Catégorie professionnelle	Genre de reconnaissance						Total
	les encouragements par écrit lorsqu'un but est atteint		les remerciements verbaux		les félicitations		
Cadre	0	00%	12	<u>80%</u>	3	20%	15 100%
Maitrise	1	5%	19	<u>95%</u>	0	00%	20 100%
Exécution	0	00%	18	<u>85,71%</u>	3	14,28%	21 100%
Total	1	1,78%	49	<u>87,5%</u>	6	10,71%	56 100%

Le tableau ci-dessus montre que le genre de reconnaissance que les enquêtés reçoivent dans le travail se résume aux « remerciements verbaux » avec un pourcentage de 87,5% suivi par **10,71%** « des félicitations », et enfin **1,78%** « des encouragements par écrit lorsqu'un but est atteint ».

D'après la lecture ci-dessus on peut dire que la totalité des enquêtés de l'entreprise « BEJ.E » accordent une grande importance aux « remerciements verbaux » comme élément essentiel qui détermine les reconnaissances et qui favorisent à son tour *la relation hiérarchique* au travail, ce qui explique la nécessité d'un *bon climat de travail* comme *facteur de motivation* pour les employés au travail.

Le genre de reconnaissance au travail s'illustre et s'explique par fois d'une manière différente et d'autres fois d'une manière complémentaires entre les trois catégories professionnelles « cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution » vis-à-vis le genre de reconnaissance, dont on cite 95% d'agents de maîtrise qui déclarent que le genre de reconnaissance au travail est accordé aux « remerciements verbaux », suivi

par un pourcentage faible de **5%** qui renvoi aux « encouragements par écrit lorsqu'un but est atteint ». On peut expliquer cette vision des agents de maîtrise par le fait de vouloir travailler dans un climat riche positif qui mène à la réalisation de bons résultats en terme personnel et en terme de développement professionnel.

En deuxième lieux on trouve les agents d'exécution qui reçoivent les « remerciements verbaux » au travail avec **85,71%**, suivi par des « félicitations avec un pourcentage de **14,28%**

En dernier on cite le pourcentage de **80%** des cadres qui reçoivent des «remerciements verbaux » lié à des «félicitations» avec un pourcentage de **20%**.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°23, on constate que le genre de reconnaissance que les enquêtés reçoivent au sein de l'entreprise « BEJ.E » est lié aux remerciements verbaux, les félicitations et les encouragements par écrit lorsqu'un but est atteint, c'est ce qui fait de la **relation hiérarchique** un point positif pour les employés en favorisant un *climat de travail* favorable et ce qui influence *positivement la motivation au travail*. D'autre part les enquêtés représentent un sens faible aux *encouragements par écrit lorsqu'un but est atteint* et cela pour les trois catégories professionnels « *cadres, agents de maitrise et agents d'exécutions* » est peut-être du a la manière et le genre non prêt en charge au sein de l'entreprise.

**Tableau N°24** : la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et leur respect par rapport aux normes et les valeurs établie par la direction de l'entreprise « BEJ.E ».

Catégorie professionnelle	Respect des normes et les valeurs		Total	
	Grand respect	Respect moyen		
Cadre	12 <b><u>80%</u></b>	3 <b>20%</b>	15	100%
Maitrise	13 <b>65%</b>	7 <b>35%</b>	20	100%
Exécution	19 <b><u>90,47%</u></b>	2 <b>9,52%</b>	21	100%
Total	44 <b><u>78,57%</u></b>	12 <b>21,42%</b>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre à quel degré les enquêtés respectent les normes et les valeurs établies par la direction, on trouve au 1<sup>er</sup> degré un « Grand respect » des enquêtés avec un pourcentage de 78,57%, suivi par un « Respect moyen » avec un pourcentage de **21,42%**.

D'après les résultats ci-dessus on peut dire que la plupart des enquêtés de l'entreprise « BEJ.E » accordent une grande importance au « Grand Respect des normes et les valeurs établies par la direction », et ce « Respect » est un élément essentiel qui renforce *la relation hiérarchique* et  *motive* les employés qui désirent travailler dans un climat sain, respectueux et favorable.

Le « Grand Respect » des normes et les valeurs établies par la direction s'explique beaucoup plus et avec un pourcentage élevé pour les trois catégories professionnelles « cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution » avec 90,47% pour les *agents d'exécutions*, 80% pour les *cadres* et enfin 65% pour les *agents de maîtrise*.

