

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des sciences Humaines et Sociales

Département des sciences sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master

Option : sociologie du travail et des Ressources Humaines

Thème

L'impact du temps de travail sur la motivation des salariés

Etude pratique : CEVITAL-unité d'el kseur

Réalisé par :

- TATACHAK Lydia
- YALAOUI Nassima

Encadré par :

D^r. LANANE Massika

Année Universitaire : 2018/2019

Remerciement

Avant tout

Nous remercions tout d'abord dieu de nous avoir donné la santé, le courage et la patience qui nous ont permis d'accomplir ce modeste travail.

On tient à remercier notre promotrice D^f LANANE Massika pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

On remercie également l'ensemble du personnel de l'entreprise CEVITAL, en particulier Mr TOUATI Salim.

A nos parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Pour conclure nous tenons aussi à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire de fin de cycle ; nous leurs en sommes profondément reconnaissantes.

A ceux qui nous ont aidé de près ou de loin pour réaliser ce travail.

Dédicace

Je dédis ce modeste travail :

A dieu, en qui j'ai toujours crus en qui je croirais toujours.

A mon père, qui a cru toujours en moi. Merci mon père pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanant.

A ma très chère maman que dieu l'accueil dans son vaste paradis.

A ma deuxième maman Hayat qui ma élevé depuis mon enfance

A mes très chères sœurs : Linda, Sabrina.

A mon cher frère : Abdenour.

A mes nièces et neveux :

N.Houda, Merouene, Rayan, Razine, Rihem, Ilhem, Houcine.

A toute ma grande famille sans exception, cousins et cousines.

A mes amis : Nadjet, Jugurtha, Salim, Zina, Dihia, Hassiba.

A ma binôme Nassima et sa famille

A toute la promotion « GRH »

A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail

A tous ceux que j'aime et ceux qui m'aime pour ce que je suis.

Lydia

Dédicace

Avec l'aide de dieu le tout puissant est enfin achevé ce travail, c'est avec un cœur plein de joie que je dédie ce modeste travail :

Aux deux être les plus chers au monde pour moi : mon père

« Mohamed » et « ma mère » qui m'ont toujours aide et encourage,
qui ont toujours été présents pour moi

A mes sœurs : lamia zineb et zira.

A mon cher frère : nadjim.

A mes copines

A ma binôme Lydia.

A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de se
travail

A tous ce que j'aime et ceux qui m'aime pour ce que je suis.

Nassima

La liste des tableaux

Tableau	Titre	Page
N°01	Le genre des enquêtés	73
N°02	La tranche d'âge des enquêtés	74
N°03	Le niveau d'instruction des enquêtés	75
N°04	La situation socioprofessionnelle des enquêtés	76
N°05	L'ancienneté des enquêtés	77
N°06	La répartition des enquêtés selon la sollicitation de la durée de la pause du midi	78
N°07	La répartition des enquêtés selon la prise des récupérations	80
N°08	La répartition des enquêtés selon l'organisation du temps de travail	82
N°09	La répartition des enquêtés selon la base horaire actuelle	83
N°10	La répartition des enquêtés selon le travail de nuit	84

N°11	La répartition des enquêtés selon le respect de l'organisation de temps de repos	87
N°12	La répartition des enquêtés selon le suivi de formation au cours des 12 derniers mois	88
N°13	La répartition des enquêtés selon l'initiative du suivi de la formation	89
N°14	La répartition des enquêtés selon la formation continue comme un moyen	90
N°15	La répartition des enquêtés selon l'application de gestion des congés	91
N°16	La répartition des enquêtés selon le but de la formation pour l'entreprise	92
N°17	La répartition des enquêtés selon le point de vue sur le système de sécurité dans le travail	93
N°18	La répartition des enquêtés selon les facteurs de motivation	94
N°19	La répartition des enquêtés selon les facteurs qui gênent l'investissement dans le travail	95
N°20	La répartition des enquêtés selon la modification de l'environnement de travail au cours des trois dernières années	96
N°21	La répartition des enquêtés selon l'estimation du climat social par rapport aux trois dernières années	97
N°22	La répartition des enquêtés selon la motivation en tenant au caractère de la personne	98

N°23	La répartition des enquêtés selon la motivation des salariés dans l'entreprise	99
N°24	La répartition des enquêtés selon les sources de la motivation au sein de l'entreprise	100
N°25	La répartition des enquêtés selon les éléments démotivants rencontrés lors de l'exécution des tâches	101

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction.....

I. La partie théorique et méthodologique.

Chapitre 1: Cadre méthodologique de la recherche.

1. Les raisons de choix du thème.....	4
2. Les objectifs du choix du thème	4
3. La problématique	5
4. Les hypothèses	11
5. Définition des concepts clés	12
6. La méthode et techniques utilisée.....	14
6.1. La technique utilisée.....	15
7. Le choix de l'échantillon	16
8. Le déroulement de l'enquête.....	16

La partie théorique

Chapitre 2 : Le temps de travail.

Préambule

1. Définition du temps de travail	18
2. L'histoire du temps de travail	18
3. Temps et organisation du travail.....	19
4. Les outils de la gestion du temps de travail.....	20
4.1. La cellule GTT	20

4.2. Le logiciel AGILETIME	21
4.3. Les décomptes de gestion du temps	21
5. Les dimensions du temps de travail	23
6. Le changement et aménagement du temps de travail	24
6.1. L'aménagement du temps de travail	24
6.2. La négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail	25
7. Temps de travail et enjeux de la GRH	26
7.1. Nouvelle articulation temps de travail et temps hors travail	26
7.2. La fonction Ressources Humaines	27
7.2.1. Des changements organisationnels et temporels.....	27
7.2.2. Gestion proactive des emplois et des compétences.....	27
7.2.3 contrôle et pilotage du temps de travail.....	28
8. La durée légale du travail	28
8.1. Le temps de travail effectif	29
8.2. La durée quotidienne de travail.....	29
8.3. La durée hebdomadaire du travail.....	29
8.4. La durée annuelle du travail.....	31
9. Les modes du temps de travail.....	32
9.1. Travail posté.....	32
9.2. Le travail de nuit.....	32
9.3. Le travail à temps plein.....	32
9.4. Le travail à temps partiel	33
10. Le temps de travail en Algérie.....	34
11. Temps et travail en Afrique... ..	35

Conclusion

Chapitre 3 : La motivation au travail.

Préambule

1. La définition générale.....	38
2. Historique de la motivation au travail.....	39
3. Les caractéristiques de la motivation	40
3.1. Le déclenchement de comportement.....	40
3.2. La direction de comportement	40
3.3. L'intensité du comportement	40
3.4. La persistance de comportement	40
4. Les sources de la motivation.....	41
5. La typologie de la motivation	42
6. La motivation de l'individu en groupe.....	44
7. La motivation pour le salarié... ..	45
8. Les outils de la motivation des salariés	46
8.1. Outils financiers.....	47
8.2. Outils non financiers.....	48
9. Les théories de la motivation	51
9.1. Les théories des besoins	51
9.1. 1. La théorie de la hiérarchie des besoins.....	51
9.1.2. La théorie bi-factorielle.....	52
9.2. Les théories du choix cognitif	53
9.2.1. Le modèle VIE.....	53
9.2.2. La théorie de l'équité	54
9.2.3 La théorie de l'autorégulation	55

9.3. La théorie du contrôle de Klein.....	56
---	----

Conclusion

La partie pratique

Chapitre 04 : l'analyse et l'interprétation des résultats de terrain

1. Présentation de l'organisme d'accueil	59
2. Analyse des données	73
3. vérification des hypothèses.....	102

Conclusion.

Liste Bibliographique.

Les Annexes.

Introduction générale

Introduction

La véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des employés qui la constituent, sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constantes.

Actuellement, il semble bien que le temps soit une durée précieuse qui conditionne l'organisation de nos activités. Le problème est, donc, de savoir ce que nous faisons de notre temps, de l'analyser, d'étudier notre propre comportement face au temps afin de le mieux le gérer.

Une bonne gestion de l'espace temporel à l'intérieur d'une entreprise peut se révéler significativement bénéfique pour la productivité de celle-ci. Gérer son temps signifie être efficace dans la réalisation de ces activités, les programmer de manière rationnelle et en contrôler la réalisation. Le temps est une ressource dont chacun dispose pour accomplir des tâches dans des délais impartis ; mais le temps n'est pas élastique, on ne peut pas le stocker, on peut, malheureusement, pas mettre de côté les heures creuses pour pouvoir les utiliser quelques semaines plus tard lorsqu'il y aura une surcharge de travail. Aussi, appartient-il à chacun de savoir utiliser au mieux cette ressource.

Gérer son temps veut dire ne pas le gaspiller, être mieux organisé, travailler plus vite et plus efficacement. Il appartient, donc, au gestionnaire, et à lui seul, de bien gérer son temps de travail pour obtenir une efficacité maximum. Avec un peu d'autodiscipline, un peu d'organisation, un peu de logique et de volonté, il est possible d'y arriver et de gagner un temps précieux.

Afin de motiver les salariés, La gestion du temps est importante pour planifier les processus et les tâches au sein de l'organisation. Il est nécessaire de tenir compte de facteurs qui garantissent la productivité de l'entreprise.

Introduction générale

La motivation des employés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise. En effet, la situation économique évolue, et les entreprises s'internationalisent pour trouver une population active capable de travailler à moindre coût, les frontières sont désormais ouvertes, la concurrence est de plus en plus difficile à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré une recherche portant sur le thème « l'impact du temps de travail sur la motivation des salariés ». En fin pour aboutir à des résultats relatifs à l'objectif de notre recherche sur le terrain, dont l'objectif est de démontrer l'impact du temps de travail sur la motivation des salariés.

Pour se faire, nous avons réparti notre travail en deux parties qui sont les suivantes : une partie théorique qui se compose de trois chapitres : le premier chapitre est consacré à la présentation de cadre méthodologique de la recherche, où on a développé les points suivants : les raisons de choix thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée, le choix de l'échantillon, la pré-enquête.

Le deuxième chapitre : consiste à la présentation de l'organisme d'accueil. Et, le troisième porte sur le temps de travail, sa définition, l'histoire du temps de travail, temps et organisation du travail, les outils de la gestion du temps de travail, les dimensions du temps de travail, changement et aménagement du temps de travail, temps de travail et enjeux de la GRH, la durée légale de travail, les modes du temps de travail, le temps de travail n Algérie et enfin temps et travail en Afrique. Et dans le troisième chapitre consiste la présentation du la motivation au travail, sa définition, son historique, ses caractéristiques, ses

Introduction générale

sources, sa typologie, la motivation de l'individu en groupe, la motivation pour le salarié, ses outils et ses théories.

Ensuite, la partie pratique qui porte sur l'analyse et l'interprétation des données, puis l'analyse des hypothèses.

Et enfin, nous avons élaboré une conclusion générale, la liste bibliographique et les annexes.

Chapitre 1 :

Cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons de choix du thème :

C'est un sujet qui nous intéresse et qui correspond à notre spécialité, Sociologie du travail, il fait partie de notre préoccupation.

L'importance du sujet qui nécessite une enquête et la curiosité intellectuelle qui nous nous a poussés à la mener.

2- Les objectifs de la recherche :

Déterminer la gestion du temps de travail au sein de l'entreprise algérienne.

Connaître les besoins des salariés en milieu de travail à travers leur motivation et leur satisfaction.

Appliquer notre connaissance théorique acquise durant notre cursus universitaire sur le terrain.

3- La problématique :

Le travail est un facteur important d'honneur et de valorisation personnelle, il est l'essence de l'individu et source d'insertion sociale de développement personnel, de reconnaissance, de construction identitaire et que le travail occupe une place essentielle dans l'organisation des sociétés et dans la vie des êtres humains. Il devient constitutif de lien social et source d'épanouissement.

Une entreprise quelle qu'il soit, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance, quelque soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité, Pour y parvenir la personne doit également être motivée. L'entreprise ou l'organisation en générale est un environnement très important chez les individus qui y travaillent, en exerçant des efforts mentaux physique et aussi en pratiquant leurs compétences sur le terrain, donc l'entreprise doit fournir tous les moyens possibles, de bonnes conditions de travail pour garder ses travailleurs et pour bénéficier parfaitement de son capital humain.

Une saine gestion du temps est essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise. Les employés doivent s'assurer d'être organisés, efficaces et performants. Gérer son temps est une tâche qui comporte plusieurs niveaux d'organisation : planifier, puis fixer des objectifs raisonnables et en déterminer la priorité. La gestion du temps est une habileté qui s'acquiert avec l'expérience et qui se perfectionne par essais et erreurs.¹

Le temps de travail qualifie et mesure la durée pendant laquelle une personne travaille à titre professionnel. Ce paramètre est l'un des facteurs majeurs entrant

¹ Centre fora.on.ca /site/defaulte/file/documents/v5-gestion du temps-rev-marques.pdf. Le 04/02/2019 à 17h30

en ligne de compte pour la détermination de la rémunération pour de nombreuses professions et catégories socioprofessionnelles. La limitation du temps de travail est affirmée par l'article 24 de la Déclaration universelle des droits de l'homme et l'article 7 du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels comme le droit au travail.²

Les organisations européennes de travailleurs et d'employeurs ont pris part à la première phase de consultation, lancée en mars 2010. La plupart d'entre elles ont convenu que les règles de l'UE concernant les heures de travail devaient être réexaminées. Toutefois, les opinions divergeaient quant à la nature des changements à apporter, les entreprises appelant à plus de flexibilité et les syndicats souhaitant une protection plus efficace des travailleurs.³

En effet, en France, depuis 2002, la durée légale du temps de travail pour un salarié à temps plein dans une entreprise est fixée à 35 heures par semaines au lieu de 39 heures précédemment. La Suède, connue pour être parmi l'une des nations les plus respectueuses de l'équilibre vie professionnelle / vie privée a testé en 2014 la mise en œuvre de la journée de 6 heures. Ainsi, dans la municipalité de Göteborg, deuxième ville du pays, certains employés municipaux ont vu leur temps de travail réduit à 30h par semaine. Le secteur privé n'est pas en reste puisque l'usine d'assemblage Toyota de Göteborg a adopté ce modèle pour ses mécaniciens et employés de bureau, il y a 15 ans déjà, sans jamais revenir sur le principe⁴.

Toutefois, le modèle s'est révélé difficilement viable pour le secteur public qui a mis un terme à l'expérimentation. Néanmoins, sans s'aventurer dans des

² <http://www.haldati.fr/pages/histoire/histoire-du-temps-de-travail.html>, le 6/02/2019 à 15h00

³ <http://www.haldati.fr/pages/histoire/histoire-du-temps-de-travail.html>, le 6/02/2019 à 19h15

⁴ <http://ec-europa-eu/social/main.jsp?caltd>, le 07/02/2019 à 10h30

réductions aussi drastiques du temps de travail, il reste primordial de se pencher sur la situation dans le reste du Vieux Continent.

En 2015, d'après une étude de l'institut Coe-Rexecode avec des calculs réalisés à partir des données d'Eurostat, le pays Européen où les salariés travaillent le plus est la Roumanie avec 2080 heures travaillées par an en moyenne par les salariés à temps plein, suivi de près par la Grèce avec 2010 heures. Malheureusement, d'après cette même étude, le pays qui se classe en dernier est la France avec seulement 1646 heures travaillées, soit 434 heures de moins que la Roumanie. Cependant, il ne faut pas oublier que les législations concernant la durée du travail divergent selon les pays, ce qui peut expliquer cet écart. Par exemple, en Italie, la durée légale du travail est de 40 heures par semaine, avec une durée maximale (heures supplémentaires comprises) de 48 heures hebdomadaires. Au Royaume-Uni, la durée maximale de travail par semaine ne peut dépasser 48 heures selon la loi. En Allemagne, la loi stipule que dans le cas de la semaine à 6 jours ouvrables (du lundi au samedi), la durée hebdomadaire de travail peut varier de 48h à 60h, soit 13 ou 25 heures de plus que la France. Cependant, lorsque l'on compare les pays Européens sur la durée du travail d'un travailleur non-salarié, la France se place en 4e position derrière la Belgique, l'Autriche et la Grèce, toujours d'après cette même étude.

