

*Université Abderrahmane Mira De Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des sciences sociales*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème :

***L'impact du type de contrat de travail sur
la performance des employés :
Cas de l'entreprise privée Algérienne
CEVITAL***

Présenté par :

- YANAT Kamilia
- YOUSFI Nadra

Encadré par :

M. MATI Ali

Année universitaire : 2013-2014

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. À cet effet nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord à notre promoteur M. MATI Ali, pour le temps qu'il nous a consacré, Son aide ainsi que ses orientations et critiques nous ont été d'un grand apport. Qu'il trouve en ces lignes l'expression de notre gratitude.

Ensuite aux examinateurs qui auront à lire et à évaluer ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Nous remercions M. OUGHLISSI Razik, notre tuteur de stage de l'entreprise d'accueil CEVITAL qui a eu l'amabilité de bien vouloir nous guider lors de notre stage il nous a également apporter des informations pertinente sur notre thème .

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches qui nous ont toujours soutenus et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chères parents qui m'ont toujours encouragé et soutenues, à mes sœurs et à mon frère qui ma apporter tous l'aide dont j'ai eu besoin en plus de son appui et de ses précieux conseils.

Kamilia.

Dédicace

À mon père, et ma mère

En remerciement de tout le réconfort que peuvent apporter une

Confiance totale et un soutien inconditionnel.

À

Mon frère Koussaila, et ma sœur Djedjiga

Pour leur affection, compréhension et patience.

À

Mon petit rayon de soleil Selyan

À

Tous mes proches.

*Je dédie cet humble travail
Nadra.*

Liste des abréviations :

CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
RH	Ressources humaines

La liste des tableaux

Le numéro du tableau	Le titre du tableau	La page
01	Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges pour les titulaires d'un contrat CDD.	63
02	Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges pour les titulaires d'un contrat CDI.	69
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude pour les titulaires d'un contrat CDD et CDI.	70
04	Répartition de l'échantillon selon le poste occupé pour les titulaires d'un CDD.	70
05	Répartition de l'échantillon selon le poste occupé pour les titulaires d'un CDI.	71
06	Répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées dans le renouvellement d'un CDD	72
07	Répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées dans le renouvellement d'un CDI.	72
08	Répartition de l'échantillon selon la durée d'insertion avec le contrat à durée déterminée.	73
09	Répartition de l'échantillon selon la durée d'insertion avec le contrat à durée indéterminée.	74
10	Le rapport entre le type de contrat et le niveau d'étude.	75
11	La relation entre les deux types de contrat et l'efficacité au travail.	76
12	La relation entre la durée de contrat et la vision des salariés en CDD par rapport à leurs titularisations.	77
13	Le rapport entre la durée de contrat et la vision des salariés en CDI par rapport à leurs titularisations.	79
14	La relation entre la période d'essai et les deux types de contrats.	80
15	Le rapport entre le type de contrat et l'attitude des salariés rapprochement de l'expiration de contrat	82
16	La relation entre le type de contrat et l'amélioration de la productivité.	83
17	Le rapport entre les difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches et l'efficacité des salariés titulaire d'un contrat de travail à durée déterminée.	84
18	Le rapport entre les difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches et l'efficacité des salariés titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée	85

	selon échantillon.	
19	Le rapport entre le type de contrat et le sentiment d'appartenance a CEVITAL	87
20	Le rapport entre le type de contrat et les raisons de l'empêchement de la titularisation.	88
21	Le rapport entre la durée d'insertion en contrat à durée déterminée et l'impact des taches confiés des supérieures sur l'avancement professionnelles.	89
22	La relation entre la durée d'insertion en contrat à durée indéterminée et l'impact des taches confiés des supérieures sur l'avancement professionnelles.	91
23	Le rapport entre le type de contrat et les moyens d'amélioration de la performance.	92

Sommaire

Table des matières

Introduction	I
Partie théorique et méthodologique	
Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche	
Introduction	10
1- Les raisons et objectifs du choix du thème	10
2- La problématique.....	12
3- Les hypothèses.....	15
4- Définitions des concepts clés.....	15
5- Les études antérieures.....	18
6- Méthodes et techniques utilisés.....	20
7- Obstacles et difficultés rencontrées.....	24
Conclusion.....	24
Chapitre II : le contrat de travail et la performance dans l'entreprise	
Introduction.....	27
I- Généralité sur le contrat de travail.....	27
1. Le travail dans la théorie classique.....	27
2. La conception du contrat et son évolution	29
3. L'intérêt actuel de la contribution de Weber	30
4. Le contrat de travail d'un point de vu Sociologique.....	31
5. L'élaboration d'un contrat de travail en Sociologie	32
6. La législation du travail en Algérie	33
7. Caractéristiques du contrat de travail	34
II- La performance dans l'entreprise	41

1. Contenu et définition de la performance.....	41
2. Typologie de la performance	42
3. La gestion de la performance	46
4. Les dimensions de la performance	47
5. L'efficacité au travail	47
6. La motivation au travail et performance	48
7. Les courants d'analyse de la performance au travail	49
Conclusion	52

Partie pratique

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction.....	55
1. Historique du groupe CEVITAL.....	55
2. Situation géographique.. ..	56
3. Activités et missions	56
4. Les atouts de Cevital.....	57
5. Effectif de Cevital	58
6. Administration du personnel à l'entreprise Cevital	58
7. Les pratiques de GRH à l'entreprise Cevital	59
Conclusion	61

Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats

Introduction	63
4.1 Résultats des données socioprofessionnelles	64
4.2 Résultats de la première hypothèse.....	71
4.3 Résultats de la deuxième hypothèse.....	80

4.4 Résultats des deux hypothèses	86
4.5 Synthèses de la première hypothèse.....	91
4.6 Synthèse de la deuxième hypothèse	91
4.7 Synthèse des deux hypothèses	92
Conclusion	93

Conclusion

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

générale

Introduction

Les ressources humaines constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable. La plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine, et la gestion des salariés n'est en ce sens que la mise en action de l'entreprise. Cependant, "une fonction ressources humaine", plus spécialisée, existe toujours. Sous sa forme la plus simple, elle rassemble les tâches d'embauches, recrutement, établissement du contrat de travail, et de suivi, congés de maladie, de représentation déléguée, et rémunération du personnel.

Les attentes en termes de performance et de contribution d'une fonction ressource humaine vont au-delà de la simple application du respect du droit social et de la bonne gestion administrative. De plus, les spécialisations des ressources humaines 'RH' qui ouvrent dans des organisations qui croient qu'un contrat de travail efficace est un moteur essentiel du rendement financier peut influencer l'atteinte de cet objet.

La relation de travail manifeste une subordination entre deux contractants : l'un dirige le travail de l'autre. Cette subordination juridiquement très hétérodoxe "par rapport aux canons du droit civil" mais reconnue par notre droit du travail "du moment qu'elle constitue le critère d'identification du droit" lorsqu'elle est établie, ne peut prendre que la forme d'un contrat du travail, un contrat qui confère ou dirige un statut, celui de salaire.

Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leur objectif de plus en plus difficile à atteindre. Les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés. La collaboration entre salariés et dirigeants d'une entreprise se fait sous forme d'une convention appelée contrat de travail.

Longtemps considéré comme dépourvu de force pour la protection de la partie faible, en l'espèce le salarié, le contrat de travail retrouve aujourd'hui une place de choix dans les relations salariales¹. En effet le contrat conforte l'autorité de l'employeur qui pourra donner des ordres et instructions quant à l'exécution du travail qui différencie d'un salarié à un autre selon son type de contrat de travail et son taux de performance.

Il est vital pour les organisations de retrouver de l'efficacité et de la performance et cela ne sera possible, pour un volume de progrès conséquent, que si et seulement une mobilisation générale s'opère autour de l'amélioration permanente. Il existe des gisements prodigieux de la performance et il convient de les exploiter au mieux afin qu'une entreprise puisse faire face à la concurrence².

La confiance émise par les dirigeants d'une entreprise à un salarié lors de la conclusion d'un contrat se fait sous la condition que ce dernier soit à la hauteur des exigences de l'organisation. C'est ce qui

détermine la Philip de Le contrat de travail suite à l'efficacité de l'entreprise. En effet, l'annuaire 1990, P383- 3941 de ce contrat peut d'être déterminante à la performance et à l'efficacité d'un salarié. C'est ce que nous allons essayer de démontrer à travers cette étude.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan de travail qui comporte les éléments suivants : une partie théorique qui sera composé de deux chapitres, un premier chapitre méthodologique de la recherche. Ce dernier contient une problématique, deux hypothèses, les raisons et objectifs du choix du

La confiance émise par les dirigeants d'une entreprise à un salarié lors de la conclusion d'un contrat se fait sous la condition que ce dernier soit à la hauteur des exigences de l'organisation. C'est ce qui déterminera la durée de contrat d'un salarié suite à l'efficacité de ce dernier. En effet, la nature de ce contrat peut d'être déterminante à la performance et à l'efficacité d'un salarié. C'est ce que nous allons essayer de démontrer à travers cette étude.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan de travail qui comporte les éléments suivants : une partie théorique qui sera composée de deux chapitres, un premier chapitre méthodologique de la recherche. Ce dernier contient une problématique, deux hypothèses, les raisons et objectifs du choix du thème, définition des concepts clés, les études antérieures, les méthodes et technique de recherche (la méthode, la technique, le questionnaire et l'échantillonnage).

Le deuxième chapitre porte sur les contrats de travail et la performance dans l'entreprise elle regroupe plusieurs sous-parties notamment pour les contrats de travail (évolution de la législation du travail en Algérie, le travail dans la théorie classique, MAX WEBER et la théorie du droit des contrats, le contrat de travail sous l'aspect juridique, la conception du contrat et son évolution, l'intérêt actuel de la contribution de Weber, le contrat de travail d'un point de vu sociologique, l'élaboration d'un contrat de travail en sociologie, définition et caractéristiques du contrat de travail).

Concernant le chapitre de la performance dans entreprise (contenue et définition de la performance, typologie de la performance, la gestion de la performance, les dimensions de la performance, l'efficacité au travail, la motivation au travail et performance et les courants d'analyse de la performance au travail)

Une partie pratique qui contient deux chapitres, le premier qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil (historique, situation géographique, activités et mission, les atouts de CEVITAL, effectif de CEVITAL, administration du personnel à l'entreprise CEVITAL et les pratiques de GRH à l'entreprise CEVITAL).le deuxième chapitre concerne l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, on termine notre recherche par une conclusion générale.

²YVON Mougins, processus les outils d'optimisation de la performance, Ed d'organisation, Paris, 2004, P 223.

Partie théorique et méthodologique

Chapitre I

Cadre

méthodologique de

la recherche

Introduction

Dans le travail de recherche, la méthodologie suivie s'avère importante pour la fiabilité et la crédibilité des résultats. Elle se définit comme l'ensemble des moyens et procédures à mettre en œuvre pour une vérification scientifique du ou des problèmes posés. Dans cette perspective nous aborderons dans ce chapitre les aspects méthodologiques de notre travail de recherche. Pour ce faire, le chapitre est structuré en deux parties :

Un premier point qui consiste à mettre en valeurs les raisons et objectifs de la recherche, nous rappellerons la problématique, les hypothèses de recherche et leurs modes de vérification, relever le sens et le contenu des concepts pour mieux saisir la portée de notre sujet.

Nous développerons dans un deuxième point la démarche méthodologique utilisée pour la collecte et le traitement des données.

1- Les raisons et objectif du choix du thème :

Les raisons du choix du thème :

Un sujet de recherche n'est jamais choisi au hasard sans être en quête d'une solution pour un problème réel dans le domaine de l'apprentissage. En effet, nous ne faisons pas ce travail pour seulement l'obtention d'un diplôme mais pour différentes autres raisons :

Nous voulons que les étudiants qui nous succéderont trouvent une documentation fiable, nécessaire et utile qui les aidera à parachever leurs investigations, et que ce document soit un modèle pour eux.

C'est aussi un thème qui nous touche personnellement en ce sens où nous sommes des futures salariées et comme toutes les personnes en âge de travailler nous aspirons à un emploi stable, et nous souhaitons être maintenues dans une situation active aussi longtemps que possible et en tirer tous les avantages reconnus par la loi, en tant que travailleurs, en au moment où la crise dans le secteur de l'emploi dans notre pays n'est plus à démontrer.

Le choix du sujet de notre travail de recherche a pour but de trouver la réponse à une question qui nous préoccupe en tant qu'étudiantes en Sociologie du Travail et des organisations, à savoir la relation entre la performance d'un salarié et le type de contrat de travail conclu.

Pour finir, Ce document de travail scientifique veut montrer comment les agents se comportent en milieu professionnel et la manière dont ils contribuent aux développements et aux performances des organisations.

Les objectifs de notre travail de recherche :

Partant de l'objet de notre recherche et des hypothèses ainsi formulées, les objectifs de notre travail de recherche consistent à :

1. Trouver un équilibre entre efficacité et équité qui consiste essentiellement à créer un équilibre entre le besoin d'efficience des organisations et les besoins de justice exprimés par les travailleurs.

Notre étude consistera à savoir si l'une de ces deux notions va à l'encontre de l'autre ou si elles peuvent être considérées comme complémentaires.

2. Proposer une approche qui cherche à évaluer les conditions d'efficacité des dispositifs participatifs et examiner les combinaisons les plus susceptibles d'améliorer les performances des entreprises, et à stimuler la participation des salariés.
3. Déterminer le type de contrat de travail qui contribue le plus aux performances des salariés.

2- Problématique

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles sont confrontées aujourd'hui à plusieurs problèmes: changements économiques, le déclenchement de la crise d'emploi, la pénurie de main d'œuvre, actuellement, le marché du recrutement a changé et par conséquent, la conception du recrutement a évolué elle aussi pour faire face à ces trop nombreuses tensions observées sur le marché de l'emploi. Les entreprises sont désormais dans l'obligation de répondre rapidement aux nouveaux enjeux liés à ce processus et de fidéliser ses salariés par un engagement qui est le contrat de travail.

Le contrat constitue un objet complexe pour un programme de sociologie du droit il est souvent envisagé comme une forme de contrainte de l'emprise sociale sur les individus.

La sociologie du droit représente, pour l'école **durkheimienne**, un « programme de recherche » de la plus haute importance. Ce programme de recherche est posé face à la tentation de reléguer le droit au rang des « vestiges métaphysiques », Le grand apport durkheimien relève pour **CHAZEL** de la « découverte » du social dans ce qui définit en grande partie la liberté individuelle : le contrat¹

La sociologie **durkheimienne** dépasse la limite d'une sociologie visant à analyser le déclin de groupes traditionnels, pour dégager la dimension institutionnelle du contrat. Ainsi,

¹CHAZEL François, Emile Durkheim et l'élaboration d'un programme de recherche en sociologie du droit, Ed non motionné, Paris, 2000, p169.

comme institution, le contrat garantit une "action sociale" dans les interactions sociales, renvoyant à une présence de l'Etat comme législateur.¹

Le contrat de travail au sens de la loi algérienne est destiné à préciser les droits et obligations des employeurs et des travailleurs. Il doit revêtir la forme écrite et prévoir les clauses obligatoires du salaire, du poste de travail, du lieu et de la nature du contrat.

En Algérie, le contrat de travail a connu des évolutions dues notamment aux contextes économiques, idéologiques et juridiques. Nous distinguons trois grandes périodes :

La période antérieure au statut général du travailleur, la période du statut général du travailleur et la période post-statut général du travailleur. La première s'étend l'indépendance jusqu'en 1978².

La période allant de 1970 à 1978 était caractérisée par un investissement intensif dans l'industrie, érigée selon la théorie de l'industrie industrialisante, sous l'autorité du président HOUARI Boumediene .La période allant de 1978 à 1988 était celle du statut général du travailleur. Elle a débuté avec la loi cadre N° 05/78 du 05 août 1978³. C'est une loi volontairement socialiste avec tous les soubassements idéologiques que cela suppose.

Si le contrat de travail n'est conclu qu'entre un employeur et un salarié, il s'inscrit dans un contexte plus large, celui des relations professionnelles, que **Michel Lallement** définit comme l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie tout entière, structurent les rapports entre, les salariés, les employeurs et permet d'augmenter leurs performances⁴.

En effet la réussite d'une entreprise ne se limite pas à son résultat financier pour durer dans le temps. Elle doit également être capable d'évoluer et de grandir pour obtenir de meilleure performance, connaître les besoins humains et savoir les satisfaire, encourager l'esprit d'entreprise et la prise de responsabilités sans perdre pour autant de son autorité.

¹Ibid., P 182.

² MOKHTAR Lakehal, Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence, Ed l'harmattan, Algérie, 1992, P132.

³ Journal officiel de la république Algérienne, N°78-12, 5 août 1978, P180-186.

⁴LALLEMENT Michel, sociologie des relations professionnelles, Ed la découverte, Paris, 1996, P 56.

Selon **Motowildo (2003)** « la performance au travail est définie comme la valeur attendue par l'organisation des épisodes qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ¹».

D'après la définition donnée par **Motowildo** on comprend que la performance peut fluctuer au cours du temps et être élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

La performance au travail est un des domaines les plus importants en psychologie du travail et des organisations. La plupart des préoccupations associées au monde ont trait directement ou indirectement à la question de la performance au travail².

Mais il faut préciser que si on évalue juste les résultats, un risque s'impose quand on ignore les facteurs situationnels qui favorisent ou au contraire freinent l'individu dans la réalisation de son travail ; ce qui implique qu'on peut juger une personne performante même si elle ne parvient pas à réaliser ses objectifs, si les raisons de son échec lui échappent complètement. Notre étude va nous permettre de savoir en nous référant aux salariés algériens, plus exactement aux salariés de l'entreprise algérienne **CEVITAL si un contrat de travail a un impact sur la performance des salariés.**

Pour répondre à cette question qui va s'étaler à d'autres sous-questions, nous avons pris le cas de CEVITAL de fait qu'on peut placer cette entreprise dans le contexte d'organisations qui réfléchissent aux moyens d'impliquer davantage ses salariés à la vie de l'entreprise. CEVITAL autant que locomotive du secteur privé pour sa réputation et sa qualité de management nous permettra d'acquérir des informations inédites et une meilleure orientation sur ce sujet.

Nous allons donc voir :

Comment un contrat de travail contribue-t-il à la performance des salariés de CEVITAL?

Dans son système de management, CEVITAL s'engage-t-elle à évaluer la durée du poste ou de la performance ?

3- Les hypothèses de recherche :

Une hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothético-déductive ou de l'observation de la réalité dans une démarche inductive.¹

¹ ACHTE Isabelle et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, mémoire MBA RH. Paris : université paris dauphine, 2010, P 40.

² IGALENS Jaque, audit des ressources humaines, Ed Liaison, paris, p125.

De leur part, **CHEVALIER** et **LOSHAK**, la définissent comme une proposition des réponses aux questions que l'on se pose sur l'objet de la recherche formulée de sorte tel que les analyses puissent fournir une réponse.²

Première hypothèse :

- le type de contrat de travail est un déterminant essentiel à l'efficacité au travail.

Deuxième hypothèse :

-Le type de contrat de travail est un déterminant essentiel à l'effectivité au travail.

4- Définition des concepts clés

4.1 Contrat de travail :

Le contrat de travail est la convention par laquelle une personne physique, appelée salarié, met son activité professionnelle au service d'une autre personne morale ou physique, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération.

Les éléments constitutifs du contrat de travail sont donc :

- La prestation de travail ;
- La rémunération ;
- La subordination juridique, critère décisif du contrat de travail.

Le contrat de travail fait la loi des parties dont il fixe entièrement les droits et les obligations, sous réserve du respect des prescriptions minimales légales ou conventionnelles. Le contrat de travail ne peut déroger aux dispositions légales ou conventionnelles plus favorables.³

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de travail du salarié (e) dans le cadre d'une relation de travail à durée déterminée ou indéterminée. Il est établi conformément aux dispositions de la loi 90.11 du 21.04.1990 modifiée et complétée relative aux relations de travail ainsi que celles du règlement intérieur de la société.

4.2 La performance :

Elle évoque à la fois la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, voire le succès. L'anglais reprend ces sens tout en y ajoutant l'idée relative à l'atteinte d'un objectif ou la réalisation d'une promesse¹.

¹DEPELTEAU François, la démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats), Ed de Boeck, Canada, 2000, P 162.

².CHEVALIER Jaques et LOSHAK Daniel, Introduction à la science administrative, Ed Dalloz, Paris, 1974, P 81.

³JOURDAN Dominique et al, contrat de travail (du recrutement a la rupture), Ed Delmas, Paris, 2011/2012, P20.

La performance à CEVITAL est un élément déterminant à sa réussite elle correspond notamment à sa vision qui consiste à faire de la Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux.

La performance à CEVITAL résulte de l'acquisition des meilleurs talents, le développement permanent des compétences, la reconnaissance et la rétribution consacrée par un système de rémunération fondé sur le principe d'équité et de différenciation en fonction des contributions et des qualifications².

4.3 L'efficacité :

La capacité de réaliser dans une période définit les objectifs d'une intervention spécifique. Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés³.

Chez CEVITAL, chacun est jugé sur ses actes et sur le respect de ses engagements. Chaque employé doit faire preuve d'engagement, d'implication et de responsabilité. A ce titre, il est tenu de respecter les délais et de créer toutes les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

En plus de cette exigence de performance, et pour y parvenir, il est nécessaire de savoir prendre les décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs.

4.4 L'effectivité

Caractère de ce qui est effectif, qui produit un effet. Est effectif tout a ce qui existe réellement, ce qui est tangible, ce dont la réalité est incontestable. Le mot effectif s'emploie comme substantif. Il s'entend du nombre de personnes qui forment un groupe, surtout dans le monde du travail (l'effectif d'une entreprise), ou une collectivité. Il a comme complément le groupe lui-même (l'effectif de la main-d'œuvre) ou les personnes qui le composent (l'effectif des employés permanents)⁴.