D'autre part, et contrairement au Grand respect des normes et les valeurs établies par la direction on trouve « respect moyen » pour ses derniers, avec un pourcentage de 35% concernant la catégorie maîtrise et **20%** pour les cadres et enfin **9,52** pour la catégorie d'exécution.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°24, on constate que le *respect des normes et les valeurs établies par la direction* accordé par les employés de l'entreprise « BEJ.E » est lié au sens de la responsabilité, de la réussite, à la réalisation des objectifs en communs, de l'encouragement au personnel pour mieux exercer le travail et c'est un devoir et une sorte d'obligation de respecter le règlement de l'entreprise, Et enfin pour ceux qui sont cadres, leurs statuts les obligent à tout respecter. Ce qui détermine une bonne *relation hiérarchique* au travail et ce qui détermine que les employés estiment toujours travailler dans un *climat de travail convivial et favorable*.

D'autre part les enquêtés représentent un « Respect moyen » pour les normes et les valeurs établies par la direction et cela pour les trois catégories professionnelles

« cadres, agents de maîtrise et agents d'exécutions » est justifier par les normes strictes et abusés émises par la direction, et c'est pour cela ils ne peuvent pas être parfaits, des fois ils commissent certaines erreurs, mais ils essayent toujours et au maximum de faire de leur mieux pour respecter ses normes et ses valeurs.

**Tableau N°25** : la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et leur réactions face aux relations avec leur collègues de travail

Catégorie professionnelle	Réaction des employés face aux relations avec les collègues de travail							
	Agir en plein connaissance de cause		Fixé des limites à votre comportement		Respect de la réglementation de l'entreprise		Total	
Cadre	0	00%	4	<b>26,66%</b>	11	<b><u>73,33%</u></b>	15	100%
Maitrise	5	<b>25%</b>	6	<b>30%</b>	9	<b><u>45%</u></b>	20	100%
Exécution	0	00%	5	<b>23,8%</b>	16	<b><u>76,19%</u></b>	21	100%
Total	5	<b>8,92%</b>	15	<b>26,78%</b>	36	<b><u>64,28%</u></b>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre comment les employés réagissent face aux « relations avec les collègues de travail », on trouve au 1<sup>er</sup> degré le « respect de la réglementation de l'entreprise » avec un pourcentage de **64,28%**, suivi par la « fixation des limites au comportement » avec un pourcentage de **26,78%** et enfin pour certaines enquêtés « Agir en pleine connaissance de cause » avec un pourcentage de **8,92%**.

D'après la lecture ci-dessous on peut dire que la majorité des employés accordent une grande importance au *respect de la réglementation de l'entreprise* comme élément essentiel qui détermine les relations face aux collègues de travail et qui favorisent à son tour *les relations hiérarchiques*, ce qui explique à leur avis la nécessité d'un *bon climat de travail* comme *facteur de motivation* des employés au travail.

La réaction des employés face aux relations avec les collègues de travail s'explique avec un taux élevé de **76,19%** pour les agents d'exécutions qui réagissent avec « Respect de la réglementation de l'entreprise » face aux collègues, tandis que **23,8%** d'enquêtés qui réagissent en « Fixant des limites à leur comportement ».

D'autre part, on trouve **26,7%** des cadres qui réagissent avec « Respect de la réglementation de l'entreprise » et **26,66%** d'autres enquêtés réagissent en « Fixant des limites à leur comportement ».

En dernier on cite le pourcentage de **45%** d'agents de maîtrise qui réagissent avec « Respect de la réglementation de l'entreprise » suivi par **30%** d'enquêtés qui réagissent avec « Fixation des limites à leur comportement » et enfin **25%** « agissent en pleine connaissance de cause ».

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°25, on constate que les *relations des employés face aux collègues de travail* de l'entreprise « BEJ.E » est lié au respect de la réglementation de l'entreprise et la fixation des limites des employés à leur comportements, ce qui prouve que les employés ont un esprit de travail professionnelle et qu'ils réagissent tous pour la cause noble qui est le **travail**, ce qui influence positivement la **relation hiérarchique** et ce qui détermine le climat convivial et favorable que les employés désire toujours avoir au travail.