Particulièrement, le cas de l'Algérie la durée légale du travail est fixée à quarante (40) heures par semaine dans les conditions normales de travail, est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables. Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, l'employeur est tenu d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une heure dont une demi-heure considérée comme temps de travail, L'amplitude journalière de travail est de douze heures (12) heures maximum. Il y a aussi ce qu'on appelle les heures supplémentaires dont L'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer

des heures supplémentaires au delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20% de ladite durée légale, Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieure à 50% du salaire horaire normal. Il existe aussi des types du temps de travail par exemple : le travail de nuit, le travail posté, les repos légaux, congés, Les absences et fêtes légales. Ces derniers contribuent dans la réglementation de la durée légale du temps de travail dans l'entreprise Algérienne.⁵

Selon Lévy-Loboyer; définit la motivation au travail comme étant « *un processus qui a la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix faire un effort, soutenir cette effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacré l'énergie nécessaire* »⁶.

Selon Campbell et Pritchard; la motivation au travail correspond « *déterminent du choix de produire des efforts sur un certain travail, du choix persister à déployer une certaines quantités d'efforts au cours d'une période. C'est-a dire a traits a un ensemble de rapport, de variable indépendantes et dépendantes qui explique la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuelle,*

en tenant constant les effets de l'aptitude, de la compétence et de la compréhension du travail et le contrainte opérant dans l'environnement »⁷.

L'épanouissement au travail parait être le but vers lesquels tend tout salarié, La place accordée au travail peut être secondaire dans l'ordre des besoins

⁵ <http://change the work.com/ temps- de-travail-europe-2 le 02/03/2019 à 21h>

⁶ PATRICE Roussel, rémunération, motivation et satisfaction, ED economica, paris 1991

⁷ PATRICE Roussel op.cit. p 73.

économiques. Le salarié peut s'épanouir ailleurs que dans son travail et ne pas accorder autant d'importance à celui-ci.⁸

La motivation joue un rôle important dans l'environnement de la firme. Souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question « puis-je motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus ? La réponse réside dans la façon dont ces premiers impliquent ces derniers dans leur perception, leurs intérêts propres sur l'existence des choses tangibles qui contribuent à leur satisfaction. Cependant, il faut savoir de quelle manière on influence les autres, on les motive et on les aide à se développer. Les gens ont tendance à rassembler à ce que les personnes les plus importantes de leurs vies croient qu'ils deviendront. C'est ce qui conduit à mettre en relief leur intention pour permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi au sein de la firme. L'une des choses qu'on rencontre toujours dans la liste des besoins humains est le désir de se sentir utile. L'important c'est se sentir valorisé.⁹

Malgré les nombreuses recherches qu'elle a pu induire, il est toujours difficile de dégager une définition unique de motivation. Son acception la plus courante est liée à la notion d'action : ce qui pousse à agir, l'intention d'agir. La motivation est un stimulant à l'action, tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportement. La prise en compte des désires et des aspirations par les entreprises leur impose à les considérer tels que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise a intérêt qu'ils s'expriment.¹⁰

⁸ DANIEL Potocki Malicet, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, Economica, 49, rue Héricart -75015, Paris, P28

⁹ ORIOL Des hommes S, la motivation élément fondamentale à la réussite financière de l'entreprise Edition universitaire européennes, 2011, p67

¹⁰ DANIEL Potocki Malicet, op.cit. , p25-26.

Il existe plusieurs théories de la motivation parmi ces théories la théorie des besoins de Maslow. Selon lui le comportement d'un individu s'exprime par la recherche de son équilibre interne et par ses motivations. Celles-ci dépendent directement de ses besoins essentiels et non encore satisfaits. Sa « pyramide des besoins » (1954) hiérarchise les besoins humains : besoins psychologiques, besoins de sécurité, besoins d'intégration, besoins d'estime et besoins d'accomplissement. Tous ces besoins existent en l'homme mais chacun ne peut vraiment être satisfait que si les besoins antérieurs l'ont été. Maslow veut montrer que lorsque les besoins fondamentaux de l'individu sont assouvis, il aspire à des besoins moins fondamentaux.

Dans cet ordre d'idées notre recherche vise à comprendre et décrire l'utilité et l'importance du temps de travail et chercher son vrai impact sur la motivation et le rendement productif des salariés au sein de l'entreprise « agro-alimentaires CEVITAL » où on tentera de répondre à la question suivante :

- La gestion du temps de travail est elle essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?

4- Les hypothèses :

Selon Maurice Angers l'hypothèse est « *un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique* ». ¹¹

Première hypothèse :

La motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

Deuxième hypothèse :

La gestion du temps de travail est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

¹¹ MAURICE Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, université d'Alger, 1997, P 102.

5. Définition des concepts :

5.1 Le temps :

Pour le philosophe Wilhem Leibnitz « *Le temps est simplement l'ordre des événements, et non une entité en soi* ».

Et pour Albert Einstein « *Le temps n'a pas d'existence indépendante en dehors de l'ordre des événements par lequel nous le mesurons* ».

Quant à la définition donnée par le dictionnaire : « *Le temps est un continuum dans lequel les événements se succèdent les uns aux autres depuis le passé, en passant par le présent, et en allant vers le future.* ».

L'élément de base du temps c'est l'événement. Se réunir est un événement. Rédiger un rapport est un rapport est un événement. Recevoir un appel téléphonique est un événement. Le temps c'est tous ces événements qui arrivent les uns à la suite des autres. Ce signifie qu'il suffit de contrôler les événements pour pouvoir contrôler le temps.¹²

5.2. Le travail :

« *Le travail est une activité humaine, physique ou intellectuelle, exercée en vue d'atteinte d'un résultat utile déterminé. Dans le langage courant, il se confond avec la notion d'activité professionnelle, productrice, d'utilité sociale et destinée à assurer à un individu les revenus nécessaires à sa subsistance. Dans un sens plus restreint, s'utilise souvent pour désigner une activité salariée* »¹³

¹² MELISSA Saadoun, Avec le temps, édition l'organisation, Paris 1998, page 19/20.

¹³ GERARD C, Vocabulaire juridique, 7ème édition, Paris, Dalloz, Juin, 2005, P 254.

5.3. La motivation :

La motivation est généralement définie comme un état interne qui pousse une personne à s'engager dans des comportements particuliers. De ce point de vue, il s'agit de la direction, de l'intensité, et de la persistance d'un comportement dans le temps. D'un autre point de vue, la motivation correspond au désir d'atteindre certains objectifs. Ceci dit, la motivation provient des désirs, de la volonté ou des besoins d'une personne.¹⁴

Selon PINDER « *la motivation au travail est ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée* »¹⁵

5.4 Les salariés :

Les salariés ou le salarié se définit comme une personne physique liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente. Le salarié dispose légalement ou conventionnellement d'un certain nombre de droits attachés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé, limitation de la durée du travail, etc.¹⁶

¹⁴ PAUL Spetcor, psychologie du travail et des organisations, édition, de Boeck, Bruxelles, 2011, p, 227.

¹⁵ PATRIC Roussel , Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, édition, ECONOMICA, paris, 1996, p, 73.

¹⁶<https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail/definition.aspx?idDef=418&definition=Salari%C3%A9>, consulté le 09/06/2019 à 12h47.

6- La méthode et la technique utilisée :

Tout travail scientifique exige une méthode précise et des technique pour la collette des informations sur le terrain.

6-1 la méthode utilisée :

Chaque thème de recherche nécessite une /des méthodes bien précises, nous n'avons pas choisi la méthode, mais c'est le thème de recherche qui nous a l'imposé, car chaque thème demande une ou plusieurs méthodes à utiliser pour la réalisation des objectifs « *l'enquête sociologique prend des formes bien différentes, choisi une approche fait partie de la stratégie* »¹⁷ .

La méthode : « *désigne l'ensemble des démarche qui suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique* ».¹⁸

Dans notre recherche, on a utilisé une méthode quantitative « *ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes* ».¹⁹

Et aussi définit comme suit : « *les mesures qui peuvent être ordinales genre plus grand ou plus petit que, ou numérique avec l'usage de calcul* ».²⁰

6-2 la technique :

Pour la collecte des données sur le terrain, on a choisit la technique du questionnaire imposé par la méthode quantitative accommodé à notre thème de recherche. C'est-à-dire réunir le maximum de données et toucher un grand nombre d'enquêtés des deux sexes.

¹⁷ NICOL Berthier, Les techniques d'enquête en sociologie, 4édition, Armand colin, paris, 2010, p 28.

¹⁸ MATHIEU Guidedere Méthodologie de la recherche, éd ELLIPSES, paris, 2004, p4

¹⁹ BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, éd P.U.F, paris, 1970, p 31

²⁰ RAYMOND Boudon, op, cit, P31.

On peut définir le questionnaire « *comme un instrument de mesure qui permet éventuellement de confirmer ou d'informer une ou plusieurs hypothèses de recherche* »²¹

Selon M. Angers : « *c'est une technique directe pour interroger des individus de façon directe, puisque la forme des réponses est déterminée, qui permet de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et d'établir des comparaisons chiffrées, il est un moyen d'entrer en communication avec des informations, on les interrogeant un à un et de façon identique en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population* »²²

Le questionnaire « *à pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables informations et hypothèses préalablement constituées* ». ²³

Notre questionnaire est composé de 25 questions (fermées, à choix multiples) qui sont réparties sur 02 Axes :

Axe 01 : relatif au temps de travail

Axe 02 : relatif à la motivation au travail.

Nous avons distribué 60 questionnaires, afin de pouvoir rassembler le maximum des informations relatives à notre étude, cherché à vérifier nos hypothèses et quantification des résultats.

²¹BENOIT Gauthier, Recherche sociale, 4 éd, Québec, 2004, p412.

²² ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd. Casbah, Alger, 1997, p146.

²³ JEAN COMBESSIE Claude, la méthode en sociologie, 3^{ème} édition, la découverte, Paris 2001, P33.

7- Le choix de l'échantillon :

Notre enquête est réalisée auprès de l'ensemble de la population concernée les salariés de l'entreprise CEVITAL Agro-alimentaire Unité d'el kseur.

La phase de sélection des éléments de la population est constituée d'une étape importante, dans notre recherche on a été confronté à travailler avec un échantillon non probabiliste accidentel.

8- La pré-enquête et son déroulement :

La pré-enquête c'est une étape très importante dans toute élaboration d'un projet de recherche, c'est la première confrontation et contact du terrain.

Dans tout projet de recherche la pré-enquête est une phase très importante qui est « *la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valables, faible, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixe, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses* ». ²⁴

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise CEVITAL durant la période 20/03/2019 au 20/04/2019 pendant cette période nous avons contacté certains salariés de différents services avec lesquels nous avons abordé notre

²⁴ OMAR Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations, Introduction à la démarche classique et une critique, presse de l'université du Québec, 1987, p 102.

thème de recherche et discuter avec eux tout en expliquant l'objet de notre étude, au cours de cette discussion qui nous a permis d'assembler des informations primitives sur notre thème afin de confirmer la faisabilité de notre problématique et élaborer nos hypothèses.

Après l'accord de notre encadreur et le service personnel de l'entreprise, nous avons distribué les questionnaires le 25-03-2019. On a les récupérés après 7 jours.

Nous avons distribué 100 questionnaires on a récupéré 60.

Chapitre 2 :

Le temps de travail

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons essayer de montrer l'importance du temps de travail à travers sa définition, son historique, son objectif et comprendre la durée légale du travail, les outils de la gestion du temps ainsi que les dimensions, les modes, le temps de travail en Algérie et enfin le temps et travail en Afrique.

1. Définition du temps de travail

Selon le dictionnaire des ressources humaines le temps de travail est une :

« *Période pendant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions* ». ¹

2. L'histoire du temps de travail

Au moyen âge, le temps des travailleurs était rythmé par le cycle des saisons et les fêtes religieuses, les notions de temps de travail et de temps de vie étaient confondues. Ce temps d'activité demeure basé sur la tâche, sans rupture nette temps de travail et temps de vie. Il ne possède que des contours flous sans structuration dans la semaine ou même l'année. Les individus ne sont pas encore insérés dans une organisation sociale du temps. À l'époque, la majorité de la population était agricole. ²

D'une façon générale, on admet que la société traditionnelle, marquée par la prédominance d'une activité productive de type agricole, voit s'affirmer et se diffuser des conceptions du temps de caractère cyclique que linéaire, discontinu que continu. Le travail s'organise donc au rythme des saisons et des récoltes,

¹JEAN-MARIE Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 2^e édition, Vuibert, août 2001

²Florence NOGUERA, Management du temps de travail, Dunod, paris 2006, P11

pour le paysan du moyen âge, la séparation entre temps de travail et temps hors travail n'existait pas la notion de temps de travail ne faisait pas le sens. ³

3. Temps et organisation du travail

La révolution industrielle et le processus d'industrialisation ont profondément influencé l'expérience et les modèles de temps de travail dans les organisations productives. Si nous essayons de synthétiser une série d'aspects qui traduisent une telle influence, nous pouvons formuler les points suivants :

- a) Tout d'abord, le temps de travail est un temps objectivement long qui, pendant une phase importante du développement industriel, ne laisse pas beaucoup de temps libre au travailleur au cours de la journée, de la semaine, de l'année et de la vie entière : c'est pour cela que les travailleurs, organisés dans le mouvement syndical, ont, il y a un siècle et même avant, menés d'importantes luttes pour la réduction de la journée de travail.
- b) En outre, le temps de travail ne concerne pas les seuls salariés mais aussi, à la limite, toute la collectivité, et son influence se diffuse sur les autres temps sociaux. En ce sens, la sirène de l'usine représente depuis longtemps, dans les contextes ouvriers urbains, le *Zeitgeber*, ou synchronisateur sonore fondamental, auquel doivent s'adapter les autres temps sociaux, non seulement celui du travailleur salarié mais aussi le temps de sa famille et de la communauté locale dans son ensemble.

³ EMILIE Genin, La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interaction entre temps personnel et temps professionnel, paris, 2007, p 23

- c) Le temps de travail est uniforme et rigide : il existe en effet une unité de temps en puissance pour tous les travailleurs de l'entreprise, dans le sens où, d'une part, ils travaillent plus ou moins le même nombre d'heures pendant la journée et pendant l'année, et où, d'autre part, tous commencent et terminent de travailler, mais aussi s'arrêtent pour le repas, à la même heure.
- d) Il s'agit en outre d'un temps quantitatif, mesuré avec précision et gouverné toujours plus étroitement à mesure que se généralisent des systèmes comme ceux qui aboutissent au scientific management et au taylorisme. Dans l'entreprise, ainsi que dans la société en général, le temps est de plus en plus assimilé à une ressource rare, dont l'utilisation a un coût élevé.⁴

4. Les outils de la gestion du temps de travail

3.1 La cellule GTT

Afin de permettre le respect de la réglementation, l'uniformisation des pratiques et un usage optimum du logiciel de gestion du temps AGILETIME, une cellule de référence sur la gestion du temps (GTT) a été instituée.

