

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUE ,Cles OMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION  
DÉPARTEMENT DES SCIENCE DE GESTION



# *Mémoire de fin d'étude*



EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION  
OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*L'impact des conditions de travail sur la motivation des salaires*

*Cas : Distribution des Matériaux de Construction « DMC »*

**Réalisé par :**

**Azouni Kahina**

**Bettahar Amira**

**Membre de jury :**

**Mme Ouamar Sabrya MCB UMMTO, présidente.**

**Mme Si Mansour Farida, MCB, UMMTO, examinatrice.**

**Mr. MALEK NADIR, MCB, UMMTO, rapporteur.**

**Encadré par :**

**Mr. MALEK NADIR**

Promotion 2021/2022



## **Remerciements**

**Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui ont m'accompagné durant le cursus universitaire afin de réaliser ce modeste de travail.**

**Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nous vifs remerciements : A MR : MALEK. NADIR, enseignant à l'Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, et MADAME MALEK ZAHIA enseignante à l'Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses conseils avisés, sa compréhension et sa patience.**

**Aux membres du jury d'avoir accepté d'examiner notre travail. MME : OUAMAR SABRYA et MME SI MANSOUR FARIDA.**

**A SI TAYEB ALI pour avoir accepté de nous encadré et de nous aider, et conseillé pendant notre stage , A tous mes enseignants, que nous présentons toute notre gratitude pour la qualité de la formation assurée.**

**A tous le département administratifs «DIVINDUS DMC », pour nous avoir très bien accueillie et soutenu pendant la période du stage. Enfin, que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la Réalisation de ce mémoire soient vivement remercié**



# Didicas



*Je dédie notre travail*

*A Mon père et ma mère qui ont été la raison de mon succès*

*A toute ma famille mes frères et sœurs*

*A mes amis*

*A tous ceux qui m'ont aidé De près ou de loin à ma réussite*

*A ma binôme AMIRA et sa famille.*

*KAHNA*

# *Didicas*



*Je dédie notre travail*

*A Mon père et ma mère qui ont été la raison de mon succès*

*A toute ma famille mes frères et ma sœur*

*A mes amis*

*A tous ceux qui m'ont aidé De près ou de loin à ma réussite*

*A ma binôme Kahina et sa famille.*

*Amira*

## Liste d'abréviation

---

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>ANACT</b>	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>CEE</b>	Comité d'Entreprise Européenne
<b>CHSCT</b>	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
<b>CHS</b>	Comité d'Hygiène et de Sécurité
<b>CRAM</b>	Caisse Régionale d'Assurance-Maladie
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>DP</b>	Délégués du Personnel
<b>ERD</b>	Existence Relationnels et Développement
<b>ERG</b>	Existence, Relatedness and Growth
<b>INRS</b>	Institut National de la Recherche et de Sécurité
<b>IRP</b>	Institutions Représentatives du Personnel
<b>MSA</b>	Mutualité Sociale Agricole
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>SCARF</b>	Statut, Certitude, Autonomie, Relations et Franc-jeu
<b>TMS</b>	Troubles Musculo - Squelettiques
<b>VIE</b>	Valence, Instrumentalité et Expectation



# *Sommaire*



## **SOMMAIRE :**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>I</b>
<b>Chapitre 01 : les conditions de travail et la motivation des salarié</b>	
Introduction.....	01
Section 01 : les conditions de travail.....	01
Section 02 : la motivation des salariés.....	14
Section 03 : Analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés.....	29
Conclusion.....	30
<b>Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail sur la motivation des salarié</b>	
Introduction.....	33
Section 01 : les conditions de travail et les risques professionnel.....	33
Section 02 : les théories de motivation.....	54
Section 03 : modèle SCARF.....	71
Conclusion.....	83
<b>Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés</b>	
Introduction.....	86
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique.....	86
Section 02 : interprétation et analyse des résultants.....	109
Section 03 : les résultants de recherche.....	153
Conclusion.....	153
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>155</b>
 Bibliographie	
 Annexes.	



# *Introduction générale*



# Introduction générale

---

Le travail est un facteur important d'honneur et de valeur personnelle et occupe une place essentielle dans nos sociétés. Comme il est considéré un investissement positif dans l'organisation parce qu'il réalise le principal objectif du service des ressources humaines, car il est l'essence et la source de l'individu, intègrent le développement personnel, l'identification, construction identitaire. L'amélioration des conditions de travail est devenue la le bien-être des travailleurs est aussi le succès de l'organisation.

En effet, les conditions de travail sont essentielles dans tout processus motivation et exécution des tâches. Les travailleurs ne peuvent pas faire de leur mieux même s'ils disposent du matériel adéquat pour le faire. Le génie professionnel est comme ça les humains ne peuvent être utilisés que si les outils nécessaires sont disponibles.

Par conséquent, il est clair que l'entreprise doit améliorer il apparait donc important de maintenir les salariés dans l'entreprise pour leur dernière période afin de motivation continue des travailleurs. Il donc clair qu'il existe une relation entre les conditions de travail sont au centre de leurs préoccupations, car l'entreprise a été construite pour offrir profit et durassions sur les marchés à long terme. Si on veut de la durée bénéficiant de leurs compétences et de leur expérience, l'un des moyens d'y parvenir consiste à condition de travail et motivation.

## **I. Objet de travail :**

Dans un contexte générale, l'objet de ce travail de recherche est d'étudier la relation entre les conditions de travail et la motivation des salaries au sein des entreprises publiques algérienne.

Pour ce faire nous s'intéressons à l'impact des conditions de travail sur la motivation des salaries dans le secteur public algérienne cas de l'entreprise ...

## **II. Problématique :**

- C'est quoi l'impact des conditions de travail sur la motivation des salaries ? est-elle mise en œuvre au sein de l'entreprise DIVINDUS DMC ?

## **III. Hypothèses de recherche :**

- ✓ **Hypothèse 01** : les conditions de travail mise en œuvre influences a la motivation des salaries dans l'entreprise DIVINDUS DMC.
- ✓ **Hypothèse 02** : les conditions de travail mise en œuvre peut réduit les risques liée au travail dans l'entreprise DIVINDUS DMC.

# Introduction générale

---

## **IV. Démarche méthodologique :**

Nous avons retenu une démarche méthodologique qui s'articule autour de trois axes :

### **Revue de la littérature**

Dans le cadre de ce travail, nous mobiliserons la littérature managériale relative aux domaines : conditions de travail et la motivation au travail (Patrice ROUSSE, 1996 ; LEVY-LEBOYER Claude, 2003.Y Barel · 2013 ; Cédric Leterme).

### **Etude du contexte général**

À partir d'un certain nombre de travaux consacrés aux entreprises, (Jean Pierre, 2003,2006 ; Nichan, 2003,2006.), nous tenterons de dégager une sorte de situation générale sur l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés.

### **Etude empirique**

Notre troisième axe méthodologique consiste à appréhender empiriquement la question de l'impact des conditions de travail au sein des entreprises algériennes. Le recueil des données auprès du groupe DMC se fera en faisant appel à une démarche combinant une méthode quantitative et qualitative.

## **V. Le plan de travail :**

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

### **Le premier chapitre**

Sera consacré aux aspects théoriques relatifs aux conditions de travail et la motivation au travail. Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première propose quelques développements théoriques importants sur les conditions de travail La deuxième section est consacrée développements théoriques importants sur la motivation au travail et la troisième section consacrée à l'analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés.