¹ BOURGUIGNON Annick, Peut-on définir la performance ? , Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269, pp. 61-65

² Site officiel de l'entreprise CEVITAL, www.cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs, consulté le 15/03/2014.

³ RURKA Ana, L'efficacité de l'action éducative d'aide à domicile (le point de vue des usagers et des professionnelles), Ed l'harmatton, Paris, 2008, P107.

⁴LORINO Pierre, Méthodes et pratiques de la performance(le guide du pilotage), Ed de l'organisation, Paris, 1997, P60.

L'effectivité des ressources humaines à CEVITAL est très importante puisqu'elle est la source pérenne de création, de richesse. Afin de parvenir à une telle effectivité l'entreprise à créé une politique axée principalement sur :

- 1- L'acquisition des meilleurs talents ;
- 2- Le développement permanent des compétences;
- 3- La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs et des meilleures performances ;
- 4-L'acquisition des meilleurs talents basée sur un processus d'identification et de sélection complété par un programme d'intégration pour faciliter leur adaptation et leur opérationnalité¹.

4. Les études antérieures

Dans ce point, nous allons passer en revue les écrits de nos prédécesseurs qui ont eu à travailler aussi sur la distinction entre les différents contrats de travail :

4.1 Première étude :

Cette étude a été faite en 1996 et 2001 sur : « l'hétérogénéité des contrats de travail et performance des entreprises en France » par : **Richard Duhautois**, et **Lucie Conzalez** nous tirons quelques résultats de la modalisation des facteurs explicatifs du recours aux différents contrats (CDI,CDD, ou intérim) :les entreprises marqueraient une préférence pour l'utilisation de l'ensemble des contrats par rapport à l'utilisation des CDI plus un autre contrat ;le travail intérimaire serait moins bien préféré que les autres formes de contrats , il y aurait donc sans surprise , un intérêt pour les entreprises d'avoir des salariés stables et anciens, le résultat important concerne le lien absent entre performance des entreprises et utilisation des contrats flexibles ; les variables de performance économique des entreprises ne semblent pas jouer de rôle dans le recours au travail flexible .une variable combinons deux dimensions, la performance de l'entreprise et la volatilité de la demande ressort beaucoup plus² .

4.2 Deuxième étude :

¹ Site officiel de l'entreprise CEVITAL, www.cevital-agro.com/index.php/innovations, consulté le 18/03/2014.

² DUHAUTOIS Richard et CONZALEZ Lucie, l'hétérogénéité des contrats de travail et performance des entreprises, Ed centre d'étude de l'emploi, France, janvier 2007, P25.

Concernant la deuxième variable de notre thème qui est la performance des salariés : Nous avons opté pour une étude préliminaire et internationale qui a été réalisée en 2006 à l'attention du ministère fédéral de l'intérieur en Allemagne. L'étude principale, qui est une étude comparative à l'échelle européenne, a été lancée en hiver 2006/2007, elle repose sur des enquêtes conduites auprès de spécialistes en poste dans différentes administrations publiques au Danemark, en Finlande, au Royaume-Uni et en Allemagne dans le but d' « évaluer la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE ».

L'étude a été établie sur la base d'un questionnaire qui a été adressé à des spécialistes des ressources humaines dans tous les Etats membres de l'UE. En effet près de la moitié des Etats membres de l'UE ont pris des mesures pour resserrer les liens entre la performance et la rémunération. Dans ce contexte, tous les projets de réforme des administrations publiques des Etats membres de l'UE ont un point commun : mieux encourager et rétribuer, mais également mieux évaluer et sanctionner la performance individuelle. A cette fin, de nouveaux systèmes d'évaluation de la performance voient de plus en plus souvent le jour comme les systèmes reposant sur des conventions d'objectifs tandis que des méthodes et des directives permettant de comparer les performances avec un minimum de bureaucratie sont mises au point dans toute l'Europe. L'objet de cette étude sera d'examiner si ces objectifs sont atteints et, le cas échéant, de quelle manière¹.

5- Méthodes et techniques utilisés :

5.1 Les méthodes :

La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode c'est s'interroger sur la « voie » suivie pour mener à bien une recherche.

Nous avons privilégié une méthode de type quantitative qui s'avère la mieux appropriée à la nature de notre thème, l'objectif de notre recherche et la population étudiées. Notre méthode s'appuie sur une série de questions « un questionnaire », administré à un échantillon type représentant notre population ciblée : « la méthode quantitative s'inscrit dans une analyse positiviste qui limite la recherche à ce qui est directement ou indirectement observable. La

¹ DEMMK Christophe, Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE, Ed institut européenne d'administration public, janvier 2007, P05.

méthode quantitative a longtemps régné en recherche marketing et plus généralement en sciences sociales ».

La population étudiée

La population sur laquelle va porter notre étude est : tous les responsables et salariés de l'entreprise CEVITAL.

Cette population convient à notre objet d'étude, car nous allons effectuer une comparaison entre les employés insérés avec un contrat à durée déterminée et les employés insérés avec un contrat à durée indéterminée.

- L'échantillonnage

L'échantillonnage n'est pas seulement le fait des sondeurs et chercheurs universitaires ou professionnelles. Comme bien d'autres outils utilisés en sciences sociales, les techniques d'échantillonnage s'appuient sur des principes que nous mettons en œuvre de façon presque spontanée dans la vie, de la vie de tous les jours.

R. GHIGLIONE et B. MATALON affirment que : « Il est très rare qu'on puisse étudier exhaustivement une population, c'est-à-dire en interroger tous les membres. Ce serait si long et si coûteux que c'est pratiquement impossible. D'ailleurs c'est inutile : interroger un nombre restreint de personnes, à condition qu'elles aient été correctement choisies, peut apporter autant d'informations, à une certaine erreur près, erreur calculable et qu'on peut rendre suffisamment faible. Le problème est de choisir un groupe d'individus, un échantillon, tel que les observations qu'on fera sur lui, pourront être généralisées à l'ensemble de la population ; il faut donc que l'échantillon présente les mêmes caractéristiques que la population, qu'il soit représentatif. »

- Le choix de l'échantillon

Il faut préciser qu'il n'y a pas un échantillonnage standard qu'il faut appliquer à toutes les études. Chaque chercheur qui veut entreprendre une étude, faute de pouvoir interroger toute la population mère, peut prélever lui-même son échantillon pourvu que ce dernier soit représentatif ou présente à peu près les mêmes caractéristiques que son univers d'étude.

La réalisation de notre étude portant sur « l'impact d'un contrat de travail sur la performance des salariés de CEVITAL », nécessite une enquête par échantillonnage au niveau de la population cible qui représente tous les salariés ayant un contrat à durée indéterminée et ceux ayant un contrat à durée déterminée. Les échantillons dans ce cas sont **probabiliste**, et **aléatoire stratifié**, car nous avons à étudier un grand nombre de la population étant donné que nous allons procéder à une comparaison, plus grandes seront les différences entre les éléments de la population, plus grand doit être l'échantillon pour être véritablement représentatif s'il y a de nettes différences

dans la population, on peut la diviser en sous-populations de groupes similaires (strates) et un échantillon peut être choisi pour chaque strate. Nous allons également effectuer une sélection d'un échantillon à partir d'une population, sélection qui repose sur le principe de la randomisation (la sélection au hasard ou aléatoire) c'est pour toutes ces raisons que nous avons choisi d'utiliser les échantillons probabiliste et aléatoire stratifié.

L'échantillon prévu au départ été au nombre de 100 mais vu la minorité des salariées CDD à CEVITAL notre échantillon a été réduit à 80 salariés, dont 40 salariées insérées avec un contrat à durée déterminée et 40 avec un contrat à durée indéterminée qui seront soumis à un questionnaire.

5.2 Les techniques utilisées :

- La pré-enquête

Dans toute recherche scientifique, la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaires, analyses de documents) prévus pour effectuer l'enquête.

Notre pré-enquête a débuté le **05/02/2014** jusqu'au **10/02/2014**. Ces Cinq jours ont été bénéfiques, car cela nous a permis de nous familiariser avec le terrain, de mieux connaître la population à étudier et les différents types de contrats existant à CEVITAL.

Durant cette période de pré-enquête nous avons effectué des entretiens avec notre population d'étude où nous avons évoqué le sujet de la relation du travail qui les relie à l'entreprise c'est-à-dire le contrat du travail à durée indéterminée, on a pu réaliser quelques entretiens avec un nombre de huit "8" salariés.

Ces entretiens nous ont permis de connaître en premier lieu les différents types de contrats des salariés, leurs fonctions, préoccupations, et leurs effectifs.

- L'enquête :

Notre enquête a débuté du 15/02/ 2014 au 15/ 04/ 2014.

Cette enquête a été réalisée par un processus de recherche .On appelle un processus de recherche tout ce qui : « Comporte un certain nombre de démarches qui s'enchevêtrent et se commandent, plus qu'elles ne suivent un ordre strictement hiérarchisé. »

Les diverses étapes d'une enquête sont liées entre elles et les premières décisions d'un projet déterminant largement les procédures finales, doivent donc être prévues dès le départ¹.

¹GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 11^{ème} Ed, paris, 2000, P 546.

L'idée de l'enquête suppose qu'il existe des problèmes, l'objectif de l'enquête exige qu'il soit formulé¹.

- **L'observation non participante**

Est évidemment la première étape ou technique par laquelle le chercheur va se familiariser avec une situation, observer un phénomène sous un maximum d'aspects possibles afin d'obtenir des informations sur son sujet de recherche.

À travers l'observation non participante, nous avons essayé d'occuper une position neutre vis-à-vis du terrain dans le but de comprendre le phénomène. Nos observations ont été structurées par des grilles permettant de relever, quantifier et qualifier ce qui est observé.

- **Le questionnaire**

« Le questionnaire est une suite de questions destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables.

Le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées. Destiné à un traitement statistique, le questionnaire doit être d'emblée plus fortement préconstruit que les autres méthodes de collecte de données² ».

D'après Omar AKTOUF le questionnaire est « un ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation. Il existe une grande variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinion, d'intérêt, de connaissance, de motivation...³ ».

Afin de mener à bien notre étude et tester nos hypothèses, nous avons donc choisi une technique reconnue comme la plus efficace pour réaliser une recherche quantitative. Cette méthode est considérée comme étant la plus appropriée pour notre thème de recherche.

¹ Ibid., P547

² COMBESSIE Jean -Claude, la méthode en sociologie, Ed la découverte, Paris, 2001, P33.

³ AKTOUF Omar, méthode des sciences sociales et approche qualitative, Ed les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, P81.

Nous avons utilisé “le questionnaire ” comme outil correspondant à notre enquête. Nous avons donc construit une suite de questions standardisées « un questionnaire » en relation avec notre thème. Il s’agit d’un nombre de vingt –neuf “ 29” questions réparties en trois axes :

- Le premier axe : contient les données socioprofessionnelles des salariées dont le type de question posée sont des questions de fait.
- Le deuxième axe : les questions posées sont de type, ouvertes, fermées, couplées, et à choix multiple, et qui ont une relation directe avec la première hypothèse.
- Le troisième axe : il s’agit du même type de questions posées dans le deuxième axe, mais le contenu est en relation avec la deuxième hypothèse.

6- Obstacles et difficultés rencontrés :

Au cœur de la réalisation de notre recherche, nous nous sommes heurtés à quelques problèmes qui sont les suivant :

- Certains travailleurs n’ont pas pris en considération notre travail et n’ont pas répondu sérieusement aux questions.
- Un certain nombre de salariés ont évité de répondre à nos questions de peur que les informations fournies par ces derniers soient partagées avec l’administration.
- Beaucoup trop de temps passé à distribuer et à récupérer nos questionnaires.

Conclusion :

Ce chapitre comporte notre méthodologie de recherche, où nous avons élaboré une problématique qui inscrit notre thème dans un cadre théorique. Nous avons ensuite présenté des hypothèses à vérifier sur le terrain par une enquête. Nous avons illustré des concepts clés afin de répondre à notre problématique, et précisé la méthode suivie tout le long de notre enquête.

Chapitre II

Le contrat de travail et la performance dans l'entreprise

Introduction

L'objectif du présent chapitre qui regroupe nos deux variables est de déterminer les principales composantes d'un contrat et ces différents types, d'établir un cadre de référence afin d'introduire les concepts et les principes essentiels de l'appréciation des performances, et de saisir les liens utiles entre ses principales composantes.

I. Généralités sur le contrat de travail :

1. Le travail dans la théorie classique :

La pensée classique domine la période qui débute avec la publication de la *Richesse des nations* et se termine avec la parution des *Principes d'économie politique* de J.S Mill en 1848. C'est une pensée libérale qui a pour champs d'investigation les conditions de l'enrichissement de la nation et les rouages de l'activité économique. Elle se divise en deux écoles : l'une anglaise représentée par A. Smith, D. Ricardo, R. Malthus, J.S. Mill et une autre française dont le plus connu représentant est J.B. Say. Les thèmes qui dominent la pensée classique sont la valeur et la contribution de la division du travail à la croissance et au commerce international. Cependant, l'importance que revêt le travail dans la création de la richesse ne rejaillit pas sur les ouvriers qui sont rémunérés au minimum vital. La théorie classique réfute l'existence du chômage car le niveau du salaire permet d'adapter la population aux besoins en main-d'œuvre des entrepreneurs. Malthus qui souhaite voir la population se maintenir à ce niveau, s'oppose à toute aide en faveur des pauvres, qui pourrait se traduire par un accroissement démographique¹.

2.1 Max Weber et la théorie du droit des contrats :

La théorie du droit des contrats est souvent considérée comme le monument le plus pur de la logique juridique. Héritée du droit romain et perfectionnée par les juristes universitaires du Moyen Age, elle a été placée au centre de l'ordre juridique libéral et de l'enseignement du droit par les juristes les plus éminents des 10e et 20e siècles. Au cours des deux dernières décennies, elle est aussi devenue un objet de réflexion privilégié pour les juristes dont l'entreprise se veut, sinon franchement en rupture avec la doctrine classique, du moins animée par une visée réformatrice très critique².

¹ARHAB Baya, Contribution à la réflexion sur la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage en Algérie, Thèse de doctorat d'université. Bejaia : Université de Bejaia, 2010, P 51.

²JEAN-GUY Belly, « Max Weber et la théorie du droit des contrats », in droit et société, N°9, Québec-canada, 1988, p : 301.

Max Weber à lui-même consacré au droit des contrats une part significative de sa réflexion sur le droit. On se réfère ici au chapitre qu'il a intitulé « les formes de création des droits subjectifs ». Bien qu'il s'agisse du chapitre le plus long de sa sociologie du droit, la richesse de son contenu ne semble pas avoir été suffisamment mise en valeur dans les analyses récentes de l'œuvre weberienne. On a surtout retenu l'idée de l'évolution du contrat-statut au contrat-fonction en l'associant à la thèse plus générale de Weber concernant la correspondance entre la rationalisation formelle du droit moderne et les besoins de l'économie capitaliste. Mises à part les pages de Weber reconnaît que l'égalité contractuelle formelle cache des inégalités réelles qu'elle contribue d'ailleurs à renforcer, le reste du chapitre paraît avoir été considéré comme un apport trop technique reposant sur l'histoire comparative d'institutions juridiques aujourd'hui disparues.

2-1-1 Le contrat de travail sous l'aspect juridique et ses dimensions :

L'idée de « contrat » peut être associée à trois niveaux ou trois lieux de la réalité phénoménale. Celui, d'abord de l'échange économique ; on conçoit alors le contrat comme un ensemble de comportements ayant des caractéristiques et une finalité spécifiques.

Celui, ensuite, des normes qui président à la régulation de l'échange ; on se réfère alors aux règles plus ou moins formelles en fonction desquelles les contractants orientent effectivement leurs conduites ou au nom desquelles une valeur est reconnue ou refusée à leurs comportements. Celui, enfin, de la pensée juridique qui traite le contrat comme un concept et établit ses liens logiques avec les autres notions d'un ordre juridique donné ; l'idée de « contrat » renvoie dans ce cas à l'existence d'une doctrine juridique qui en serait le lieu de production et l'évolution dynamique.

Weber était parfaitement conscient de ces trois dimensions phénoménales du contrat. Sa réflexion tient compte des trois dimensions, mais elle s'élabore à partir de la pensée juridique choisie comme point de départ et point d'ancrage dominant. C'est à ce niveau qu'il trouve sa définition du contrat. C'est là qu'il voit apparaître et se transformer les institutions ou concepts d'où découlent logiquement les règles plus particulièrement du droit positif en fonction desquelles les acteurs économiques peuvent orienter leurs conduites dans une mesure variable. C'est là aussi que s'analyserait le mieux selon lui la correspondance entre l'évolution des échanges économiques et la transformation du droit des contrats.

Ayant adopté le point de vue juridique sur le contrat comme objet d'étude, Weber est resté fidèle à sa conception de la tâche du sociologue en se refusant à faire de ce point de vue la

motivation première et le critère ultime de sa démarche scientifique. Il entendait contribuer à la compréhension de la pensée juridique. Il n'a jamais voulu, c'eût été adopté l'objectif du juriste professionnel, contribuer à la diffusion, au progrès ou à la critique de la doctrine. Il était parfaitement conscient de l'écart entre la représentation juridique du contrat et la réalité des comportements des acteurs économiques¹.

2. La conception du contrat et son évolution :

3.1 Le contenu archéologique de l'idée de contrat² :

Du point de vue technique juridique adoptée par Weber, le contrat est un mode de création de droits subjectifs. C'est une activité de législation concédée plus ou moins libéralement à l'autonomie des justiciables. L'existence du contrat provient d'un acte de volonté spécifique. Elle suppose que les parties d'un échange économique se sont donné pour but de lui conférer une valeur spécifiquement juridique en référence au droit positif de l'Etat.

Technique, volontariste, étatiste, la conception wébérienne du contrat ne pourrait être plus en accord avec la pensée juridique dominante du début du siècle. Le contrat sur lequel Weber a choisi de faire porter sa réflexion fait partie intégrante de la vision juridique de la réalité physique et sociale. Cette vision juridique se révèle plus ou moins pure selon les sociétés et les époques, comme le montre Weber avec un grand luxe d'informations tirées du droit comparé et de l'histoire du droit.

Pour Weber, le contrat est en somme le lien rationnel que la pensée juridique profane et surtout professionnalisée établit entre le fait économique de l'échange et le fait politique de l'Etat, de ses instances et de son droit positif. Il se préoccupera surtout de montrer à travers quelles étapes intellectuelles s'est constituée une vision juridique de l'échange de plus en plus pure. Il nous offre en quelque sorte une archéologie de la pensée juridique relative au contrat.

3.2 L'évolution de la théorie du droit des contrats :

Si la théorie moderne du droit des contrats a puisé son impulsion première dans les catégories du droit de la procédure, elle a aussi connu par la suite une évolution autonome dont Weber constate encore le dynamisme au moment où il mène sa réflexion. On s'est habitué à ramener son apport à la mise en évidence d'une évolution du contrat-statut au contrat-fonction. C'est la sans doute une thèse centrale dans l'analyse de Weber.

¹Ibid.,P 303.

²Idem., P307.

Parallèlement à l'évolution du contrat-statut vers le contrat-fonction s'est réalisé le passage d'un régime étatique des droits spéciaux. Cette évolution contenait elle-même en germe l'émergence de la notion de « corporation » qui serait venue en quelque sorte combler le vide conceptuel laissé par le développement de la notion moderne de contrat.

Le contrat-statut est un acte juridique solennel, empreint de significations magiques, par lequel l'individu s'inféode à un groupe ou s'incorpore à une relation interpersonnelle englobant au point que sa personnalité même s'en trouve qualitativement modifiée. Le contrat-fonction se présente à bien des égards comme un acte par lequel un individu s'aventure en dehors de son groupe d'appartenance. Le contrat-statut est au contraire, un acte d'adhésion à une collectivité ou le mode solennel par lequel se crée une relation conçue pour une longue durée. Weber ne prétend pas que le contrat-statut ait disparu dans la société occidentale moderne. Il précise que la notion même de contrat a vu son importance diminuer dans certaines sphères du droit positif contemporain, notamment celle de la famille. Il entend plutôt démontrer que la notion de contrat-fonction correspond aux exigences du marché et occupe une place de plus en plus centrale dans la pensée juridique moderne en raison de l'extension de la sphère des échanges économiques extérieurs aux communautés. A partir de là, l'idée moderne de contrat n'a pas manqué de se propager, assortie de modifications plus ou moins importantes, dans les autres secteurs du droit, y compris en droit public.

3. L'intérêt actuel de la contribution de Weber :

Au cours des soixante années qui se sont écoulées depuis la publication d'*Economie et Société*, les caractéristiques de la société et du droit se sont modifiées dans des directions qui semblent avoir été pour l'essentiel pressenties par Weber. L'activité économique et sociale s'est rationalisée considérablement sous l'influence conjuguée de la bureaucratisation et de la professionnalisation. La sphère d'intervention de l'Etat s'est élargie au point que la distinction de public et du privé, de l'étatique et du non-étatique, est devenue pour le moins fuyante. Les idéaux de démocratie et de justice sociale ont servi à légitimer le rôle central de l'Etat non seulement comme dispensateur d'un grand nombre de services, mais aussi comme contrôleur actif du fonctionnement interne des groupes et collectivités. L'énorme développement quantitatif du droit positif de l'Etat s'est accompagné d'une tendance très perceptible au retour à une rationalité juridique plus substantive que formelle. Le domaine du droit des contrats s'est fragmenté en plusieurs champs de spécialisation autonomes aussi bien chez les juristes universitaires que dans la pratique professionnelle du droit.

Le contrat est devenu spécifiquement commercial, administratif, international, de travail ou de consommation, au point qu'on a cru pouvoir déplorer ou célébrer la « la mort du contrat » de droit commun et le dépérissement accéléré de la doctrine classique.