Elle a notamment pour mission de former et d'accompagner les cadres sur les règles de planification et de gestion du temps, de contrôler et vérifier les éléments variables de paies, les absences à qualifier, les soldes « obligation

⁴ Florence Noguera ; Management du temps de travail ; édition Dunod, paris 2000, PP 202-203.

annuelle de travail » ainsi que la mise à jour des tables de conversion entre AGIRH et AGILETIME pour les contrats et les quotités de travail.⁵

3.2 Le logiciel AGILETIME™

Une bonne gestion du temps nécessite une information de qualité entre les différentes personnes qui concourent à l'utilisation des différents logiciels de gestion, AGIRH et AGILETIME. En effet, les deux systèmes échangent des informations : le logiciel de gestion des RH transmet au second les données agents relatives à l'état-civil et celles relatives à la quotité de temps travaillé, le statut et l'obligation hebdomadaire ; ces trois dernières données sont fusionnées dans un « *modèle de contrat* » lequel détermine les éléments des calculs de temps. De plus les éléments variables de paie sont incrémentés d'AGILETIME vers AGIRH chaque mois.

À partir du logiciel de gestion du temps, le cadre du service a la possibilité d'imprimer le planning prévisionnel de manière classique et de réaliser des relevés sur les principaux compteurs de temps calculés. Les agents ont la possibilité, à partir d'un ordinateur, de se connecter avec un code personnel et de consulter leur planning et celui du service.⁶

3.3 Les décomptes de gestion du temps

Le logiciel AGILETIME permet un suivi des situations individuelles relatives à gestion du temps. Pour cela, un certain nombre de compteurs ont été créés pour établir un ou plusieurs états calculés en fonction des besoins. Les compteurs

⁵http://cgtch-avignon.fr/wp-content/uploads/2016/07/GUIDE_GESTION_DU_TEMPS_V12_CTE_31_MAI_2016.pdf, le 28/05/2019 à 15h.

⁶http://cgtch-avignon.fr/wp-content/uploads/2016/07/GUIDE_GESTION_DU_TEMPS_V12_CTE_31_MAI_2016.pdf, Ibid.

prennent en compte la situation de l'agent en termes de temps de travail ainsi que les changements en cours d'année. Ils comprennent :

- Un état de synthèse des principaux éléments de suivi des temps, appelé Compteur Agent.
- Un suivi des congés annuels et jours RTT : cet état associe les reliquats de l'année précédente, Les droits de l'année en cours avec les consommations afin de présenter les différents soldes de l'année.
- Un suivi du temps travaillé : deux états associent le décompte du temps de travail effectif, des équivalences (absences) avec la référence qui est l'obligation annuelle de travail (OAT) calculée selon les principes décrits précédemment. Ce suivi peut être calculé avec deux états : l'un sur l'année civile (état OAT) et l'autre sur toute autre période comprise dans l'année civile (balance). Dans ce dernier cas, le compteur compare la situation de l'agent avec une situation théorique et permet de savoir si l'agent est en crédit d'heures ou en débit compte tenu des jours travaillés et des congés ou récupérations pris dans la période. La notion de repos fixe ou variable est déterminée automatiquement par le logiciel à partir de la situation effectivement planifiée sur l'année civile complète.
- Un suivi des différents droits, consommations et soldes relatifs aux fériés, repos et récupérations d'heures.⁷

⁷ http://cgtch-avignon.fr/wp-content/uploads/2016/07/GUIDE_GESTION_DU_TEMPS_V12_CTE_31_MAI_2016.pdf, op.cit.

5. Les dimensions du temps de travail

1- Le temps comme durée est représenté fondamentalement par l'horaire de travail, c'est-à-dire par la définition de la quantité de la quantité de temps qui constitue la prestation de travail d'une journée, d'une semaine et d'une année. Nous l'appelons aussi « *temps externe* » parce qu'il représente le cadre et l'enveloppe externe qui délimitent dans le temps un contenu justement constitué par la prestation de travail. Il faut remarquer que, dans les premières phases de l'industrialisation, il y a eu coïncidence ou presque entre le temps comme durée du point de vue du travailleur et le même temps du point de vue de l'entreprise : du fait du principe de l'unité entre tous les travailleurs, ainsi que de la longue durée de la journée de travail, le temps de travail de chaque travailleur coïncide *grosso modo* avec le temps de l'entreprise, c'est-à-dire avec la durée de fonctionnement des machines et d'activité de l'unité de production.

2- Le temps comme rythme et cadence de l'activité productive ou « *temps interne* » : cette dimension concerne les caractères et l'intensité du temps de travail à l'intérieur d'une durée déterminée. Comme on l'a vu, le temps interne est au centre des innovations en matière d'organisation proposées par le Taylorisme à travers la mesure précise et l'étude des temps élémentaires en lequel se décompose chaque opération. En réalité, même si on fait abstraction du Taylorisme, cette dimension du temps de travail est centrale pour n'importe quel type de projet ou de dessein relatif à l'organisation de l'entreprise. ⁸

⁸ Jean-François CHANLAT, L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, édition ESK, Québec, 2013.

6. Changement et aménagement du temps de travail

L'étude du changement organisationnel dans un processus d'aménagement du temps de travail constitue un problème central à la fois pour les théoriciens et les praticiens en management.⁹

6.1 L'aménagement du temps de travail

Un élément clé du changement

Il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel, mis à part la distinction entre changement volontariste et changement déterministe. Quand on observe les pratiques des entreprises face à l'aménagement du temps de travail on peut identifier deux types de changement.

Un premier type de changement : consiste à transformer l'organisation, pour susciter une remise « ordre » du fonctionnement interne (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, formation ...) et externe (services clients). Ce type de comportement qualifié proactif, (volontariste ou offensive), consiste à transformer les contraintes exogènes ou endogènes de l'environnement, en opportunité stratégique pour construire un projet stratégique de développement des activités.

Un second type de changement : qualifié de défensif consiste à intégrer les contraintes de l'environnement interne ou externe sans anticiper les modifications du fonctionnement interne et de l'organisation du travail. Dans l'approche défensive, le changement organisationnel est causé par la pression de l'environnement, on accorde un poids très fort à l'environnement externe, en particulier législative, pour justifier les changements organisationnels au sein des entreprises.¹⁰

⁹ Florence Noguera, Management du temps de travail, édition DUNOD, Paris, 2006, P62.

¹⁰ Florence Noguera, *ibid.*, P62.

6.2 La négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail

Les négociations sur l'aménagement et la réduction du temps de travail se caractérisent par une logique d' « échanges » entre directions, cadres d'entreprise, salariés et organisations syndicales. Les termes de cet échange sont toujours déterminés par les problématiques socio-économiques du groupe, mais plus largement par les problématiques du secteur d'activité.¹¹

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

Les principales attentes identifiées sont :

- Allongement du temps d'ouverture de l'entreprise.
- Modification de la durée d'utilisation des équipements.
- Poursuite du développement du juste à temps et flexibilité totale des horaires de travail.
- Faire face aux exigences des clients (services, souplesse).
- Faire face aux contraintes économiques (meilleure rentabilisation des investissements).¹²

¹¹ Florence NOGUERA, op.cit. , P65.

¹² Florence NOGUERA, ibid., P65.

7. Temps de travail et enjeux de la GRH

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

7.1 Nouvelle articulation temps de travail et temps hors travail

On assiste depuis environ deux décennies à une désynchronisation croissante des temps sociaux, qui rompt les équilibres précédents construits sur la centralité d'un temps de travail industriel stable. Ce dernier fédérait en grande partie les autres temps sociaux dans une certaine cohérence d'ensemble. Les acteurs doivent désormais articuler leur gestion du temps individuelle avec la gestion du temps collective de la société.¹³

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

- De la montée des contrats à temps partiel ou à durée déterminée.
- De l'augmentation du nombre de salariés en horaires atypique (les horaires décalés ou variable, l'annualisation, horaires à la Catre...).
- De la conclusion d'un nombre croissant d'accords d'aménagement du temps de travail dans les entreprises et les organisations.¹⁴

¹³ Florence NOGUERA, op.cit., P94.

¹⁴ Florence NOGUERA, ibid., P100.

7.2 La fonction Ressources Humaines

7.2.1 Des changements organisationnels et temporels

La mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail implique de s'interroger sur la pertinence de l'organisation du travail, sur les ressources humaines que l'on possède, sur leur affectation, leur performance, leur qualité, et leur potentiel.¹⁵

7.2.2 Gestion proactive des emplois et des compétences

Il s'agit pour la fonction Ressources Humaines de faire un état des lieux sur les compétences disponibles et potentielles, de définir les cibles des emplois-activités et des effectifs, de prévoir les ajustements qualitatifs et quantitatifs et de définir les indicateurs de contrôle et de pilotage.¹⁶

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

Les outils d'observation des RH : se sont principalement, les outils d'observation de la démographie de l'entreprise : pyramide des âges, pyramide des anciennetés, structures des qualifications, matrices de formation...

Les outils de pilotage des ressources humaines : Dans le cadre d'une démarche d'aménagement du temps de travail, il est nécessaire d'intégrer différents aspect individuels des ressources humains : l'appréciation des performances de salariés, l'identification des aspirations des salariés et l'évaluation des potentiels de chaque salarié.¹⁷

¹⁵ Florence NOGUERA, op.cit., P100.

¹⁶ Florence NOGUERA, ibid.

¹⁷ Florence NOGUERA, ibid.

7.2.3 Contrôle et pilotage du temps de travail

La mise en œuvre d'une démarche d'aménagement du temps de travail nécessite un renforcement de la fonction d'encadrement, pour assurer de nouvelles exigences. Il s'agit par exemple, de la préparation des actions de formations, des recrutements et de l'intégration des nouveaux recrutés, des plannings précis et fiable, de l'organisation des repos compensateurs, des relais d'interface lors des repos des salariés.¹⁸

8. La durée légale du travail

1) Le temps de travail effectif

Selon l'article 5 du décret 2002-9 du 4 janvier 2002, la durée du travail effectif s'entend comme le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.

Lorsque l'agent a l'obligation d'être joint à tout moment, par tout moyen approprié, pendant le temps de restauration et le temps de pause, afin d'intervenir immédiatement pour assurer son service, les critères de définition du temps de travail effectif sont réunis.¹⁹

¹⁸ Florence Noguera, op.cit. , P111.

¹⁹ <http://www.lesjardinsducastel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf> consulté le 30/05/19 à 18h.

2) La durée quotidienne de travail

- En cas de travail continu : la durée quotidienne de travail ne peut excéder 9 heures pour les équipes de jour, 10 heures pour les équipes de nuit. Toutefois lorsque les contraintes de continuité du service public l'exigent, le directeur peut, après avis du comité technique d'établissement, déroger à la durée quotidienne du travail fixée pour les agents en travail continu, sans que l'amplitude de la journée de travail ne puisse dépasser 12 heures.

- En cas de travail discontinu : l'amplitude de la journée de travail ne peut être supérieure à 10h 30. Cette durée ne peut être fractionnée en plus de deux vacations d'une durée minimum de 3 heures.²⁰

3) La durée hebdomadaire du travail

a) En l'absence d'heures supplémentaires

Réglementation (art 1er et 10 décret 2002-9 du 4 janvier 2002) : la durée du travail moyenne est fixée à 35 heures par semaine pour l'ensemble des agents à temps plein pour le personnel de jour et à 32 heures 30 pour le personnel de nuit. Les agents bénéficient d'heures ou des jours supplémentaires de repos au titre de la réduction du temps de travail qui doivent ramener leur durée de travail moyenne à 35 heures hebdomadaires (ou 32H30). Ces jours et ces heures peuvent être pris, le cas échéant, en dehors du cycle de travail, dans la limite de 20 jours ouvrés par an.²¹

²⁰ <http://www.lesjardinsducastel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, op.cit

²¹ <http://www.lesjardinsducastel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, ibid.

Article 12 du même décret : « *Les personnels exerçant des fonctions d'encadrement définies par arrêtés (Attaché d'administration hospitalière, Adjoint des cadres hospitaliers, Agent-chef, Cadre de santé, Cadre supérieur de santé (...)) peuvent choisir annuellement entre un régime de décompte horaire et un régime de décompte en jours de leur durée de travail. Dans ce dernier cas, ils bénéficient de 20 jours de réduction du temps de travail* ». ²²

b) Prise en compte des heures supplémentaires effectuées

Réglementation (art 6 décret 2002-9 du 4 janvier 2002) : « *la durée hebdomadaire de travail effectif, heures supplémentaires comprises, ne peut excéder 48 heures au cours d'une période de 7 jours* ».

Si le nombre d'heures de travail effectuées au cours des semaines composant le cycle peut être irrégulier, il ne peut toutefois être accompli par un agent plus de 44 heures sur une semaine, donc du lundi au dimanche (hors heures supplémentaires).

« *Les agents bénéficient d'un repos quotidien de 12 heures consécutives minimum et d'un repos hebdomadaire de 36 heures consécutives minimum. Le nombre de jours de repos est fixé à 4 jours pour 2 semaines, deux d'entre eux, au moins, devant être consécutifs, dont un dimanche* ». ²³

²² <http://www.lesjardinsducassel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, op.cit

²³ <http://www.lesjardinsducassel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, ibid.

3) La durée annuelle du travail

a) Cadre général :

Réglementation (art 1er décret 2002-9 du 4 janvier 2002 et loi du 30 juin 2004) : le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de 1607 heures maximum, sans préjudice des heures supplémentaires susceptibles d'être effectuées.²⁴

Il s'agit de la durée légale maximum, laquelle se décline en fonction des catégories d'agents.

Circulaire DHOS/P1/2005/487 du 26 octobre 2005 : Cette durée annuelle intègre la majoration de la durée d'un jour depuis la loi du 30 juin 2004 instituant une journée de solidarité sachant qu'il appartient au directeur d'établissement, après consultation du comité technique d'établissement, d'arrêter les modalités pratiques selon lesquelles les 7 heures de travail supplémentaires correspondant à cette journée seront effectuées.²⁵

b) Le cas des agents de jour en repos fixe :

La durée annuelle de travail des agents en repos fixe varie chaque année en fonction du nombre de jours fériés coïncidant avec un repos hebdomadaire. Elle dépend donc du nombre de samedi et dimanche, ainsi que du nombre de jours fériés durant l'année civile. De même, cette durée dépend également de l'intégration ou non des congés annuels hors saison et du jour de fractionnement.²⁶

²⁴ <http://www.lesjardinsducastel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, op.cit

²⁵ <http://www.lesjardinsducastel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, ibid

²⁶ <http://www.lesjardinsducastel.com/ap/infospersonnel/GuideGestionTempsTravail.pdf>, ibid

9. Les modes de temps de travail

9.1. Travail Posté :

« Entend par travail posté quand une journée de travail comporte plus d'une tranche horaire d'une durée On moyenne de huit heures, et que ces tranches d'horaires sont assurées par des travailleurs différents on parle alors de « travail posté » ou travail par équipe, ce type d'horaire peut être discontinu (jour et nuit seulement en titre d'exemple), ou semi-continu « trois- huit » « 3X8 » sur semaine) ou continu ». ²⁷

9.2. Le travail de nuit :

Le travail de nuit correspond à une activité professionnelle effectuée entre 21h et 6h. Cette tranche horaire peut être modifiée par un accord collectif, mais elle doit tout de même contenir l'intervalle minuit-5h. Tous les salariés peuvent être concernés par le travail de nuit : cadres, salariés au statut Etam (employé, technicien, agent de maîtrise), salariés en CDI ou encore en CDD. Il concerne aussi bien les personnes payées au Smic que les cadres (le travail de nuit n'étant pas compris dans le statut cadre). ²⁸

9.3. Le travail à temps plein :

Le temps plein correspond à une durée du travail équivalente à la durée fixée par la loi, ou fixée par la convention collective si elle est inférieure. Le temps plein est considéré comme étant la relation « normale » de travail. Si le contrat de

²⁷GILLES Pronovost, Sociologie des temps, édition Boeck université, Paris-Bruxelles, 2006, P139.