### **Le deuxième chapitre**

Il portera sur les conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés. Dans la première section, nous aborderons les conditions de travail et les risques professionnels. La deuxième section est consacrée aux différentes théories de la motivation au travail, et la

## **Introduction générale**

---

troisième section consacrée le l'engagement des salaries selon le modèle SCARF de David rock.

### **Le troisième chapitre**

Sera consacré aux résultats de notre enquête auprès de l'entreprise DIVINDUS DMC. La première section sera consacrée à une présentation générale de l'entreprise DIVINDUS DMC et le cadre méthodologique. Dans la deuxième section, nous étudie l'interprétation et analyse des résultants et la troisième section nous ferons la restitution de nos résultats de la recherche.



*Chapitre 01 : Les conditions de travail et la  
Motivation des salariés*



### Introduction :

Aujourd'hui, les conditions de travail jouent un rôle très important dans les entreprises, qu'elles soient petites ou moyennes. C'est souvent l'environnement dans lequel les employés vivent sur le lieu de travail. Ils comprennent l'énormité et le risque du travail effectué, ainsi que la gamme de facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui représentent l'environnement de travail d'un employé pendant les heures de travail ou l'environnement de travail. Cette dernière affecte la motivation des salariés et leur comportement au travail, affectant ainsi leur cohésion pour le bien de l'entreprise : l'envie d'aller travailler, de faire de son mieux, de rester dans l'entreprise.

### Section 01 : Les conditions de travail

Les conditions de travail c'est l'ensemble de facteurs favorables ou défavorables entourant le rendement au travail des employés d'une entreprise.

#### I) Généralité sur les conditions de travail

##### I.1. L'historique des conditions de travail

La thématique sur les conditions de travail est apparue suite aux mauvaises conditions de travail dans l'entreprise, ce qui a entraîné diverses révoltes : les grandes grèves des ouvriers spécialisés, un absentéisme croissant et diverses manifestations contre le travail industrie, par cela les entreprises se sont trouvées dans l'obligation de réagir pour améliorer les conditions de travail<sup>1</sup>

L'histoire des conditions de travail remonte au IXe siècle avec l'étude critique de K. Marx. Entre 1955 et 1975, vingt années caractérisées par une forte croissance et la modernisation de l'outil industriel. Le taux d'accidents du travail diminue d'un tiers grâce à ces progrès.

A partir des années 1970, deux concepts ont pu s'imposer : l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la sécurité intégrée. En 1973, la notion de conditions de travail est établie et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) voit le jour, dotant ainsi le ministre chargé du travail d'un instrument d'information et de conseil aux entreprises. Ce sont les autorités françaises. La loi du 6 décembre 1976 fixe le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels dans toutes les situations de travail : locaux, machines, équipements utilisés, mais aussi la formation pratique à la sécurité de

---

<sup>1</sup>Roustang Guy, « le travail autrement », édition Bordas, Paris, 1982, P66

chaque travailleur à son poste de travail. Ces orientations sont complétées par des mesures qui visent le développement de la prévention et les conditions de travail. Au niveau national, la discussion sur la définition des politiques est renforcée et systématisée par la création du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels qui assure la concertation avec les partenaires sociaux qui jouent un rôle décisif.

La loi du 23 décembre 1982 a fait naître le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), un organe représentatif de l'entreprise doté de pouvoirs étendus, qui remplace l'ancien CHS ;

La loi permet également aux salariés de renoncer à une situation de travail présentant un danger grave et imminent pour leur vie et leur santé.

### I.2. Définition de condition de travail

La notion conditions de travail est définie par plusieurs auteurs.

- Pour l'OIT, Les « conditions de travail » désignent les conditions concrètes dans lesquelles s'effectue un travail donné (durée, dangerosité, pénibilité, etc.), mais aussi toute une série d'éléments qui débordent le lieu de travail à strictement parler (salaire, Statut, sécurité sociale, etc.).<sup>2</sup>
- Selon JEAN PIERRE. MOUTON « les conditions de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent dans leurs lieux de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectifs ainsi que l'environnement du travail ».<sup>3</sup>
- Selon H-SAVALLE « a donné une définition aux conditions de travail qui contient trois éléments en interaction :
  1. Les conditions intrinsèques du travail qui sont liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation du travail particulier ;
  2. les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié à son travail ;
  3. l'environnement global de travail.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Cédric Leterme « L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT) » CRISP/ « courrier hebdomadaire du CRISP » 2016/12n°2297/pages 5 à 42 ISSN 0008-9664 P.21.

<sup>3</sup> Jean pierre. MOUTON. Jack. CHABAD « la sécurité en entreprise » édition Dunod, paris, 2003, p.08.

<sup>4</sup> CITEAU jean pierre, GRH « principe généraux et cas pratique » 4 ème édition, DALLOZ, paris, 2002, p.168

- **Selon Gualino** « Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanations de produits toxiques...). À côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...). La diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés ». <sup>5</sup>

### I.3. Typologie des conditions de travail

Tous les salariés ne sont pas logés à la même enseigne en ce qui concerne les conditions sur leur lieu de travail. Certains travaillent en horaires décalés, d'autres ont un temps de trajet domicile-lieu de travail important. Les rythmes imposés pour répondre aux exigences de productivité influent sur la santé physique et mentale des salariés. <sup>6</sup>

#### I.3.1. Les atteintes à la santé physique des salariés

Les plus observées sont :

- ✓ les gestes répétitifs (efforts, posture pénible, secousses, vibrations, déplacements...)
- ✓ les nuisances (polluants, bruits, poussières...)
- ✓ les facteurs architecturaux (éclairage, climatisation...).

Ces niveaux de contraintes sont mesurés à l'aide d'indicateur de pénibilité physique. Parmi les séquelles de contraintes physiques, il est souvent fait état des troubles musculo-squelettiques à l'origine d'un vieillissement prématuré.

#### I.3.2. Les atteintes à la santé mentale des salariés

Se manifestent par le stress dont l'origine et l'intensité varient en fonction de l'activité, des responsabilités ou encore de la perception du climat social. Depuis près de vingt ans, le stress est apparu comme l'un des nouveaux risques. Le stress peut être défini comme l'ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un

---

<sup>5</sup>GUALINO «L'essentiel de la Gestion des ressources Humaines » 4e édition, Lextenso éditions –Paris, 2010, p.29.

<sup>6</sup>Ibid.p.30.

organisme. Il survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Selon une enquête menée en 2007 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail (cf. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/thirdpartyresearch2007.htm>), 29 % des salariés européens souffrent de problèmes de santé liés au stress d'origine professionnelle.

Le stress des salariés est un élément longtemps négligé mais qui, depuis la hausse du nombre de suicides professionnels en France, redevient une préoccupation majeure des entreprises. L'une des explications de ce revirement de politique trouve, sans doute, ses racines dans l'atteinte à l'image de l'entreprise (interne comme à l'égard de ses clients). En avril 2007, les partenaires sociaux représentatifs des employeurs et des salariés au niveau européen ont signé un accord-cadre dont l'objectif est de s'attaquer au stress afin d'améliorer le bien-être au travail et, par là même, l'efficacité des entreprises. Il est précisé que même si les manifestations du stress sont individuelles, les causes et les effets sont d'ordre collectif.

### **1.4. Les champs étroitement complémentaires des conditions de travail**

Nous distinguerons quatre champs étroitement complémentaires mais nécessairement distincts :<sup>7</sup>

- ✓ Les conditions physiques du travail ;
- ✓ Les conditions du travail mental ;
- ✓ Les conditions psychosociales du travail ;
- ✓ Les horaires de travail.

#### **1.4.1. Les conditions physiques du travail**

Elles sont les plus anciennement reconnues et regroupées sous l'appellation de conditions d'hygiène et de sécurité.