Ce constat sévère a servi de prélude aux efforts théoriques qui ont fait du droit des contrats un objet de réflexion privilégié au cours des deux dernières décennies, en particulier chez les juristes anglo-saxons. Les tentatives pour conceptualiser le contrat et son évolution constituent indéniablement un vecteur de première importance dans la dynamique actuelle de la pensée juridique¹.

4. Le contrat de travail d'un point de vu sociologique :

On parle depuis quelques années de la raréfaction (épuisement) de l'emploi disponible, on en vient désormais à évoquer ouvertement un bouleversement des rapports au travail, ce thème qui avait déjà connu une certaine vogue autour des années 1970 resurgit aujourd'hui pour devenir peu à peu du discours dominant mais son contenu précis échappe encore à toute analyse approfondie il est donc urgent que sociologue réfléchisse non seulement à la place du travail dans la société, mais aussi aux conditions dans laquelle s'effectuent leurs propre analyse il convient en effet d'opérer des distinctions conceptuelles claires qui ne paraissent pas s'imposer auparavant entre emploi comme position dans la société, c'est-à-dire le fait d'exercer une activité rémunérée ou d'en rechercher une ; le type de contrat de travail, et le contenu du travail. Or l'utilisation de chacun de ces concepts, jusqu'à présent plutôt conforté la séparation entre discipline du contrat du travail, il a toujours été question, en sociologie l'activité rémunérée était plutôt le domaine des économistes, du moins jusqu'au moment où l'accélération de la tendance à une différenciation entre catégorie d'emploi a incité à poser le problème en terme sociologique ; quant au contrat, il était presque qu'exclusivement des compétences des juristes.² Le contrat a une réputation sulfureuse en Sociologie. Pour Spencer, il est le levier qui permet de passer de « sociétés militaires » où les individus vivent courbés sous la loi du groupe, enfermés dans le *status*, pour arriver à cet épanouissement que représente la possibilité de choisir les relations dans lesquelles on s'engage.

¹Ibid., P 314.

²ERBES-SEGUIN SABINE, L'emploi, dissonances et défis: sociologues et économistes en débat, Ed l'harmattan, paris, 1994, P13.

5. L'élaboration d'un contrat de travail en Sociologie :

La construction du contrat de travail est apparemment de nature microsociale, du moment qu'il touche une relation entre deux personnes. En principe. Ce contrat est donnée comme un simple échange entre deux « biens », salaire et travail, marqué d'une relation d'équivalence terme à terme. En fait ce contrat pivote du statut du travailleur et par ricochet de l'organisation du travail dans l'entreprise nous paraît s'apparenter par une transaction avec sa phase d'élaboration, de négociation, de compromis avec concession réciproque. Transition aussi parce que derrière l'égalité apparente des deux acteurs, le demandeur d'emploi et l'employeur git en réalité une tension entre deux situation hétérogènes entre deux intérêts au moins divergents et souvent opposés. D'un côté le travailleur recherche un salaire pour assurer sa subsistance de l'autre l'employeur recherche un travail pour obtenir un profit, sans relation exacte avec le travail en outre dans les deux cas il ya incertitude le contrat porte d'un coté sur un bien annoncé le salaire qui n'est pas encore versé, de l'autre sur un bien proposé, le travail qui n'est pas encore fournit. De plus, le produit qui sert de jauge lointaine à la fixation du salaire n'est pas encore vendu. Pour s'assurer, les deux contractants vont avoir leurs engagements sur des termes d'un autre ordre, cependant imbriqué dans les esprits et dans la législation, termes qui seront le gage des concessions mutuelles, la sécurité contre la soumission. Au couple salaire- travail ce conjoint ainsi un autre groupe l'assemblage de quatre termes renforce la possibilité de tensions future même si le contrat de travail apporte une redistribution, un équilibre temporaire tant pour chacune des parties que pour l'unité globale d'une entreprise¹.

La tradition théorique en sociologie du travail est étroitement associée à l'histoire du salariat et nous conduit le plus souvent à rechercher les rapports d'exploitation et de domination dans le stricte cadre du domaine salariale la relation salariale se transforme en même temps que le contrat de travail et correspond à une nouvelle exigence productive ou l'on demandent à des salariés hyper responsabilisées de leurs sorts et de leurs avenir, de se mettre corps et âme au service de leurs activité, il n'est pas surprenant que dans un contexte de sous-emploi et de précarisation cette injection se traduisent par un jeu à travers les individus en activité tendent à s'auto exploiter et à s'entre exploiter et ou des rapports de domination diffus rejaillissent en cascade sur les plus faibles².

¹BLANC Maurice, Pour une sociologie de la transaction sociale, Ed l'harmatton, paris, 1991, P148.

²CARADEC Vincent, MARTUCCELLI Dani, Matériaux pour une sociologie de l'individu (perspective et débat), Ed septentrion, paris, 2005, P 248.

6. La législation du travail en Algérie :

Le droit du travail a pour vocation la protection des intérêts des salariés, ainsi que des diverses catégories de personnes actives dans un cadre organisé. Les relations de travail sont, en Algérie, réglementées par la législation du travail : celle-ci à l'instar d'autres systèmes nationaux, offre aux travailleurs des garanties de sécurité et des droits. Cette politique répond au souci de justice sociale et au désir des travailleurs de voir l'État conserver les règles juridiques sociales qui les mettent à l'abri des risques sociaux¹.

Trois périodes caractérisent la législation du travail en Algérie avant la loi du 21.4.1990 : la période transitoire ayant conduit à l'application de la législation française en application de la loi du 31.12.1962 votée par l'Assemblée constituante ; l'abrogation de la loi du 31 décembre 1962 et la promulgation de l'ordonnance du 29 avril 1975 relative aux conditions générales de travail dans le secteur privé avec pour conséquence l'instauration de la justice du travail ; le statut général du travail qui a donné naissance à la loi du 27 juin 1981 relative aux relations individuelles de travail. Tous ces textes ont été par la suite abrogés par la loi du 21 avril 1990 relative aux relations de travail en vigueur actuellement.

Les fondements de la loi du 21 avril 1990² relative aux relations de travail a entamé la rupture avec la législation socialiste et a ébauché une législation d'inspiration libérale. Cette loi et les modifications intervenues par la suite réalisent un équilibre entre les droits des travailleurs et leurs obligations. Le travailleur est protégé s'il accomplit correctement son travail et, en cas de faute, il peut être licencié sans préavis ni indemnité. Par contre, si le licenciement est reconnu abusif par la justice, le travailleur peut être réintégré, sauf si l'employeur ou l'employé s'oppose et dans ce cas, il a droit à une indemnisation qui se calcule sur la base de six mois, au moins, de salaire. Les juges peuvent accorder également des dommages et intérêts en cas de préjudice. Les licenciements pour compression d'effectifs constituent une cessation de la relation de travail. L'employeur est tenu de les soumettre à une négociation collective. L'employeur peut être sanctionné par des amendes s'il ne respecte pas ses obligations en matière de compression d'effectifs.

¹BORSALI Hamdan Leila, « Le droit du travail algérien à l'épreuve de la mondialisation », In l'Année du Maghreb, N°4, Oran, 2008, P 239-246.

²Journal officiel de la république algérienne, N°17, 25 avril 1990, P489.

7. Caractéristiques du contrat de travail :

Le contrat de travail « est la convention par laquelle une personne, le salarié, s'engage à mettre à son activité à la disposition d'une autre, l'employeur, sous la subordination juridique de laquelle elle se place moyennement rémunération. »¹

« De cette perception découlent trois éléments constitutifs :

- Une activité professionnelle qui peut être physique ou intellectuelle, artistique ou commerciale, peu importe, l'essentiel étant que le travailleur met sa force de travail à la disposition d'un employeur ;
- Une rémunération ayant pour dénomination juridique le nom de salaire. Le contrat de travail est un contrat à titre onéreux, ce qui le distingue du travail bénévole ou du stage effectué par les travailleurs 'souvent des étudiants' en formation ; le salaire peut prendre diverses formes : salaire de base, primes, avantage en nature "à ne pas confondre avec les frais professionnels"
- Un lien de subordination juridique, surtout, qui est aujourd'hui le critère principal du contrat de travail. »²

«Selon la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relation individuelles de travail »³ :

Article -08- «La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit.

Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

Elle crée pour les intéressés, des droits et des obligations; la réglementation, les conventions ou les accords collectifs et le contrat de travail».

La lecture attentive de cet article nous incite à faire la lecture suivante:

La relation de travail est née, dès qu'un travailleur exerce pour le compte d'un employeur, qu'il y avait ou non un contrat écrit entre eux. Le législateur algérien vise à travers cette définition à lutter contre le travail informel et rétablir la relation de travail, même s'il n'y a pas de contrat écrit. Ainsi le juge chargé de statuer sur un conflit entre l'employeur et l'employé peut obliger l'employeur à régler des salaires même si le contrat n'est pas écrit

¹ SIGNORETTO Fabrice. Les contrats De travail, Ed d'Organisation, Paris, 2002, P10.

² Ibid. P 10.

³Journal Officiel De la République Algérienne N°17,25 Avril 1990, P 489.

7.1 Les conditions de validité d'un contrat de travail

Article -9- le contrat de travail est établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter.

Article -10- la preuve du contrat ou de la relation de travail, peut être faite par tout moyen. »¹

Malgré ses nombreuses spécificités, «le contrat de travail doit répondre aux conditions de validité du droit commun des contrats et plus précisément aux conditions dictées par la loi qui exige que quatre conditions essentielles seront réunies pour la validité d'une convention :

- Le consentement de la partie qui s'oblige ;
- Sa capacité de contracter ;
- Un objet certain, qui forme la matière de l'engagement ;

Une cause licite dans l'obligation. »²

7.2 Les deux types les plus utilisés des contrats de travail en Algérie :

La législation algérienne distingue deux types de contrat à savoir : Le contrat à durée indéterminée et le contrat à durée déterminée. Pour les deux formes, il prévoit également la possibilité de conclure pour un temps plein ou un temps partiel.

A- Le contrat à durée indéterminée :

« Le contrat à durée indéterminée constitue la norme juridique car le code du travail affirme que "le contrat de travail est conclu sans limitation de durée". Ce qui a pour conséquence que l'une des parties peut le rompre de façon unilatérale quand elle le désire.

B- Le contrat à durée déterminée :

Ce type de contrat, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pouvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise³.»

« Concernant les cas d'embauche sous CDD, et afin d'éviter un phénomène de précarisation de l'emploi, lié à une utilisation abusive des contrats à durée déterminée et des contrats de travail temporaire, le législateur est intervenu à plusieurs reprises pour rendre plus sévères les conditions de recours à ces contrats. Ces derniers sont soumis à un formalisme contraignant et doivent être justifiés par la nature de la tâche à accomplir⁴.»

¹Ibid. P 10.

²SIGNORETTO Fabrice.Op.Cit, P18.

³Ibid., P67.

⁴ ROY Véronique. Droit du travail, 13eme EdDunod, 2009, P26.

7.3 Avantages et risques du contrat à durée déterminée et indéterminée pour l'entreprise :

Les avantages du CDD pour l'entreprise sont réels :

-possibilités d'adapter les effectifs à la charge de travail. Les variations saisonnières, les surcroits d'activité dont la permanence n'est pas assurée peuvent être absorbés sans accroissement de l'effectif permanent ;

- conservation d'une marge de sécurité. Les contrats à durée déterminée constituent un volant de réduction de l'emploi en cas de diminution de l'activité ;

- utilisation du contrat à durée déterminée pour disposer de périodes d'essai assez longues pour décider d'un recrutement avec un contrat à durée déterminée¹.»

Le contrat à durée déterminée apparaît ainsi comme une des sources de la souplesse recherchée par les entreprises grâce à la gestion de l'emploi.

Les risques les contrats à durée déterminée :

- Qualification insuffisante ;

- **Surcoût**lié au recrutement, à la formation des nouveaux et à la prime de précarité ;

- Sous-productivité liée à l'expérience des CDD et, éventuellement, à une démotivation issue de la précarité².»

Il est certain qu'en signant un CDI, les avantages sont présents pour le salarié, comme pour son patron.

- L'atout principal de ce contrat est le fait, pour l'employeur, d'avoir ses salariés pour une période pérenne. ;

- Le travail attribué est exécuté ;

- En cas d'absence d'un employé, les autres titulaires peuvent le remplacer, dans la mesure de leurs compétences.

- les coûts d'embauche et des primes de fin de contrat seront absentes pour l'entreprise. Pour le salarié, il sait qu'il aura toujours du travail, son avenir est tracé.

- Il pourra envisager de faire un crédit immobilier (ou voiture), il pourra palier à ses soucis financiers périodiques, il sait que son salaire arrivera en fin de mois.

Les inconvénients du CDI

¹ PERITTI Jean-Marie. Gestion des ressources humaines, 15^{ème} éd Vuibert, paris, 2008, P41.

²Ibid., P41.

Bien que le CDI soit avantageux, il présente aussi quelques inconvénients.

- Pour l'entreprise, la question du licenciement reste primordiale, dans le cadre de ce contrat ;
- Lors d'une baisse d'activité, l'employeur doit conserver ses salariés. Il ne peut pas les licencier du jour au lendemain. ;
- Dans le cas d'un départ prévu, celui-ci devra verser des indemnités de licenciement au partant, au prorata de son ancienneté ;
- Quant au salarié, il ne peut pas partir quand il l'a décidé. Il est dans l'obligation de donner un préavis, généralement de deux mois. Il peut, en fonction des clauses du contrat, avoir à payer lui aussi des indemnités à son employeur. Il n'est pas à exclure que pour l'employé, il peut avoir son travail à effectuer, de même que celui d'un « collègue » qui s'absenterait pour une courte durée.

Pour combler les besoins de l'entreprise, les salariés en CDI le remplaceront, même s'ils doivent effectuer des heures supplémentaires.

V-3- La rupture du contrat¹ :

Le législateur algérien, parle de la relation de travail pour désigner le contrat, il prévoit neuf cas où la relation de travail prend fin. L'article 66 de la loi 90.11 est éloquent à ce sujet :

Article 66 : « La relation de travail cesse par l'effet de :

- La nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- La démission ;
- Le licenciement ;
- L'incapacité totale au travail telle que définie par la législation ;
- Le licenciement par compression d'effectif ;
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- La retraite ;
- Le décès.

¹Article 66 :(Droit du travail) recueil de texte législatif et réglementaire Edité par l'institut national du travail, Edition 1997-P 19.

Chaque cas à fait l'objet d'un ou plusieurs articles de la loi 90.11 du 21 avril 1990, ou d'autre lois ou ordonnances le complétant. L'analyse de tous ces articles nous amène à conclure que :

La relation de travail est par conséquent le contrat de travail prend fin soit suite à une décision rendant le contrat nul et de nul effet de justice, soit que le contrat à durée déterminée est arrivée à terme. C'est-à-dire que la durée du contrat est épuisée. Le contrat cesse également sur la demande du travailleur qui démissionne. En effet, la démission est un droit reconnu au travailleur. Toutefois, il doit respecter les délais de préavis prévus par la convention collective. De même, l'employeur peut mettre fin au contrat par le licenciement du travailleur concerné avec ou sans préavis, selon le degré de la faute commise, des conséquences où elle été commise et des préjudices qu'elle a causé à l'employeur .Ce cas est très largement réglementé par la loi algérienne (Voir article 23 de la loi 90.11 modifié par l'ordonnance 91.29) (Voir également l'article 73.1, 73.1, 73.3, 73.4, 73.5, 73.6).

La relation de travail cesse également en cas d'invalidité, conformément au règlement sur la sécurité sociale, l'accident du travail et la maladie professionnelle.

Le contrat cesse aussi par la volonté de l'employeur, soit pour des raisons économiques qui lui dictent la solution de compression d'effectif, soit qu'il cesse totalement le travail (Cessation d'activité).

Il y a également des raisons naturelles de la cessation à savoir être admis à la retraite ou le décès.

La réglementation algérienne est très précise sur tous les cas de cessation. Au besoin les partenaires sociaux prévoient des conventions collectives ou des accords qui doivent prévoir toutes les modalités pratique de mise en œuvre de la loi ainsi que les détails financiers pour chaque cas (Primes, indemnitésEtc.).

L'article 12¹ : « Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après.

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables.
- Lorsque il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail.
- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu.

¹Article 12 :(Droit du travail) recueil de texte législatif et réglementaire
Édité par l'institut national du travail, Edition 1997-P 08.

- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emploi à durée limitées ou qui sont par nature temporaire (Art.02 ordonnance 96.21)

Dans l'ensemble des cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation du travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.

L'article 12 Bis :¹ (Nouvel article 03 ordonnance 96.21) précise :

"En vertu des attributions qui lui sont dévolues par la législation et la réglementation en vigueur, l'inspecteur du travail territorialement compétent s'assure que le contrat à durée déterminée est conclu pour l'un des cas expressément cité à l'article 12 de la présente loi et que la durée prévue au contrat correspond à l'activité pour laquelle le travailleur recruté"

L'analyse de ces deux articles, nous appelle à développer les commentaires suivants:

- Le recours au CDD doit être limité aux cas prévus par la loi, et uniquement à ces cas ;
- La durée de contrat doit correspondre au motif de recrutement du travailleur. A titre d'exemple, si l'employeur recrute un travailleur pour remplacer un titulaire le poste, la durée du contrat sera égale à la durée d'absence du titulaire ;
- Le contrat CDD doit préciser la durée et le motif de recours au CDD.

L'Etat donne un pouvoir aux inspecteurs du travail et l'analyse de la conformité des contrats aux motifs qui les ont présidés.

Il ressort donc qu'il y a deux contrats : Les CDI dont la durée n'est pas limitée dans le temps.

La date de début de contrat est précisée et celle de la fin de contrat ne l'est pas.

Le CDD, objet de l'analyse ci-haut, prévoit le début et la fin de la relation de travail ainsi que le motif de recours au CDD.

Les deux contrats peuvent être conclus soit à temps plein ou à temps partiel. En effet, le législateur algérien, prévoit le recours possible au temps partiel. L'article 13 de la loi 90.11 du 21 avril 1990 complété par m'ordonnance 96.11 stipule :

Article 13 :²" Le contrat de travail, peut être conclu également pour un temps partiel, c'est-à-dire un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce lorsque:

- Le volume de travail disponible ne permet pas le recourir aux services à temps plein d'un travailleur ;

¹ Article 12 Bis :(Droit du travail) recueil de texte législatif et réglementaire Edité par l'institut national du travail, Edition 1997-Page 08.

² Article 12 : (Droit du travail) recueil de texte législatif et réglementaire Edité par l'institut national du travail, Edition 1997-Page 08.

- Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenance personnelles et que l'employeur accepte ;

- En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale du travail.

Cet article appelle à l'analyse suivant :

- L'employeur, peut faire appel à un travailleur pour une durée de travail réduite dans le cas où il n'a pas une charge de travail suffisante pour un contrat de travail à temps plein.

- Sur la demande de travailleur qui a évoqué une raison personnelle ou familiale fondée et après acceptation de l'employeur.

Cette pratique très répandue en Europe, généralement aux étudiants et aux travaux à domicile, n'est pas très développée en Algérie et reste marginale.

Par contre le recours au CDD est devenu une pratique presque généralisée. Dans une étude publiée par le quotidien national 'El-Watan' du mois d'avril 2012, le taux de CDD au niveau national est de 51% du total des salariés.

II-La performance dans l'entreprise :

1. Contenu et définition de la performance :

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures:

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ;

- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement ;

- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus ;

- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.

Selon **Chandler (1992)** : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines

au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.¹

D'après **Machesnay (1991)** : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.²

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

* **L'efficacité** : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

* **L'efficience** : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

* **L'effectivité** : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu. – Lorino (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer là le couple valeur coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).³

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

2. Typologie de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

2.1 La performance sociale :

La notion de performance sociale de l'organisation fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires. Le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de satisfaction.

¹CHANDLER Alfred, Organisation et performance des entreprises, Ed de l'organisation, 1992, p221.

² MACHESNAY Michel, Economie d'entreprise, Ed Eyrolles, 1991, P38.

³ LORINO Pierre, Méthodes et pratiques de la performance(le guide du pilotage), Ed de l'organisation, 1997 ,P51.

L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre à en œuvre ou par certains nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social ; indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over.....etc.

Il est à signaler que la performance sociale est incomplète si elle n'intègre pas le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.¹

2.2 La performance humaine :

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologie

Dans son travail, ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une rédéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour **M. Lebas**, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé².

2.3 La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- **L'entrepreneurship**: efficacité, efficience, proactivité, utilisation diagnostique des concepts ;
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;

¹ MARTORY Bernard, CROZET Daniel, gestion des ressources humaines (pilotage social et performance), Ed Dunod, Paris, 2008, P16.

² M.LEBAS, Performance : Mesure et management (Faire face à un paradoxe), Groupe HEC, Paris, 1998, P62.

Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;

- **Direction des subordonnés**: développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- **Autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- **L'esprit de conception** : orientation et ouverture d'horizon ;
- **L'habilité d'exécution** : application pure et simple ;
- **Le doigté d'arrangement** : conciliation et gestion des contradictions.

2.4 Performance organisationnelle :

L'individu constitue les premières richesses des organisations, et donc le principal facteur de leurs performances. Dans un contexte de concurrence mondiale sans cesse plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des composantes individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.¹

Une des façons de qualifier les caractères stratégiques des ressources humaines, consiste à se pencher sur la définition de la performance organisationnelle. En effet, autant les réflexions autour de l'alignement des pratiques ressources humaines (RH) que celle liées à l'impact stratégique des RH occultent celle, non moins cruciale, de la performance organisationnelle, des critères qui permettent de la définir, et cela étant, des partenaires qu'elle permet de servir.²

Il apparaît clairement que l'axe « apprentissage organisationnelle » est à considérer tout en amont dans l'amélioration de la performance globale.³

Il est non seulement possible mais important d'utiliser un ensemble de mesures de la contribution individuelle pour cerner la performance globale ou collective.