²⁸<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1199931-le-travail-de-nuit/> 08/06/2019 à 23h31.

travail d'un salarié ne stipule pas une autre durée de travail, le salarié est considéré comme travaillant à temps complet.²⁹

9.4. Le travail à temps partiel :

C'est un mode de travail qui peut être mis en place à l'initiative de l'employeur ou du salarié, le travail à temps partiel implique une durée inférieure à la durée légale du travail (35 heures hebdomadaires), ou à la durée conventionnelle si celle-ci est inférieure.³⁰

Le contrat de travail à temps partiel ne se présume pas. Il doit donc obligatoirement être écrit. Si le contrat est oral, il sera automatiquement requalifié en un contrat à temps plein. L'employeur devra alors apporter la preuve que le salarié travaille réellement à temps partiel.

S'il s'agit d'un contrat à temps partiel hebdomadaire : le salarié travaille moins de 35 heures par semaine.

S'il s'agit d'un contrat à temps partiel mensuel : le salarié travaille moins de 151,67 heures par mois.³¹

²⁹ <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=587&definition=Travail+%C3%A0+temps+plein> le 08/06/19 à 23h45

³⁰ <https://www.petite-entreprise.net/P-735-81-G1-travailler-a-temps-partiel-definition-et-contenu-du-contrat.html> 00h06 le 9/6/19

³¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-735-81-G1-travailler-a-temps-partiel-definition-et-contenu-du-contrat.html>, *ibid.*

10. Le temps de travail en Algérie

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

L'aménagement et la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine sont déterminés par les conventions ou accords collectifs. Dans le secteur des institutions et administrations publiques, ils sont déterminés par voie réglementaire (Article 22- loi 90-11 relative aux relations de travail).³²

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

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

Les conventions ou accords collectifs fixent la liste des postes concernés et précisent, pour chacun d'entre eux, le niveau de réduction ou d'augmentation de la durée du travail effectif. Dans le secteur des institutions et administrations publiques, la liste des postes visée aux alinéa 1 et 2 du présent article est fixée par voie réglementaire (Article 23- loi 90-11 relative aux relations de travail).³³

³² <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm%23t3c5> consulté le 9/06/19 14h54.

³³ <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm%23t3c5>, ibid

Dans les exploitations agricoles, la durée légale de travail de référence est fixée à mille huit cents (1.800) heures par année, réparties par périodes selon les particularités de la région ou de l'activité (Article 24- loi 90-11).³⁴

Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, l'employeur est tenu d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une heure dont une demi-heure considérée comme temps de travail dans la détermination de la durée de travail effectif (Article 25- loi 90-11).

L'amplitude journalière de travail effectif ne doit en aucune façon dépasser douze (12) heures (Article 26-loi 90-11).³⁵

11. Temps et travail en Afrique

Le temps constitue une des ressources fondamentales de l'entreprise. Sa bonne gestion contribue beaucoup à l'amélioration des performances individuelles et collectives. Ce constat ne date pas d'aujourd'hui. Déjà F.W.Taylor un des premiers théoriciens des organisations, a montré la portée d'une étude approfondie des temps et mouvements, dans la perspective de mieux développer les aptitudes individuelles au rendement. L'évocation de ce nom peut sembler donner un caractère taylorien à l'analyse que nous nous proposons de faire sur le temps et le travail en Afrique. Telle n'est pas du tout notre ambition. Simplement, nous voulons dire que la problématique du temps en milieu de travail a toujours été une des préoccupations centrales des gestionnaires.³⁶

³⁴ <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm%23t3c5>, op.cit.

³⁵ <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm%23t3c5>, ibid

³⁶ Jean-François CHANLAT, l'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, édition ESK, Québec, 2013, P 231.

Depuis Taylor, on a assisté à une mise en veilleuse des études sur le temps en générale et particulièrement dans le contexte de la vie professionnelle, et cela jusque dans les années soixante-dix à partir desquelles ce thème va davantage inspirer les chercheurs et les analyses de différents horizons. Un constat s'impose aujourd'hui : le temps est devenu une des préoccupations majeures des théoriciens et des gestionnaires des organisations ainsi qu'un des thèmes fécondes de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales.

Une démarche similaire s'impose aussi pour les pays en voie d'industrialisation et principalement ceux d'Afrique qui connaissent, en ce moment, soubresauts des mutations culturelles et industrielles. En effet, l'invasion de ces pays par des techniques de production conçues en Occident est adaptées aux besoins de la société industrielle crée une situation de rupture entre l'entreprise ou le monde de travail et le milieu social environnant. Cette rupture est surtout perceptible à travers les nombreuses difficultés généralement rencontrées par les travailleurs Africains pendant l'insertion en milieu industriel dans leur propre pays.³⁷

³⁷ Jean-François CHANLAT, op.cit.

Conclusion

L'homme a sans cesse cherché des moyens de prolonger la vie, de vivre mieux, mais il aussi cherché à augmenter la productivité de son travail, c'est-à-dire à réaliser le maximum de choses dans un minimum de temps.

Chapitre 3 :
La motivation au travail

Préambule

La motivation vise à expliquer pourquoi nous agissons, à établir la cause de notre comportement. Cependant, même si la motivation permet effectivement d'établir la cause du comportement, elle n'est de toute façon pas l'unique facteur explicatif du comportement. Donc, nous consacrons dans ce chapitre à comprendre la motivation à travers les différentes définitions de ce concept, son historique, ses caractéristiques, ses objectifs ainsi que la typologie, les sources, la motivation de l'individu en groupe, la motivation pour le salarié et les théories de la motivation.

1. La définition de la motivation

A. la définition générale : la motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action.¹

B. la définition théorique : la motivation suppose non seulement qu'il y ait un motif au comportement de l'individu mais aussi que ce dernier soit en mesure d'anticiper les effets de ce comportement s'il se décide à agir.²

Selon le dictionnaire des ressources humaines :

*« La motivation est le besoin qui met en mouvement, qui fait agir, est un désir qui tend à déterminer les comportements d'un salarié et l'ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler ».*³

¹Fabien FENOUILLET, les théories de la motivation, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2016, p11

²Ibid. P14

³PERRETI Jean Marie dictionnaire des ressources humaines, 2^e édition, Vuibert, août 2001, p 151.

2. historique de la motivation au travail

D'après la revue de littératures, la motivation est une notion très ancienne mais il est d'après *carrière J* « très difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation » Mais la motivation n'a pris de sens propre qu'avec l'histoire de l'organisation. Elle est au moyen âge liée avec la notion du métier que le travailleur exerce dans l'atelier. Les historiens pensent que ce type d'organisation basée sur le savoir-faire artisanal donne une grande importance à la motivation intrinsèque. C'est pour plus tard que la motivation prend la forme contemporaine et devient aussi une notion complexe.⁴

Le contenu de la motivation a en effet connu une grande transformation à la cour de l'histoire et ce compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vie et des relations sociales surtout dans la sphère du travail. (*Ellul J*)

La conception de la motivation évolue parallèlement à la conception que l'on fait de l'homme et de son rôle dans la société : Si la conception de l'homme se réfère à ses besoins de base comme l'argent afin de s'offrir ce qu'il désire, on parle donc de l'homme économique.

Il s'agit de motiver les besoins primaires des individus. Si on se penche sur le rapport entre personnes dans le milieu du travail, c'est le caractère de l'homme qui est mis en évidence. La conception de la motivation va changer davantage on faisant appel au sentiment d'appartenance et aux normes du groupe.

Si on considère les êtres humains sous l'angle de leur besoin de réalisation, on évoque une conception de la motivation ou l'organisation doit se mettre au service de l'individu et leur faciliter la tâche. On mise donc sur la capacité intrinsèque des humains qui consiste à atteindre des objectifs élevés.⁵

⁴ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf le 23/05/2019 à 01H29

⁵ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, ibid.

3. Les caractéristiques de la motivation

La motivation au travail est basée sur quatre caractéristiques principales :

3.1 Le déclenchement de comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.⁶

3.2 La direction de comportement

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

3.3 L'intensité du comportement

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

3.4 La persistance de comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.⁷

⁶ ROUSSEL Patrice, La motivation au travail-concepts et théories, édition, EMS, paris, 2001, PP 4-5

⁷ ROUSSEL Patrice, *ibid.*

4. Les sources de la motivation

La rémunération

Il s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs.

La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation comme de démotivation. Une chose est sûre : un dispositif de motivation adéquat doit être mis en place.⁸

La culture et le projet d'entreprise

C'est réellement l'un des éléments qui permettra au collaborateur de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Etre intéressé par les différents projets permet de se donner à fond.⁹

Les conditions de travail

Jouer par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour le collaborateur. De même que pouvoir travailler dans de beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles.¹⁰

⁸<https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, le 23/05/2019 à 23h02.

⁹<https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, *ibid.*

¹⁰<https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, *ibid.*

Le management et la communication

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire. Motiver par le dialogue social est indéniable ! En effet, la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.¹¹

Le développement des compétences professionnelles

L'augmentation des connaissances par exemple par le biais du tutorat ou de la formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.¹²

5. La typologie de la motivation

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

La motivation finale : Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte-leRésultat ;¹³

La motivation instrumentale : c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont

¹¹ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, op.cit

¹² <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, ibid.

¹³ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf le 23/05/2019 à 23H34.

la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action ;¹⁴

La motivation de survie : c'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire a la Fonction Publique, est peut-être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi ;

La motivation obsessionnelle : c'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et «déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.¹⁵

Il est important de souligner que cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.

Toutefois, selon les auteurs de cette classification de motivation, même si toutes les formes de motivation sont bonnes, dès lors que leur usage est équilibré, il n'en demeure pas moins que les deux formes principales restent les motivations finale et instrumentale.¹⁶

¹⁴ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, op.cit.

¹⁵ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, ibid.

¹⁶ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, ibid.

6. La motivation de l'individu en groupe

Les théories motivationnelles abordées préalablement étaient toutes centrées sur l'individu. Implicitement, la motivation est donc considérée comme un processus psychologique intra-individuelle et non interindividuel. Il existe cependant un certain nombre d'études, très anciennes pour certaines, qui montrent que la motivation de l'individu est modifiée par la simple présence d'autres personnes.¹⁷

Il est possible d'admettre que tout ce qui concourt à augmenter ou à diminuer la performance du groupe fait référence à sa motivation. Dans ce cas, des facteurs bien connus comme le leadership, les compétences interindividuelles et autres mécanismes à même d'influencer les performances sont considérés comme des facteurs motivationnels.¹⁸

Pour Tannenbaum et al. (1992), il existe huit facteurs pouvant avoir une influence sur les performances d'un groupe ou d'une équipe :

La structure : il s'agit de la structure hiérarchique au sein du groupe.

L'homogénéité du groupe : il s'agit ici de la compatibilité entre les membres du groupe. Les études portent principalement sur la personnalité et la biographie de chaque membre.

La cohésion : le sentiment d'appartenance à un groupe joue également un rôle important sur les performances.

La taille : avec l'augmentation de sa taille, le groupe a accès à plus de ressources. Cependant, l'augmentation de la taille a un effet négatif sur

¹⁷ Fabien FENOUILLET, La motivation, DUNOD, Paris, 2003, P92.

¹⁸ Fabien FENOUILLET, La motivation, DUNOD, Paris, ibid.

L'interaction des membres ce qui peut aboutir à une diminution de la performance.

Les caractéristiques de l'activité : différentes caractéristique de l'activité telles que la complexité, la difficulté, la planification, affectent les performances du groupe.

Le contexte organisationnel et environnemental : le degré de formalisation varie en fonction du contexte culture. La formalisation accentue la performance sur la tâche routière et peu créatives.

L'évaluation : la simple présence ou l'absence d'un système d'évaluation a déjà un impact sur les performances du groupe.

Le feed-back : *les* informations que peut avoir un groupe sur ses performances ont une influence majeure. Pour avoir un impact maximum, le feed-back doit dans un premier temps se concentrer sur un seul aspect de l'activité, puis fournir ensuite de nombreuses informations sur différentes facettes.¹⁹

7. La motivation pour le salarié

Il paraît évident que le travail est une donnée fondamentale de la vie de tous les jours et l'on a tendance à penser que tout le monde a travaillé, travaille ou veut travailler. On a aussi tendance à penser que tout le monde cherche un travail motivant et que le salarié veut être motivé au travail.²⁰

¹⁹ Fabien FENOUILLET, *op.cit.*

²⁰ POTOCKIMALICET Daniel, Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Economica, 49, rue Héricart -75015, Paris.

L'épanouissement au travail paraît être le but vers lequel tend tout salarié. Ces évidences peuvent être contestées. La place accordée au travail peut être secondaire dans l'ordre des motivations, même si elle est première dans l'ordre des besoins économiques. Le salarié peut s'épanouir ailleurs que dans son travail et ne pas accorder autant d'importance à celui-ci.

Malgré tout, des éléments jouent en faveur d'une recherche par le salarié d'une motivation optimale. L'organisation de son temps l'oblige à passer la majeure partie de sa vie active au travail. Même si elle n'est pas une nécessité absolue, la motivation trouve un terrain privilégié d'expression sur le lieu de travail. Le salarié trouve dans son entreprise les moyens de vivre ses motivations grâce à son travail. L'entreprise se trouve être le lieu qu'il utilise pour mettre en jeu ses buts, ses projets, pour renforcer son processus motivationnel. L'individu motivé par ce qu'il fait trouve du sens à son action et en tire une reconnaissance à ses propres yeux (image de soi) et aux yeux des autres, hiérarchie, collègues (comparaison sociale).²¹

8. Les outils de motivation des salariés

Motiver les équipes est au cœur des préoccupations des dirigeants et managers. Pour autant, leur tâche n'est pas aisée, tant la motivation relève d'un processus complexe. De nombreux outils –financiers ou non ont été créés pour aider en tenant compte à la fois de la contribution des salariés, des stratégies et des objectifs de l'entreprise.²²

²¹POTOCKI MALICET Daniel, op.cit.

²²d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdfle 23/05/2019 à 00H05.

8.1. Outils financiers

Les primes et avantages en nature :

Pour beaucoup de salariés, la rémunération peut être divisée en deux parties : une partie fixe et une partie variable. Pour motiver un commercial, cette partie variable est par exemple calculée en fonction de ses résultats, du chiffre d'affaires qu'il permet à l'entreprise d'encaisser.

On parle alors de prime.²³

L'actionnariat des salariés :

Pour les sociétés par actions (dont société anonyme), un autre moyen de motiver les salariés peut consister à les associer au développement et aux bénéfices de l'entreprise. L'idée consiste à les doter d'une double casquette, associée et salariée, en leur attribuant des actions de l'entreprise.

La participation et l'intéressement :

La participation des salariés aux résultats consiste à leur distribuer une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise. Obligatoire dans les sociétés employant au moins 50 salariés, elle constitue une option intéressante pour les entreprises de plus petite taille.

L'intéressement est assez proche de celui de la participation, à ceci près qu'il est facultatif. Ainsi, l'entreprise qui met en place un intéressement fait acte de volonté pour inciter ses salariés à être collectivement plus performants s'ils veulent être associés au résultat global de l'entreprise.²⁴

²³ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, op.cit.

²⁴ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, ibid.

Les avantages sociaux :

De plus en plus d'entreprises proposent à leurs salariés un véhicule de fonction, un téléphone mobile ou encore un ordinateur portable. Ces avantages en nature représentent un intérêt non négligeable pour votre salarié s'il peut également les utiliser à titre privé.²⁵

8.2 Outils non financiers

La rémunération n'est pas la seule attente des collaborateurs, des conditions de travail idéales sont nécessaires. Ceci passe par de nombreux points :

Les locaux : l'entretien, la sécurité, le matériel, l'agencement, les pièces dédiées aux salariés (cuisine, salle de sport, crèche...),

L'ambiance de travail entre les collaborateurs mais également avec la hiérarchie (Liberté de parole, écoute, échange...), un aménagement des horaires de travail possible voir une autonomie dans les plages horaires de travail (télétravail, aménagement du travail selon les contraintes, clients...), une écoute attentive des attentes ...