#### **1.4.2. Les conditions du travail mental**

Elles constituent présentement la principale préoccupation des psychologues ergonomes. A mesure qu'au travail taylorien se substitue le travail, ces conditions de travail-là se transforment et génèrent de nouveaux risques.

---

<sup>7</sup>Pierre jardillier « les conditions du travail » A.O. Presses universitaires de France, p.3-4.

### 1.4.3. Les conditions psychosociales du travail

Ces conditions qui sont à la fois celles des travailleurs et celles des salariés ne sont que depuis peu reconnues comme conditions du travail. Elles ont été, des années durant, la principale source des conflits sociaux. Elles sont, depuis la dégradation de l'emploi, mais cette fois sans conflit, chaque jour plus dégradées.

### 1.4.4. Les horaires de travail

Enfin constituent une dimension transversale essentielle des conditions du travail - mais plus largement aussi de la qualité de la vie.

Ces horaires qui, présentement, s'allègent et se diversifient sans vraiment s'améliorer, modèlent non seulement le travail mais aussi et plus encore l'emploi et notre société elle-même.

## I.5. Les composants des conditions du travail

Les composantes des conditions de travail stimulent : l'ergonomie, l'organisation du travail, la santé et la sécurité.

### I.5.1. L'ergonomie

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire des conditions de travail pour diminuer la fatigue physique et psychologique. Les recherches en ergonomie portent sur la définition d'outils, particulièrement sur la grille d'analyse des conditions de travail pour étudier la charge physique et mentale de travail à un poste donné et les conditions d'ambiance de poste.<sup>8</sup>

#### ✓ **Étymologiquement**

Loi du travail ou science du travail. L'ergonomie est l'étude scientifique de l'homme au travail sous les aspects physiologiques, anatomiques, psychologiques et sociaux. Sa finalité est de rompre avec le taylorisme vulgaire ou la vulgarisation erronée de l'organisation scientifique du travail sous forme de l'adaptation de l'homme à la machine ou au travail. Elle

---

<sup>8</sup> Laetitia .LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3ème édition Gualino, 2009, p.84.

propose de substituer la philosophie inverse : l'adaptation des machines et du travail à l'homme. C'est le sens de l'expression anglaise human engineering.<sup>9</sup>

### I.5.2. L'organisation du travail

D'après les travaux de plusieurs spécialistes, la conception du travail exerce une influence déterminante dans les choix en matière de gestion des ressources humaines. Les recherches ont montré que les entreprises qui recourent à des équipes de travail ou à des modes participatifs sont plus enclines à mettre en place des politiques de rémunération collective. Cela peut s'expliquer par la difficulté à dissocier le travail individuel du travail de groupe.<sup>10</sup>

### I.5.3. La santé au travail

La santé est une notion de nature polysémique et évolutive, c'est à la fois :

- ✓ l'absence de maladie ;
- ✓ un état biologique souhaitable ;
- ✓ un état complet de bien-être physique, mental et social (définition de l'OMS – 1946) ;
- ✓ la capacité d'une personne à gérer sa vie et son environnement, c'est-à-dire à mobiliser les ressources personnelles (physiques et mentales) et sociales en vue de répondre aux nécessités de la vie.

La santé au travail est le résultat de l'influence de l'environnement professionnel sur un individu.<sup>11</sup>

### I.5.4. La sécurité au travail

Sécurité fait souvent référence à des notions telles que le risque, le danger, la prévention, la protection mais aussi la responsabilité et l'assurance. La sécurité au travail est de l'ordre de la protection et la prévention des accidents et des maladies dans le monde professionnel<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>Jean-Philippe Denis Alain-Charles Martinet Ahmed Silem, « lexique de gestion et de management », 9 -ème éd, Dunod, 2016, P 264

<sup>10</sup>Laëtitia Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 4 -ème éd, Gualino éditeur, Lextenso éditions – 2010, P 80.

<sup>11</sup>Isabelle. Corréard, Patrick.Anaya et all, « Sécurité, hygiène et risques professionnels », édition Dunod, Paris, 2010, P 1.

<sup>12</sup>Ibid. p.1.

### I.6. L'amélioration des conditions de travail

L'évolution positive des conditions du travail résulte, dans toute entreprise, des efforts conjoints des médecins du travail, des psychologues ergonomes, des élus de CHSCT, des syndicalistes et de tous ceux qui dans les groupes d'expression de projet, de progrès, étudient et proposent, Leur action s'inscrit dans un contexte contraignant. Les conditions du travail résultent pour l'essentiel du choix d'une organisation du travail. C'est en changeant d'organisation, c'est-à-dire en travaillant autrement, en changeant le travail lui-même, que l'on peut modifier ses conditions d'exercice. Traiter, isolément des autres, une condition du travail repérée comme particulièrement néfaste est, le plus souvent, inopérant voire impossible.<sup>13</sup>

#### I.6.1. Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail

Il existe plusieurs acteurs qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail<sup>14</sup>

##### a) La médecine du travail

La médecine du travail est spécialisée dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (amiante...). Son rôle est d'analyser les risques, de conseiller et former les travailleurs ainsi qu'à contrôler leur santé. Il est exclusivement préventif car vise à « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». La médecine du travail a été instituée en France par la loi du 11 octobre 1946 pour toutes les entreprises du secteur privé au bénéfice de leurs salariés. La loi du 26 décembre 1966 a étendu la médecine du travail à tous les salariés du secteur agricole et aux exploitants volontaires ; elle est gérée par la Mutualité sociale agricole (MSA). La médecine du travail est financée par les employeurs. Les partenaires sociaux exercent un contrôle sur son organisation et son fonctionnement. Actuellement, ce contrôle est défaillant, par insuffisance numérique de représentants syndicaux de salariés. La prévention porte essentiellement sur les :

- ✓ Risques d'accident liés à l'activité (chute de hauteur, erreur de manipulation de véhicules et engins de levage, risque d'écrasement et de plaies liés aux pièces en mouvement) ;
- ✓ Risques liés à la posture : levage de charge, position assise durant une longue durée ;
- ✓ Risques liés aux émanations de produits dangereux ;