¹GONCLOFF Bernard, l'individu et les performances organisationnelles, Ed l'harmattan, paris, 2000.P 5.

² EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, presse polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, 2003, P45.

³ Ibid. P46.

En effet, selon Lynch et Cross, « les mesures fragmentées par dimension de la performance isolées par unité ne permettent pas de voir la contribution particulière en relation avec la performance globale ». ¹

2.5 La performance groupale ou collective :

Au niveau de collectif ou de groupe, la performance est évaluée à un niveau semi collectif, le groupe d'une dizaine de salariés auquel est assignée une mission spécifique.

L'intérêt est de valoriser à la fois la solidarité de l'équipe pour développer ses résultats et de visibilité que chacun de ses membres aura de son apport au résultat collectif ².

Mais, on ne crée pas une performance collective de la même manière selon les périodes. Si certaines pratiques gardent toutes leurs pertinences à travers les âges, d'autres deviennent obsolètes. Or, aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, on applique encore les méthodes de l'ère industrie-commerce, il faut développer la performance individuelle pour développer la performance collective. La performance collective a une conséquence individuelle. La priorité d'un manager doit donc être la performance individuelle. Et dans l'ère création-commerce, il faut développer la performance collective pour développer la performance individuelle. La performance individuelle est une conséquence de la performance collective. La priorité de manager doit être donc la performance collective. ³

2.6 La performance individuelle :

Campbell propose de définir la performance individuelle au travail comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en terme de niveau de compétences et de contribution aux objectifs.

3. La gestion de la performance :

La gestion de la performance est synonyme de mise en relation de la performance individuelle ou collective aux résultats de l'entreprise. Les processus de gestion n'exigent pas d'estimer les besoins, les moyens et les réaliser, d'évaluer les résultats et corriger quand il y a des écarts. La gestion de la performance implique :

- **Aligner les efforts des salariés sur les objectifs de l'entreprise :**

¹ VOYER Pierre, le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} Ed presse de l'université de Québec, p89.

² DELAY Christine, et Singulier Fabien, piloter les performances RH : (la création de valeur par les ressources humaines), Ed liaison, Paris, 2003, P173.

³ ZARA Olivier, le management de l'intelligence collective, 2^{ème} Ed M21, 2008, P204.

L'alignement du salarié aux objectifs de l'entreprise signifie que ce salarié est considéré comme étant un capital qu'il va falloir exploiter de manière efficace.

Identifier les besoins de l'entreprise et les qualifications c'est-à-dire les collaborateurs nécessaires à la réalisation de ces besoins et une importante action qu'il fallait intégrer dans cette phase.

- **Evaluer la contribution des salariés :**

Dans cette phase il fallait mesurer la contribution des salariés, pour cela il faut mettre en place une liste de critères de mesure de la performance (critère quantifiable) .

- **Identifier la priorité de développement des salariés :**

Les salariés doivent toujours rester dans le centre d'intérêt de l'entreprise, en fonction du degré de réalisation des objectifs issus de performance. Les responsables peuvent opter pour une action d'orientation ou une action de formation afin d'optimiser son apport à l'organisation.

4. Les dimensions de la performance :

Les chercheurs et les théoriciens des organisations représentent de différents critères pour mesurer la performance au sein des organisations, et cela selon les différents champs d'études notamment économique, sociale, systémique et politique, et surtout selon la stratégie choisie de l'entreprise : « les déterminants de la performance sont des indicateurs avancés qui montrent à tous les acteurs de l'entreprise ce qu'il convient de faire pour créer une offre à forte valeur ajoutée. Ils sont donc spécifiques à chaque entreprise car ils sont le reflet des caractéristiques propres de la stratégie choisie »¹.

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (MAYO, MASLOW, McGregor). cette dimension met l'accent sur les aspects des performances organisationnelles qui sont liées aux ressources humaines. D'après MORIN et ses collègues (1994), le concept-clé de cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources humaines, soit la valeur par la qualité de la manœuvre dans le travail et l'organisation. Dans la revue de la littérature effectuée par MORIN, SAVOIE, BEAUDIN(1994), le développement des ressources humaines, la

¹NIESSEN Wilfried et CHANTEUX Anne, plan les tableaux de bord et business, Ed Edi pro, Liège, 2006, P343.

mobilisation, le moral et le rendement du personnel sont les critères possibles pour juger de l'efficacité de la performance organisationnelle sous l'angle de la dimension sociale¹.

5. L'efficacité au travail :

La performance et l'innovation font appel à l'intelligence collective des salariés : les occasions de leur redonner l'initiative doivent donc être favorisées. Tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité.

Les espaces de régulation et de discussion sont donc disponibles, à plusieurs titres : Pour que les salariés s'approprient leurs pratiques professionnelles sur le plan technique et éthique, pour donner sa place à la performance collective dans le travail ,et enfin pour prévenir les conflits au travail par des espaces de partage et de dialogue sur les difficultés rencontrées .les espaces de discussion émotionnelle : le salarié n'est plus seul face à son problème.²

Si l'en juge par la définition de la communément donnée à l'efficacité, celle-ci se définit comme la capacité à fournir un maximum de résultats avec un minimum d'effort, comme l'aptitude, donc, à se montrer performant .Deux angles d'attaque semblent dès lors offerts à l'employeur pour inciter ses salariés à se montrer performants, de sorte que l'entreprise le soit également :

- En premier lieu, incitation par l'acquisition de nouvelles compétences tant il est vrai que les compétences sont au cœur de la performance ;
- En deuxième lieu, incitation également par un renchérissement de la rémunération, puisqu'il est également vrai que rémunérer le niveau de performance peut constituer un moyen efficace d'encourager les salariés à l'accroître.³

-

¹ HAPPEL Nancy, le roulement du personnel et la performance organisationnelle : (l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines), mémoire de grade de maîtrise sciences, université de Montréal, septembre, 2011, P27.

² LACHMANN Henri, et al, Bien- être et efficacité au travail (10 proposition pour améliorer la santé psychologique au travail), documentation française (premier ministre), Paris, 2010, P7.

³ALCOUFFE Alain, efficacité versus équité en économie sociale, Ed l'Harmattan, Paris, 2000, P 124.

6. La motivation au travail et performance

On peut entendre par motivation « l'action des forces (conscientes ou inconscientes) qui détermine le comportement sans aucune considération morale ».

La motivation ne constitue pas une compétence, elle n'est pas un savoir-faire qui s'acquiert une fois pour toute, mais un état d'esprit, plus en moins conscient, provoqué par de multiples facteurs internes et externes à l'individu et qui favorise la performance individuelle et collective. Le degré de motivation d'un salarié ne peut pas être connu que par ses effets :

- Performances atteintes ;
- Attitudes et réactions positives ;
- La satisfaction au travail indiquée explicitement ...etc.¹.
- La combinaison entre dans l'ensemble des compétences des salariés, qui constitue le capital humain de l'entreprise, comporte selon ALAIN CHAMAK et Céline FROMAGE un « surplus » qui est supérieur à la somme de capitaux humains individuels et à « la motivation qui représente la partie la plus importante de ce surplus constitue une composante essentiel de capital humain »².

La motivation des individus n'implique pas nécessairement leur efficacité et ne va pas spontanément dans le sens du projet stratégique de l'entreprise et de ses exigences en termes d'implication et de performance. Il est donc nécessaire de l'encourager en ce sens.³

7. Les courants d'analyse de la performance au travail :

7.1 L'école classique (l'organisation scientifique du travail) :

Cette approche s'inscrit dans une vision où l'on vise l'adéquation de l'individu au poste de travail défini comme ensemble de tâches dont l'accomplissement est requis ou attendu. Cette approche devient un courant de marché prédominant ; il se focalise sur le degré d'atteinte des objectifs fixés par les individus, invités à les dépasser par des surperformances. Parmi les critères d'évaluations plusieurs favorisent la prise de risque en faveur de l'innovation, La culture du

¹ ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines :(valeur de l'immatériel), 1^{ère} Ed De Boeck, Bruxelles, 2008, P182.

²Ibid. P182.

³ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines :(valeur de l'immatériel), 1^{ère} Ed De Boeck , Bruxelles, 2008, P182.

résultat et l'orientation client. Ces critères permettent en même temps d'exercer un contrôle sur les performances individuelles ainsi classées, le contrôle et l'évaluation des résultats à partir de profil de postes, de grille de définition des objectifs constituant des méthodes dominantes¹.

TAYLOR en 1911 proposa une série de méthodes visant à augmenter l'efficacité et la vitesse de production dans les usines. Ce type de management scientifique, basé sur la prémisse qu'il existe «la meilleur façon » (the one best way) d'accomplir tout tâches, est bien connu aujourd'hui sous l'appellation de taylorisme. FAYOL en 1916 croyait, quant à lui, en l'universalisme de son concept de management opérationnalisé en variables telles que la division du travail et l'esprit de Corps. . WEBER en 1922 créa le concept d'une bureaucratie afin d'étudier un ensemble d'arrangement structurels (normes, procédures) : son modèle se voulait un type « idéal » à partir duquel on devrait comparer les autres modèles organisationnels. C'est à lui que l'on doit la métaphore de l'organisation : la machine².

7.2 L'école des relations humaines :

L'idée de cette école germe d'abord dans les études empiriques largement inspirées par les idées tayloriennes et par le mouvement béhaviorisme en psychologie. Cette école place la personne au cœur de l'évaluation .dans la firme, conçue comme un ensemble humain, chacun participe à un projet commun et l'accent est mis sur la motivation individuelle.³

Dans ces travaux, on observe minutieusement les ouvriers pour comprendre quels effets différents composants matériels et extérieurs au travail ont sur la productivité et laperformance. Ainsi, de nombreuses expériences menées en entreprise visant à trouver des moyens de réduire la fatigue des ouvriers , l'absentéisme et les accidents de travail qui affectent la productivité et la performance des entreprises , par exemple la grande enquête dirigé par ELTON MAYO entre 1927 -1932, sur les conditions de productivité des employés réaliséeà l'usine de HAWTHOME de la WESTERNE ELECTRIC ,parmi ce que MAYO a synthétisé ce qui suit :

- L'individu est un être doté de sentiment et de valeurs qui sont mis en action en situation de travail ;
- Pour comprendre les problèmes de fonctionnement de l'entreprise il faut examiner l'impact de ces problèmes sur l'individu ;

¹ DIANE Gabrielle, performance organisationnel et temps sociaux, Ed Broché, paris, 2012, P14.

² CHAPUT Luc, modèles contemporains en gestion : (un nouveau paradigme, la performance), Ed presse de l'université de Québec, 2007, P07.

³ OpCit, DIANE Gabrielle P15.

- Pour résoudre les problèmes de l'entreprise, il faut adapter les individus aux conditions matérielles de travail plutôt que de changer ces conditions...etc.¹.

7.3 Le structuralisme moderne :

Les partisans de structuralisme moderne étaient préoccupés par l'accomplissement d'un comportement organisationnel rationnel à partir des règles et en fonction d'une autorité formelle. Parmi eux figuraient ETZIONI qui décrivait les congruences entre le type d'autorité et le type d'engagement du personnel, WALKER et LORSH qui représentaient l'organisation selon les fonctions ou les produits, DAVIS et LAWRENCE qui expliquaient les systèmes à commandes multiples, et MINTZBERG qui proposait la consistance des paramètres de conception et des facteurs de contingence².

7.4 La théorie de la contingence :

La théorie de la contingence trouve son origine au début des années soixante dans le cadre de la théorie des organisations. L'idée sous-jacente est que la structure de l'organisation doit s'adapter aux caractéristiques de contexte pour que l'entreprise atteigne une bonne performance. Les caractéristiques du contexte peuvent être représentées par un ensemble de variables, appelées facteurs contingents, comme par exemple l'environnement externe de l'organisation, la technologie utilisée par l'entreprise, etc. ce courant de pensée, qui est devenu une perspective importante des études portant sur l'organisation, s'est développé en réponse à l'approche mécaniste qui considérait l'organisation comme un système fermé (MORGANE, 1996). Dans une perspective contingente la présentation de l'organisation est celle d'un système finalisé, ouvert sur un univers extérieur (DESREUMAUX 1998)³.

7.5 La pyramide de la performance de lynch et cross :

La pyramide de lynch et cross intègre des indicateurs stratégiques et opérationnels dans un même modèle, car les uns ne peuvent pas vraiment exister sans les autres. La vision de l'entreprise se trouve au sommet de la pyramide et la flexibilité en est l'élément central. La pyramide des performances vient de l'idée que les organisations opèrent à différents niveaux qui ont chacun un

¹ ROULEAU Linda, théories des organisations : (approches classiques, contemporaines et de l'avant- Garde), Ed de presse de l'université de Québec, 2007, P22.

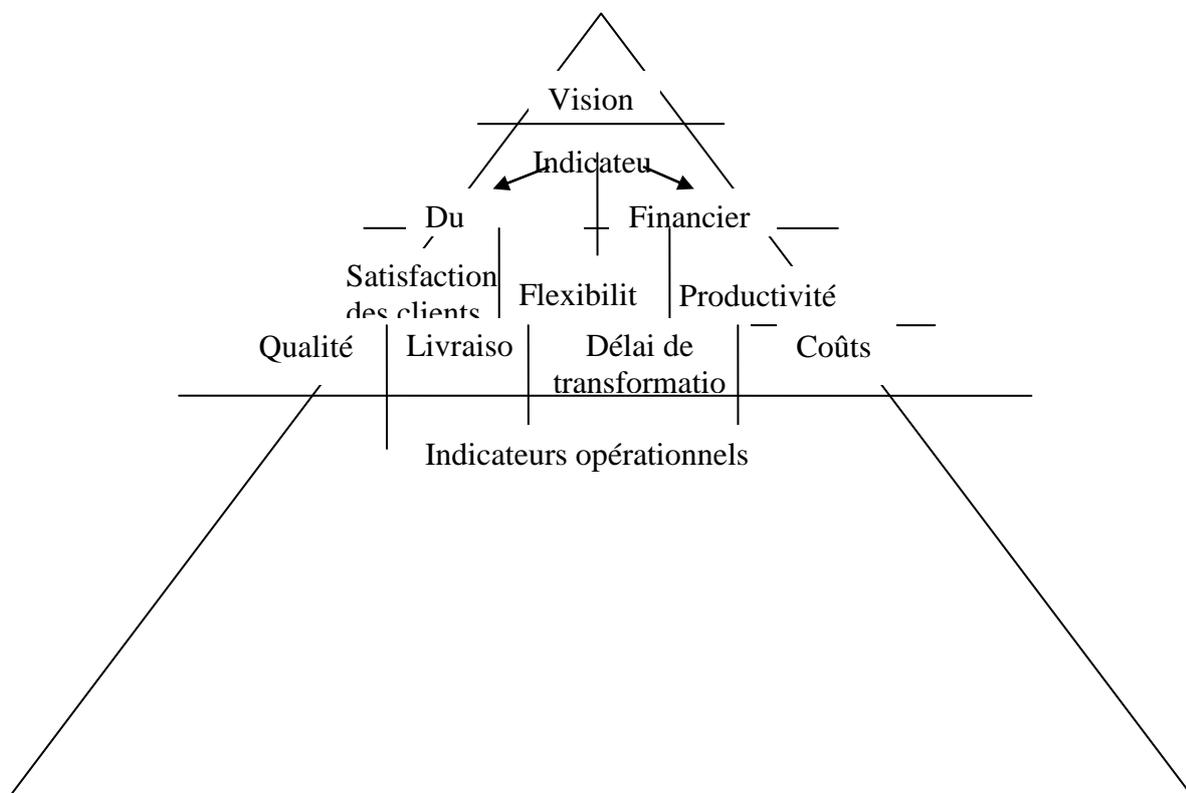
²Op Cit. DIANE Gabrielle P17.

³ SOPHIE Marquette-Pondeville, le contrôle de gestion environnemental (une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturière belges), Ed presse de l'université de Louvain, Belgique, 2003, P37.

objectif différent. Cependant, il est important que ces différents niveaux se soutiennent mutuellement. Ainsi la pyramide relie la stratégie de l'entreprise avec des opérations au jour le jour.

Dans la pyramide de la performance, la vision de l'entreprise est articulée par les responsables de l'orientation stratégique de l'organisation. La pyramide considère une série d'objectifs à la fois pour l'efficacité externe et l'efficacité interne. Ces objectifs peuvent être atteints par des mesures à différents niveaux, comme indiqué dans la pyramide. Ces mesures sont vus à interagir les uns avec les autres à la fois horizontalement, à chaque niveau, et verticalement à travers les niveaux de la pyramide¹.

La pyramide de lynch et cross²



Conclusion

Tout au long de ce chapitre il a été question de faire le point sur la notion du contrat de travail et de la performance, à travers l'étude de leurs dimensions, et des modèles théoriques d'évaluation.

¹ TREMBLEY DIANE Gabrielle, performance organisationnelle et temps sociaux, Ed presse de l'université de Québec, 2012, P61.

²Ibid., P61.

Partie pratique

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction

Ce chapitre est consacré à la partie pratique de l'enquête dans laquelle nous allons présenter l'organisme d'accueil, retracer son histoire, en évoquant sa place dans le marché national et international.

8. Historique du groupe CEVITAL :

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. Elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 m².

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité¹.

En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200 T/j d'huile, soit l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800 T/j, soit un excédent commercial de 600 T/j.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix.

Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciales internationales. Ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli.....

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

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

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

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

¹Site officiel de l'entreprise CEVITAL, www.CEVITAL.com, consulté le 17/04/2014.

9. Situation géographique :

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

10. Activités et missions :

3-1- Activité de CEVITAL :

Lancé en Mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998.

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

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

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre roux (4600 tonnes/jour) ;
- Stockage céréales (120 000 tonnes) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

3-2- Missions et objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser¹.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;

¹Document interne de l'entreprise.

- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en terme de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

11. Les atouts de CEVITAL:

CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien. On cite à titre d'exemple¹ :

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

12. Effectif de CEVITAL :

- **Effectif par catégorie socioprofessionnelle :**

Ouvrier employé (exécution) : OE	1902
Technicien maîtrise : TM	1446
Encadrement première ligne : EPL	842
Manager intermédiaire : MI	196

¹Site officiel de l'entreprise CEVITAL, www.CEVITAL.com consulté le 18/04/2014.

Manager confirmé : MC	31
Manager dirigeant : MD	4
Manager exécutif : ME	3
Total : 4424	

• **Effectif de la Direction des Ressources Humaines janvier 2014 :**

Ouvrier employé (exécution) : OE	89
Technicien maîtrise : TM	30
Encadrement première ligne : EPL	23
Manager intermédiaire : MI	10
Manager confirmé : MC4	
Manager dirigeant : MD	0
Manager exécutif : ME	0
Total :	156

13. Administration du personnel à l'entreprise CEVITAL :

La direction des ressources humaines 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 :

- Assure le support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food ;
- Pilote les activités sociales ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- 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 ;
- Assure le recrutement ;
- Formation du personnel.

14. Les pratiques de GRH à l'entreprise CEVITAL :

7-1 Le recrutement du personnel :

Selon le règlement intérieur et les prescriptions du manuel opérationnel de la SPA CEVITAL, le recrutement du personnel suit les procédures suivantes :

7-1-a- Conditions et procédures de recrutement du personnel :

Tout postulant à un poste ou à une formation au sein du complexe CEVITAL devra impérativement satisfaire les conditions suivantes :

- Etre âgé de 16 ans au minimum ;
- Justifier de sa position vis-à-vis du service national ;
- Satisfaire à la procédure et aux conditions de sélection en vigueur au complexe.

Et tout recrutement ne devra s'opérer que si le poste de travail pour lequel le candidat postule est vacant et figure sur l'organigramme approuvé par le complexe et par le Président Directeur Général.

7-1-b-Période d'essai et confirmation :

Le recrutement ne sera effectif qu'après que le candidat aura satisfait aux tests techniques ou professionnels et sera reconnu apte au travail ou à la formation par un médecin assermenté.

Et la formulation de la décision de recrutement se fait par l'établissement d'un contrat de travail qui précisera les conditions de la relation de travail, ainsi que La confirmation de l'agent ne sera effective qu'après qu'il aura satisfait à la période d'essai réglementaire.

Avant l'expiration des délais réglementaires de la période d'essai, chacune des deux parties se réserve la possibilité de résilier le contrat sans indemnités ni préavis.

A l'issue de la période d'essai et si les résultats sont satisfaisants, l'agent est confirmé dans ses fonctions et reçoit à cet effet une notification de confirmation qui stipulera :

- Le poste de travail dans lequel est confirmé l'agent ;
- Le grade et la qualification du poste occupé ;
- Le salaire de base, les primes et indemnités afférentes ;
- L'affectation ;
- La date d'effet.

En cas d'essai non concluant, la résiliation doit être prononcée par l'administration dans les limites de la période d'essai sous peine de nullité.

À CEVITAL tout travailleur recruté doit à tout moment déclarer au service du personnel les modifications qui surviendraient ultérieurement dans son adresse, sa situation ou sa formation. A cet effet, l'agent devra rejoindre immédiatement son nouveau lieu de travail sous peine de sanction disciplinaire.

7-2- La formation :

Les procédures de recrutement évaluent les compétences du collaborateur pour qu'on puisse s'assurer d'avoir un personnel adéquat et qualifié. La formation ou le coaching sert à

améliorer les compétences de l'employé. Elle est une récompense car il est souvent motivant d'effectuer un travail que l'on sait bien faire.

Dans le même ordre d'idée, CEVITAL organise beaucoup de formation pour consolider les connaissances de ses employés.

Et durant notre période de stage, on constate que la formation est un véritable investissement qui permet à CEVITAL d'accroître la compétence et la productivité de la main-d'œuvre, tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Selon le règlement intérieur et les prescriptions du manuel opérationnel de la SPA CEVITAL, la formation du personnel suit les procédures suivantes :

Tout salarié qui est inscrit à un cycle de formation, de perfectionnement, de recyclage et qui refuse de se soumettre, s'expose aux sanctions prévues par le présent règlement intérieur.