La confiance et la communication : une communication bidirectionnelle (allant dans les deux sens) permet une politique de « dialogue ouvert

». Le feedback représente l'élément majeur de la communication. Il ne suffit pas de s'exprimer. Il est primordial que l'interlocuteur ait pu faire part à travers son dialogue de sa bonne compréhension de la situation. Plus la stratégie de l'entreprise sera transparente, plus les collaborateurs se sentiront en confiance. Ils s'exprimeront alors plus librement et leur motivation n'en sera que plus importante et plus renforcée.²⁶

²⁵ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, op.cit.

²⁶ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, ibid.

La recherche de responsabilité : lorsque le chef d'entreprise délègue des tâches, les collaborateurs se sentent plus responsabilisés et s'épanouissent à travers leur plus grande implication.²⁷

La reconnaissance qui passe aussi par :

- La connaissance du salarié et éventuellement de son histoire familiale et donc de ses contraintes quotidiennes ;
- Les remerciements : il faut savoir dire merci, tant du côté du salarié, que du côté de l'employeur. Une mission menée à terme, un nouvel équipement accordé, une liberté prise exceptionnellement sur un horaire...
- Les formations : l'apprentissage de nouvelles compétences est un véritable levier de motivations pour les salariés. Elles permettent de développer leurs compétences, et donc de les valoriser.

Contrôle et autonomie : Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.²⁸

²⁷ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, op.cit.

²⁸ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf, ibid.

La gestion par objectifs : définir des objectifs clairs, précis et réalistes. Des objectifs élevés qui présentent un défi sont un moyen de motivation.²⁹

La participation à la décision : elle comporte différents niveaux, mais même à son Niveau plus bas elle suppose à véritable engagement de l'employé.

La mise en place d'une relation sociale harmonieuse : ceci consiste à être proche de ses salariés et les connaître tous, les considérer comme une personne, un être humain et non un numéro ou un outil de travail, ainsi il faut reconnaître sa valeur, et valoriser son travail.³⁰

La mise en place des systèmes clairs et bien définis : système d'évaluation, de mobilité ou de carrière (GPEC) en utilisant les outils adéquats tels que : l'entretien annuel d'évaluation, les fiches d'appréciation...

Les compétences : par la formation, le coaching ou l'expérience directe.

Booster l'implication de chacun, au quotidien : le manager peut intervenir par petites touches grâce à des actions simples et efficaces sans pour autant avoir besoin de grands moyens : Enjoliver le décor (thème, luminosité, plantes...), Tenir ses engagements (ce qui est dit est dit. Vous devez respecter votre parole et vous montrez exemplaire sur les règles internes de l'entreprise).³¹

²⁹ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf. Op.cit.

³⁰ d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf. Ibid.

³¹ Ibid.

Motiver en créant un sentiment d'appartenance : créer un sentiment d'appartenance, renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe, promouvoir des relations affectives.

Les cercles de qualité : largement utilisés au Japon, ils consistent à former des petits groupes (5 à 10 personnes) de volontaires animés par le supérieur hiérarchique en vue d'apporter des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au travail.

Entre le développement des compétences, la gestion par objectif, la communication... le manager a le choix de quantité à mobiliser son personnel. Les plus efficaces ne sont pas nécessairement les plus complexes.³²

9. Les théories de la motivation

9.1 Les théories des besoins

9.1.1 La théorie de la hiérarchie des besoins

La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow énonce que l'accomplissement des besoins humains est nécessaire à la santé physique et psychologique. Les besoins humains sont ordonnés selon une hiérarchie qui comprend des besoins physiques, sociaux et psychologiques. Les besoins physiologiques comprennent des besoins tels que respirer, boire et manger. Les besoins psychologiques comprennent avant tout les besoins de sécurité, tels que la protection des dangers. Un troisième niveau, plus élevé, contient les besoins d'amour et d'appartenance (affection et intégration). Un quatrième niveau comprend le besoin d'estime qui implique le respect de soi et le respect des autres. Finalement, un dernier niveau concerne l'accomplissement personnel, niveau que Maslow n'a pas défini de façon précise. Ici se situent les

³²<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>.Op.cit.

accomplissements personnels des buts de vie et l'atteinte d'un potentiel unique, c'est-à-dire « le désir de devenir ... tout ce qu'on est capable de devenir ».

D'après Maslow, un besoin doit être non satisfait pour être motivant, et les gens sont motivés par le niveau de besoin le plus bas qui est insatisfait à un moment donné. Ainsi, au cas où deux niveaux de besoins sont insatisfaits, le niveau de besoin le plus faible dominera.

Cependant, Maslow a reconnu qu'il peut y avoir des exceptions à cette hiérarchie et que quelques individus peuvent trouver que certains besoins d'ordre plus élevé sont plus importants que des besoins de niveau plus bas.³³

9.1.2 La théorie bi-factorielle

Selon la théorie des deux facteurs de Herzberg (1968), la motivation provient de la nature du travail en lui-même, et non pas de récompenses externes ou des conditions de travail. Les besoins humains qui sont satisfaits par le travail sont scindés en deux catégories, l'une étant dérivée de la nature animale de l'être humain, telle que les besoins physiologiques, et l'autre étant en lien avec un niveau supérieur, de développement psychologique. Les aspects du travail se rapportant aux besoins animaux sont appelés facteur d'hygiène. Ils incluent le salaire, la qualité de supervision, les rapports interpersonnels et la politique d'entreprise. Les aspects du travail en lien avec les besoins humains de développement sont appelés les facteurs de motivation. Ils comprennent la réalisation, la reconnaissance, la responsabilité et la nature du travail lui-même.³⁴

³³PAUL Spector, *Psychologie du travail et des organisations*, 1 éd, Belgique, 2011, P 229.

³⁴PAUL Spector, *ibid.*, P 228

9.2 Les théories du choix cognitif

9.2.1 Le modèle VIE

Cette théorie a été initiée par Vroom (1964) qui se positionnait dans le prolongement de Lewin. Elle a ensuite été développée par différents acteurs (Campbell, Lawler). On considère que le comportement est dirigé vers un but : par exemple les salariés travaillent à la réalisation d'une tâche. La motivation à travailler à cette réalisation va dépendre de plusieurs facteurs :

La valeur qu'ils attachent aux différents résultats qu'ils obtiennent par le travail (Valence). Il peut s'agir de salaire, de considération, de prestige... ; pour obtenir ces résultats, l'individu doit accomplir certaines performances dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

La relation entre le niveau de performance et l'apport susceptible d'être obtenu est une donnée subjective évaluée par l'individu : cette relation est appelée « instrumentalité et performance ».

Par exemple, si un salarié est persuadé que la réalisation correcte d'une tâche lui amènera une promotion, on peut dire que l'instrumentalité est forte par rapport à ce résultat. Mais le niveau d'effort dépend encore d'une autre variable : la probabilité de réalisation de la performance liée à un certain niveau d'effort (expectation). C'est l'estimation par la personne de la possibilité d'atteindre, par un certain niveau d'effort, une certaine performance dans la réalisation de la tâche.

Toutes ces variables se combinent pour déterminer la motivation au travail.³⁵

³⁵CLAUDE Louche, Psychologie sociale des organisations, Armand Colin, 3^e édition, Paris, 2012, P 82.

9.2.2 La théorie de l'équité

Pour Adams (1963), le travailleur va en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celles d'autres individus. Cette comparaison peut aboutir au constat d'une différence de traitement. Cette conclusion va générer une source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation.

Deux expériences d'Adams et Rosenbaum permettent de mieux comprendre les différentes actions de l'équité. Dans la première étude, les auteurs comparent deux groupes de sujets. Des étudiants de l'université de New York sont engagés par le service de placement pour un travail à temps partiel : entretiens pour une enquête démographique pouvant avoir un impact commercial. Les étudiants doivent dans un premier temps remplir un questionnaire concernant leur formation et leur expérience professionnelle. Dans un deuxième temps, l'employeur déclare à une partie des étudiants qu'elle n'a pas la qualification nécessaire pour mener les entretiens. Cependant, après un coup de téléphone fictif en leur présence, l'employeur se résigne à les embaucher. L'autre partie des étudiants ne passe pas par cette mise en scène. Au contraire, l'employeur leur signifie qu'ils ont le niveau de qualification requis pour l'emploi. L'emploi débute par une période d'essai de deux heures et demi au bout de laquelle le nombre d'entretiens est comptabilisé. Les résultats montrent que le groupe dit « Sous-qualifié » a fourni plus d'entretiens que l'autre groupe.³⁶

Dans la deuxième expérience, le protocole est le même excepté pour le mode de rémunération. Dans les deux premiers groupes, les sujets sont tous payés à l'heure tandis que dans les deux autres groupes, les sujets sont payés à la pièce. Un des deux groupes de chaque mode de rémunération est « sous-qualifié » avec la même procédure expérimentale. Lorsque le salaire est à l'heure, les sujets du

³⁶FENOUILLET Fabien, La motivation, Dunod, Paris, 2003, P90

groupes « sous qualifié » fournissent plus d'entretiens. Par contre quand le salaire est à la pièce, ils ont tendance à rendre moins d'entretiens. Pour la théorie de l'équité, dans le premier cas, les sujets fournissent plus d'entretiens pour compenser le faible niveau qu'ils estiment avoir et donc être équitablement payés par rapport aux autres individus. Par contre dans le deuxième cas, le fait d'être moins payés est jugé plus équitable toujours en fonction du niveau initial.

Pour Adams, la motivation vient du sentiment d'iniquité qui fait suite à l'analyse d'une situation. L'individu va donc chercher à réduire le sentiment d'injustice qu'il perçoit face à la situation.³⁷

La théorie de l'autorégulation :

Il s'agit de théories de la motivation qui montrent comment l'activité est mobilisée autour de l'atteinte des buts. Les buts explicites constituent un puissant déterminant motivationnel. La théorie des buts de Locke (1968) en fournit une illustration. Pour cet auteur les buts dirigent l'attention, mobilisent les efforts, encouragent leur persistance et facilitent le développement des stratégies. Locke a réalisé des recherches de terrain, notamment dans des entreprises, destinées à tester les caractéristiques des buts. Deux ont été retenues : l'intensité qui renvoie à l'importance du but, et le contenu qui se réfère à sa précision, sa difficulté, sa complexité. Les travaux montrent que le fait de donner des buts précis et difficiles (mais pas inaccessibles) conduit à augmenter la performance. Les buts vagues ne constituent pas un facteur de motivation. Ils établissent ensuite que les effets du feed-back sur les résultats sont plus forts lorsque les buts sont explicites. Les effets des buts et du feed-back, à propos des performances, se renforcent mutuellement. Dans leurs travaux ultérieurs, Locke, Latham et Erez (1988) prendront en compte

³⁷FENOUILLET Fabien, op.cit. , P91.

l'attachement aux buts qui n'était pas considéré dans les premiers travaux. Trois facteurs seront retenus:

1- Des facteurs externes comme :

- l'influence de groupe ou l'acceptation de l'autorité.

2- Des facteurs internes comme :

- L'expectation

3- Des facteurs interactifs renvoyant :

- A la manière dont les buts sont fixés, avec ou sans participation.³⁸

9.3. La théorie du contrôle de Klein

Actuellement, le modèle de Klein (1989), qui s'appuie sur la théorie du contrôle, est celui qui permet l'intégration de l'ensemble des théories de la motivation. Le but à atteindre constitue le régulateur essentiel des comportements. Sa poursuite se traduit par l'atteinte d'une performance qui est évaluée au niveau comparateur par l'intermédiaire d'un feed-back. Si le résultat est satisfaisant, le comportement qui a permis de l'atteindre est poursuivi. S'il n'est pas satisfaisant, on a une recherche causale avec des attributions, qui peuvent amener la poursuite du comportement ou des modifications, en fonction des caractéristiques individuelles ou situationnelles et de l'utilité attachée à l'atteinte des buts. Ce modèle intègre la plupart des théories de la motivation, il a permis de développer des hypothèses originales. Il serait nécessaire qu'il intègre encore les aspirations dans le champ du hors-travail, car il nous paraît difficile d'isoler

³⁸CLAUDE Louche , Introduction à la psychologie du travail et des organisations, concepts de base et applications, Armand Colin, 3^e édition, France, 2015, P 130.

La motivation au travail de tous les investissements effectués dans différents domaines de vie.³⁹

³⁹CLAUDE Louche, op.cit., P 131.

Conclusion

Le processus de motivation tient une place centrale, accélère les changements structurels nécessaires du point de vue comportemental, psychologique, social, économique et financière afin de garantir un développement adéquat de l'individu face à son environnement sur le plan intrinsèque et extrinsèque, ce qui favorise son épanouissement et sa réussite dans les activités exécutées dans son milieu. Ces activités réalisées constituent l'essence de l'existence humaine, c'est pour cela qu'il est très important de penser que chacun garde toujours une perception dans ses objectifs visés dans le courant de la vie.

Cependant, dans ce chapitre nous avons démontré comment la motivation entraîne l'individu à agir en fonction de force en présence, ces forces constituent des éléments fondamentaux dans le changement qui doit produire et compenser l'influence du milieu dans un cadre dynamique.

Chapitre 4 :
Analyse et interprétation
des résultats de terrains

Présentation de l'organisme d'accueil

Présentation de CEVITAL

L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

1. *Ecoute et Respect*
2. *Intégrité et Transparence*
3. *solidarité et Esprit d'équipe*
4. *initiative et persévérance*
5. *Courage et Engagement de performance*

- Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.¹

- Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

- Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe :

¹ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

- Initiative et persévérance

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996 salariés en 2008**²

Où SOMMES NOUS ?

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de

²Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Béjaia:**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur:**

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A TiziOuzou :

- **A AgouniGueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007³

NOS ACTIVITES : Que faisons nous ?

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.

2. Margarinerie et graisses végétales.

3. Sucre blanc.

³ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

4. Sucre liquide.

5. Silos portuaires.

6. Boissons.

1- Huiles Végétales :

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E, elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

2- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurregourmant et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.⁴

⁴Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

4-Sucre liquide :

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

5-Silos Portuaires :

Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.⁵

⁵ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Soda, L'eau minérale, LallaKhedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « [Lalla Khadidja](#) » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « [EL KSEUR](#) ».

Nos clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.⁶

⁶Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

Notre Devise : des produits de Qualité :

CEVITALFOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

5/L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

a/ Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).

b/ Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.⁷

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

□ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs

⁷ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

□ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

□ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.⁸

⁸ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

□ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

□ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

□ **La direction des Ressources Humaines**

Présentation de l'organisme d'accueil

définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.⁹

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

□ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité

⁹ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

□ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

□ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.¹⁰

¹⁰ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

□ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.¹¹

□ **la direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles

¹¹ Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

□ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

□ **La direction QHSE:**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.¹²

□ **la direction Energie et Utilités:**

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m³/h

¹² Document interne.

Présentation de l'organisme d'accueil

d'eau (brute ,osmosée , adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension** et **Basse Tension**, avec une capacité de 50MW./

□ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.¹³

¹³ Document interne.

Analyse et interprétation des résultats de terrain :

Ce chapitre présente la phase finale dans notre recherche, tout en essayant de lire les différentes données acquises et d'observer les tableaux statistiques, afin de pouvoir analyser et interpréter les divers résultats obtenus et la vérification des deux hypothèses.

Tableau N°01 : Le genre des enquêtés.

Le genre	Effectifs	Pourcentage
Masculin	45	75
Féminin	15	25
Total	60	100

Le tableau ci-dessus illustre que la majorité de notre échantillon est du sexe masculin avec un pourcentage de 75 % or que celui du sexe féminin est de 25 %.