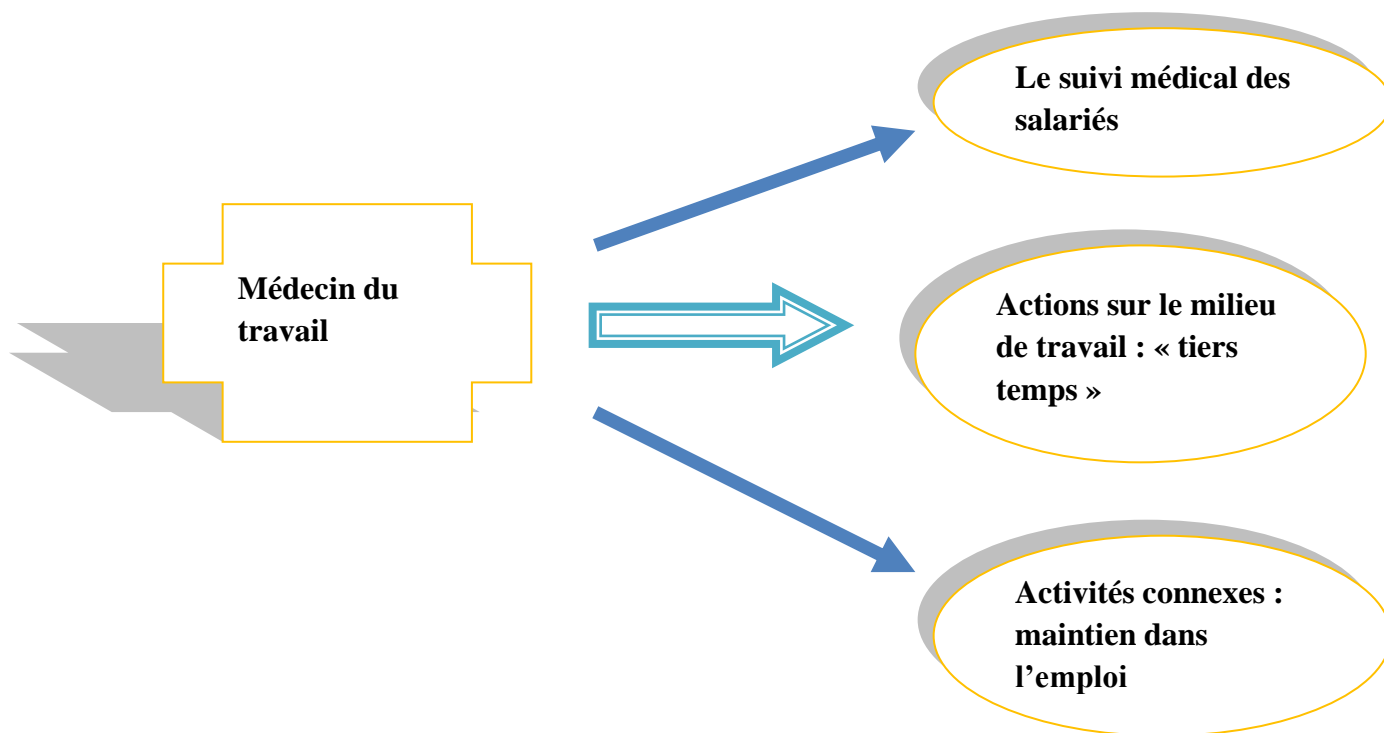
---

<sup>13</sup> Pierre jardillier.OP.CIT, p.20.

<sup>14</sup>Laëtitia Lethielleux. OP.CIT. P 33.35.

- ✓ problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur ;

Figure N ° 01 : Les missions du médecin du travail



**Sources : Isabelle Corréard- Patrick Anaya -Patrick Brun « Sécurité, hygiène et risques professionnels » Dunod, Paris, 2011.p16.**

Le médecin du travail est le conseiller du chef d'entreprise ou de son représentant, des salariés, des représentants du personnel, du CHSCT, dont il fait partie, et des services sociaux. Il participe aux enquêtes menées lors des accidents du travail, des maladies professionnelles.

Il a un rôle d'information sur les risques encourus, dans la mise en place des protections collectives ou individuelles en veillant à ce qu'elles fonctionnent correctement et qu'elles ne soient pas une contrainte supplémentaire pour les travailleurs. Son action s'étend également à l'hygiène générale de l'établissement et de son service de restauration, s'il existe. Il organise la prévention et l'éducation sanitaire dans le cadre de l'entreprise en rapport avec l'activité professionnelle, ainsi il est associé à l'étude de toute nouvelle technique de production, à la formation à la sécurité et à celle des secouristes au sein de l'entreprise.

### **b) Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail**

Dans les entreprises comptant plus de 50 salariés, un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est élu par les délégués du personnel et le comité d'entreprise (art. L. 4611-1 à L. 4611-7, C. trav.). Cette instance représentative du personnel est présidée et animée par l'employeur ou son représentant. Les élus comportent au moins un tiers de cadres ou d'agents de maîtrise. Ces membres disposent d'un mandat de deux ans. Le médecin du travail, l'inspecteur du travail, l'ingénieur-conseil de la CRAM (Caisse régionale d'assurance-maladie) ou son équivalent de la MSA (Mutualité sociale agricole) pour les entreprises relevant du régime agricole et le responsable de la sécurité s'il existe sont des membres de droit, avec une voix consultative.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité. Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières. À ce titre, ses membres disposent d'un crédit d'heures mensuel. La fréquence des réunions est d'une fois par trimestre au moins sachant qu'une séance extraordinaire peut être prévue sur demande motivée (notamment en présence d'un danger grave et imminent ou d'un accident ayant produit des conséquences graves).

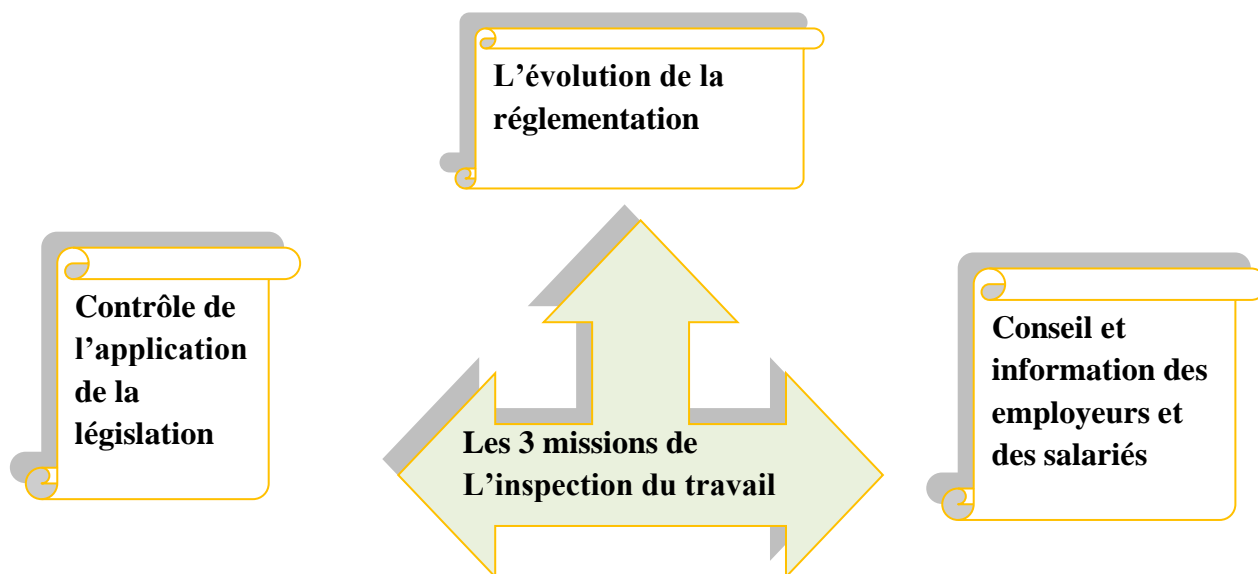
Le bilan de l'hygiène et de la sécurité dans l'entreprise, le plan d'activité annuel établi par le médecin du travail, ainsi que le programme annuel des actions envisagées dans ce domaine par le chef d'établissement, programme construit sur la base du document unique d'évaluation des risques sont communiqués au CHSCT.

### **c) L'Inspection du travail :**

Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions du Code du travail et des lois et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celles des conventions et accords collectifs de travail. À côté de cette mission, ils disposent aussi d'un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ainsi que pour l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Ils interviennent, également, comme conciliateur à l'occasion de la négociation des conventions collectives ou du règlement de

conflits collectifs de travail. Enfin, ils endossent le rôle d'arbitre lorsque certaines difficultés surgissent au moment de la désignation de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord. L'inspection du travail participe aux autres missions de la direction départementale liées à l'emploi, la formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail (art. L. 8112-1 et s. C. trav.).