L'entreprise peut exiger des travailleurs qualifiés et compétent de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'elle organise.

7-3-La politique de la rémunération :

La rémunération est l'un des moyens que l'entreprise CEVITAL possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs, Pour ses décideurs, avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance surtout si l'on considère que la main d'œuvre est très mobile et que le coûts qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Conclusion

Dans cette partie, nous avons fait une synthèse des activités et pratiques de CEVITAL afin de mieux comprendre l'organisation et la politique de cette entreprise.

Chapitre IV

Analyse et

interprétations des

résultats

Introduction

Dans ce quatrième chapitre constituant la dernière phase de notre de notre travail ; il sera question de présenter à l'aide des tableaux affectés d'un bref commentaire des résultats de l'enquête, de vérifier les hypothèses préalablement émises suivies des implications théoriques du sujet. Enfin, des suggestions et recommandations constitueront la dernière étape de ce chapitre.

4-Analyse et interprétation des résultats

4.1 Les données socioprofessionnelles.

Tableau : N° 01Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges pour les titulaires d'un contrat CDD.

Age	fréquence	Pourcentage
[20-30]	5	12.5%
[31-40]	25	62.5%
[41-50]	9	22.5%
51et plus]	1	2.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après les données de tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des enquêtés CDD se situe dans la tranche d'âge de 31-40 ans avec un pourcentage de 62.5% alors que la tranche d'âge des enquêtés de 41-50 atteint les 22.5%, suivi d'un pourcentage de 12.5% pour les enquêtés âgés de 20-30 ans, enfin, la dernière catégorie qui est de 50 ans et plus représente la minorité de cet échantillon avec 2.5%.

Cette répartition de tranche d'âge marque que la majorité des salariés insérés CDD occupe la catégorie d'âge entre 31 à 40 (tranche intermédiaire) cela provient peut être des situations sociales et financières de ces salariés qui acceptent de travailler avec ce type de contrat dans un premier temps afin d'acquérir une certaine expérience. Et prenant compte que les salariés insérés avec contrat CDD à CEVITAL sont essentiellement des agents de maîtrise ou agents d'exécution, ces postes exigent une force physique ainsi qu'une certaine maturité. La part des seniors (plus de 50ans) est relativement faible. Ils représentent un taux de 2.5% des CDD, cela peut être expliqué premièrement par la politique salariale de CEVITAL qui consiste à requalifier les salariés d'un les CDD en CDI à partir d'une certaine période. Il est donc impossible de requalifier les plus de 51ans car ils se trouvent en fin de carrière. Deuxièmement cela est dû au fait que l'entreprise CEVITAL embauche des CDD pour des remplacements ou pour un manque d'effectifs.

Pour ce faire CEVITAL procède au rajeunissement du personnel. Le secteur de la production en particulier nécessite une telle démarche.

Tableau : N° 02 Répartition de l'échantillon selon les tranches d'âges pour les titulaires d'un contrat CDI.

Age	Fréquence	Pourcentage
[20-30]	6	15%
[31-40]	4	10%
[41-50]	29	72.5%
51 et plus]	1	2.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous constatons que la majorité des salariés insérés dans le contrat à durée indéterminée se situe dans la tranche d'âge 41-50 ans avec un pourcentage de 72.5% suivi d'un pourcentage de 15% pour la catégorie de 20-30 ans tandis que la catégorie d'âge de 31-40 ans enregistre un taux de 10% contre 2.5% pour les salariés âgés de 51 et plus.

On déduit que le taux de 72.5 % de la catégorie d'âge de 41-50 est dû au fait que l'entreprise CEVITAL préfère renforcer son personnel avec des salariés en CDI plus expérimentés qui possèdent l'esprit d'innovation, de compétitivité et de savoir-faire.

Tableau : N° 03 Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude pour les titulaires d'un contrat CDD et CDI.

Niveau d'étude	Fréquence CDD	Pourcentage	Fréquence CDI	Pourcentage	Total	
	Niveau moyen	5	6.25%	12	15%	17

Universitaire	34	42.5%	28	35%	62	77.5 %
Sans diplôme	1	1.25%	00	00	1	1.25 %
Total	40	50%	40	50%	80	100%

Source : enquête sur le terrain

La lecture de ce tableau nous permet de dire que la population la plus répandue est celle qui a un niveau universitaire avec un taux de 42.5% pour les CDD et de 35 % pour les CDI, suivi d'un taux de 6.25% pour les salariés d'un niveau moyen en CDD et de 15% en CDI et enfin le taux le plus faible revient au sans diplômé avec un pourcentage de 1.25% pour les salariés en CDD et un taux de 00% pour les CDI.

D'après ce tableau et les résultats de cette enquête nous constatons que la majorité des salariés que ce soit en CDD ou en CDI ont un niveau universitaire avec un taux de 85% pour les CDD et 70% pour les CDI cela s'explique par le fait que l'entreprise CEVITAL est une grande entreprise qui aspire au développement et à la productivité, par le recrutement des salariés possédant un niveau élevé, un certain savoir-faire et un potentiel qui correspond aux exigences de l'entreprise.

Tableau : N° 04 Répartition de l'échantillon selon le poste occupé pour le titulaire d'un CDD.

Poste occupé	effectifs	Pourcentage
Cadre	00	00
Agent de maîtrise	14	35%
Agent d'exécution	26	65%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous observons dans ce tableau que les agents d'exécution en CDD occupent une très grande place avec un taux de 65% du total de l'échantillon contre un taux de 35% pour les agents de maîtrise et enfin un taux inexistant de cadres.

Le taux d'exécutants est plus élevé avec un pourcentage de 64% suivi d'un taux de 35% pour les agents de maîtrise. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise CEVITAL favorise des contrats à durée déterminée pour les agents de maîtrise et exécutants afin de faire face à des besoins momentanés de main-d'œuvre d'appoint ou de remplacement.

Tableau : N° 05 Répartition de l'échantillon selon le poste occupé pour les titulaires d'un CDI.

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage
Cadre	21	52.5%
Agent de maîtrise	16	40%
Agent d'exécution	3	7.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après, les taux obtenus nous remarquons qu'un pourcentage élevé de 52,5% des CDI sont des cadres, 40% agents de maîtrise, et 7,5% pour les agents d'exécution.

La catégorie des cadres en CDI est plus élevée avec un pourcentage de 40%, et la catégorie des agents d'exécution est la plus faible avec un taux de 7,5%. Cela est probablement dû au fait que l'entreprise a besoin de poste permanent à haute responsabilité dans l'administration. Les emplois de cadre donnent souvent accès à un contexte professionnel riche et complet. Sollicités par des prestataires, accompagnés au quotidien par des consultants externes, les cadres gagnent avec le temps une bonne vision de ce qui se fait de plus performant sur leur marché, c'est pour cela qu'ils occupent des postes stables et de longue durée à CEVITAL. En ce qui concerne les agents d'exécution le taux est relativement faible avec un pourcentage de 7,5%. Ceci s'explique par le fait que ces derniers occupent majoritairement des postes avec un contrat à durée déterminée qui peut être résilié à un moment donné.

Tableau : N°06 Répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrés dans le renouvellement d'un CDD.

Le renouvellement du contrat	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	10%
Non	36	90%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Dans ce tableau nous constatons, que 90% des CDD n'ont pas trouvé de difficulté dans le renouvellement de leurs contrats, contre 10% qui ont eu du mal à renouveler leurs contrats .

Les salariés qui renouvellent facilement leurs contrat CDD sont plus nombreux que ceux qui y trouvent des difficultés de renouvellement .Cela se justifie par le fait que l'entreprise CEVITAL renouvelle régulièrement en fonction des postes occupés selon leur utilité dans l'entreprise et des performances des salariés en CDD.

Seuls les contrats comportant un terme précis peuvent être renouvelés. Cette solution est logique, puisque les contrats ne comportant pas de terme précis prennent fin avec la réalisation de l'objet pour lequel ils ont été conclus.¹

Tableau : N°7 Répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées dans le renouvellement d'un CDI.

Le renouvellement du contrat	Fréquence	Pourcentage
Oui	2	5%
Non	38	95%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

L'analyse de ce tableau montre que la majorité des CDI n'ont eu aucune difficulté à renouveler leur contrat. Ils enregistrent un taux de 95%, tandis que seulement 5% des CDD ont rencontré des problèmes dans le renouvellement de leur contrat.

Le fait que 95% des CDI ont répondu par non est dû au fait que les CDI n'ont pas à renouveler leur contrat .Ils sont permanent dans l'entreprise et ils ne sont pas soumis à une période d'essais.

Tableau : N°08 Répartition de l'échantillon selon la durée d'insertion avec le contrat à durée déterminée.

La période d'insertion avec CDD	Fréquence	Pourcentage
De 1 -5 ans	34	80%
De 6-10 ans	5	17.5%
De 11-15 ans	1	2.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

¹SIGNORETTO Fabrice. Les contrats de travail, Ed d'organisation, Paris, 2002, P95.

L'analyse de ce tableau montre que la majorité des CDD sont insérés contractuels depuis une période de 1-5ans avec un pourcentage de 80%, contre 17,5% des CDD contractuels à partir de 6-10ans, enfin seulement 2,5% des CDD sont insérés dans une durée de 11-15 ans.

Le fort taux de CDD 80% inséré contractuels depuis la période de 1-5 ans s'explique par le fait qu'une très grande majorité de CDD s'accordent sur un point : le travail en CDD représente un excellent moyen d'augmenter son employabilité. De plus, un emploi en CDD est la meilleure manière d'entrer sur le marché du travail pour un jeune et d'acquérir de l'expérience professionnelle. Les employés insérés à contrat à durée déterminée dans la durée de 11-15 ans et plus enregistre un taux de seulement 2,5% car il existe peu de salariés expérimentés à CEVITAL qui travaillent avec un contrat CDD.

Tableau : N°09 Répartition de l'échantillon selon la durée d'insertion avec le contrat à durée indéterminée.

La période d'insertion en CDI	Fréquence	Pourcentage
De 1-5ans	19	47.5%
De 6-10 ans	1	2,5%
De 11 -15ans	20	50%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre qu'une grande partie des CDI avec un taux de 50% sont insérés contractuels dans une durée de 11- 15 ans, tandis que 47,5% des salariés ont un contrat CDI depuis 1-10 ans , contre 2,5% des CDI insérés contractuels durant 6 -10 ans .

Ce pourcentage élevé concernant la catégorie de 11 ans à 15 ans montre qu'il y'a 15 ans de cela en 1998 une année après la création de CEVITAL Agro-industrie le leader du secteur agroalimentaire en Algérie implantée au sein du port de Bejaia (Algérie)¹, CEVITAL avait besoin besoin d'accentuer son personnel avec des contrats indéterminées pour miser sur le long terme afin de pourvoir durablement des emplois liés à l'activité normale et permanente de l'entreprise, de fidéliser ses salariés et bénéficier de leurs connaissances de l'entreprise dans les

¹http://cevital-recrute.com/index.php?option=com_candidat&view=filiale_recrute&fil=6

années à venir. L'effectif en contrat de travail à durée indéterminée a été à la base du lancement de l'entreprise. La réussite de cette dernière repose notamment sur « L'acquisition des meilleurs talents basé sur un processus d'identification et de sélection complété par un programme d'intégration pour faciliter leur adaptation et leur opérationnalité »¹

4-2 l'analyse des données de la première hypothèse

Tableau : N°10 La relation entre les deux types de contrat et l'efficacité au travail.

Efficacité Type de contrat	Oui		Non		Total	
	CDI	37	46.25%	3	3.25%	40
CDD	39	48.75%	1	1.25%	40	50%
Total	76	95%	4	5%	80	100%

Source : enquête sur de terrain

D'après les données de ce tableau, une grande partie des employés CEVITAL pensent être efficaces avec un taux de 95 % dont 46,25% pour les CDI et 48,75% pour les CDI, et une minorité des salariés pensent ne pas être efficaces à l'entreprise avec un pourcentage de 5%, parmi eux 3,25% sont des CDI et 1.25% sont des CDD

Nous remarquons d'après ces résultats que la majorité des salariés qui sont efficace à l'entreprise sont des CDD avec un taux de 95%, ceci peut être expliqué par le fait que ces derniers doivent d'être plus efficaces pour obtenir un poste permanent dans l'entreprise .Ces salariés peuvent , quand cela leur est possible, offrir des services et faire preuve de bonne volonté pour convaincre

¹<http://www.emploiartner.com/fr/site-rh/recrutement/2/138213/mfg-algerie>.

leur chefs de les garder. C'est un plus qu'ils ajoutent à leur historique de la disponibilité à ne pas compter leur prestations ni leur heures de travail, rendre services, et ne jamais refuser une demande, quand cela leur est possible. En effet , Les employeurs confirment qu'un chef d'entreprise n'a aucune envie de laisser partir un salarié ou employé qui a fait la preuve de performance et de rentabilité et d'un potentiel bien évident. De plus toute entreprise sait faire preuve de souplesse avec quelqu'un qui vaut le coup et qui le mérite. Nous constatons à travers cette analyse que 48.75% des salariés qui se disent être efficaces sont des CDD et qui travaillent exclusivement dans des bureaux souffrent d'un système portant le format "open espace" très répandu à CEVITAL et qui présente des inconvénients, le principal étant l'absence d'intimité. Endurer, les conversations téléphoniques de leurs collègues n'aide pas à se concentrer. Avec le "Openspace", le concept d'intimité disparaît, le manque d'efficacité de ses employés peut également être expliqué par Les mauvaises conditions de travail. On peut distinguer les conditions matérielles de travail pénibles (bureau étroit, mauvais éclairage, siège inadapté, bruit..) qui diffèrent de la notion de harcèlement moral.

Enfin, le plus faible pourcentage revient aux salariés non efficace à l'entreprise avec un taux de 5% dont 3,25% pour les CDI et 1,25% pour les CDD. Ces résultats confirment ce qu'on a constaté précédemment .On conclut donc que les CDI sont beaucoup moins efficaces que les CDD.

Tableau : N°11 La relation entre la durée de contrat et la vision des salariés en CDD par rapport à leurs titularisations.

Durée de contrat Représentation de la titularisation	1-5		6-10		11-15		Total
Un objectif à atteindre	7	17,5%	1	2,5%	00	0%	20%
Une assurance de stabilité	21	52,5%	5	12,5%	1	2,5%	67,5%
Un avenir très clair	2	5%	1	2,5%	00	0%	7,5%
Rien	2	5%	00	0%	00	0%	5%
Total	32	80%	7	17,5%	1	2,5%	100%

Source : enquête sur le terrain

Dans la catégorie des CDD qui affirment que la titularisation représente pour eux une assurance de stabilité, figure en première position les enquêtés qui ont une expérience professionnelle de 1-5 ans avec un taux de 52,5%, suivi par les enquêtés qui ont de 6-10 ans

d'expérience, avec un taux de 12,5%, ensuite les salariés CDD qui travaillent dans l'entreprise depuis une période de 11-15 ans avec un pourcentage de 2,5%. En ce qui concerne la partie des salariés CDD pour qui la titularisation représente un objectif à atteindre, 17,5% ont une expérience de 1-5 ans, 2,5% ont une ancienneté de 6-10 ans, et 0% pour les salariés qui travaillent dans l'entreprise depuis 11-15 ans. Vient ensuite la catégorie des salariés CDD qui pensent que la titularisation représente un avenir très clair avec un taux de 5% pour les enquêtés de 1-5 ans d'expérience, suivi de 2,5% des salariées de 6-10 ans d'expérience professionnelle, 0% des salariés de 11-15 ans et plus d'expérience. Enfin d'après les derniers résultats nous constatons que 5% des salariés de 1-5 ans d'expérience pour qui la titularisation ne signifie rien et 0% d'enquêtés pour les autres catégories d'expérience professionnelle.

D'après les réponses des enquêtés qui affirment que la titularisation représente pour eux une assurance de stabilité, on enregistre un pourcentage de 67,5% dont 52,5% ont une expérience professionnelle de 1-5 ans, 12,5% qui ont de 6-10 ans d'expérience, 2,5% des CDD qui travaillent dans l'entreprise CEVITAL depuis 16 ans et plus, de ces données résulte que la plupart des jeunes attendent beaucoup de la titularisation car elle apporte de nombreux avantages comme le fait que si leur poste est supprimé, ils ne seront pas licenciés, mais « reclassés » sur un autre relevant de leur grade. Un autre avantage se situe au niveau des échelons et des évolutions de carrière qui sont plus rapides et plus possible en étant titulaire. C'est pour cela que la titularisation attire plus les jeunes qui aspirent à une carrière de longue durée et qui ont la volonté et les capacités nécessaires pour y arriver. Enfin on remarque une minorité des CDD pour qui la titularisation ne représente rien avec un taux de 5%, parmi eux 5% ont une expérience professionnelle de 1-5 ans, 0% pour les deux dernières catégories, ceci s'explique probablement par le fait que les enquêtés interrogés sont conscients que leur poste est temporaire dans l'entreprise car ils ont été recrutés soit pour effectuer un remplacement de courte durée ou pour l'élaboration d'un projet temporaire à CEVITAL.

Tableau : N°12 Le rapport entre la durée de contrat et la vision des salariés en CDI par rapport à leurs titularisations.

Durée contrat Représentation de la titularisation	1-5 ans		6-10 ans		11-15ans		Total
Un objectif à atteindre	5	12,5%	2	5%	00	00%	17,5%
Une assurance de stabilité	22	55%	5	12,5%	00	00%	67,5%
Un avenir très clair	2	5%	00	00%	00	00%	5%
rien	3	7,5%	00	00%	00	00%	7,5%
total	32	80%	7	17,5%	1	1%	100%

Source : enquête sur le terrain

Selon les données de ce tableau , nous remarquons un taux de 70% des CDI pour qui la titularisation représente une assurance de stabilité, contre 17,5% des salariés qui voient la titularisation comme un objectif à atteindre, 7,5% comme un avenir clair , et 5% seulement qui disent que la titularisation ne représente rien pour eux.

Dans la catégorie des CDI qui affirment que la titularisation représente pour eux une assurance de stabilité, figure en première position les enquêtés qui ont une expérience professionnelle de 6-10 ans avec un taux de 55%, suivi par les enquêtés qui ont de 1-5 ans d'expérience, avec un taux de 12,5%, ensuite les salariés CDI qui travaillent dans l'entreprise depuis une période de 11-15 ans .En ce qui concerne, la partie des salariés CDI pour qui la titularisation représente un objectif à atteindre, 12,5% ont une expérience de 1-5ans , 5% ont une ancienneté de 6-10 ans, et 0% pour les salariés qui travaillent dans l'entreprise depuis 11-15 ans et plus .Vient ensuite la catégorie des salariés CDI qui pensent que la titularisation représente un avenir très clair avec un taux de 5% pour les enquêtés de 1-5 ans d'expérience , suivi de 0% des salariés de 6-10 ans d'expérience professionnelle , 0% des salariés de 11-15ans et plus d'expérience. Enfin d'après les derniers résultats nous constatons que 7,5% des salariés de 1-5 ans d'expérience pour qui la titularisation ne signifie rien .et 0% d'enquêtés pour les autres catégories d'expérience professionnelle. D'après les réponses des enquêtés qui affirment que la titularisation représente pour eux une assurance de stabilité , on enregistre un pourcentage de 70% dont 55%, ont une expérience professionnelle de 1-5 ans , 12,5%, qui ont de 6-10 ans d'expérience, 0% des CDI qui travaillent dans l'entreprise CEVITAL depuis 11-15ans et plus

.Le fait que les salariés ayant une expérience de 1-5 ans ont le pourcentage plus élevé s'explique par le fait qu'un poste de titulaire permet d'effectuer un travail en toute sérénité sans avoir peur d'être licencié du jour au lendemain. Ce sentiment d'assurance vis-à-vis de la titularisation se ressent plus chez les jeunes diplômés avec peu d'expérience car ils cherchent à se faire une place et à être régulier dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent .tandis que pour la catégorie des 6-10ans d'expérience ainsi que celle des 11-15 ans et plus d'expérience le sentiment de stabilité et d'assurance est moins présent car ils sont peut-être moins motivés que les jeunes salariés . Ces employés sont déjà bien intégrés dans l'entreprise.

Enfin on remarque une minorité des CDI pour qui la titularisation représente un avenir très clair avec un taux de 5%, parmi eux 5% ont une expérience professionnelle de 1-5 ans, 0% pour les deux dernières catégories ,ceci s'explique probablement par le fait que les enquêtés avec peu d'expérience attendent beaucoup de la titularisation car elle leur permettra de se projeter dans l'avenir , avoir un souci en moins , et de s'appliquer au travail .

Tableau : N°13 La relation entre la période d'essai et les deux types de contrats.

Période d'essai Type de contrat	Oui		Non		Total	
CDD	26	32.5%	14	17.5%	40	50%
CDI	00	00	40	50%	40	50%
Total	26	32.5%	54	67%	80	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous observons que 32 % des salariés insérés CDD et CDI subissent un dérangement concernant la période d'essai qui revient à chaque renouvellement du contrat et 67% estiment le contraire.

D'après notre échantillon 32% des salariés insérés en contrat à durée déterminée sont dérangés par la période d'essai contre 17% qui disent le contraire. Un contrat à durée déterminée peut comporter une période d'essai¹et le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six mois. Cette période peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification. La période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs².

¹Ibid., P88.

²Journal Officiel de la république algérienne, N18, 25 avril 1990, P 489.

Vu le pourcentage majeur, où on trouve que 32% voient vraiment que cette période d'essai qui revient à chaque renouvellement dérange, cela peut être dû au sentiment d'anxiété (stressé et peur de ne pas être à la hauteur dans l'accomplissement des tâches durant la période d'essai) que ces derniers sentent ainsi que le sentiment d'être toujours un nouveau recrue et qui reste toujours en contrat actuel, tandis que pour la minorité qui voit que cette période ne dérange pas ces derniers prennent cette période comme une manière d'évaluer leurs compétences notamment au regard de leurs expériences.