D'après les résultats précédents on doit dire que le sexe masculin est le plus représentant et le plus important par rapport au sexe féminin dans l'entreprise agro-alimentaire CEVITAL, Unité Del Kseur.

Comme c'est une industrie dont l'activité demande des profils d'ingénieurs mécaniques, électroniques et d'électricité, et généralement c'est des hommes qui optent pour ce genre de spécialités. De plus, cela demande un effort physique que les femmes ne peuvent pas assurer, en notant que la majorité de ces femmes exerce dans l'administration.

Tableau N°02 : La tranche d'âge des enquêtés.

La tranche d'âge	Effectifs	Pourcentages
[20-35]	28	46.66
[36-45]	27	45
[46-60]	5	8.33
Total	60	100

Le tableau ci-dessus nous montre les différentes catégories d'âge de nos enquêtés, la population dominante qui représente 46.66% se situe dans la tranche d'âge ente 20 et 35 ans, vient après la population dont la tranche d'âge se situe ente 36 et 45 ans qui représente un pourcentage de 45%, suivi de la tranche d'âge de 46 et 60 ans avec un pourcentage de 8.33%.

A partir delà, on constate que la majorité des salariés de notre échantillon ont un âge qui varie entre 20 et 45 ans, dont on conclut que l'entreprise CEVITAL emploie beaucoup plus la catégorie des jeunes et cela s'explique par le dynamisme, la responsabilité et le sens de la motivation émanant de cette catégorie.

Tableau N°03 : Le niveau d'instruction des enquêtés.

Le niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentages
Primaire	2	3.33
Moyen	8	13.33
Secondaire	15	25
Universitaire	35	58.33
Total	60	100

D'après les résultats recueillis qui sont classés dans le tableau ci-dessus qui représente la répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction, que le taux le plus élevé est celui des universitaires avec un pourcentage de 58.33%, suivi d'un taux de 25% qui représente la population du niveau secondaire, et les employés d'un niveau moyen qui représente un pourcentage de 13.33% et ceux dont le niveau est primaire est d'un pourcentage de 3.33%.

Par conséquent, ce tableau montre que la grande partie des employés constituant notre échantillon qui sont représentés par un taux de 58.33% sont issus de l'université ce qui veut dire que cette organisation choisit d'avantage un personnel qualifié afin de s'assurer les compétences intellectuelles de ses employés étant capables d'apporter du nouveau à l'entreprise.

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus nous constatons que la plus grande chance d'être recruté dans l'entreprise CEVITAL est accordée aux universitaires, par contre on remarque que le plus faible pourcentage est marqué aux effectifs du niveau moyen et primaire, ce qui signifie que l'entreprise prend en considération le niveau intellectuel de ses salariés afin d'améliorer la qualité du travail.

Tableau N°04 : La situation socioprofessionnelle des enquêtés.

Situation professionnelle	Effectifs	Pourcentages
Cadre supérieur	7	11.66
Cadre moyen	18	30
Maitrise	20	33.33
Exécution	15	25
Total	60	100

Le tableau ci-dessus représente notre échantillon selon le poste occupé, est d'après les résultats obtenus, notre échantillon est réparti comme suit : les maitrises constituent le plus grand nombre de nos enquêtés avec un pourcentage de 33.33%, suivi par les cadres moyens avec un pourcentage de 30%, et la catégorie des exécutions avec un pourcentage de 25%, et en fin les cadres supérieurs qui représente le plus faible pourcentage avec 11.66%.

En effet, le rôle des cadres moyens et des maîtrises est de grande importance, cela signifie que la nature des tâches nécessite beaucoup de main d'œuvre qualifiée et expérimentée.

Tableau N°05 : L'ancienneté des enquêtés.

L'ancienneté des enquêtés	Effectifs	Pourcentages
[1-5]	15	25
[6-10]	20	33.33
[11-15]	21	35
[16-20]	4	6.66
Total	60	100

Les résultats obtenus dans ce tableau, indiquent la répartition de nos enquêtés selon leur ancienneté dans l'entreprise CEVITAL. Sachant que le plus grand pourcentage est de 35% pour ceux qui ont 11 à 15 ans d'ancienneté avec 21 effectifs, suivi d'une deuxième tranche ayant 6 à 10 ans d'ancienneté avec 33.33% réalisée par 20 effectifs, la troisième tranche est réservée pour 15 salariés qui ont 1 à 5 ans d'ancienneté avec un pourcentage de 25%, et en fin nous avons 4 enquêtés qui ont 16 à 20 ans d'ancienneté au sein de cette entreprise avec un pourcentage de 6.66%.

A défaut, l'ancienneté peut être définie comme étant « *la période d'emploi du salarié dans l'entreprise qui s'écoule entre sa date d'entrée et sa date de sortie* ». ¹

On constate que le taux des enquêtés qui ont de 6 à 10 ans et de 11 à 15 ans est plus élevé que ceux qui ont une période de 16 à 20 ans, et cela se justifie *par* le temps de présence pendant lequel des salariés a été occupé dans l'entreprise. Cependant, ceux qui ont travaillé durant longues années ont commencé à se lasser, cela peut s'expliquer par la force puissante et la pénibilité du travail.

¹ <https://www.gereso.com/actualites/2012/04/10/payee-la-prise-en-compte-de-l-anciennete-le-22/06/19> à 21h16.

Axe N°01 : Le temps de travail**Tableau N°06 :** La répartition des enquêtés selon la sollicitation de la durée de la pause du midi.

L'estimation Le genre	30 M		1 H		Total	
	Effectifs	Pourcentages	Effectifs	Pourcentages	Effectifs	Pourcentages
Masculin	9	15	36	60	45	75
Féminin	5	8.33	10	16.66	15	25
Total	13	23.33	46	76.66	60	100

D'après le tableau ci-dessus illustre que la majorité des enquêtés qui souhaitent une durée de pause de 30 minutes est du genre masculin avec un pourcentage de 15%, or que celui du genre féminin est aussi d'un taux de 8.33%. En contrepartie des enquêtés qui souhaitent que la durée soit d'une 1 heure, montrent que 60% est du genre masculin, puis le pourcentage du genre féminin est de 16.66%.

Au cours d'une longue et rude journée de travail, la pause de la mi-journée est la meilleure façon de décrocher -pendant un moment- de ses dossiers et de se sentir d'attaque pour reprendre le travail l'après-midi.

La législation impose aux entreprises d'accorder une pause à leurs salariés. Sa durée varie de 20mn à 2h (grand maximum) et est obligatoire au bout d'un temps maximal de 6h de travail d'affilée. Bien qu'en Algérie elle soit réservée exclusivement à la pause déjeuner, il y a différentes façons de sortir du mode

« professionnel » et de s'accorder un moment à soi.² L'objectif de cette période est de permettre au salarié de vaquer librement à ses occupations personnelles sans avoir à respecter des directives de son employeur.

A partir des résultats précédents on déduit que la majorité qui souhaitait que la durée de la pause de midi quelle soit 1 heure est du genre masculin parce que les hommes préfèrent prendre une pose plus longue 'café, cigarette... alors que certaines femmes préfèrent une pause de 30 minutes pour sortir plus tôt une demi-heure à l'avance.

Plus courant chez les femmes, surtout chez les mères de famille la pause de midi peut être parfois réservée aux emplettes. Pas trop de circulation sur les routes, pas trop de monde dans les magasins et surtout pas très fatiguée à cette heure là de la journée. La femme active a besoin de gérer au mieux son temps entre boulot et maison et profite de cette pause au maximum. Donc pour cela, on trouve un taux élevé des femmes de 10 effectifs qui prévoit une durée de pause de 1 heure.

² <https://www.emploitic.com/actualite-et-conseils/vie-en-entreprise/272-les-bienfaits-de-la-pause-dejeuner-le-22/06/19> à 23h05.

Tableau N°07 : La répartition des enquêtés selon la prise des récupérations selon le genre.

Les récupérations Le genre	Votre initiative		La demande d'un supérieur hiérarchique		Je ne prends pas de récupérations		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	14	23.33	22	36.66	9	15	45	75
Féminin	5	8.33	10	16.66	0	0	15	25
Total	19	31.66	32	53.32	9	15	60	100

Le tableau ci-dessus représente la prise des récupérations. On montre que lorsque les salariés de l'entreprise CEVITAL pensent d'avoir des récupérations, on remarque que la récupération dépend soit du salarié lui-même, soit de la demande d'un supérieur hiérarchique soit ils ne prennent pas de récupération.

D'après les données montrées dans ce tableau, 36.66% du genre masculin indique que leur prise de récupération est à la demande d'un supérieur hiérarchique, et 23.33% montrent que à partir de leur initiative. Par contre, 15% du genre masculin ne prends pas de récupération. Cela se justifie par le respect des lois imposées aux salariés et le bon fonctionnement de l'organisation. Les congés de récupération doivent être consommés c'est pour cela que la hiérarchie exige aux personnels d'épurer les congés.

Quant au genre féminin, comme c'est une minorité qui travaille dans l'administration, donc, leurs présence est primordiale, cela ne leurs permet pas de prendre des récupérations souvent sauf en cas de congé de maternité. Durant

les périodes pré et postnatales, les salariées bénéficient d'un congé de maternité conformément à la loi en vigueur. La maternité doit, néanmoins, être justifiée par un certificat établi par un médecin ou une sage-femme. Une fois le certificat présenté, la femme enceinte a droit à un congé de maternité dont la durée légale est de quatorze semaines, soit trois mois et demi, soit quatre-vingt-dix-huit jours. Ce congé est complètement indemnisé par l'organisme de la sécurité sociale, selon l'article 55 de la loi 90/11 du 21 avril 1990 du code du travail.³

³ <http://www.dzeriet-dz.com/fr/tout-savoir-sur-le-conge-de-maternite-en-12-points/le-23/06/19> à 1h21.

Tableau N°08 : La répartition des enquêtés selon l'organisation du temps de travail.

L'organisation du temps de travail Catégories	En fonction de votre charge de travail		En fonction de contraintes personnelles		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre supérieur	7	11.66	0	0	7	11.66
Cadre moyen	15	25	5	8.33	20	33.33
Maitrise	14	23.33	4	6.66	18	30
Exécution	8	13.33	7	11.66	15	25
Total	44	73.32	16	26.65	60	100

D'après les données que nous avons constaté sur le terrain, on déduit que la majorité soit 73.32% de la population d'étude organise leur temps de travail en fonction de leur charge de travail, suivi par 26.65% pour ceux qui l'organisent en fonction de contraintes personnelles.

On remarque que les réponses selon les catégories socioprofessionnelles sont différentes, car le taux élevé de ceux qui ont l'organisation du temps de travail en fonction de la charge de travail sont les cadres moyens avec un taux de 25%, suivi des maitrises avec un pourcentage de 23.33%, par la suite les agents d'exécution avec un taux de 13.33%, 11.66% représente les cadres supérieurs.

On note que la catégorie des agents d'exécution représente un taux augmenté de 11.66% pour ceux qui ont l'organisation du temps en fonction de contraintes personnelles, suivi des cadres moyens avec un pourcentage de 8.33% ensuite la catégorie des agents de maitrise avec un taux de 6.66% et par la fin on remarque que la catégorie des cadres supérieurs inexistante avec un pourcentage de 0%.

Dans ce contexte, on observe que la majorité qui organise son temps en fonction de la charge de travail sont des cadres moyens, cela peut se justifier par le temps de travail excessif, charge de travail trop lourde, sont des contraintes qui pèsent sur de nombreux cadres alors que, pour d'autres, la réduction du temps de travail libère du temps pour la vie familiale, pour les loisirs, pour la vie sociale. Tous ne sont pas dans les mêmes situations.

Les cadres dirigeants manifestent un tout autre rapport à l'activité consistant non à « résoudre » mais à « gérer ». Ils présentent leur activité à partir des expressions suivantes : « développer », « réfléchir sur l'organisation », « faire une mission », « mener un projet », « planifier » et « monter un tas de trucs ».

Donc, on constate que la catégorie des cadres qui ont plus de charge de travail plus que les autres catégories, pour cela ils sont menés à organiser leurs temps selon le taux de charge de travail.

Tableau N°09 : La répartition des enquêtés selon la base horaire actuelle.

La base horaire actuelle Catégories	20 jours de RTT/ON		12 jours		Temps partiel 80%		Temps partiel 50%		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Cadre supérieur	0	0	2	3.33	3	5	2	3.33	7	11.66
Cadre moyen	7	11.66	1	1.66	10	16.66	2	3.33	20	33.33
Maitrise	11	18.33	1	1.66	6	10	0	0	18	30
Exécution	10	16.66	0	0	3	5	2	3.33	15	25
Total	28	46.65	4	6.65	22	21.66	6	9.99	60	100

Le tableau ci-dessus représente notre échantillon selon les catégories socioprofessionnelles, et d'après les résultats obtenus on remarque que la majorité de nos enquêtés que leur base horaire actuelle est de 20 jours de RTT/ON car elle représente le taux le plus élevé de 46,65%.

Par contre, 21.66% des enquêtés ont un temps partiel à 80%, par la suite il y a ceux qui ont une base horaire d'un temps partiel à 50% avec un taux de 9.99%, et à la fin on déduit que la minorité de l'effectif de notre échantillon a une base horaire de 12 jours avec un pourcentage de 6.66%.

On constate que la majorité de nos enquêtés ont une base horaire de 20 jours de RTT/ON, plus précisément la catégorie de maîtrise cela peut être justifié par l'attribution massive de jours de RTT (réduction du temps de travail). « *Un jour*

de réduction du temps de travail est un jour de congé attribué à un salarié qui travaille entre 35 et 39 heures par semaine »⁴.

Tableau N°10 : La répartition des enquêtés selon le travail de nuit.

Le travail de nuit Le genre	Jamais		Parfois		Régulièrement		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	26	43.33	12	20	7	11.66	45	75
Féminin	10	16.66	5	8.33	0	0	15	25
Total	36	59.99	17	28.33	7	11.66	60	100

Ce tableau illustre que la majorité des enquêtés, leur fonction ne les amène pas à un travail de nuit vu que ceux qui ont répondu à jamais représente un taux élevé d'un 59,99% et cela par rapport au genre masculin et féminin.

De plus, on constate que ceux qui travaillent parfois la nuit représente un taux de 28.33% dont 20% du genre masculin et 8.33% du genre féminin. Et en fin, 11.66% de nos enquêtés masculins travaillent régulièrement en notant que les femmes ne travaillent pas régulièrement la nuit, et cela peut s'expliquer par l'interdiction de la loi au travail de la nuit pour le genre féminin.

A cet effet, les contraintes familiales, en particulier l'âge des enfants et les horaires de travail des conjointes sont les problèmes les plus fréquents et causent parfois une séparation entre les conjoints : « *comparé aux autres régimes postés*

⁴ <https://www.vetjob.fr/page/tout-savoir-sur-le-contrat-35-39-heures-52.html#difference-le-23/06/2019> à 2h.

*le travail de nuit est celui qui a le plus d'effets négatifs sur les familles, dont le mode de vie doit s'adapter, ainsi que sur les relations sexuelles et sur l'aptitude des travailleurs à remplir leur rôle dans la famille ».*⁵

L'horaire de nuit n'est préférée que par un nombre très restreint de personnes qui apprécient ces moments de travail comme, par exemple, dans les établissements de soins où les rapports avec les malades ne sont pas les mêmes que pendant la journée. D'autres apprécient le travail de nuit pour ses avantages financiers, notamment les personnels ayant un faible niveau de revenus, ou en cas de projet, par exemple au début de la vie de couple.

⁵M. STELLMNJ, Encyclopédie de sécurité et de santé, Bureau International de travail, Genève, Volume 2, 1990.

Tableau N°11 : La répartition des enquêtés selon le respect de l'organisation de temps de repos.