**Figure N° 02 : Les missions de l'inspection du travail**



**Source : Isabelle Corréard- Patrick Anaya -Patrick Brun « Sécurité, hygiène et risques professionnels » Dunod, Paris, 2011.p19.**

### **d) L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)**

Le réseau ANACT (ANACT et ARACT – Associations régionales ou antennes) pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail. Son programme d'activité est défini dans un Contrat de Progrès signé avec l'État.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail a été créée en 1973. Sous la tutelle du ministère chargé du travail, cet établissement public administratif est organisé en réseau régional. Sa mission est de concevoir, de promouvoir et d'animer, auprès

des salariés et des employeurs, des politiques, des outils et des méthodes favorisant une amélioration durable des conditions de travail.

### I.6.2. Les enjeux d'améliorations les conditions de travail

La survenue récente de suicides dans des entreprises comme Renault et Orange a souligné le poids des risques psychosociaux et les partenaires sociaux ont signé un accord national interprofessionnel sur le stress au travail. <sup>15</sup>

Améliorer les conditions de travail a donc pour principaux enjeux de :

- ✓ Contribuer à la satisfaction et à la productivité des salariés ;
- ✓ Limiter la survenance de maladies professionnelles (maladies essentiellement et directement créées par le travail habituel de la victime qui entraînent le décès ou un taux élevé d'incapacité permanente, plus de 50 000 nouveaux cas chaque année en France) ;
- ✓ Réduire le nombre d'accidents du travail (accident survenu au salarié « par le fait ou à l'occasion de son travail ». En France, plus de 700 accidents du travail par an entraînent la mort du salarié).

### I.6.3. Politiques d'amélioration des conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail passe notamment par : <sup>16</sup>

- ✓ L'écoute des salariés (recueil de leurs attentes...) ;
- ✓ L'établissement d'un diagnostic des conditions de travail pour développer des solutions pour limiter les risques (par exemple : mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail) ;
- ✓ L'adaptation de l'organisation du travail aux changements sociétaux (par exemple : utilisation des NTIC qui permet le télétravail) ;
- ✓ L'aménagement et la réduction du temps de travail dans le respect de la conciliation de la vie professionnelle et privée des salariés ;
- ✓ L'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail pour en augmenter l'intérêt (comme l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation des postes ou le travail en groupes semi-autonomes).

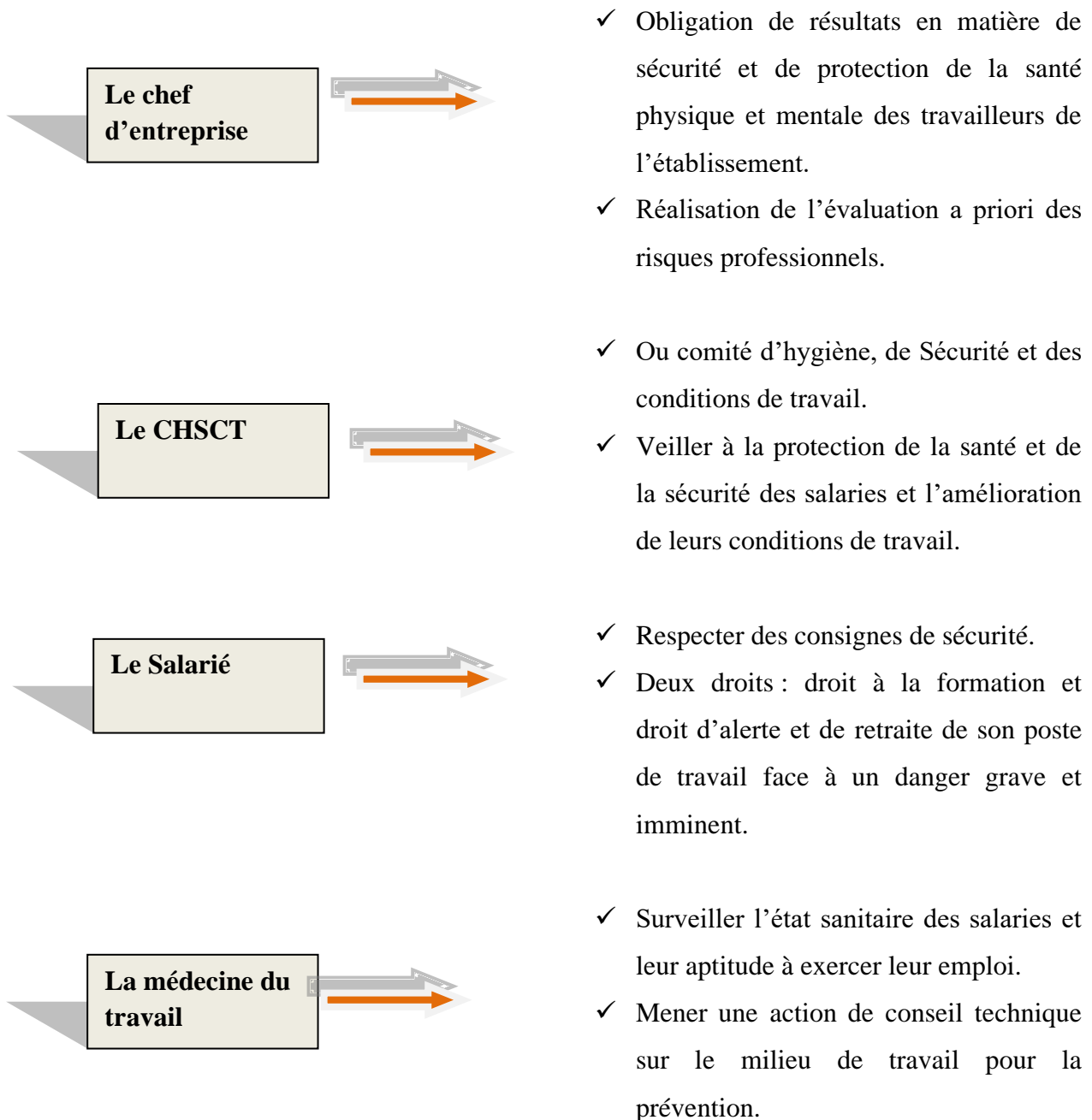
---

<sup>15</sup> Samuel Josien Sophie Landrieux-Kartochian, « l'essentiel du management des entreprises » 3em éd, Gualino éditeur, lextenso édition 2013, p.116.

<sup>16</sup> Ibid p.117.

### I.6.4. Cadre juridique d'amélioration des conditions de travail

Figure n° 03 : Le cadre juridique a pour objectif de protéger le salarié lors de son travail. Les acteurs de la sécurité sont multiples :



Source : Samuel Josien Sophie Landrieux-Kartochian, OP.CIT. p.118

Notons que l'inspection du travail veille aussi au respect des dispositions réglementaires et que la sécurité sociale joue un rôle de conseil et peut infliger une majoration du taux de cotisation accidents aux employeurs fautifs, ce qui alourdit leurs charges sociales.

### Section 02 : la motivation des salariés

#### I) Généralité sur la motivation au travail

##### II.1. Historique de la motivation

Il est certainement difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation. Car entre l'antiquité et le 20ème siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais on peut faire un comparable avec l'histoire de l'organisation du travail, qui a utilisé le concept étroit de la motivation au travail sachant que ça ne se déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge comme aujourd'hui, le type de l'organisation est en relation avec le type du métier considéré. Ainsi on peut prendre l'exemple de l'artisan, le savoir-faire artisanal lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut comprendre que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit donner à de multiples facteurs et d'indicateurs qui les régit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20ème siècle le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations, jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche dans l'année 1930. Des recherches basées au départ sur la famille, l'église, la partie politique.