En contrepartie 50 % des salariés insérés en contrat à durée indéterminée ne sont pas dérangés par la période d'essai parce que peut être ces derniers la prennent comme une période pour évaluer leurs compétences, tester leurs performances, prendre la mesure de leurs postes de travail, l'entreprise et aussi apprécier si les conditions de travail leur conviennent¹.

Tableau : N°14 Le rapport entre le type de contrat et l'attitude des salariés au rapprochement de l'expiration de contrat

Expiration de contrat \ Type de contrat	A l'aise		Perturbé		Stressé et angoissé		Confiant		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CDD	31	38.75	6	7.5%	3	3.75%	00	00	40	50%
CDI	00	00	00	00	00	00	40	50%	40	50%
Total	31	38.75%	6	7.5%	3	3.75%	40	50%	80	100%

Source : enquête sur de terrain

¹LAUTIER Guy, Démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanctions, Ed maxima, Paris, 2004, P 12.

Nous observons que 50% des CDD et CDI se sentent confiants au rapprochement de la période d'expiration de leurs contrat suivi d'un pourcentage de 30.75% qui se sentent perturbés, ensuite 11.75% se sentent stressés et angoissés et enfin 7.5 sont à l'aise.

D'après les données de notre échantillon l'attitude perturbante, stressante et angoissante des CDD marquent un pourcentage de 30.75% et 11,75%, ensuite un pourcentage de 7% des CDD qui se sentent à l'aise au rapprochement de l'expiration de leurs contrats. En contrepartie 50% ou l'échantillon totale des insérés CDI se sentent confiants au rapprochement de la période d'expiration de contrat.

Cela peut être expliqué par le fait que ces salariés CDD craignent que l'entreprise ne leur renouvelle pas le contrat, donc ces derniers souffrent à chaque expiration de crainte de perdre leurs postes et d'être licenciés. On pourrait dire aussi que les salariés insérés en contrat à durée déterminée subissent une pression du moment où l'expiration est proche et cela engendre un malaise qui à son tour à un impact sur le rendement et le comportement des salariés.

Nos remarquons également que 50% des CDI se sentent confiants au rapprochement de l'expiration des contrats es cela est expliqué par le fait que ces salariés sont insérés pour une durée non déterminée, ce qui les laisse à l'aise et confiants au rapprochement de chaque période d'expiration de contrat.

TABLEAU N° 15 Répartition de la population selon la vitesse de l'accomplissement du travail pour les salariés inséré avec un contrat durée déterminée

Vitesse d'accomplissement des tâches	fréquence	pourcentage
Très rapidement	16	40%
Moyennement rapide	15	37,5%
Un peu vite	5	12,5%
Pas du tout rapidement	0	0%
total	40	100%

Source : enquête sur terrain

D'après les données de tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des enquêtés CDD avec un pourcentage 40% disent accomplir leur tâches à une vitesse très rapide, contre 37,5% qui déclarent effectuer leurs tâches à une vitesse moyennement rapide, alors que 12,5% des CDD effectués leur tâches un peu vite, et enfin 0% des CDD disent effectués leur tâches d'une façon pas du tout rapide.

La catégorie des CDD qui disent accomplir leurs tâches à une vitesse très rapide est plus élevée avec un pourcentage de 40%, cela est probablement dû au fait que ces salariés ne sont pas bien adaptés à leurs postes ou qu'ils ne se sont pas familiarisés avec les techniques utilisées dans l'accomplissement de leurs tâches car ils sont dans l'entreprise pour une courte durée, tandis que pour les enquêtés CDD qui déclarent effectuer leurs tâches à une vitesse moyennement rapide

avec un pourcentage de 37,5% ceci peut être probablement expliqué par le fait que ces derniers sont en période d'essais ces salariés n'ont d'autre recours que d'augmenter leur vitesse d'exécution, au risque de se fatiguer anormalement si cela peut leur permettre de mouvoir ou de maintenir leur poste. En ce qui concerne les CDD qui effectuent leur tâches un peu vite avec un taux de 12,5% et ceux qui disent effectuer leur tâches d'une façon pas du tout rapide avec un pourcentage de 0% cela se justifie par le fait que ces CDD sont conscient que leur poste est momentané et que la direction n'a pas l'intention de les requalifier vers un CDI, ils ne sont donc pas assez motivés et n'ont pas d'entrain dans la réalisation de leur tâches.

Tableau N°16 Répartition de la population selon la vitesse de l'accomplissement du travail pour les salariés insérés avec un contrat durée indéterminée

Vitesse d'accomplissement des tâches	fréquence	pourcentage
Très rapidement	16	40%
Moyennement rapide	19	47,5%
Un peu vite	7	17,5%
Pas du tout rapidement	2	5%
total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

La lecture de ce tableau nous permet de dire que la majorité des enquêtés CDI avec un taux de 47,5% estiment effectuer leurs tâches moyennement rapide tandis que 40% des CDI pensent accomplir leur tâches à une vitesse très rapide, contre 17,5% qui exécutent leur tâches d'une manière un peu vite, en enfin 5% des CDI qui pensent réaliser leur travail pas du tout rapidement.

Cette analyse révèle que la majorité des CDI avec un pourcentage de 47,5% estiment effectuer leurs tâches d'une manière moyennement rapide ceci s'explique par le fait que ces salariés ont une sécurité d'emploi ils effectuent donc leurs tâches à leur rythme sans précipitation car ils ont déjà fait leurs preuves au sein de l'entreprise, en ce qui concerne les enquêtés qui pensent accomplir leur tâches à une vitesse très rapide on enregistre un taux de 40% car ces salariés ont le sens des responsabilités, ils s'appliquent dans leur travail qu'ils réalisent avec beaucoup de rigueur, les taux les plus faibles reviennent aux CDI qui exécutent leur tâches d'une manière un peu vite avec un taux de 17,5% et aux CDI qui pensent réaliser leur travail pas du tout rapidement avec un pourcentage de 5% cela est dû au fait que ces employés ne sont pas assez vifs dans leur travail ou qu'ils ne prennent pas leur mission d'accomplissement des tâches au sérieux.

4-3l'analyse des données de la deuxième hypothèse

Tableau : N°17 La relation entre le type de contrat et l'amélioration de la productivité.

Amélioration de la productivité Type de contrat	Oui		Non		Plus au moins		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CDD	35	43.75%	1	1.25%	4	5%	40	50%
CDI	30	37.5%	5	6.25%	5	6.25%	40	50%
Total	65	81.25%	6	7.5%	9	11.25%	80	100%

Source : enquête sur le terrain

Selon les données indiquées dans ce tableau on constate ensuite que 81,25% des salariés pensent être productifs, contre 11,25% qui sont plus au moins productifs et 7,5% qui ne le sont pas.

La majorité des salariés avec un pourcentage de 81,25% pensent être productifs, 43,75% d'entre eux sont des CDD et 37,5% sont des CDI. Ceci se justifie par le fait que la plupart des CDI sont permanents dans l'entreprise. Ils n'ont donc aucune crainte et travaillent en toute confiance car ils pensent être en sécurité avec un poste stable. Ils sont donc moins productifs que les CDD. Cela peut être expliqué par le fait que ces salariés ne sont pas à la recherche de progression professionnelle et personnelle.

Alors qu'un faible taux de salariés disent ne pas être productifs avec un pourcentage de 7,5% dont 6,25% sont des CDI, 1,25% sont des CDD et cela est dû au fait que les CDD redoublent d'efforts pour être appréciés de leurs supérieurs. Ils souhaitent obtenir une place en CDI et pour cela ils prennent des initiatives, des propositions pour apporter une vraie valeur ajoutée, proposent plusieurs projets pour gagner en efficacité. Un employé CDD espère obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées¹.

¹BAROUCHE Gilles, booster la performance de son entreprise (la boîte à outil de votre sucée), Ed afnor et Ed livre à vivre, paris, 2010, P 08.

Tableau : N°18 Le rapport entre les difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches et l'efficacité des salariés titulaire d'un contrat de travail à durée déterminée.

Elément efficace CDD \ Les difficultés rencontrées	Négligence de l'entreprise		Pressions		Surcharge		Aucune		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Oui	15	37.5%	16	40%	5	12.5%	3	7.5%	39	97.5%
Non	0	00	0	00	0	00	1	2.5%	1	2.5%
Total	15	37.5%	16	40%	5	12.5%	4	10%	40	100%

Source : enquête sur de terrain

Nous constatons à travers ce tableau que 40% des CDD travaillent sous pression, 37,5% des CDD ont des difficultés à effectués correctement leur travail à cause de la négligence de l'entreprise, et 12,5% pour les CDI qui ont une surcharge de travail et 10% des CDD qui n'ont trouvé aucune difficulté à réaliser leurs tâches.

Dans la catégorie des CDD qui disent avoir des difficultés au travail suite à la négligence de l'entreprise, 37,5% pensent être efficaces et 0% ne pensent pas l'être. Viennent ensuite les CDD qui ont trop de surcharge au travail avec 12,5 des salariés qui ont répondu être efficaces contre 0% des CDD qui ne sont pas efficaces. Viennent enfin les CDD qui n'ont aucune difficulté à effectuer leur travail avec un pourcentage de 7,5% pour les CDD qui pensent être efficace et 2,5 pour ceux qui ne pensent pas l'être.

L'analyse de ce tableau laisse apparaître que la majorité des salariés CDD travaillent sous pression avec un taux de 40% , parmi eux 40% pensent être efficaces à l'entreprise et 0% ne le sont pas, cela peut s'expliquer par la peur des CDD de ne pas conserver leurs postes au sein de CEVITAL .Ils aspirent à un meilleur statut et l'opportunité d'être titularisés avec la conviction qu'une erreur commise de leurs part même la plus infime ne sera acceptée par l'entreprise. On peut donc dire que la pression a un effet positif sur ces CDD car elle leur permet d'être plus performants et donc plus efficaces à l'entreprise. Il est à noter également qu'un grand nombre des CDD sont des agents d'exécution .Ils ont donc beaucoup de pression¹ par rapport aux contraintes de production et au contrôle stricte des tâches à accomplir et des temps mis pour les exécuter .Ils doivent par conséquent être plus rigoureux et plus vigilants que les autres salaries. Le plus faible taux est celui des CDD qui n'ont aucune difficulté dans leur travail avec un taux de 10%, dont 7,5 % pour ceux qui ont répondu être efficaces et 2,5% pour les CDD non

¹GADREY Nicole, logique sociale (actualité sociale et politique), Ed l'harmattan, paris, 2001, P190.

efficaces. Ceci est dû probablement au fait que cette catégorie n'occupe pas de poste à forte responsabilité. Ils peuvent donc exercer leurs travail en toute sérénité dans de bonnes conditions et de la meilleure manière qui soit.

Tableau : N°19 le rapport entre les difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches et l'efficacité des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée selon échantillon

Elément efficace CDI \ Les difficultés rencontrées	Négligence de l'entreprise		Pressions		Surcharge		Aucune		Total	
	Oui	11	27.5%	16	40%	5	12.5%	5	12.5%	37
Non	1	2.5%	2	5%	00	00	0	00	3	7.5%
Total	12	30%	18	45%	5	12.5%	5	12.5%	40	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après, les taux obtenus, on constate que 45% des CDI travaillent sous pression, contre 30% des CDI qui ont des difficultés à effectuer correctement leur travail à cause de la négligence de l'entreprise. Enfin on enregistre un taux égal de 12,5% pour les CDI qui ont une surcharge de travail et ceux qui n'ont trouvé aucune difficulté à réaliser leurs tâches.

Parmi les CDI qui travaillent et qui trouvent des difficultés à travailler suite à la négligence de l'entreprise, 27.5% ont répondu être efficaces, contre 2,5 qui disent ne pas être efficaces à l'entreprise.

Dans la catégorie des CDI qui disent travailler sous pression, 40% pensent être efficaces et 5% ne pensent pas l'être.

Enfin , parmi les deux dernières catégories des CDI qui ont une surcharge de travail et celles des CDI qui n'ont rencontré aucune difficulté dans l'accomplissement de leurs tâche , nous remarquons un taux égal de 5% des CDI qui sont efficaces , et 0% pour ceux qui ne le sont pas . Il ressort de la présente analyse que la majorité des salariés souffre de la pression au travail avec un taux de 45% des CDI , parmi eux 40% pensent être efficaces à l'entreprise et 5% seulement pensent le contraire , ceci provient sans doute dû au fait que CEVITAL est une grand entreprise de renommée, avec des exigences bien précises. Ces salariés doivent être donc à la hauteur et à l'image de cette entreprise en particulier les CDI qui sont permanent à CEVITAL et qui doivent redoubler d'efforts en étant plus performants afin de mériter la confiance de leurs supérieurs .Les

5% restant ne sont pas efficaces cela peut être expliqué par le fait que ces derniers ne sentent pas la pression de leurs supérieurs et ne se voient pas dans l'obligation d'être plus performants. Le plus faible pourcentage est celui des CDI qui ont une surcharge de travail à égalité avec les CDI qui n'ont aucune difficulté dans leur travail avec un taux de 12,5%. Dans les deux cas, on enregistre un pourcentage de 5% pour ceux qui ont répondu être efficaces et 0% pour les CDI non efficaces. En effet les deux catégories disent être des éléments performants, pour la première partie qui répond être en surcharge cela est dû au fait que ces salariés enchainent les tâches confiées par leurs supérieurs. Ils s'appliquent dans leur travail et essayent d'accomplir plus de services possibles. Quant à la seconde partie, cela est peut-être dû au fait que leurs tâches sont moins contraignantes que les autres ou qu'ils ont probablement plus de capacité à accomplir correctement leur travail.

Tableau : N°20 Le rapport entre le type de contrat et le sentiment d'appartenance a CEVITAL

Type contrat \ Sentiment d'appartenance	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
CDD	8	10%	32	40%	40	50%
CDI	30	37.5%	10	12.5	40	50%
Total	38	47.5%	42	52.5%	80	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous enregistrons que 47% des CDD et CDI se sentent appartenir à CEVITAL, contrairement à 52.5% qui sentent l'inverse.

D'après notre échantillon seulement 10% des insérés en contrat à durée déterminée disent appartenir à l'entreprise CEVITAL et 40% de la même catégorie affirment ne pas l'être. On constate aussi que 37.5% des insérés en contrat à durée indéterminée approuvent le sentiment d'appartenance à l'entreprise et 12.5% de la même catégorie pensent le contraire.

Nous constatons que nos enquêtés n'arrivent guère à formuler une identité professionnelle du fait qu'ils ressentent un sentiment de non-appartenance, et cela, par rapport aux résultats obtenus dans le tableau. Cela peut être expliqué par le fait que ces salariés insérés CDD s'estiment toujours nouveaux dans l'entreprise. Cela peut avoir une relation avec la différence

entre permanent et contrat actuel. Ces derniers se voient à tout moment quitter l'entreprise et aucune assurance n'est exprimée à leurs égards.

Les salariés en CDD développent mal leurs sentiments d'appartenance. Cela peut être du aussi au rendement, les perspectives d'avenir, la présence au travail, la résistance au stress, l'estime de soi et l'ouverture au changement.

En revanche, les salariés insérés en contrat à durée indéterminée se sentent appartenir à l'entreprise CEVITAL. Cela peut être dû au sentiment d'assurance, d'intégration, la bonne communication et les relations entre les collègues que les insérés en contrat à durée indéterminée développent dans l'entreprise.

Tableau : N°21 Le rapport entre le type de contrat et les raisons de l'empêchement de la titularisation.

L'empêchement de titularisation Type de contrat	Aucune je suis un élément efficace		Mon manque de sérieux		Je ne suis pas assez productif		La gestion financière		Total	
CDD	28	35%	1	1.25%	1	1.25%	10	12.5%	40	50%
CDI	40	50%	00	00	00	00	00	00	40	50%
Total	68	85%	1	1.25%	1	1.25%	10	12.5%	80	100%

Source : enquête sur le terrain

D'après le tableau nous constatons que 85% des salariés de CEVITAL ne trouvent aucune raison qui empêcherait l'entreprise de les titulariser, ensuite 12.5% pensent que la gestion financière de l'entreprise les empêche à être titularisés et enfin 1.25% des insérés en contrat à durée déterminée et indéterminée disent que leur manque de sérieux et leurs faible productivité les empêchent à être titularisés.

La majorité des salariés avec un pourcentage de 85% pensent qu'ils y'a aucune raison qui empêcherait l'entreprise CEVITAL de les titulariser, parmi eux 35% en CDD et 50% en CDI. Tandis que 12% des CDD pensent que la gestion financière de l'entreprise les empêche à être titularisés et enfin 1.5% des CDD présument que les raisons de leurs empêchement sont leur manque de sérieux et leurs peu de productivité.

On pourrait dire que la majorité des CDD pensent qu'aucune raison n'empêchera l'entreprise de les titulariser, cela peut être expliqué par le fait que le problème ne se situe pas au niveau des salariés mais plutôt de l'avantage des contrats CDD pour l'employeur du fait qu'il lui permet de recourir à des ressources uniquement en cas de besoin ponctuel et lui permet ainsi d'augmenter son activité sans être obligé de garder le salarié si cette activité ne devait pas se poursuivre, tout

en étant assurée de la présence du salarié pendant toute la durée du CDD .En contrepartie 50% des CDI c'est-à-dire toute la population de notre échantillon affirment qu'ils n'ont aucune raison qui empêcherait l'entreprise de les titulariser. Cette réponse peut être logique vu que ses salariés sont déjà titularisés dans l'entreprise. Le plus faible pourcentage revient aux critères de la gestion financière et le peu de productivité avec un taux de 1.25% donc très peu de salariés en contrat à durée déterminée ne sont pas titularisés par l'entreprise à cause de la gestion financière de cette dernière et de leur faible productivité.

4-4 Analyse des données des deux hypothèses

Tableau : N°22 Le rapport entre la durée d'insertion en contrat à durée déterminée et l'impact des tâches confiés par des supérieures sur l'avancement professionnelles.

Durée de contrat \ L'avancement professionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1-10	25	62.5%	7	17.5	32	80%
11-15	5	12.5%	2	5%	7	17.5
16-20	1	2.5%	0	00	1	2.5
Total	31	77.5%	9	22.5%	40	100%

Source : enquête sur de terrain

D'après les données indiquées dans ce tableau on constate que 77,5%des salaries CEVITAL pensent que les tâches que leur confient leurs supérieurs les aident à avancer professionnellement, contre 22,5% des CDD qui disent le contraire.

La majorité des salariés avec un pourcentage de 77,5% disent que les tâches que leur confient leurs supérieurs les aident à avancer professionnellement, parmi eux 62,5% ont entre 1-10 ans d'expérience,12,5 % de 11-15 ans, et 2,5% des salariés seulement travaillent à CEVITAL depuis 16 ans et plus.

Cela peut être expliqué par le fait que la plupart des salariés CDD qui ont peu d'expérience arrivent à avancer grâce aux responsabilités confiées par leurs supérieurs car cela leur permet d'effectuer consciencieusement leur travail . Ces salaries ont peu d'expérience dans le métier et ont besoin d'être regardés par leur supérieurs. Ces tâches confiées leur permettent également d'être plus sociables car il y a un réel intérêt à avoir de bonne interaction avec les autres personnes de la société. Les taches effectuées par les salariés ont pour but de permettre à ces

salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations. Pour le CDD qui sont employés à CEVITAL depuis 11-15 ans, on enregistre un pourcentage de 12,5% .Ceci est dû au fait que ces salariés ont revisité leur parcours, compétences, aptitudes et motivations et ont pris du recul, exploré des voies transverses au sein de l'entreprise. Ils sont capables de définir les actions à mener pour maintenir leur employabilité car ils ont déjà acquis un plein d'expérience et n'ont spécialement pas besoin que leur supérieurs leurs confient des responsabilités pour évoluer professionnellement. Ils peuvent donc envisager avec sérénité la transition emploi-retraite. Enfin, pour les salariés CDD avec une expérience de 16ans et plus on remarque un faible taux de 2,5% qui est dû au nombre de CDD de 16 et plus d'expérience professionnelle à CEVITAL.

Pour ceux qui est des CDD qui ne trouvent pas que les tâches que leur confient leurs supérieurs les aident à avancer professionnellement. On enregistre un taux de 22,5% dont 17,5% ont une expérience de 1-10 ans, 5% une expérience de 11-15 ans, 0% de 16 ans et plus. Ceci peut être expliqué par le fait que les jeunes CDD avec peu d'expérience et les CDD à mi carrière sont probablement à CEVITAL pour un remplacement ou pour l'élaboration d'un projet momentané. Ils ne s'appliquent pas réellement dans leurs tâches car ils sont dans l'entreprise pour une courte période.

Tableau : N°23 La relation entre la durée d'insertion en contrat à durée indéterminée et l'impact des taches confiés des supérieures sur l'avancement professionnelles.

L'avancement professionnel Durée de contrat	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1-10	19	47.5%	13	32.5%	32	80%
11-15	7	17.5%	00	00	7	17.5%

16-20	1	2.5%	00	00	1	2.5%
Total	27	67.5%	13	32.5%	40	100%

Source : enquête sur de terrain

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus on constate que 67,5% que des salariés CDD pensent que les tâches que leur confient leurs supérieurs les aident à avancer professionnellement , contre 32,5% des CDD Qui disent le contraire.

La majorité des salariés avec un pourcentage de 67,5% disent que les tâches que leur confient leurs supérieurs les aident à avancer professionnellement. Parmi eux 47,5% ont entre 1-10 ans d'expérience et 17,5% ont 11-15 ans d'expérience, et 2,5% des salariés seulement travaillent à CEVITAL depuis 16 ans et plus.

Ceci est peut-être dû au fait que la plupart des jeunes salariés CDD s'améliorent en se laissant guider par leurs supérieurs pour anticiper l'évolution des carrières et favoriser la transmission des savoir-faire, Prévenir l'usure ou les impasses professionnelles.