**Tableau N°26 : le rapport entre la catégorie professionnelle des enquêtés et les réactions face aux relations avec le supérieur de travail.**

Catégorie professionnelle	Relation des collègues face aux supérieurs de travail			Total
	Agir en pleine connaissance de cause	Fixé des limites à votre comportement	Respect de la réglementation de l'entreprise	
Cadre	0 00%	1 <b>6,66%</b>	14 <b>93,33%</b>	15 100%
Maitrise	4 <b>20%</b>	4 <b>20%</b>	12 <b>60%</b>	20 100%
Exécution	1 4,76%	6 <b>28,57%</b>	14 <b>66,66%</b>	21 100%
Total	5 <b>8,92%</b>	11 <b>19,64%</b>	40 <b>71,42%</b>	56 100%

Le tableau ci-dessus montre la manière avec laquelle les employés réagissent face aux « relations avec les supérieurs de travail », on trouve au 1<sup>er</sup> degré le « respect de la réglementation de l'entreprise » avec un pourcentage de **71,42%**, suivi par la « fixation des limites au comportement » avec un pourcentage de **19,64%** et enfin pour certaines enquêtés « Agir en pleine connaissance de cause » avec un pourcentage de **8,92%**.

D'après la lecture ci-dessous on peut dire que la majorité des employés accordent une grande importance au *respect de la réglementation de l'entreprise* comme élément essentiel qui détermine les relations face aux supérieurs de travail et qui favorisent à son tour *les relations hiérarchiques*, ce qui explique à leur avis la nécessité d'un *bon climat de travail* comme *facteur de motivation* des employés au travail.

D'après les résultats ci-dessus, On peut expliquer les relations des collègues de travail face aux supérieurs de travail pour et ceci pour les différentes catégories professionnel comme suit : **93,33%** des cadres réagissent avec « Respect de la réglementation de l'entreprise » face aux supérieurs tandis que par **6,66%** d'enquêtés qui réagissent en « Fixant des limites à leur comportement ».

D'autre part, on trouve **28,57%** d'agents d'exécutions qui réagissent avec « Respect de la réglementation de l'entreprise » **66,66%** d'enquêtés qui réagissent en « Fixant des limites à leur comportement » et enfin 4,76% « agissent en pleine connaissance de cause ».

En dernier on cite le pourcentage de **60%** d'agents de maîtrise qui réagissent avec « Respect de la réglementation de l'entreprise » suivi par **20%** d'enquêtés qui réagissent avec « Fixation des limites à leur comportement » et on « agissent en pleine connaissance de cause ».

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°26, on constate que les *relations des employés face aux supérieurs de travail* de l'entreprise « BEJ.E » est lié au « respect de la réglementation de l'entreprise » et « la fixation des limites des employés a leur comportements », ce qui prouve que les employés ont un esprit de travail professionnelle et qu'ils réagissent tous pour la cause noble qui est le *travail*, ce

qui influence positivement la *relation hiérarchique* et ce qui détermine le climat convivial et favorable que les employés désire toujours avoir dans le travail.

**Tableau N°27 :** Le lien entre la catégorie professionnelle des enquêtés et le comportement qu'ils peuvent avoir face à leur collègues de travail.

Catégorie professionnelle	Comportement que les employés peuvent avoir face leurs collègues		Total	
	comportement positive			
Cadre	15	<u>100%</u>	15	100%
Maitrise	20	<u>100%</u>	20	100%
Exécution	21	<u>100%</u>	21	100%
Total	56	<u>100%</u>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre que la totalité 100% des enquêtés ont un « comportement positive » face aux collègues de travail au sein de l'entreprise « BEJ.E ».

D'après la lecture ci-dessous on peut dire que la totalité des employés accordent une grande importance au « *comportement positive* » comme élément essentiel qui détermine le sens de des comportements que les employés peuvent avoir face *aux collègues de travail* et qui favorisent à son tour la relation hiérarchique, c'est ce qui explique à leur avis la nécessité d'un *bon climat de travail* comme *facteur de motivation* des employés au travail.

Le comportement positive que les employés de l'entreprise « BEJ.E » peuvent avoir face aux collègues de travail s'illustre et s'explique d'une manière complémentaire entre les trois catégories *Cadres*, les *Agents de Maîtrise* et les *agents* avec un pourcentage de 100%.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°27, on peut dire que la totalité des employés de l'entreprise « BEJ.E » peuvent avoir un « comportement positive » entre eux, c'est qui veut dire que les employés ont un esprit professionnelle et ils ont tous

un seul objectif c'est celui de *travailler* et ceci influence positivement la *relation hiérarchique* au travail, ce qui détermine que les employés estiment toujours travailler dans un climat de travail convivial et favorable.