Au début du 20ème siècle, le taylorisme, puis le fordisme, ont mis en place l'organisation scientifique du travail, Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques.<sup>17</sup>

##### II.2. Définition de la motivation

Il existe un très grande nombrasse de définitions de la motivation. Les plus récentes sont, bien sûr, les plus abouties mettent le mieux d'appréhender ce qu'elle est.

---

<sup>17</sup> Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail ». Economica. Paris. 1996. P. 74.

- **Étymologiquement**, le terme « motivation » vient du verbe latin moveo, qui veut dire mouvoir, bouger, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.<sup>18</sup>
- **Selon PINDER (1984)** « La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée ».<sup>19</sup>
- **Selon patrice ROUSSEL(1996)**« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles ».<sup>20</sup>
- **Selon Lévy-Leboyer (1984)** « La motivation au travail comme étant un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».<sup>21</sup>
- **Selon louise coreau (2022)** « La motivation est un état dynamique qui a ses origines dans les perceptions qu'une personne a d'elle-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but. Nous croyons qu'en comprenant bien cet état dynamique, vous pourrez influencer votre motivation à l'étude.<sup>22</sup>

### Tableau N° 01 : Autres définitions de la motivation

Pour affiner d'avantage la notion de motivation, nous avons trouvé utile de donner d'autres significations d'autres auteurs où nous illustrons dans le tableau suivant

---

<sup>18</sup> Nicole Aubert, « diriger et motiver », Editions d'Organisation 2ème édition, Paris, 2003, page 16.

<sup>19</sup> ROUSSEL. Patrice. OP.CIT. P 73.

<sup>20</sup> Patrice ROUSSELOP.CIT. P.75.

<sup>21</sup> Claude .LEVY-LEBOYER, « LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE», Paris, 2003, P32.

<sup>22</sup> Louise coreau, « la motivation » Février 2002, p.07.

<p><b>Mayo : 1880-1946 Professeur australien de philosophie et de sociologie, il est présenté comme le père des ressources humaines</b></p>	<p>Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail.</p> <p>La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale</p>
<p><b>Mc Gregor : 1906-1964</b></p>	<p>Selon la théorie X, l'homme évite le travail, les responsabilités, et la sécurité ; il est animé par peu d'ambition. Si nous souhaitons qu'il travaille au sein de son entreprise, il est donc nécessaire de le menacer, de le diriger, de le contrôler, de le forcer, de lui laisser peu d'initiative et de lui donner des procédures détaillées. D'après la théorie Y, l'homme, dans son travail, peut trouver des satisfactions, prendre des responsabilités ; il a le sens des responsabilités, et a le sentiment de se réaliser.</p> <p>Il faut décentraliser les responsabilités, obliger le personnel à s'engager et fixer des objectifs, savoir-faire confiance, et regrouper les tâches de façon optimales.</p>
<p><b>Maslow : 1908-1970</b></p>	<p>Toute personne est animée par des besoins et des désirs, qu'elle cherche continuellement à satisfaire ; c'est le besoin dominant qui conditionne son comportement. Il existe deux types de facteurs de motivation ; hygiène et motivateur.</p> <p>Hygiène : salaire, condition de travail, climat social.</p> <p>Motivateur : valorisation du résultat, niveau des responsabilités, ensemble des facteurs liés au travail. Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge</p>

	d'autonomie, introduire de nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité
<b>Victor Vroom</b>	La motivation résulte de trois facteurs : espérance, contributions, force. Espérance : sentiment que l'individu se fait de ses chances de succès. Contribution : sentiment de l'individu. Force : intensité de son désir pour obtenir la satisfaction recherchée. Pour qu'il y ait motivation, les trois facteurs doivent être réunis ; l'absence d'un seul de ces facteurs est suffisante pour ne pas mettre en œuvre son envie
<b>Petit Robert</b>	C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement, ce qui pousse quelqu'un à agir
<b>Petit Larousse</b>	Ensemble des motifs qui expliquent un acte

**Source : YUFEIAN. « Motivation des salariés en chine : Établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013, PP.32-33.**

### II.3. Les types de la motivation

Selon théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN(1985,1991) postule que, plus un employé choisit volontairement de faire son travail, plus sa motivation est autodéterminée, à l'opposé, plus un employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non

autodéterminée, allant du niveau plus élevé d'autodétermination au plus bas, les motivations autodéterminées et non autodéterminées peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.<sup>23</sup>

### II.3.1. La motivation intrinsèque

Est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence.<sup>24</sup>

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en tire, ou bien en d'autres termes parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque<sup>25</sup>

✓ **La motivation intrinsèque à la connaissance**

Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.

✓ **La motivation intrinsèque à l'accomplissement**

L'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.

✓ **La motivation intrinsèque à la stimulation**

L'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail

### II.3.2. La motivation extrinsèque

Relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000, Page 141.

<sup>24</sup> Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all, « Comportements humains & management », 4<sup>e</sup> édition, Pearson France, 2013, P149.

<sup>25</sup> BOISVERT D.OP.CIT, P. 141.

<sup>26</sup> Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all. OP.CIT.P149.

La motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportement lié à des raisons instrumentales. Lorsqu'un employé est extrinsèquement motivé, il ne fait pas l'activité pour ce qu'elle est, mais pour plutôt en retirer quelque chose d'agréable ou pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination, allant du plus faible au plus élevé.<sup>27</sup>

### ✓ **La régulation externe**

Est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir.

Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.

### ✓ **L'introjection**

Se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même.

Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.

### ✓ **L'identification**

Se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'apprécie, même si l'activité n'est pas agréable en soi.

Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

### **II.3.3. L'amotivation**

Dans un dernier temps, DECI et RYAN proposent l'existence d'un autre concept motivationnel : l'amotivation. Celle-ci peut se définir comme étant l'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque.

---

<sup>27</sup> BOISVERT D.OP.CIT.P.141.