Pour les salariés qui sont employé à CEVITAL depuis 11-15 ans on enregistre un pourcentage de 17,5% .Ces salariés ont un poste de CDI avec une large expérience .Ils sont conscients de leur potentiel et avancent professionnellement sans aucune difficulté, Pour le salarié de 16ans et plus ceci peut être expliqué par le fait que cette catégorie est à l'approche de la retraite.La plupart de ces salariés éprouvent des difficultés aux changements, en général et l'autorité en particulier. En ce qui concerne les CDD qui disent que les tâches que leur confient leurs supérieurs ne les aident pas à avancer professionnellement, on enregistre un taux de 32,5% pour les salariés de 1-10 ans d'expérience, 0 % pour les salariés qui ont une expérience de 11-15 ans. Ceux qui ont une expérience de 16 ans et plus, cela est peut-être dû au fait que cette catégorie de CDI ne sont pas convaincus par les méthodes de leadership à CEVITAL.

Tableau : N°24 Le rapport entre le type de contrat et les moyens d'amélioration de la performance.

Amélioration de la productivité Type de contrat	Formation		Efforts		Persévérance		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CDD	15	18.75%	13	16.25%	12	15%	40	50%
CDI	20	25%	14	17.5%	6	7.5%	40	50%
Total	35	43.75%	27	33.75%	18	22.5%	80	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous constatons que 43.75% des salariés de CEVITAL affirment que les formations peuvent améliorer leurs performances, et 33,75% des salariés pensent qu'en faisant plus d'efforts

leurs performances dans l'entreprise peuvent être plus développées et enfin un pourcentage de 22.5% des salariés de CEVITAL ajoutent qu'avec plus de persévérance dans les performances ils peuvent mieux améliorer leurs performance dans l'entreprise.

Nous observons que parmi les 43.75% des salariés de CEVITAL 25% des CDI affirment que les formations peuvent améliorer leurs performances dans l'entreprise contre 12,7 % des CDD qui partagent le même avis. Ensuite, 17.5% des CDI contre 16.25 des CDD disent qu'avec plus d'efforts dans l'accomplissement de leur travail, ils assurent une meilleure performance et enfin 15% en CDD contre 7.5% en CDI prétendent que la persévérance peut être un meilleur moyen pour augmenter leurs performances dans l'entreprise.

Les salariés de CEVITAL pensent que les formations peuvent améliorer leurs performances pour l'entreprise. Cette dernière a une obligation de formation vis-à-vis des jeunes sous contrat d'adaptation. Si elle ne remplit pas cette obligation elle peut être condamnée à verser au salarié des dommages-intérêts. La formation doit permettre au jeune de s'adapter à l'emploi qui lui est proposé par l'entreprise ou à un type d'emploi¹. Au final, le taux le plus faible revient à l'indice de la persévérance dans le travail qu'une minorité des salariés de CEVITAL avaient choisi pour l'amélioration de leurs performances. En effet la maîtrise d'une activité c'est-à-dire son aptitude à réaliser les résultats attendu d'une manière répétée dépend de l'efficacité de son exécutant. La persévérance au travail consiste notamment à : planifier la qualité, c'est-à-dire planifier sa mise en œuvre en identifiant et en caractérisant tous les processus nécessaires à la réalisation des activités de l'organisme, assurer aux clients leurs exigences pour la qualité (conformité, prix, disponibilité)².

Cela peut être expliqué le fait que ces salariés ont déjà acquis une certaine expérience et un savoir-faire dans leur travail et estiment qu'il est nécessaire pour eux de continuer sur la même voie et travailler sans relâche afin que leur travail soit autant satisfaisant.

¹SIGNORETTO Fabrice. Op. Cit, P151.

² GALLER Jent marc, les outils de la performance industrielle, Ed d'organisation, paris, 2008, P17.

4.5 Synthèse de la première hypothèse :

D'après les résultats obtenus durant l'analyse de notre hypothèse qui stipule que le type de contrat de travail est un déterminant essentiel à l'efficacité au travail .Nous constatons que cette hypothèse est confirmée, car à partir de la présente analyse on a conclu que le type de contrat de travail détermine l'efficacité des salariés. Nos résultats le démontrent comme suite :

Comment on n'a pu l'observer dans le tableau N°11 48,75% des salariés insérés en CDD sont efficaces, contre 46,25% des CDI. En ce qui concerne la vitesse à laquelle les salariés accomplissent leur tâches les données des tableaux N° 16 et N°17 montrent que 40% des CDD disent accomplir leur tâches à une vitesse très rapide, contre 37,5% qui déclarent effectuer leurs tâches à une vitesse moyennement rapide, alors que pour les CDI 40% pensent accomplir leurs tâches à une vitesse très rapide et 47,5% des CDI estiment effectuer leurs tâches d'une manière moyennement rapide.

Afin d'assurer la performance des CDD , CEVITAL se focalise principalement sur la formation qui a pour objectif majeur l'apprentissage des valeurs et représentation propre à l'entreprise ces formations consiste à rendre un salarié conforme au système, lui apprendre à réfléchir sous certaines axes , à prendre en considération certains critères , la performance à CEVITAL est également le résultat d'une bonne répartition des tâches entre les salariées en favorisant le degré d'autonomie laissé à chaque salariée et le niveau d'interdépendance.

4.6 Synthèse de la deuxième hypothèse :

Les résultats obtenus concernant cette hypothèse nous confortent dans l'idée que le type de contrat de travail détermine également l'effectivité au travail .En effet, d'après le tableau N°18. 32,5% des CDI contribuent à l'amélioration de la productivité à CEVITAL contre 28,75% des CDD, concernant les difficultés rencontrées dans l'accomplissement des tâches les tableaux N°19 et N°20 montrent que 12,5% des CDI disent n'avoir rencontré aucune difficulté contre 10% des salariés CDD qui ont une réponse égale.

L'effectivité des CDI est d'autant plus importante à CEVITAL étant donné que ces salariées sont permanentes dans l'entreprise ils doivent remplir précisément les exigences de cette organisation.

4.7 Synthèse des deux hypothèses :

Au terme de la présentation, l'analyse, la synthèse des résultats et la vérification des hypothèses, il nous est facile à présent de leur donner des explications qui se présentent comme suite :

- Le type de contrat de travail est un déterminant essentiel à l'efficacité au travail. En ce que nous avons conclu c'est que les salariés insérés avec un contrat CDD sont les plus efficaces car ces derniers sont dans l'obligation de l'être afin d'obtenir un poste permanent au sein de CEVITAL.
- le type de contrat de travail détermine également l'effectivité au travail, En effet, les salariés insérés avec un contrat CDI sont les plus effectifs car le résultat de leur travail est conforme à celui attendu par la direction .Cela est dû à l'expérience de ces salariés et à leur assurance dans l'accomplissement des tâches car ces employés ont l'avantage d'avoir une certaine sécurité de l'emploi.

On conclut donc que nos deux hypothèses sont confirmées, puisque le résultat de notre recherche le prouve.

Pour résumé, le type de contrat de travail quel que soit sa nature a évidemment un impact sur la performance au travail, dans le cas de notre étude réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL les deux types de contrat de travail CDD et CDI ont une influence sur la performance des salariés. En, effet à CEVITAL la pression est de rigueur pour tous les salariés de l'entreprise. Le règlement est très strict. Aucune erreur ne peut être tolérée. Ces employés doivent être performants même si leur fonction au sein de cette organisation est de courte durée, ils se doivent donc d'être à la hauteur de cette entreprise de renommée défiant toute concurrence.

Suite à notre problématique et aux questions posées au préalable il est donc possible de répondre comme tel :

La nature du contrat de travail contribue à la performance des salariés de CEVITAL. Ceci a été démontré dans les tableaux N°23 ET N°24. En effet à travers ces tableaux nous avons pu remarquer que La majorité des salariés CDD avec un pourcentage de 77,5% disent que les tâches que leur confie leur supérieur les aident à avancer professionnellement, contre 67,5% chez les salariés CDI qui pensent que les tâches que leur confie leur supérieur les aident à avancer professionnellement. On peut donc en déduire que les salariés CDD sont plus motivés que les CDI et par conséquent plus performants.

Conclusion chapitre

Ce dernier chapitre consiste à l'analyse, ainsi que l'interprétation de toutes les données collectées sur le terrain par le biais de questionnaires sous forme de tableaux simples et croisés. Chacune de ces données a été soumise à une analyse statistique et sociologique. Nous avons également apporté des tentatives d'interprétation des résultats qui reprennent les hypothèses de recherche pour voir si l'orientation des données les confirme ou les infirme dans le cadre théorique choisi. Enfin nous avons conclu ce chapitre par des résultats généraux de notre enquête.

Conclusion

générale

CONCLUSION

Dans cette recherche nous avons voulu, étudier l'impact d'un contrat de travail sur la performance des salariés. De plus nous souhaitons proposer une piste de recherche en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

Tout au long de ce mémoire nous avons fait un tour d'horizons sur les approches théorique mises en place en ce qui concerne les notions de contrat de travail et de performance, on a pu comprendre qu'il était très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simpliste et quelles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental. Il n'y a pas de model. Il existe tout de même plusieurs points de convergences entre les théories managériales présenté au début et les études faite.

D'après les nombreuses constatations faites au sein de l'entreprise CEVITAL, il est clair que pour cet organisme le type de contrat de travail est un déterminant à l'efficacité et l'effectivité des salariées.

Nous avons procédé à une comparaison entre les deux types de contrat CDD et CDI en spécifiant lequel de ces contrats avait un réel impact sur la performance des salariés. Nous avons pu remarquer l'ors de nos observations au sein de l'entreprise et d'après les réponses des salariées obtenue par le biais de questionnaires que tous les employés de CEVITAL se devaient d'être performant quel que soit le type de contrat par lequel ils étaient insérer car CEVITAL à une politique d'emploi bien spécifique qui consiste à attendre toujours plus de ses salariés. La persévérance, le progrès, la détermination, sont des valeurs maitresse à CEVITAL que tout salariés doit avoir.

On conclut donc qu'à CEVITAL le contrat de travail à un impact sur la performance des salariés ce qui répond à la problématique posée au paravent.

A la fin de l'étude menée au sein de l'entreprise CEVITAL, il en ressort que cette dernière se doit de réduire la durée de requalification des salariées CDD en CDI ou de recruter directement des salariées avec un contrat CDI, car certains CDD ont autant de motivation et de potentiel que les CDI et ce vu que l'environnement dans lequel ces employées travaillent requière une performance constante avec beaucoup d'efforts à fournir. CEVITAL doit donc donner une chance à ces salariées pour être permanents dans l'entreprise.

Ainsi, ce n'est qu'à la suite de cette prise de conscience que CEVITAL pourrait faire valoir comme il se doit toutes les qualités de son personnel.

Notre souhait est donc que l'entreprise puisse prendre en compte nos suggestions afin que tous les salariées de CEVITAL exécutent leur travail avec plus de sérénité et de sécurité.

Il serait intéressant de créer différentes perspectives de recherches en reliant le contrat de travail à d'autres variables concernant le travail des salariés en entreprise.

Bibliographie

Liste Bibliographique :

1. ALLEGRE Claude Blanche, Gestion des ressources humaines :(valeur de l'immatériel), 1^{ère} Ed De Boeck, Bruxelles, 2008.
2. ALCOUFFE Alain, efficacité versus équité en économie sociale, Ed l'Harmattan, Paris, 2000.
3. BAROUCHE Gilles, booster la performance de son entreprise (la boîte à outil de votre sucée), Ed afnor et Ed livre a vivre, paris, 2010.
4. BLANC Maurice, Pour une sociologie de la transaction sociale, Ed l'harmatton, paris, 19991.
5. CARADEC Vincent, MARTUCCELLI Dani, Matériaux pour une sociologie de l'individu (perspective et débat), Ed septentrion, paris, 2005, P 248
6. CHANDLER Alfred, Organisation et performance des entreprises, Ed de l'organisation, 1992.
7. CHAPUT Luc, modèles contemporains en gestion : (un nouveau paradigme, la performance), Ed presse de l'université de Québec, 2007.
8. CHAZEL François, Emile Durkheim et l'élaboration d'un programme de recherche en sociologie du droit, Edition non motionné, paris, 2000.
9. CHEVALIER Jaques et LOSHAK Daniel, Introduction à la science administrative, Paris, Ed Dalloz 1974.
10. EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, presse polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, 2003.
11. GADREY Nicole, logique sociale (actualité sociale et politique), ED l'harmattan, paris, 2001.
12. GALLER Jent marc, les outils de la performance industrielle, Ed d'organisation, paris, 2008.
13. GONCLOFF Bernard, l'individu et les performances organisationnelles, Ed l'harmattan, paris, 2000.
14. JOURDAN Dominique, contrat de travail (du recrutement a la rupture), Ed Delmas, Paris, 2011/2012.

15. LACHMANN Henri, Bien- être et efficacité au travail (10 proposition pour améliorer la santé psychologique au travail), documentation française (premier ministre), Paris, 2010.
16. LALLEMENT Michel, sociologie des relations professionnelles, Ed la découverte, paris, 1996.
17. LAUTIER Guy, Démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanctions, Edition maxima, Paris, 2004.
18. LORINO Pierre, Méthodes et pratiques de la performance(le guide du pilotage), Ed de l'organisation, 1997.
19. M.LEBAS, Performance : Mesure et management (Faire face à un paradoxe), Groupe HEC, Paris, 1998.
20. MACHESNAY Michel, Economie d'entreprise, Ed Eyrolles, 1991.
21. MARTORY Bernard, CROZET Daniel, gestion des ressources humaines (pilotage social et performance), Ed Dunod, Paris, 2008.
22. MOKHTAR Lakehal, Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence, E d l'harmattan Algérie, 1992.
23. NIESSEN Wilfried et CHANTEUX Anne, plan les tableaux de bord et business, Ed Edi pro, Liège, 2006.
24. PERITTI Jean-Marie. Gestion des ressources humaines, 15^{eme} édition Vuibert, paris, 2008.
25. ROY Véronique. Droit du travail, 13eme Edition Dunod, 2009.
26. RURKA Ana, l'efficacité de l'action éducative d'aide à domicile (le point de vue des usagers et des professionnelles), Ed l'harmatton, paris, 2008.
27. SABINE Erbès-Seguin, L'emploi, dissonances et défis: sociologues et économistes en débat, Ed l'harmattan, paris, 1994.
28. SIGNORETTO Fabrice. Les contrats De travail, Edition d'Organisation, Paris, 2002.
29. SOPHIE Marquette-Pondeville, le contrôle de gestion environnemental (une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturière belges), Ed presse de l'université de louvain, Belgique, 2003.

30. TREMPLEY Diane Gabrielle, performance organisationnel et temps sociaux, Ed Broché, paris, 2012.
31. VOYER Pierre, le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ém} Ed presse de l'université de Québec, 1999.
32. ZARA Olivier, le management de l'intelligence collective ,2^{ème} Ed M21, 2008.

Les ouvrages de méthodologie de recherche

1. ACTOUF Omar, méthode des sciences sociales et approche qualitative , Ed les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.
2. BAHIA Kamilia, Processus de réalisation d'un mémoire ou d'une thèse en marketing, Ed l'harmatton, Paris, 2011.
3. COMBESSIE Jean –Claude, la méthode en sociologie, Ed la découverte, Paris, 2001.
4. DEPELTEAU François, la démarche d'une recherche en sciences humaines (de la question de départ à la communication des résultats), Ed de Boeck, canada, 2000.
5. GAUTHIER Benoit, recherche sociale (de la problématique à la collecte de donnée), 4^{ème} Edition, université Québec, 2003.
6. GHIGLIONE Richard, MATALAN Benjamin, Les enquêtes sociologiques. Théories et Pratiques, Ed Armand Colin, Paris, 1982.
7. GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 11^{ème} Ed, paris, 2000.
8. GUIDER Mathieu, méthodologie de la recherche, Ed ellipses, Lyon, 2004.
9. IGALENS Jaque, audit des ressources humaines, Ed Liaison, paris, 1994.
10. LAFOUGE Thierry, POUCHOT Stéphanie, Statistiques de l'intellect:(Lois puissances inverses en Sciences humaines), Ed publibook, Paris, 2012.

Liste des dictionnaires :

1. YADOLAH Dodge, Statistique: Dictionnaire encyclopédique, Ed springer, Paris, 2007.

Articles et revues :

1. BOURGUIGNON Annick, Peut-on définir la performance ? , Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269, pp. 61-65
2. DEMMKE Christophe, Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE, institut européenne d'administration public, janvier 2007.
3. DUHAUTOIS Richard et CONZALEZ Lucie, l'hétérogénéité des contres de travail et performance des entreprises, centre d'étude de l'emploi, France, janvier 2007.
4. JEAN-GUY Belly « Max weber et la théorie du droit des contrats », in droit et société, N°9, Québec-canada, 1988.

Mémoires et thèses :

1. ACHTE Isabelle, comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, université paris dauphine, 2010.
2. ARHAB Baya, Contribution à la réflexion sur la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage en Algérie, Thèse de doctorat d'université. Bejaia : Université de Bejaia, 2010.
3. HAPPEL Nancy, le roulement du personnel et la performance organisationnelle : (l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines), mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise sciences, université de Montréal, septembre, 2011.

Document officiel :

1. Document interne de l'entreprise CEVITAL.
2. Journal officiel de la république algérienne, N°17, 25 avril 1990.

Document électronique :

1. http://cevitalrecrute.com/index.php?option=com_candidat&view=filiale_recrute&fil6.
2. <http://www.emploiartner.com/fr/site-rh/recrutement/2/138213/mfg-algerie>.
3. <http://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs>.
4. <http://www.cevital-agro.com/index.php/innovations>.

Annexes

Annexe 1 : Les contrats de travail à durée déterminée catégorie des grades de 6 à 14

ANNEXE 22 BIS
(GRADES DE 6 À 14)

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

Entre les soussignés

D'une part

La société :

Sise à :

Représentée par :

Remplissant la fonction de :

Et d'autre part,

Mme/Melle/Mr Dénommé ci-après « le salarié (e) »

Né(e) le À

Demeurant à

Il a été convenu ce qui suit :

01/ Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de travail du salarié (e) dans le cadre d'une relation de travail à durée déterminée.

Il est établi conformément aux dispositions de la loi 90.11 du 21.04.1990 modifiée et complétée relative aux relations de travail ainsi que celles du règlement intérieur de la société.

02/ Motif du recours au CDD

Le présent contrat est conclu dans le respect des dispositions de l'article 12 de la loi 90/11 relative aux relations de travail et s'inscrit dans le cadre du: **(Reprendre intégralement et uniquement l'un des cas cités à l'article 12 de la loi 90/11)**

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel, l'employeur est tenu de conserver le poste de travail,
- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu,
- Lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient,
- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature, temporaire,

« Il y'a lieu de donner le maximum de détails et de précisions sur le cas retenu: exemple pour le cas de remplacement de titulaire, il faut citer la personne remplacée, le motif de la suspension de sa relation de travail et indiquer l'acte ayant consacré ladite suspension. »

03/ Durée du contrat :

Sous réserve des résultats positifs de la visite médicale d'embauche, de ceux de la période d'essai, le présent contrat est conclu pour une **durée**s'étalant du **au**

Cette durée comprend toutes les périodes de suspension de la relation de travail.

La durée est fixée pour les raisons suivantes :

(Fournir toutes les informations nécessaires relatives au motif du contrat et de sa durée. Ex de justification :

- 1- La durée fixée dans le contrat est liée à la durée de l'activité dans la spécialité du contractant en fonction du plan de charge.**
- 2- La durée du contrat est liée à la durée de la suspension de la relation de travail du titulaire remplacé.**
- 3- La durée est liée à la durée de réalisation du surcroît de travail enregistré.**

La durée ci-dessus peut être prorogée si les besoins de service l'exigent et que le travail pour lequel l'intéressé a été recruté n'est pas achevé durant la période déterminée dans le contrat ou si un surcroît de travail supplémentaire est observé, sous réserve des dispositions de l'article 05.

0 4/ Exécution de la relation de travail

4.1. Poste et structure d'affectation :

M est recruté en qualité de.....auprès de la Direction (structure d'affectation)

4.2. Missions et responsabilités du poste :

M..... Aura à exécuter les missions, tâches et responsabilités qui lui sont confiées dans le cadre de sa fiche de poste annexée au présent contrat (appelée à mise à jour et évolution permanente) et ce, conformément aux règles et normes professionnelles en vigueur au sein de la société.

Le salarié (e) pourra être appelé à effectuer toutes autres tâches correspondant à sa qualification professionnelle et ce dans le cadre de la polyvalence.

4.3. Lieu d'affectation :

M..... exercera ses fonctions au niveau de

Néanmoins, l'Employeur se réserve le droit, pour des raisons liées à l'organisation et/ou au bon fonctionnement, de modifier le lieu de travail actuel. A ce titre le salarié (e) peut ainsi être affecté en tout lieu du territoire national à titre temporaire ou permanent.

En outre et dans le cadre de ses fonctions, le Salarié (e) est appelé à effectuer des missions à l'intérieur ou en dehors du territoire national.

05/ Période d'essai

Le salarié (e) est soumis à une période d'essai d'une durée de X mois de travail effectif suite à laquelle cet engagement prendra effet.

En cas de besoin l'employeur pourra renouveler cette période d'essai une seule fois pour la même durée.

Toute absence qui se produirait au cours de la période d'essai reportera d'autant la durée de celle-ci, sans implication sur la durée du contrat.

Pendant cette période d'essai, les deux parties pourront rompre le contrat à tout moment, sans indemnité, ni préavis,

06/ Rémunération

M.....percevra un salaire mensuel base de dinars.

En sus de cette rémunération, le salarié peut bénéficier d'indemnités liées au poste selon l'organisation du travail et suivant les termes de la politique de rémunération et performances.

(La rémunération ci-dessus comprend toutes les primes et indemnités afférentes au transport et au panier).