**Tableau N°28 :** la relation de la catégorie professionnelle des enquêtés et le comportement qu'ils peuvent avoir face a aux supérieurs de travail.

Catégorie professionnelle	Comportement que les employés peuvent avoir face leurs supérieurs		Total	
	comportement positive			
Cadre	15	<u>100%</u>	15	100%
Maitrise	20	<u>100%</u>	20	100%
Exécution	21	<u>100%</u>	21	100%
Total	56	<u>100%</u>	56	100%

Le tableau ci-dessus montre que 100% des enquêtés ont un « comportement positive » face aux « supérieurs » de travail au sein de l'entreprise « BEJ.E ».

D'après la lecture ci-dessous on peut dire que la totalité des employés accordent une grande importance au « *comportement positive* » comme élément essentiel qui détermine le sens de des comportement que les employés peuvent avoir face *aux supérieurs de travail* et qui favorise à son tour la relation hiérarchique, c'est ce qui explique à leur avis la nécessité d'un *bon climat de travail* comme *facteur de motivation* des employés au travail.

Le comportement positive que les employés de l'entreprise « BEJ.E » peuvent avoir face aux supérieurs de travail s'illustre et s'explique d'une manière complémentaire entre les trois catégories *Cadres*, les *Agents de Maîtrise* et les *agents* avec un pourcentage de 100%.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°28, on peut dire que la totalité des employés de l'entreprise « BEJ.E » peuvent avoir un « comportement positive » face a aux « supérieurs », c'est qui veux dire que les *employés* ont un *esprit professionnelle* et

ils ont tous un seul objectif c'est celui de *travailler* et ceci influence positivement la *relation hiérarchique* au travail, ce qui détermine que les employés estiment toujours travailler dans un climat de travail convivial et favorable.

**Tableau N°29 : la relation entre la catégorie professionnelle des enquêtés et leur avis sur le climat de travail**

Catégorie professionnelle	Le climat de travail positif stimule-il la motivation et la performance ?		Total
	Oui		
Cadre	15	<u>100%</u>	15 100%
Maitrise	20	<u>100%</u>	20 100%
Exécution	21	<u>100%</u>	21 100%
Total	56	<u>100%</u>	56 100%

Le tableau ci-dessus montre que les enquêtés de l'entreprise « BEJ.E » confirme que *le climat de travail positif stimule la motivation et la performance au travail* avec un pourcentage de 100%.

D'après la lecture ci-dessus, les enquêtés de l'entreprise « BEJ.E » y-compris les *Cadres*, les *Agents de Maîtrise* et les *agents d'exécutions* confirment qu'un « climat de travail positif stimule la motivation et la performance au travail » avec un pourcentage de 100%.

D'après les explications faite par les enquêtés de l'entreprise « BEJ.E » à propos de *climat de travail positif* qui *stimule la motivation et la performance au travail* et ceci parce-que :

- Le climat de travail positif encourage à travailler, être plus performant, donner plus de rendement et atteindre les objectifs attendus,
- Être sérieux, alaise, moins de stress,

- Avoir l'esprit d'équipe, l'esprit d'évolution, la conscience professionnelle et le meilleur résultat.

D'après les résultats obtenus dans le tableau N°29, on constate que la totalité des *employés* de l'entreprise « BEJ.E » confirment qu'un « climat de travail positif stimule la motivation au travail », et ceci influence positivement *la relation hiérarchique* au travail, ce qui détermine que les employés désire toujours être motivé.

# Résultats généraux

Suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées lors notre étude de terrain menée auprès de l'entreprise « BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E », et parallèlement à l'analyse de questionnaire soumis aux employés de cette même entreprise (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécutions) dont on a pu vérifié nos deux hypothèses cités précédemment dans le chapitre méthodologique qui sont : « *Le climat de travail peut motiver les employés en leur offrant une bonne ambiance au travail* » et « *Le climat de travail peut motiver les employés en développant entre eux de bonnes relations hiérarchique au sein de l'entreprise* », il s'avère que ces deux hypothèses sont confirmés.