Le respect de temps de repos Le genre	Oui		Pas tout le temps		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	15	25	22	36.66	8	13.33	45	75
Féminin	5	8.33	8	13.33	2	3.33	15	25
Total	20	33.33	30	49.99	8	16.66	60	100

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, on montre que l'effectif majeur de notre enquête représente 49.99% des salariés qui leur temps de repos n'est pas respecté tout le temps par l'organisation dont 36.66% représente le genre masculin et 13.33% du genre féminin.

En contrepartie, 33.33% de nos enquêtés indiquent que l'organisation permet de respecter leur temps de repos par contre, 16,66% montrent que leur temps de repos n'est pas respecté.

Cela, peut s'expliquer par la difficulté de concilier les besoins de l'entreprise et le temps de repos dont l'entreprise « CEVITAL » exerce une force et une surcharge de travail à ses salariés dans l'objectif de maximiser ses profits.

Selon le philosophe et historien Karl Marx (1818-1883), l'économie capitaliste se caractérise par « *l'exploitation* » du travailleur.⁶

⁶ https://www.monde-diplomatique.fr/publications/manuel_d_economie_critique/a57178 le 25/06/2019 à 5h15.

Tableau N°12 : La répartition des enquêtés selon le suivi de la formation au cours des 12 derniers mois.

Le genre \ Le suivi de la Formation	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Masculin	25	41.66	20	33.33	45	75
Féminin	12	20	3	5	15	25
Total	37	61.66	23	38.33	60	100

D'après les données relatives à ce tableau, on déduit que la majorité des enquêtés ont confirmé qu'il y a une différence entre les deux genres masculin et féminin pour ce qui concerne le suivi de la formation.

On trouve que le sexe masculin avec un pourcentage de 41,66%, contre ceux qui n'ont pas suivi la formation au cours des 12 derniers mois avec un taux 33,33%.

Par la suite, dont le genre féminin qui a suivi la formation au cours de 12 derniers mois avec un taux de 20%, mais il y a une minorité qui n'ont pas suivi une formation au cours de 12 derniers mois.

On remarque que la majorité de nos enquêtés qui ont suivi une formation au cours de 12 derniers mois sont du genre masculin parce qu'il représente le pourcentage élevé par rapport au genre féminin.

On remarque que la plupart de nos enquêtés qui ont suivi la formation de « mini master business administration » sont des hommes plus que les femmes, cela se justifie par l'importance de la place qu'occupe les hommes dans l'entreprise « CEVITAL » par rapport au sexe opposé qui a une place un peu délaissée.

Selon un témoignage d'une salariée qui dit : « *Je suis fière de mon travail, mais toutes, nous entendons dire les femmes nous ont pris notre place. La société [des hommes] ne pardonne pas.* » [Voir question N°12]

Tableau N°13 : La répartition des enquêtés selon l'initiative du suivi de la formation.

L'initiative Le genre	Vous-même		Votre employeur		Vous et votre employeur		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	11	18.33	22	36.66	12	20	45	75
Féminin	6	10	5	8.33	4	6.66	15	25
Total	17	28.33	25	44.99	14	26.66	60	100

A partir du tableau ci-dessus, On observe que 36.66% de notre population d'étude du sexe masculin ont suivi leur formation à l'initiative de leur employeur, et 20% à l'initiative d'eux même et de leur employeur, reste que 18.33% ont suivi la formation à l'initiative d'eux même.

Contrairement au genre féminin, on trouve que 10% leur formation a été à l'initiative d'eux même, et 8.33% ont eu la formation à l'initiative de leur employeur et à la fin 6.66% à l'initiative de l'employeur et d'eux même.

On perçoit que la dernière formation suivie par les enquêtés a été à l'initiative de l'employeur, vu que le pourcentage élevé est de 44.99%.

Investir dans la formation de ses salariés, c'est préparer l'avenir en adaptant les qualifications des salariés aux métiers de demain, et c'est s'investir dans la performance économique et sociale de son entreprise.

On déduit que dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur, les salariés de « CEVITAL » sont obligés

de suivre des formations afin d'accomplir, aux mieux leurs capacités, leurs obligations liées à leurs postes de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur.

Tableau N°14 : La répartition des enquêtés selon la formation continue comme un moyen.

Comme moyen Le genre	D'accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise		D'accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel		D'accéder à une promotion		D'enrichir votre CV et d'accroître l'attractivité de votre profil sur le marché de l'emploi		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	7	11.66	2	3.33	34	56.66	2	3.33	45	75
Féminin	4	6.66	6	10	5	8.33	0	0	15	25
Total	11	18.32	8	13.33	39	64.99	2	3.33	60	100

Le tableau ci-dessus démontre que 56.66% des enquêtés du genre masculin envisagent la formation continue comme un moyen d'accéder à une promotion, et 11.66% comme un moyen d'accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise, 3.33% l'envisagent comme un moyen d'accroître leurs compétences pour leur propre projet professionnel et 3.33% pour enrichir leur CV et d'accroître l'attractivité de leur profil sur le marché de l'emploi.

Or que le genre féminin, on trouve que 10% envisagent la formation continue comme un moyen d'accroître leurs compétences pour leur projet professionnel, suivi d'un pourcentage de 8.33% qui envisagent la formation comme un moyen d'accéder à une promotion et à la fin 6.66% représente celles qui l'envisagent pour accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise.

On conclut que, la majorité de nos enquêtés envisagent la formation continue comme un moyen d'accéder à une promotion dans le but d'avoir une augmentation de salaire. « *La promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois, elle implique la plupart du temps un changement du temps de travail* »⁷.

Tableau N°15 : La répartition des enquêtés selon l'application de gestion des congés.

L'application de gestion des congés	Effectifs	Pourcentages
Oui	38	63.33
Non	22	36.66
Total	60	100

D'après le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des enquêtés affirme que l'application de gestion des congés facilite leur travail, par l'effectif de 38 avec un taux élevé de 63.33%, sachant que la minorité des enquêtés de 22 effectifs infirme avec un taux de 36.66%.

On remarque que l'application de la gestion des congés est une bonne action pour faciliter le travail des salariés de l'entreprise « CEVITAL » parce quelle engendre une meilleure organisation et une bonne gestion du temps de travail.

« *L'avantage pour le personnel est que tout le process est automatisé; les demandes sont enregistrées et validées en ligne. Les calculs de jours de congés,*

⁷ <https://blog.moovijob.com/index.php/secteurs-et-metiers/la-promotion-en-entreprise-queelles-sont-les-consequences-et-avantages-9312.html> le 23/06/2019 à 23h

*arrêts maladies, et jours fériés sont décomptés sur le solde de l'employé. Vous aurez accès à tous les jours de congés spéciaux comme : jours d'ancienneté, temps partiels, heures supplémentaires, arrêts maladies et enregistrement des temps de présence ».*⁸

Axe 02 : La motivation au travail

Tableau N°16 : La répartition des enquêtés selon le but de la formation pour l'entreprise.

Le but de la formation	Effectifs	Pourcentages
Pour la santé et la protection des salariés	18	30
Pour une meilleure performance	42	70
Total	60	100

Dans le tableau ci-dessus on voit que la plupart des enquêtés confirme que le but de la formation est pour une meilleure performance pour l'entreprise avec un taux de 70%, suivi d'un taux de 30% qui montre que le but de la formation est pour la santé et la protection des salariés.

⁸ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/gestion-des-conges-et-absences/gestion-conges-personnel#definition> le 24/06/2019 à 00h02.

On constate de cela que la stratégie actuelle de l'entreprise « CEVITAL » s'inscrit dans le sens de la performance vers l'excellence.

Tableau N°17 : La répartition des enquêtés selon le point de vue sur le système de sécurité dans le travail.

Le système de sécurité	Effectifs	Pourcentages
Bon	36	60
Moyen	20	33.33
Mauvais	4	6.66
Total	60	100

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, on constate que les enquêtés qui voient que le système de sécurité dans le travail est bon on trouve 60%, or que 20% ont l'impression qu'il est Moyen et 6.66% des enquêtés par contre voient que le système de sécurité est mauvais.

En fin, on trouve que la majorité de notre échantillon d'enquête voit que le système de sécurité dans le travail est bon, ceci est dérivé des mesures de sécurité strictes qui sont mises en place, et l'obligation de les respecter si non des mesures disciplinaires à l'égard des personnes qui ne respectent pas les consignes.

Selon Maslow : « *nécessité de créer un environnement propice au développement du sentiment de sécurité en jouant sur les leviers suivants :*

Confiance dans les dirigeants ; confiance pour son emploi ; respect des individus ; pas de crainte de sanction personnelle en cas de dysfonctionnement ;

*risque sanitaires maîtrisé ; environnement physique de travail acceptable pour l'obtention de la qualité ».*⁹

Tableau N°18 : La répartition des enquêtés selon les facteurs de motivation.

Les facteurs de motivation	Effectifs	Pourcentages
Le salaire	50	83.33
La sécurité	10	16.66
Total	60	100

Le tableau ci-dessus représente les facteurs qui motivent le plus les salariés de « CEVITAL ». On montre que le taux le plus élevé que nous avons enregistré est de 83.33% qui concerne le salaire comme facteur de motivation.

Ensuite, nous avons des enquêtés qui considèrent que le facteur de sécurité qui les motive le plus avec un taux de 16.66%.

Le taux le plus élevé nous amène à déduire que le salaire qui motive les salariés de l'entreprise « CEVITAL » plus que le facteur de la sécurité.

A partir des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, on remarque que la mobilisation des ressources financières implique de susciter les bonnes attitudes

⁹ https://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/les-facteurs-de-limplication-selon-la-pyramide-de-maslow/?fbclid=IwAR3p4qp6XmF_oqmd7P2MNfAEGqhzCwuRzA767OfRtcqRvfzLEK0gX-IJHh0 à 25/26/2019 à 7h

et les bons comportements au sein du personnel qui permettront à l'entreprise d'être et demeurer compétitifs.

Tableau N°19 : La répartition des enquêtés selon les facteurs qui gênent l'investissement dans le travail.

L'investissement dans le travail Le genre	La faiblesse des rémunérations		Les conditions de travail		L'ambiance de travail		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Masculin	10	16.66	30	50	5	8.33	45	75
Féminin	5	8.33	7	11.66	3	5	15	25
Total	15	24.99	37	61.66	8	13.33	60	100

D'après ce tableau, selon le genre masculin les facteurs qui gênent les enquêtés pour l'investissement dans leur travail c'est les conditions de travail avec un taux de 50%, suivi par le taux de 16,66% qui représente la faiblesse des rémunérations, et 8.33% l'ambiance dans le travail.

Pour le genre féminin, on remarque que le facteur qui gêne c'est les conditions de travail avec un pourcentage de 11.66%, et 8.33% des enquêtées trouvent que la faiblesse des rémunérations leurs gêne pour l'investissement dans le travail, et en fin 5% représente l'ambiance dans le travail.

De ce fait, on constate que le genre masculin est motivé par une bonne rémunération, contrairement aux femmes qui favorisent la sécurité et les bonnes conditions du travail dans leur milieu professionnel juste pour la valorisation personnelle en tant qu'un acteur au sein de la société.

Tableau N°20 : La répartition des enquêtés selon la modification de l'environnement de travail au cours des trois dernières années.

La modification de l'environnement de travail	Effectifs	Pourcentages
Oui	44	73.33
Non	16	26.66
Total	60	100

On constate d'après ce tableau qu'un taux de 73.33% des salariés qui ont indiqué que l'environnement de travail été fortement modifié au cours des trois dernières années, d'une autre part nous signalons un taux de 26.66% des salariés qui disent qu'il été pas modifié.

La plupart des salariés de « CEVITAL » affirment que l'environnement de travail été fortement modifié au cours des trois dernières années, cela est dû au changement d'organisation par rapport à l'environnement externe concurrentiel, économique et politique et les changements rapides dans l'environnement des entreprises qui sont induits par la mondialisation économique.

*« Proposer à ses salariés un environnement de travail à la fois sécurisé et agréable, favorise avant tout leur efficacité. D'un point de vue managérial, cela permet d'accroître les performances de ses employés tout en améliorant son image en interne, et apporte aux salariés de la considération et de la reconnaissance sur son lieu de travail ».*¹⁰

¹⁰ <https://immobilier.jll.fr> le 25/06/2019 à 08h

Tableau N°21 : La répartition des enquêtés selon l'estimation du climat social par rapport aux trois dernières années.

L'estimation du climat social	Effectifs	Pourcentages
S'est amélioré	35	58.33
N'a pas changé	18	30
S'est dégradé	7	11.66
Total	60	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité de notre échantillon estime que le climat social de l'établissement s'est amélioré au cours des trois dernières années avec un taux de 58.33%, suivi d'un pourcentage de 30% pour ceux qui disent qu'ils n'est pas changé et à la fin il y a une minorité qui indique que le climat social s'est dégradé avec un taux de 11.66%.

Donc, de cela on remarque que le climat social de l'établissement est amélioré dans ces trois dernières années, cela est dû suite aux augmentations de salaires.

Tel soulignée par Michel Crozier. (1984) : « *Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun* ». ¹¹

¹¹ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00008978/document.pdf>. P2

Tableau N°22 : La répartition des enquêtés selon la motivation en tenant au caractère de la personne.

Caractère de la personne	Effectifs	Pourcentages
Oui	35	58.33
Non	25	41.66
Total	60	100

Dans ce tableau, on déduit que la plupart des salariés affirme que la motivation tient au caractère de la personne avec un taux de 58.33%, contrairement à 41.66% qui infirme que la motivation tient au caractère de la personne.

D'après ces résultats on est mené à déduire que la motivation tient au caractère de la personne parce que le comportement des individus reflète la réalité du terrain.

Tableau N°23 : La répartition des enquêtés selon la motivation des salariés dans l'entreprise.

La motivation des salariés dans l'entreprise	Effectifs	Pourcentages
Oui	54	90
Non	6	10
Total	60	100

On constate d'après ce tableau ci-dessus que la plupart des salariés sont motivés dans leur travail avec un pourcentage très élevé de 90%, en contrepartie on a enregistré une minorité des travailleurs qui ne sont pas motivés avec un taux de 10%.

D'après ces résultats obtenus, on peut dire que l'entreprise « CEVITAL » favorise des bonnes conditions de travail et un bon climat social pour la motivation de ses salariés. *« Les collaborateurs sont engagés dans les projets de développement et s'y investissent beaucoup, un salarié compétent, s'il n'est pas motivé, ne sera pas jamais performant. La motivation est un facteur essentiel de la réussite individuelle et bien entendu collective. Il est important de veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne « s'installe pas dans la démotivation ». Souvent, les managers et leurs collaborateurs lient la motivation à la rémunération. Or, si les conditions pécuniaires ont leur importance, les ressorts de la motivation sont beaucoup lus dans les conditions de travail au sens large du terme. Les relations avec sa hiérarchie, ses collègues, l'ambiance de travail, le cadre de travail, les perspectives d'évolution de carrière, l'équilibre vie professionnelle/ vie privée, degré d'autonomie,*

*marges de décisions et responsabilisation sont autant d'éléments sur lesquels l'entreprise doit veiller pour garder un degré de motivation élevé ».*¹²

Tableau N°24 : La répartition des enquêtés selon les sources de la motivation au sein de l'entreprise CEVITAL.

Les sources de la motivation	Effectifs	Pourcentages
Les relations socioprofessionnelles	6	10
Rémunération	27	45
Promotion	14	23.33
Climat social	5	8.33
Formation	8	13.33
Total	60	100

D'après les données que nous avons enregistré dans ce tableau, 45% de notre population d'enquête indique que la motivation des salariés est représentée par la rémunération, suivi par un taux de 23.33% qui ont répondu par la promotion, 13.33% voient qu'ils sont motivés par la formation, puis 10% par les relations socioprofessionnelles, et 8.33% du climat social.