07/ Protection sociale :

Le salarié (e) bénéficie de la couverture sociale « régime général » de la sécurité sociale, conformément à la législation en vigueur.

08/ horaires de travail :

La durée hebdomadaire de travail est fixée à quarante (40) heures par semaine et est répartie sur cinq (05) jours ouvrables selon structure de rattachement.

09/ repos légaux et droits aux congés payés :

En sus des jours de repos hebdomadaire, le salarié (e) bénéficiera du congé annuel et des congés spéciaux conformément aux dispositions légales en vigueur.

10/ droits et obligations du salarié (e) :

10.1. Droits du salarié (e) :

Les droits du salarié (e) se limitent strictement à ceux qui sont stipulés dans le présent contrat, en conséquence, le salarié (e) ne saurait prétendre à aucun paiement, indemnité, compensation ou autre avantage qui ne sont pas expressément prévus dans le présent contrat.

10.2. Obligations du salarié (e) :

Pendant la durée du présent contrat, le salarié (e) est tenu au strict respect des dispositions de la législation du travail et du règlement intérieur de la société.

M.....s'engage à :

- Exécuter au mieux de ses capacités les tâches qui lui sont confiées et ce pour la durée convenue et arrêtée dans l'article 3 ci-dessus.
- Observer toutes les instructions et consignes particulières qui lui seront données dans le cadre de sa relation de travail ;
- Veiller au respect de l'obligation de réserve, de confidentialité et de discrétion, notamment, en ce qui concerne l'organisation, les processus, les techniques et technologies ou tout autre information concernant la société susceptible de porter préjudice aux intérêts de cette dernière.
- Participer aux actions de formation et de perfectionnement planifiées par la société.
- S'interdire de s'intéresser directement ou indirectement à toute affaire susceptible de concurrencer par son activité celle de l'employeur.
- Déclarer toute activité commerciale ou d'affaire entreprise avec Cevital, par son conjoint, ses collatéraux et ascendants et descendants.
- Consacrer l'exclusivité et l'intégralité de son activité professionnelle au profit de la société pendant la durée du contrat.
- N'accepter aucune rémunération, prime ou intéressement, avantage en nature, cadeau et plus généralement, directement ou indirectement, tout avantage matériel

Tout manquement à ces obligations pourrait amener la société à engager des poursuites disciplinaires prévues par le règlement intérieur.

11/ Adhésion aux valeurs du groupe :

Le salarié (e) s'engage à respecter les valeurs du groupe, à les diffuser et les faire respecter par l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires.

12/ Suspension de la relation de travail

La relation de travail est suspendue dans les conditions ci-après :

- Suspension pour raison disciplinaire (suspension à titre conservatoire).
- Privation de liberté du salarié (e) tant qu'une condamnation définitive n'aura pas été prononcée.
- Congé de maladie longue durée,

- Congé de maternité.

A l'issue de ces périodes de suspension, le salarié (e) réintègre de plein droit sauf pour les deux premiers cas dont la réintégration est subordonnée aux résultats des procédures disciplinaires ou pénales, ainsi, en cas de confirmation de la faute grave ou de la condamnation pénale, le salarié (e) est licencié sans indemnité ni préavis.

La suspension de la relation de travail ne fait pas obstacle à l'échéance du terme du présent contrat.

Le contrat expire à l'échéance fixée quelque soit la durée de la suspension de la relation de travail et même pendant le déroulement de la suspension.

Au cas où le présent contrat de travail n'est pas arrivé à terme à l'issue de la période de la suspension, le salarié (e) réintègre son poste de travail et ce jusqu'au terme prévu dans le présent contrat.

13/ Cessation de la relation de travail

Le présent contrat prend fin automatiquement à l'issue de la période fixée à l'article 03 ci-dessus sans aucune notification préalable ni indemnité ou délai-congé.

Il pourra, également, être mis fin au présent contrat de plein droit par la société, pour les motifs suivants :

- Licenciement disciplinaire,
- Démission du salarié (e), dans ce cas, celui-ci est tenu au respect du préavis d'un (01) mois (cette période, peut être réduite ou annulée par la volonté exclusive de l'employeur).
- Abandon de poste.
- La nullité ou l'abrogation légale du présent contrat ;
- L'incapacité totale de travail telle que définie par la législation en vigueur.

14/ Abandon de poste

Le salarié (e), en vertu du présent contrat, est tenu d'assurer ses fonctions sans discontinuité aucune.

En conséquence, en cas d'absence irrégulière prolongée de Cinq (05) jours ouvrables sans motif dument reconnu, le présent contrat est résilié aux torts exclusifs du salarié (e), nonobstant les poursuites judiciaires qui peuvent être engagées par la société pour réparation des préjudices causés.

L'abandon de poste est établi au terme du présent contrat, dès envoi de deux mises en demeure sans pour autant recevoir de nouvelles de l'intéressé.

15/ Restitution des documents et biens confiés et passation de consignes

En cas de résiliation du présent contrat, pour quelle que cause que ce soit, le salarié (e) doit :

15.1. Restitution des documents

Restituer sans délai ni préavis à l'employeur, tout objet, documents et matériels qui auraient pu lui être remis pour l'accomplissement de sa mission.

15.2. Passation de consignes

Procéder à la passation de consignes avec la personne désignée par la société à cet effet, pour tous les dossiers dont il a la charge, les projets en cours ainsi que les démarches entreprises et les contacts en cours dans la prise en charge de ses missions.

16/ Modifications

Toute modification du présent contrat doit faire l'objet d'un avenant conclu dans les mêmes formes que celles qui ont présidé à son élaboration.

17/ Règlement des litiges:

Conformément à la loi 90-04 du 06 février 1990, relative au règlement des conflits individuels du travail, le salarié (e) soumet, obligatoirement, tout éventuel différend à la direction générale de l'entreprise avant de soumettre son cas aux instances administratives compétentes en la matière.

Tout litige découlant de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat ou en relation avec celui-ci et qui n'aurait pu être réglé à l'amiable par les deux parties, sera soumis aux instances administratives et judiciaires territorialement et matériellement compétentes.

18/ Disposition diverses :

18.1. Durant sa période d'activité, M sera soumis au règlement intérieur de la société.

18.2. M..... reconnaît avoir pris connaissance du règlement intérieur de la société et s'engage à s'y conformer sans réserve.

18.3. M.....déclare formellement être libre de tout engagement.

18.4. M.....s'engage à faire connaître, sans délai, tout changement qui interviendrait dans sa situation concernant son adresse et sa situation de famille.

L'employeur décline toute responsabilité sur tout retard, égarement ou sur la non réception de correspondance ou de document qu'il adresse à l'employé si ce dernier n'indique pas sa nouvelle adresse en cas de changement de domicile.

18.5. M.....certifie son adhésion aux clauses du présent contrat, établi en deux exemplaires, en y apposant sa signature précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé ».

Fait à Bejaia le :

Le salarié (e)
Mr
(mention lu et approuvé)

Pour la société
Mr

**Annexe 2 : Les contrats de travail à durée indéterminée catégorie des grades
de 6 à 14**

ANNEXE 23 BIS
(GRADES DE 6 À 14)

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

Entre les soussignés :

D'une part,

La société :

Sise à :

Représentée par :

Remplissant la fonction de :

Et d'autre part,

Mme/Melle/Mr dénommé ci après « le salarié »

Né(e) le à

Demeurant à

Il a été convenu ce qui suit :

01/ Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de travail du salarié (e) dans le cadre d'une relation de travail à durée indéterminée.

Il est établi conformément aux dispositions de la loi 90.11 du 21.04.1990 modifiée et complétée relative aux relations de travail ainsi que celles du règlement intérieur de la société.

02/ Exécution de la relation de travail

2.1. Poste et structure d'affectation :

M est recruté à compter du en qualité de auprès de la Direction (structure d'affectation)

2.2. Mission et responsabilités du poste :

M..... aura à exécuter les missions, tâches et responsabilités qui lui sont confiées dans le cadre de sa fiche de poste (appelée à mise à jour et évolution permanente) et ce, conformément aux règles et normes professionnelles en vigueur au sein de la société.

Le salarié pourra être appelé à effectuer toutes autres tâches correspondant à sa qualification professionnelle.

2.3. Lieu d'affectation :

M..... exercera ses fonctions au niveau de

Néanmoins, l'Employeur se réserve le droit, pour des raisons liées à l'organisation et/ou au bon fonctionnement, de modifier le lieu de travail actuel. A ce titre l'Salarié peut ainsi être affecté en tout lieu du territoire national à titre temporaire ou permanent.

En outre et dans le cadre de ses fonctions, le Salarié est appelé à effectuer des missions à l'intérieur ou en dehors du territoire national.

03/ Période d'essai :

Le salarié est soumis à une période d'essai d'une durée de mois de travail effectif suite à laquelle cet engagement prendra effet.

En cas de besoin, l'employeur pourra renouveler cette période d'essai une seule fois pour une durée de mois.

Toute absence qui se produirait au cours de la période d'essai reportera d'autant la durée de celle-ci.

Pendant cette période d'essai, les deux parties pourront rompre le contrat à tout moment, sans indemnité, ni préavis.

04/ Rémunération

M.....percevra un salaire mensuel base de Dinars.

En sus de cette rémunération, le salarié (e), le salarié peut bénéficier d'indemnités liées au poste selon l'organisation du travail et suivant les termes de la politique de rémunération et performances.

(La rémunération ci-dessus comprend toutes les primes et indemnités afférentes au transport et au panier).

06/ Protection sociale :

Le salarié bénéficie de la couverture sociale « régime général » de la sécurité sociale, conformément à la législation en vigueur.

07/ horaires de travail :

La durée hebdomadaire de travail est fixée à quarante (40) heures par semaine et est répartie sur cinq (05) jours ouvrables selon structure de rattachement.

08/ repos légaux et droits aux congés payés :

En sus des jours de repos hebdomadaire, le salarié bénéficiera du congé annuel et des congés spéciaux conformément aux dispositions légales en vigueur.

Le report du congé d'un exercice à un autre ne peut être toléré qu'une seule fois et doit revêtir un caractère exceptionnel.

En tout état de cause, l'employeur seul est en droit d'autoriser, par écrit du responsable hiérarchique, ce report en y mentionnant les motifs ayant engendrés le besoin.

Le droit au congé ayant fait l'objet de report doit, impérativement, être consommé avant l'ouverture des droits de l'exercice n+2.

La CACOBATPH, assure le paiement des indemnités de congé et du chômage intempéries pour les salariés relevant des secteurs du Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique.

09/ droits et obligations du salarié :

09.1. Droits du salarié :

Les droits du salarié se limitent strictement à ceux qui sont stipulés dans le présent contrat, en conséquence, le salarié ne saurait prétendre à aucun paiement, indemnité, compensation ou autre avantage qui ne sont pas expressément prévus dans le présent contrat.

09.2. Obligations du salarié :

Pendant la durée du présent contrat, le salarié est tenu au strict respect des dispositions de la législation du travail et du règlement intérieur de la société.

Mme/Melle/Mr.....s'engage à :

- Exécuter au mieux de ses capacités les tâches qui lui sont confiées et ce pour la durée convenue et arrêtée dans l'article 3 ci-dessus.
- Observer toutes les instructions et consignes particulières qui lui seront données dans le cadre de sa relation de travail ;
- Veiller au respect de l'obligation de réserve, de confidentialité et de discrétion, notamment, en ce qui concerne l'organisation, les processus, les techniques et technologies ou tout autre information concernant la société susceptible de porter préjudice aux intérêts de cette dernière.
- Participer aux actions de formation et de perfectionnement planifiées par la société.
- S'interdire de s'intéresser directement ou indirectement à toute affaire susceptible de concurrencer par son activité celle de l'employeur.
- Déclarer toute activité commerciale ou d'affaire entreprise avec Cevital, par son conjoint, ses collatéraux et ascendants et descendants.
- Consacrer l'exclusivité et l'intégralité de son activité professionnelle au profit de la société pendant la durée du contrat.
- N'accepter aucune rémunération, prime ou intéressement, avantage en nature, cadeau et plus généralement, directement ou indirectement, tout avantage matériel

10/ Adhésion aux valeurs du groupe :

Le salarié (e) s'engage à respecter les valeurs du groupe, à les diffuser et les faire respecter par l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires.

11/ Formation et clause de fidélité

Dans le cas où le salarié bénéficierait d'une formation prise en charge par la société et dont le coût s'élève à plus de 200.000 DA, le salarié sera soumis à l'obligation de signer un contrat de fidélité.

La convention de formation fixera la durée de fidélité et les modalités de remboursement de frais des formations en cas de rupture de la relation de travail.

12/ Suspension de la relation de travail :

La relation de travail est suspendue dans les conditions ci-après :

- Suspension pour raison disciplinaire (suspension à titre conservatoire).

- Privation de liberté du salarié (e) tant qu'une condamnation définitive n'aura pas été prononcée.
- Mise en position du service national,
- Mise en disponibilité,
- Congé de maladie,
- Congé de maternité,
- Congé de pèlerinage,
- Congé sans solde,
- Accord mutuel des parties,

A l'issue de ces périodes de suspension, le salarié réintègre de plein droit sauf pour les deux premiers cas dont la réintégration est subordonnée aux résultats des procédures disciplinaires ou pénales, ainsi, en cas de confirmation de la faute grave ou de la condamnation pénale, le salarié est licencié sans indemnité ni préavis.

13/ Cessation de la relation de travail :

Au-delà de la période d'essai, le présent contrat est résilié de plein droit dans les conditions ci-après :

- Licenciement disciplinaire,
- Démission du salarié, dans ce cas, celui-ci est tenu au respect du préavis de trois (03) mois (cette période, peut être réduite par la volonté exclusive de l'employeur).
- Abandon de poste.
- Motifs propres à la société (interne à la société) moyennant indemnité suivant conditions ci-dessous précisées (voir article 14);
- La nullité ou l'abrogation légale du présent contrat ;
- L'incapacité totale de travail telle que définie par la législation en vigueur.
- Mise à la retraite,
- Mise en chômage ou retraite anticipée dans le cadre du dispositif législatif n° 94-09, 94-10 et 94-11,

14/ Indemnité de rupture unilatérale pour motifs internes à la société :

La rupture prononcée dans les conditions citées au point 4 de l'article 13 ci-dessus, donne droit au salarié recruté dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée et confirmé à son poste de travail à une indemnité forfaitaire fixée, contractuellement, en fonction de son ancienneté à:

- Ancienneté de 2 ans et moins : une indemnité nette de six (06) mois de salaires calculés sur la base de la moyenne des 12 derniers mois de salaires perçus (IRG correspondant sera à la charge de l'employeur).
- Au-delà de deux années : en sus des six (06) mois de salaires accordés plus haut, et à partir de la 3eme année d'ancienneté au sein de la société, le salarié ouvrira droit à un mois de salaire supplémentaire pour chaque année de travail au sein de la société dans la limite de 12 mois cumulés au maximum, l'indemnité ne saurait dépasser les 12 mois de salaire quelque soit l'ancienneté.

15/ Abandon de poste :

Le salarié, en vertu du présent contrat, est tenu d'assurer ses fonctions sans discontinuité aucune.

En conséquence, en cas d'absence irrégulière prolongée de Cinq (05) jours ouvrables sans motif dument reconnu, le présent contrat est résilié aux torts exclusifs du salarié, nonobstant les poursuites judiciaires qui peuvent être engagées par la société pour réparation des préjudices causés.

L'abandon de poste est établi au terme du présent contrat, dès envoi de deux mises en demeure sans pour autant recevoir de nouvelles de l'intéressé.

16/ Restitution des documents et biens confiés et passation de consignes

En cas de résiliation du présent contrat, pour quelle que cause que ce soit, le salarié (e) doit :

16.1. Restitution des documents

Restituer sans délai ni préavis à l'employeur, tout objet, documents et matériels qui auraient pu lui être remis pour l'accomplissement de sa mission.

16.2. Passation de consignes

Procéder à la passation de consignes avec la personne désignée par la société à cet effet, pour tous les dossiers dont il a la charge, les projets en cours ainsi que les démarches entreprises et les contacts en cours dans la prise en charge de ses missions.

16.3. Remboursement de prêt

En cas de bénéfice de prêt, M s'engage à rembourser la totalité du montant restant du prêt sans délai et ce à la rupture de la relation de travail.

17/ Modifications :

Toute modification du présent contrat doit faire l'objet d'un avenant conclu dans les mêmes formes que celles qui ont présidé à son élaboration.

18/ Règlement des litiges:

Conformément à la loi 90-04 du 06 février 1990, relative au règlement des conflits individuels du travail, le salarié soumet, obligatoirement, tout éventuel différend à la direction générale de l'entreprise avant de soumettre son cas aux instances administratives compétentes en la matière.

Tout litige découlant de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat ou en relation avec celui-ci et qui n'aurait pu être réglé à l'amiable par les deux parties, sera soumis aux instances administratives et judiciaires territorialement et matériellement compétentes.

19/ Disposition diverses :

19.1. Durant sa période d'activité, M sera soumis au règlement intérieur de l'entreprise.

19.2. M..... reconnaît avoir pris connaissance du règlement intérieur de la société et s'engage à s'y conformer sans réserve.

19.3. M..... déclare formellement être libre de tout engagement.

19.4. M.....s'engage à faire connaitre, sans délai, tout changement qui interviendrait dans sa situation concernant son adresse et sa situation de famille.

L'employeur décline toute responsabilité sur tout retard, égarement ou sur la non réception de correspondance ou de document qu'il adresse à l'employé si ce dernier n'indique pas sa nouvelle adresse en cas de changement de domicile.

19.5. M.....certifie son adhésion aux clauses du présent contrat, établi en deux exemplaires, en y apposant sa signature précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé ».

Fait à Bejaia le :

Le salarié
(avec mention lu et approuvé)

Pour la société

Annexe 4 : Le questionnaire

Université Abderrahmane Mira BEJAIA Département des Sciences Humaines Faculté des Sciences Humaines et Sociales.

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sociologie option « sociologie du travail, emploi, et organisation » ayant pour thème : « l'impact d'un contrat de travail sur la performance des salariés. Cas de l'entreprise CEVITAL. ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui comporte plusieurs parties. Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses, cochez les réponses les mieux appropriées pour vous.

NB : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

Afin de respecter l'anonymat des salariés, nous utiliserons pour chacune de ces personnes interviewées une codification.

1. Genre?

Féminin

Masculin

2. Dans quelle classe d'âge vous-situez-vous?

20-30

31 à 40 ans

41 à 50 ans

51 ans et plus.

3. Quel est votre niveau d'étude ?

Bac

Niveau moyen

Sans diplôme

Universitaire

4. Quel est votre poste ?

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

1. Depuis combien de temps êtes-vous sous contrat ?

.....

2. Quel est votre type de contrat ?

CDD CDI

3. Avez-vous déjà été requalifié d'un CDD à un CDI ?

Oui Non

4. Avez-vous déjà renouvelé votre contrat ?

Oui Non

Si oui quel est le nombre de renouvellement

5. Avez-vous rencontré des difficultés dans votre renouvellement ?

Oui Non

1. Combien de fois avez- vous effectué votre travail dans les délais?

Le plus souvent environ la moitié du temps

De temps à autre jamais

2. Comment partagez-vous les responsabilités entre employés pour chaque tâche que vous devez effectuer ?

Extrêmement bien Très bien

Légèrement bien Pas du tout bien

Moyennement bien

3. A quelle vitesse effectuez –vous votre travail ?

Très rapidement Moyennement rapide

Un peu vite Pas du tout rapidement

4. Pensez-vous être un élément efficaceà l’entreprise ?

Oui non

Si oui dites pourquoi :

.....
.....
.....

5. Selonvous la nature de votre contrat a-t-elle une quelconque influence sur votre travail ?

Oui non

Comment expliquez- vous cela:

.....
.....
.....

6. Que représente pour vous la titularisation?

Un objectif à atteindre une assurance de stabilité

Un avenir très claire rien

7. Selon vous, méritez-vous d'être permanent dans cette entreprise ?

Oui non

Si oui dite pourquoi :

.....
.....
.....

8. La période d'essai qui renvoi à chaque renouvellement vous dérange ?

Oui Non

9. Quelle est votre attitude à l'approche de l'expiration de votre contrat ?

A l'aise, parce que je suis sûr(e) que l'entreprise me renouvellera facilement

Perturbé(e), parce que peut ne pas renouveler le contrat

Stressé(e) et angoissé(e), crainte de perdre son poste

Détendu (e), je suis déjà permanent dans l'entreprise.

1. Pensez-vous répondre aux exigences de l'entreprise :

Oui

Non

Justifiez votre réponse :

.....
.....
.....

2. Croyez-vous que vos supérieurs sont satisfaits de votre travail ?

Evidement

Probablement

Pas du tous

3. Pensez- vous contribuer à l'amélioration de la productivité de CEVITAL ?

Oui

Non

Plus au moins

4 .Avez-vous déjà subi des sanctions par rapport à une mauvaise exécution de votre travail ?

Oui Non

Si oui lesquelles :

.....
.....
.....

5. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans l'accomplissement de vos tâches ?

.....
.....
.....

6. Pensez-vous être un élément positif à l'entreprise ?

- Bien sûr
- Peut être
- Pas du tout

7. Vous vous voyez appartenir à CEVITAL ?

.....
.....
.....

8. Pensez-vous que votre titularisation peut avoir un impact sur votre contribution à l'entreprise ?

- Bien sûr Probablement

- Aucunement

9. D'après vous quelle est la raison majeure qui empêcherait l'entreprise de vous titulariser ?

- Aucune, je suis un très bon élément
- Mon manque de sérieux
- Je ne suis pas assez productif
- La gestion financière

10. Pensez-vous que les tâches confiées par vos supérieurs vous aident à avancer professionnellement ?

.....
.....
.....
.....

11. Comment pouvez-vous améliorer vos performances d'après les commentaires faits par vos supérieurs sur votre travail ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre contribution.