Il est à noter que la majorité des employés interrogés (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) partageaient les mêmes visions en ce qui concerne les éléments qui contribuent à un climat de travail positif dont on présente ci-dessous les résultats obtenue pour chaque hypothèse :

- ***La première hypothèse : « Le climat de travail peut motiver les employés en leur offrant une bonne ambiance au travail ».***

D'après les résultats obtenus lors de l'analyse de la première hypothèse on tien a signalé que la majorité des enquêtés déclarent qu'ils travaillent dans un climat favorable qui est déterminé par l'existence d'une bonne ambiance au travail au sein de l'entreprise « BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E » ce qui les motive à fournir un effort de plus pour travailler dont on dégage un pourcentage très important de **83,92%** qui confirme cette vision. D'autre part cette ambiance est bien déterminé par le sentiments de bien être au travail, l'esprit de groupe et le travail en équipe ...qui influe positivement sur la motivation des salariés dont on cite un pourcentage de **100%** qui représente l'intégration en équipe et un autre pourcentage de **69,64%** qui représente l'absence de conflit au travail.

De ce fait notre première hypothèse intitulée : « *Le climat de travail peut motiver les employés en leur offrant une bonne ambiance au travail* » est confirmée.

- *La deuxième hypothèse : « Le climat de travail peut motiver les employés en développant entre eux des relations hiérarchique au sein de l'entreprise »*

Suite aux résultats obtenus lors de l'analyse de la deuxième hypothèse on tien a signalé que la majorité des enquêtés déclarent qu'il travaillent dans un climat favorable qui est déterminé par l'existence de bonnes *relations hiérarchiques entre les employés* au sein de l'entreprise « BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E » ce qui les motive à fournir un effort de plus pour travailler dont on dégage un pourcentage très important de **71,42%** qui représente les déclarations des enquêtés face à l'existence de bonnes relations avec leurs supérieurs de travail et qui se traduit par le respect de la réglementation de l'entreprise. De ce fait, la majorité des enquêtés déclarent l'absence de conflits au travail surtout avec les responsables hiérarchiques comme il est représenté dans le tableau N°21. D'autre part, la majorité des employés de « BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E » déclarent la disponibilité de la direction et son ouverture envers ses employés à discuter de leurs problèmes et à les régler rapidement d'une manière ou d'une autre, c'est ce qui était représenté dans le tableau N°22.

D'après tout ces résultats on constate qu'il existe de bonne relations hiérarchiques au travail, voir la bonne relation entre les collègues et les supérieurs, la disponibilité de la direction et les pratiques de reconnaissance et d'encouragements... ce qui influe positivement sur la motivation des salariés.

De ce fait notre première hypothèse intitulée : « *Le climat de travail peut motiver les employés en développant entre eux de bonnes relations hiérarchique au sein de l'entreprise* » est confirmée.

On peut déduire que l'ambiance au travail et la relation hiérarchique favorisent le climat de travail et influencent positivement la motivation des salariés au sein de l'entreprise « BEJAIA EMBALLAGE BEJ.E ».

D'après cette analyse on a constaté que les hypothèses : « *Le climat de travail peut motiver les employés en leur offrant une bonne ambiance au travail* » et « *Le climat de travail peut motiver les employés en développant entre eux de bonnes relations hiérarchique au sein de l'entreprise* » sont confirmées.

# Conclusion

En guise de conclusion, en parlant de climat de travail cela veut dire qu'on cherche à améliorer la motivation au travail ce qui influence sur le développement de l'entreprise. Chaque entreprise doit développer des groupes de travail à performance élevée et cultiver un climat de travail positif qui favorise la motivation des salariés. La création d'un climat de travail positif vise à encourager et à soutenir la motivation des employés. En fait, notre petite expérience de recherche effectuée dans le secteur industriel «UNITE BEJAIA EMBALLAGE, BEJ.E » a pu montrer qu'un climat de travail positif peut être responsable de la motivation des employés à être performant et à des améliorations des résultats productifs.

Notre étude menée auprès des employés de l'entreprise a montré qu'une bonne ambiance et les bonnes relations hiérarchiques au travail fournissent aux salariés un bon climat de travail ce qui les motive positivement et renforce par la suite leurs performances et mène au développement de toute l'entreprise.