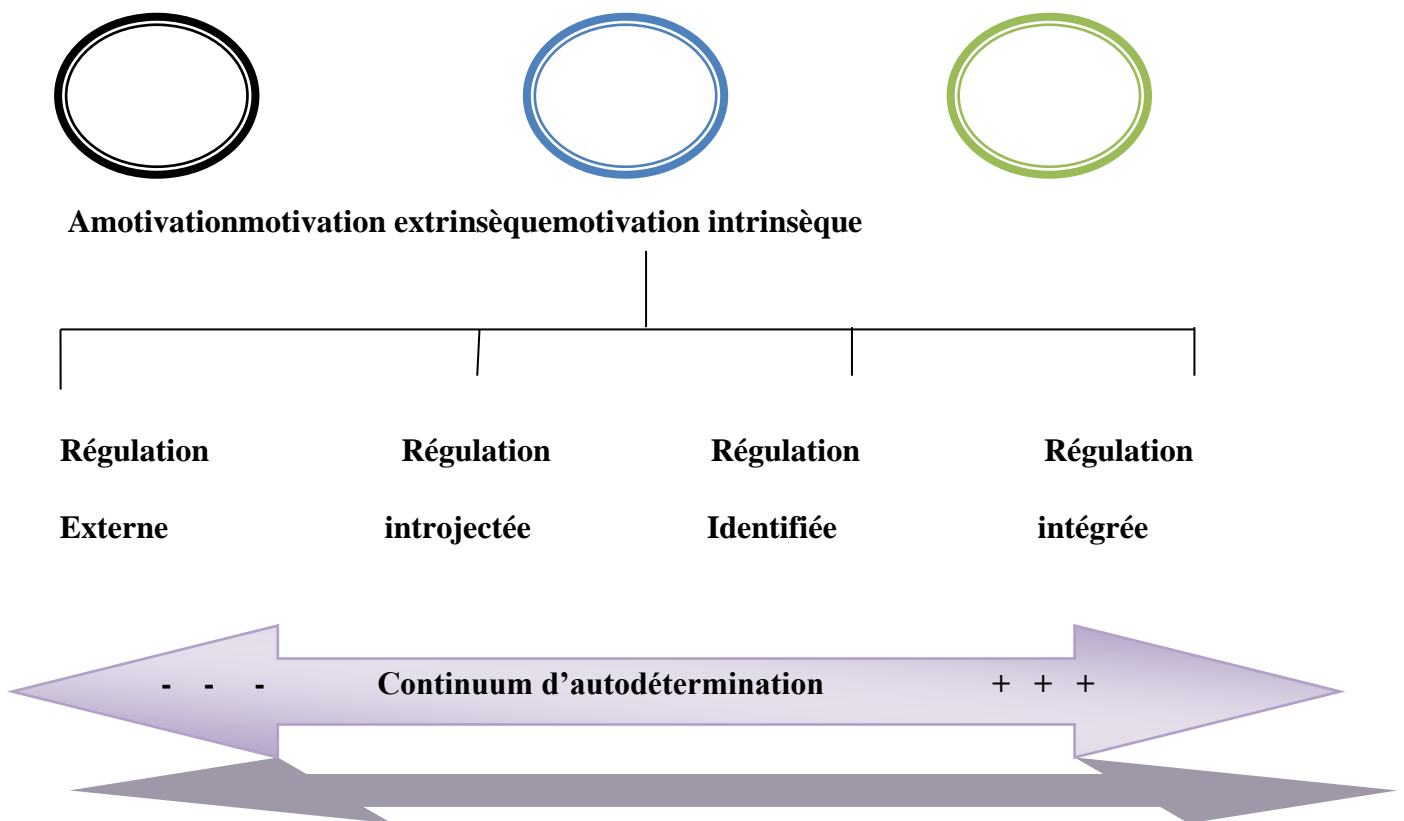
## Chapitre 01 : Les conditions de travail et la Motivation des salariés

L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus.

Lorsqu'un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé.

Ainsi l'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

**Figure N° 04 : les types de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN**



Source : <https://www.penserchger.com/vous-netes-pas-motive-voici-la-motivation-intrinseque/>

### II.4. La typologie des motivations

On distingue principalement quatre types de motivation des individus au travail qui sont comme suit La motivation finale.<sup>28</sup>

#### II.4.1. La motivation finale

Se définit comme l'énergie qu'un individu tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'individu se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, une personne motivée uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

#### II.4.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique.

Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

#### II.4.3. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant tout toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes.

Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus

---

<sup>28</sup> MAIRE. E, DUBOST. M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004. Page24.

couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

### II.4.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différentes qui est source de conflits entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce de manière équilibrée et adaptée à la situation.

### II.5. Les caractéristiques de motivation au travail

- ✓ Le déclenchement (effort) ;
- ✓ La direction (orientation) ;
- ✓ L'intensité (force) ;
- ✓ La persistance (maintien).

Sont les quatre principales caractéristiques de la motivation :

**II.5.1. Le déclenchement :** c'est le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité dont l'intensité dépend de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs.

**II.5.2. La direction :** renvoie à la nature, à la qualité et à la pertinence des comportements adoptés dans le but de satisfaire un besoin.

**II.5.3. L'intensité :** elle fait référence à l'importance de l'énergie consacrée à l'adoption du comportement.

**II.5.4. La persistance :** se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou accomplit une tâche, et elle est grandement tributaire de l'efficacité de l'action choisie à satisfaire le besoin.

Ainsi, le déclenchement et l'intensité d'un comportement motivé font référence à l'énergie déployée pour atteindre un but, alors que la direction et la persistance concernent davantage l'adéquation entre le choix d'un comportement et la réduction réelle de la tension.<sup>29</sup>

### II.6. Les sources de la motivation

La motivation des salariés au travail est issue de plusieurs et de différentes sources, qui varient d'une organisation à une autre et d'un individu à un autre, parmi ces sources de motivation on peut citer :

#### II.6.1. La reconnaissance

La reconnaissance au travail joue un grand rôle dans le processus de motivation des salariés, plus ces derniers se sentent reconnus par leurs organisations ou leurs employeurs, le degré de leurs motivations au travail augmente, ce qui influe d'une manière positive sur la productivité et/ou sur la qualité des services, ce qui résulte le succès et la pérennité des organisations<sup>30</sup>

Pour Brun et Dugas distinguent quatre grands domaines de reconnaissance, qui sont :<sup>31</sup>

##### a) La reconnaissance existentielle (la personne)

Elle se base sur la personne en tant qu'individu, et cela par la prise en compte des différents paramètres, comme son intelligence, ses sentiments et sa vision et expertise personnelle bien à lui. Elle se remarque dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. Par cela l'individu se voit reconnaître et il a le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Au sein des organisations, les individus ne sont pas seulement des processeurs d'informations intéressés seulement par eux même, ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont un corps.

##### b) La reconnaissance de la pratique de travail

Cette reconnaissance se porte principalement sur plusieurs éléments comme, la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les façons et méthodes de travail, le relationnel

---

<sup>29</sup> Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgeois et all. OP.CIT.P 134.

<sup>30</sup> LEVY-LEBOYER.C.OP.CIT.P 32

<sup>31</sup> EMERY.Y. GONIN .F, « Gérer les ressources humaines », Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999. Page.191.

avec les clients et avec les autres collaborateurs (l'esprit d'équipe), et aussi ça concerne les qualités professionnelles, le comportement et les compétences.

### c) La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Dans plusieurs cas, malgré tout le savoir-faire et l'effort et énergie que les salariés déploient, on constate que les résultats ne sont pas satisfaisants par rapport aux efforts, les employeurs donc ne peuvent pas récompenser leurs employés par rapport aux objectifs atteints, mais tout de même, ils doivent récompenser les efforts fournis donc leurs investissements dans leur travail. Ce type de reconnaissance peut se faire avec des façons différentes, par exemple : des remerciements verbaux, par des lettres de remerciements personnalisées et cela pour leurs souligner le courage et la ténacité dans les conditions difficiles.

### d) La reconnaissance des résultats du travail

Ce type de reconnaissance porte sur le produit du travail des collaborateurs et leurs contributions à la réalisation des objectifs organisationnels, comme Dugas et Brun souligne « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité du travail accompli par un individu ou un groupe de collègues, une fois la tâche accomplie ».