Les résultats de tableau ci-dessus exposent l'importance de la rémunération dans la motivation du personnel, cette dernière est ce qui pousse consciemment ou inconsciemment l'homme à agir efficacement dans son travail, elle s'intéresse

¹² www.indicerh.net: « La motivation, un facteur de réussite ». Par Abdelilah Jennane le 25/06/2019 à 8h : 30.

au facteur ou encore les aspirations qui pousse l'individu à développer des efforts dans son travail, il passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail afin d'atteindre et satisfaire leurs besoins, il est généralement attribué à TAYLOR la paternité de l'idée selon laquelle l'élément le plus motivant est l'argent. « *Si une initiation financière suffisante est associée à la productivité, l'individu choisit la productivité comme moyen lui permettant d'obtenir cette récompense financière* »¹³

Tableau N°25 : La répartition des enquêtés selon les éléments démotivants rencontrés lors de l'exécution des tâches.

Les éléments démotivants	Effectifs	Pourcentages
La fatigue	43	71.66
Le stress	10	16.66
L'insécurité	2	3.33
Le temps	5	8.33
Total	60	100

A partir des résultats enregistrés dans le tableau ci-dessus, on observe que le facteur majeur qui démotivent les salariés est la fatigue avec un taux de 71.66%, suivi par 16.66% des enquêtés qui sont démotivé par le stress, et 5% par le temps et en fin 2% par l'insécurité.

On conclut que, la fatigue est l'élément le plus démotivant est dû à l'épuisement physiologique des salariés de CEVITAL.

¹³ Patrice ROUSSEL, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail », Economica, Paris. 1996. p, 23.

Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé et interprété les données recueillies sur le terrain, l'enquête nous a conduit aux résultats qui s'avèrent être important concernant les deux hypothèses principales.

La première hypothèse : la gestion du temps de travail est essentielle à la bonne fonction de l'entreprise.

L'interprétation des réponses obtenues indique que la confirmation de l'hypothèse ; le temps est une ressource, un facteur de production disponible en quantité limitée. Il permet de produire des biens et des services

Le temps de travail est fixé par des lois ou des conventions. Lorsque diminue l'exemple les 35h. Il faut produire autant avec moins d'heures de travail ; donc gérer cette réduction du temps de travail au augmenter les coûts de production.

On déduit que les tableaux N°06, 07, 08, 10,15 affirment que la gestion du temps de travail est essentielle à la bonne fonction de l'entreprise.

La deuxième hypothèse : la motivation au travail à un effet sur la qualité et sur l'efficacité des salariés.

Les résultats obtenus ont démontrés que la motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets aillés à la compétence. Et a des effets positifs sur l'organisation comme l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité de la production.

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations, en générale. En effet, l'enquête menée auprès des salariés a montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

Chapitre 04: Analyse et interprétation des résultats

Suite aux résultats obtenus dans notre enquête à l'entreprise « CEVITAL » on enregistre que la plupart des salariés confirment que la motivation au travail à un effet sur la qualité et sur l'efficacité des salariés à travers les tableaux 17, 18, 19, 21, 24, 25, 26.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

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

D'après les résultats obtenus dans l'entreprise « Cevital », nous pouvons dire qu'il est nécessaire de tenir compte des facteurs qui garantissent la productivité de l'entreprise. Le temps de travail joue un rôle clairement sur la motivation des salariés et comme un facteur essentiel de la réussite de l'entreprise.

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

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

La motivation des employés est un facteur économique qu'il ne faut surtout pas sous-estimer, la motivation est fortement liée à l'engagement de la personne envers la société.

En fin, d'après l'analyse des tableaux on déduit que le temps de travail à un impact sur la motivation des salariés.

La liste bibliographique

I. Les ouvrages généraux

1. BENOIT Gauthier, Recherche sociale, 4 éd, Québec, 2004
2. CLAUDE Louche Psychologie sociale des organisations, Armand Colin, 3^e édition, Paris, 2012,
3. Centre hospitalier D'Avignon, Guide de gestion du temps ;; 20/05/2010 ;PDF.
4. EMILIE Genin, La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interaction entre temps personnel et temps professionnel, paris, 2007.
5. FABIEN Fenouillet, les théories de la motivation, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2016
6. FABIEN Fenouillet, La motivation, DUNOD, Paris, 2003.
7. GERARD C, Vocabulaire juridique, 7^{ème} édition, Paris, Dalloz, Juin, 2005.
8. JEAN –FRANCOIS Chanlat , l'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, édition ESK, Québec, 2013.
9. Jardin du castel , Guide de gestion du temps aux mis a jour validée du castel CTE du 14 avril 2015.
10. MELISSA Saadoun, Avec le temps, édition l'oganisation, Paris 1998.
11. NICOL Berthier, Les techniques d'enquête en sociologie, 4^eédition, Armand colin, paris, 2010

12. NORENCE Noguera, Management du temps de travail, Dunod, Paris 2006 .

13. Oriol DESHOMMES, la motivation élément fondamentale à la réussite financière de l'entreprise Edition universitaire européennes, 2011.

14. PAUL Spector, Psychologie du travail et des organisations, 1^{er} éd, Belgique, 2011.

15. PATRICE Roussel, la motivation au travail-concepts et théories, édition, EMS, Paris, 2001,

15. PATRICE Roussel, rémunération, motivation et satisfaction, ED economica, Paris 1991

16. DANIEL Potocki Malicet I, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, Economica, 49, rue Héricart -75015, Paris.

II. Les ouvrages méthodologiques

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd. Casbah, Alger, 1997

2. OMAR Actouf, Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations, Introduction à la démarche classique et une critique, presse de l'université du Québec, 1987

3. BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, éd P.U.F, Paris, 1970

MATHIEU Guidedere Méthodologie de la recherche, éd ELLIPSES, Paris, 2004

4. JEAN COMBESSIE Claude, la méthode en sociologie, 3^{ème} édition, la découverte, Paris 2001.
5. JEAN-MARIE Peretti dictionnaire des ressources humaines, 2^e édition, Vuibert, août 2001, p 151
6. MAURICE Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, université d'Alger, 1997.

III. Sites d'internet

1. d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf le 23/05/2019 à 01H29

2. <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au>

[td1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf](https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf), le 23/05/2019 à 23H34 [ravail.html](https://www.ravail.html), le 23/05/2019 à 23h02.

3. <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56955199c7d8b.pdf>

4. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=418&definition=Salari%C3%A9>, consulté le 09/06/2019 à 12h47

5. <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1199931-le-travail-de-nuit/> 23.31 08/06/2019.

6. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=587&definition=Travail+%C3%A0+temps+plein> à 23h45.

7. <https://www.petite-entreprise.net/P-735-81-G1-travailler-a-temps-partiel-definition-et-contenu-du-contrat.html> 00h06 9/6/19

8. [https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm% 23t3c5](https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZA01.htm%23t3c5) consulté le 9/06/19 14h54

9. <https://www.evolution-101.com/pensees-sur-le-travail/> le 04/02/2019 à 17h00

10. Centre [fora.on.ca /site/defaulte/file/documents/v5-gestion du temps-rev-marques.pdf](http://fora.on.ca/site/defaulte/file/documents/v5-gestion_du_temps-rev-marques.pdf). le 04/02/2019 à 17h30

11. <http://www.haldati.fr/pages/histoire/histoire-du-temps-de-travail.html>, le 6/02/2019 à 15h00

12. <http://www.haldati.fr/pages/histoire/histoire-du-temps-de-travail.html>, le 6/02/2019 à 19h15

13. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?caltd>, le 07/02/2019 à 10h30

14. [http://change.thework.com/ temps- de-travail-europe-2](http://change.thework.com/temps-de-travail-europe-2) le 02/03/2019 à 21h

15. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Impact.htm>, consulté le 09/06/2019 à 13h11.

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des sciences Humaines et Sociales

Département des sciences sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master

Option : sociologie du travail et des Ressources Humaines

Thème

L'impact du temps de travail sur la motivation des salariés

Etude pratique : CEVITAL-unité d'el kseur

Nous vous prions de bien répondre à notre questionnaire afin de collecter et de réunir les données nécessaires La réalisation de cette étude.

Sachant que cette enquête est réservée qu'à des fins scientifiques et que les réponses confidentielles.

Nous vous remercions d'avance pour la participation en répondant au questionnaire.

Réalisé par :

- TATACHAK Lydia
- YALAOUI Nassima

Encadré par :

D^r. LANANE Massika

Année Universitaire: 2018/2019

Questionnaire

I. Les données personnelles :

1) Sexe

a) masculin

b) féminin

2) quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

a) [20-35]

c) [46-60]

b) [36-45]

3) niveau d'instruction

a) primaire

b) secondaire

c) moyen

e) universitaire

4) catégorie professionnelle

a) cadre supérieur

b) maîtrise

c) cadre moyen

d) exécution

5) Poste occupé :

6) Période d'ancienneté dans l'entreprise :
.....ans

II. Le temps de travail :

7) Quelle durée souhaiteriez-vous cette pause ?

A) 30M b) 1H

8)- Lorsque vous pensez des récupérations est ce de ?

- a) votre initiative
b) la demande d'un supérieur hiérarchique
c) Je ne prends pas de récupération

9) Avez-vous d'organisation de votre temps de travail ?

- a) en fonction de votre charge de travail
b) en fonction de contraintes personnelles

10) Quelle est votre base horaire actuelle ?

- a) 20jour de RTT /ON
b) 12jour
c) Temps partiel 80%
d) Temps partiel 50%

11) Etes-vous dans votre fonction amenée à travail de nuit (21h00-06h) ?

- a) Jamais b) Parfois c) Régulièrement

12) Votre organisation permet elle de respecter les temps de repos ?

a)Oui

b) Pas tout le temps

c)Non

13) Avez-vous suivi une formation au cours des 12 derniers mois ?

a) Oui

b) non

14) votre dernière formation suivi a été à l'initiative de ?

a) vous-même

b) votre employeur

c) vous et votre employeur

15) Vous envisagez la formation continue comme un moyen....

a)d'accroitre vos compétence au bénéfice de l'entreprise

b) d'accroitre vos compétence pour votre propre projet professionnel

c)d'accéder à une promotion

d) d'enrichir votre CV et d'accroitre l'attractivité de votre profil sur le marché de l'emploi

16) Pensez vous qu'une application de gestion des congés faciliterait votre travail ?

a) oui

b) non

III. La motivation au travail

17) Quel est le but de ces formations pour de l'entreprise ?

a) pour la santé et la protection des salariés

b) pour une meilleure performance

18) Et en revanche qu'est-ce qui vous gêne pour vous investir dans votre travail ?

a) La faiblesse des rémunérations

b) Les conditions de travail

c) L'ambiance de travail

19) Votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié ces trois dernières années ?

a) oui

b) non

20) Par rapport à il y a 3 dernières années comment estimez-vous que ce climat ?

a) S'est amélioré

b) N'a pas changé

c) S'est dégradé

21) Diriez-vous que la motivation tient au caractère de la personne ?

a) Oui

b) Non

22) Sentez-vous motivé dans votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

23) Pour vous quelles sont les sources de la motivation au sein de votre entreprise ?

- a) les relations socioprofessionnelles
- b) Rémunération
- c) Promotion
- d) Climat social
- e) Formation

24) Quelles sont les éléments démotivants rencontrés lors de l'exécution de vos tâches ?

- a) la fatigue
- b) le stress
- c) l'insécurité
- d) le temps

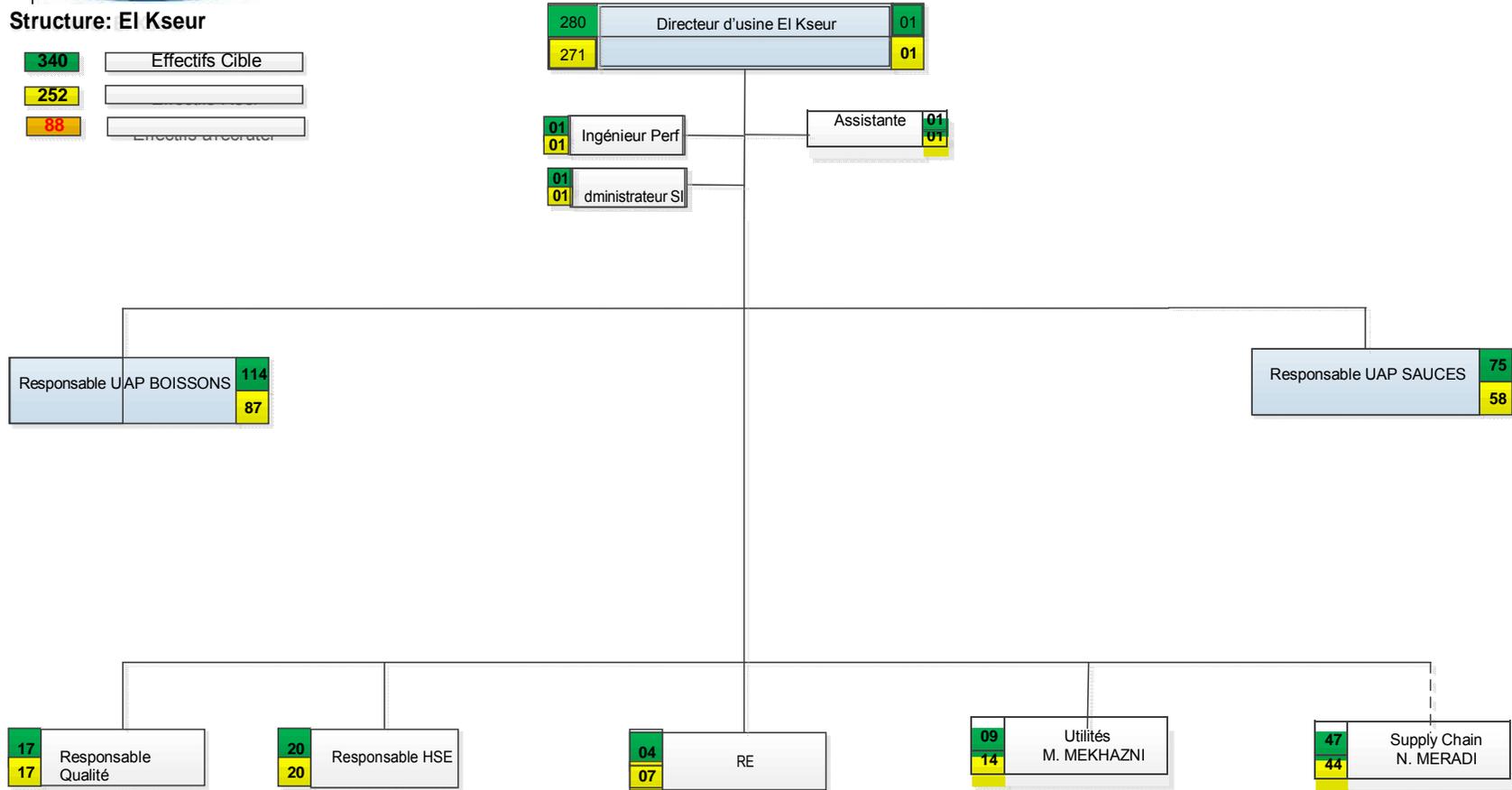


ORGANIGRAMME UAP Sauces

N° Ref	F-RH-006
Date de Révision	17 Sept 2018
Version	01

Structure: El Kseur

340	Effectifs Cible
252	
88	



Date:.....	Création <input checked="" type="checkbox"/>	Revision <input type="checkbox"/>	Préparer par:	Contrôlé par:	Validé par:	N° de Révision
Nom et prénom			CHALANE YOUCEF	KECILY Yacine		
Fonction			Responsable UAP Sauces	Chef d'unité Elkseur		
Visa						