De ce fait, en arrivant au terme de notre travail de recherche sur « *le climat de travail comme facteur de motivation des salariés* » menée auprès des employés de l'entreprise « UNITE BEJAIA EMBALLAGE, BEJ.E », et grâce à la confirmation de nos deux hypothèses émises au départ de la recherche on peut répondre à la problématique citée dans le cadre méthodologique «*Comment le climat de travail motive-t-il les employés ?* Pour dire que le climat de travail est un *facteur qui mène à l'amélioration de la motivation des employés* et cela en offrant aux salariés une bonne ambiance au travail et en développant de bonnes relations hiérarchiques entre les employés de l'entreprise.

# La liste bibliographique

## Références Bibliographiques

### Les Ouvrages :

- **AKTOUF Omar**, 1987, méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations, PUK, canada.
- **Amadiou JF**, 1993, Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandise, Edition Vuibert, Paris.
- **Annick COHEN**, 2006, toute la fonction ressources humaines, Edition DUNOD, paris.
- **BIDAULT, E et al**, 1994, Action et Communication Administratives, édition Nathan, Paris.
- **BOUDON RAYMOND**, 1998, les méthodes en sociologie, 11ème édition, paris.
- **D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry**, 2004, la communication interne de l'entreprise, 4ème édition, édition DUNOD, Paris.
- **D'AMEIDA N, Libarer T**, 2005, La communication interne de l'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris.
- **Didier BURGAUD**, 2002, p 126, le salaire ne fait plus tout, Editions d'organisation, paris.
- **DOLAN Shimon et all**, 1996, «Psychologie de travail et de comportement organisationnel», 2ème édition, Goeten Martin, Québec.
- **DURAND Jean-Pierre, Weil robert**, 1994, sociologie contemporaine, édition VIGOT, paris.
- **FEERTCHAK-H**, 1996, les motivations et les valeurs en psychosociologie, Armand Colin.
- **GRAWITZ Madeline**, 2001, méthodologie des sciences sociales, 11ème édition DALLOZ, paris.
- **Jardillier P**, 1993, Les conditions de travail, 3ème édition PUF.
- **Laura Mucha**, 2010, La motivation des salaires et la performance dans les entreprises, Gestion et management, HAL.
- **Maryline BOURDIL**, 2010, «évaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels», revue de gestion des ressources humaines, paris, Edition ESKA, N°78, Octobre-Novembre-Décembre.

- **MAURICE ANGERS**, 1997, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Alger, casbah.
- **MUCCHIELLI Alex**, 2008, les motivations, 8ème Edition Puf, paris.
- **ORIOLE DES HOMMES**, 2008, la motivation élément fondamental a la réussite financière de l'entreprise, édition universitaires de l'entreprise.
- **PIGANIOL-C**, 1980, technique et politique d'amélioration des conditions de travail, édition moderne, paris.
- **POTOCKI MALICET Danielle**, 1997, élément de sociologie du travail et de l'organisation, ECONOMICA, paris.
- **Robert Francés**, 1995, motivation et efficence au travail, psychologie et sciences humaines, édition MARDAGA.
- **ROUSSEL PATRICE**, 1996, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition ÉCONOMICA, paris.
- **ROUSTANG GEY**, 1982, le travail autrement, édition bordas, paris.
- **Sabine Erbés-seguin**, 1999,2004, la sociologie de travail, édition la découverte.
- **THILL Edgar**, 12/1997, - La motivation, une construction progressive- Sciences humaines, N°19 HS.

#### **Les Dictionnaires :**

- **NOBERT SILLAMY**, 2003,-dictionnaire de psychologie-Larousse-vuef.

#### **Les Thèses :**

- **GENEVIEVE ROCH**, 2008, Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier, Université de Montréal.
- **ROY MARTIN**, 2009, le climat psychologique des unités organisationnelles en tant que déterminant de la détresse au travail, université de Montréal.
- **THEBERGE ANNIE G**, 2005, le climat psychologique des unités organisationnelles, université de Montréal.

- **TIRCHI Ouardia**, 2012, la gestion de rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail (thèse de magister en sciences économiques), université Mouloud Mammeri tizi- ousou.

### **Les Documents numérisés :**

- **JEAN-PAUL JEANIN**, LES ETAPES D'UNE RECHERCHE - [www.sosreseau.com](http://www.sosreseau.com)
- [http://www.wahooas.org/mshdvd1/book\\_contents/MWL\\_Fr\\_ch3.pdf](http://www.wahooas.org/mshdvd1/book_contents/MWL_Fr_ch3.pdf)
- <https://equipelebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication>
- **Marc Ouellet**, conseiller en prévention, Un bon climat de travail, une clé de succès !  
<http://naamacite.e-monsite.com/medias/files/un-bon-climat-de-travail-une-cle-de-succes.pdf>
- **Philippe Rodet**, Publié le 16/10/2017, Pourquoi cette chute de la motivation au travail? Par, Focus RH : <http://www.focusrh.com/tribunes/pourquoi-cette-chute-de-la-motivation-au-travail-par-philippe-rodet-30242.html>.

### **La Presse :**

- **BOISVERT DANIEL**, 2000, l'autonomie des équipes d'intervention communautaire, model et pratique, presse de l'université de Québec.

### **Document interne de l'entreprise :**

- **DRH**, Direction des ressources humaines de l'entreprise -BEJAIA EMBALLAGE-  
« BEJ.E »

Les  
**ANNEXES**

## **Annexe N°01 : le questionnaire**

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département des sciences sociales

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master 2.

Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir cette recherche qui est intitulée :

« Le climat de travail comme facteur de motivation des salariés »,

Nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps pour répondre à nos questions, afin de réunir toutes les informations et les données nécessaires à notre recherche.

Votre collaboration est très importante dans la réalisation de notre mémoire et nous tenons à vous rassurer que les informations collectées ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

**Merci.**

## AXE I : les caractéristiques personnelles

1. Sexe                      Masculin                          Féminin   

2. Vous êtes                      Contractuel                          Titulaire   

3. Niveau d'instruction

Primaire   

Moyen   

Secondaire   

Universitaire   

Autres : .....

4. Catégorie professionnelle

Cadre   

Agent de maîtrise   

Agent d'exécution   

5. L'ancienneté dans l'entreprise : .....

## AXE II : l'ambiance au travail

6. Accorder vous une importance au climat de travail qui vous réunit au sein de votre entreprise ?                      Oui                          Non   

7. Comment jugez-vous le climat du travail au sein de votre entreprise ?

Encourageant   

Moins Encourageant   

Décourageant   

Pourquoi ? .....

8. Quelle est le sens que vous accordez au bien-être au travail ? (choisissez une seule réponse)

- Se sentir intégrer au sein de son entreprise   

- Être en bonne relation avec les collègues du travail   

- Travailler en équipe   

- Réaliser des objectifs communs   

- Être heureux en exerçant le travail   

Autres : .....

9. Vos relations avec vos collègues sont-elles :

- Pas de conflits   

- Moins de conflits   

- En conflits   

10. Ressentez- vous une ambiance dans votre travail    Oui                          Non

11. Quel genre d'ambiance ressentez-vous ?.....

12. Que-ce qui vous rend heureux au travail ?.....

13. Avez-vous une bonne ouverture d'esprit envers votre équipe de travail ?

Oui  non

-Expliquez dans quels domaines :.....

14. Comment sentez-vous le fait d'être intégré dans votre équipe de travail?

.....

Dites pourquoi ? :.....

15. Avez-vous une liberté de parole et d'échanges d'idées au sein du votre groupe de travail? Oui  non

Comment ?.....

16. Le droit de parole est-il reconnu à chacun de vos collègues de travail ?

Oui  non

### AXE III : La relation hiérarchique

17. Est-ce que vous pouvez établir des contacts avec le personnel de toute l'entreprise?

Oui  non

Pourquoi ?.....

18. Quels genre de contacts pouvez-vous établir entre les différents collègues de tous les services de l'entreprise ?.....

19. Quels genres de conflits pouvez-vous avoir entre vos collègues de travail ?

- Conflits professionnel

- Conflits personnel

- Autres à précisez.....

20. Avec quels types de collègues pouvez-vous avoir des conflits au travail ?

- Les collègues de la même catégorie de travail

- Le responsable de votre service

- Autres à précisez.....

21. Jusqu'à quel degré la direction est-elle disponible et ouverte à écouter les employés, à discuter des problèmes et à les régler rapidement?

- En faisant réunir les employés

- En discutant de face à face chaque employé

Autres à préciser :.....



Annexe N° 02 : l'organigramme de l'entreprise BEJAIA EMBALLAGE « BEJ.E »