## II.6.2. Le maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme un levier essentiel et comme une source de motivation, et c'est un aspect essentiel pour la réalisation des missions et tâches assignées à chacun. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et de réagir positivement et efficacement.<sup>32</sup>

## II.6.3. L'aspect financier (La rémunération)

La rémunération est un levier essentiel et important en matière de motivation des salariés, sur lequel l'organisation doit veiller finement, le niveau de rémunération dans les autres organisations pour un poste similaire est souvent la cause de changement d'organisation s'il est plus élevé que celle actuelle, comme le sentiment et l'impression d'avoir été traité injustement est aussi un facteur de démotivation. Toute organisation doit donc bâtir un

---

<sup>32</sup>EMERY. Y, GONIN. F, Op.cit. Page.192

système de rémunération cohérent quel que soit en interne qu'en externe dans le but d'orienter les comportements dans le sens souhaité.<sup>33</sup>

### II.6.4. L'évolution de carrière

Changer de poste, obtenir de nouvelles responsabilités ou bénéficier d'une promotion sont des événements majeurs dans une carrière. Ces évolutions professionnelles permettent de monter en compétences, de s'enrichir de nouvelles expériences et de conserver sa motivation.<sup>34</sup>

### II.6.5. La communication et la fixation des objectifs

Comme nous l'avons vu avec la théorie de la fixation des objectifs de J. Locke, Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute

---

<sup>33</sup> BAILLY. F et autres, « Comportement humain et management », 2 ème édition, Edition Pearson Education. France. 2006. Page.164

<sup>34</sup><https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/evolution-professionnelle> consulté le 08/10/22 à 22:05

des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.<sup>35</sup>

### II.7. Les moyens de motivation au travail

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.<sup>36</sup>

#### II.7.1. La motivation par les méthodes de management

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.<sup>37</sup>

##### a. Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

##### b. La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi

---

<sup>35</sup> MUCHA. L, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, soutenu en 2010 P.88.

<sup>36</sup> <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries> , consulté le 09/09/2022 à 10:08

<sup>37</sup> L.THOMAS, S.MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris, 2014, PP11.14.

par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation des employés.

### II.7.2. La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

#### a) les conditions de rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce qu'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

#### b) Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises... Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

### II.7.3. La motivation par les conditions de travail

#### a) La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement les facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits).

Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir d'avantage dans leur travail.

### **b) La convivialité au travail**

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

### **II.7.4. La motivation par le travail lui-même**

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- ✓ D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même catégorie d'emploi ;
- ✓ Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature ;
- ✓ Comme nous avons constaté, le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal ;
- ✓ Passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à

satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

### **Section 03 : Analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés**

#### **III) l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés**

Les conditions de travail sont l'un des axes influents sur la motivation des salariés et sont un facteur important de la productivité d'une entreprise. Par conséquent, les employeurs doivent améliorer les conditions de travail, offrir un environnement de travail stable et confortable ainsi que renforcer les relations pour créer un sentiment d'appartenance

Pour cela et dans le cadre de la motivation des équipes, l'entreprise doit justement ajuster quelques éléments y compris :<sup>38</sup>

##### **III.1. Aménager les bureaux pour améliorer l'environnement de travail**

Et c'est le fait que les collaborateurs évoluent dans un environnement calme et apaisant pour favoriser leur concentration. Et donc si l'entreprise souhaite augmenter la productivité, elle doit penser à l'ergonomie des bureaux. Cela ne nécessite pas de faire de gros investissements mais de s'aider de l'existant : mettre la photocopieuse à un endroit accessible et moins gênant, rajouter des coussins sur les chaises inconfortables ou encore ajouter un tableau inspirant...

Tous ces éléments participent à rendre le lieu de travail plus agréable et moins anxiogène.

---

<sup>38</sup><https://www.messorties.fr/actu-entreprises/environnement-de-travail-impact-sur-la-performance-des-salaries/>

consulte le 16 -09-2022 à 21 :40

### III.2. Des activités variées pour animer et renforcer le sentiment d'appartenance

Une bonne ambiance, une bonne cohésion d'équipe et un fort sentiment d'appartenance sont primordiales pour motiver les collaborateurs. Des collaborateurs motivés sont des salariés performants. Alors pour améliorer l'environnement de travail dans la structure de l'entreprise, il faut bien penser aux activités et sorties collectives.

Organiser des événements fédérateurs pour créer des liens entre les collaborateurs est important pour une meilleure ambiance au travail.

### III.3. De la flexibilité pour concilier vie privée et vie professionnelle

La flexibilité au travail se traduit par la capacité de l'entreprise à s'adapter dans son organisation et ses moyens pour répondre aux changements de son environnement. De plus l'émergence des nouvelles technologies, outils et mœurs ont bouleversé le marché du travail.

Aujourd'hui, la flexibilité au travail est synonyme d'aménagement du temps de travail. Cela pousse les DRH et les managers à penser les modes de travail dans leur structure.

L'aménagement des horaires favorise l'épanouissement et le bien-être des subordonnés tout en améliorant leur motivation. C'est pourquoi, il faut rester à l'écoute de leurs besoins et leur énoncer des solutions en adéquation avec leurs attentes. Ainsi leurs proposer une journée de télétravail dans la semaine ou un aménagement des horaires en fonction des souhaits et possibilités de chacun. D'autre part, l'assouplissement des horaires permet aux subordonnés de mieux gérer leur stress et à augmenter leur productivité tout en réduisant le nombre de retards et d'absences. De plus, la flexibilité des horaires offre une bonne image de l'entreprise à ses employés ainsi qu'aux parties prenantes.

### Conclusion :

La motivation des salariés est l'un des principaux facteurs de réussite d'une entreprise, un salarié motivé est une arme pour faire face à ces obstacles, il faut équilibrer le rapport entre l'intérêt de l'entreprise et l'un des salariés qu'il répond aux besoins des salariés et leurs conditions de travail en accordent toujours avec les capacités de cette dernière.



*Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail*  
*Sur la motivation des salariés*



### Introduction

La ressource humaine est l'un des piliers essentiels dans le déroulement de bon fonctionnement des différentes activités d'une entreprise dans un bon environnement qui offrira des bonnes conditions de travail qu'il est protégé des différents risques qu'il est menacé durant la réalisation de leurs tâches ainsi que les encourager ou les motiver pour les pousser toujours à donner leurs mieux et les mets à l'aise. Pour cela en passe à l'étude d'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés.

### Section 1 : les conditions de travail et les risques professionnels

#### I. Les risques professionnels

La notion des risques professionnels a été définie par plusieurs auteurs

##### I.1. Définition des risques professionnels

Toute activité humaine, quels que soient sa nature et le lieu où elle est exercée, présente des dangers pour l'homme, autrement, des atteintes possibles à sa santé et à l'intégrité de son corps. Ces dangers qui manifestent essentiellement sous la forme d'accidents corporels et de maladies de gravités variées, sont appelés risques.

Par risques professionnels, il faut entendre tout risque ayant pour origine l'activité professionnelle, c'est-à-dire le travail rémunéré, indispensable pour vivre de nos jours. Tout phénomène, tout événement qui apparaît en milieu de travail et qui présente un danger pour l'homme est appelé risque professionnel. Il n'est pas indispensable que l'atteinte à la santé ait lieu obligatoirement dans les locaux et pendant les horaires de travail, comme c'est le cas de certaines maladies professionnelles qui se manifestent depuis plusieurs années, voir quelques décennies après l'exposition (cas de certains cancers de l'amiante).<sup>1</sup>

- **Un risque professionnel** : se caractérise par l'exposition d'une personne à un danger pouvant engendrer un accident du travail ou une maladie professionnelle. Par exemple, l'exposition au bruit peut engendrer une surdité, créer de la fatigue, du stress, diminuer la concentration, etc.

---

<sup>1</sup> Nichan .MARGOSSIAN, « Risques professionnels », Caractéristiques • Réglementation Prévention Nichan Margossian 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003, 2006, p.2

Pour chaque risque professionnel, il convient de connaître ses caractéristiques : sa définition, ses valeurs limites d'exposition, ses effets et dommages éventuels, les mesures possibles de prévention et la réglementation d'utilisation.<sup>2</sup>

### I.2. Les types des risques professionnels

Il existe plusieurs types ou familles de risques professionnels qui diffèrent les uns des autres par leur nature, leur origine, leurs caractéristiques et leurs conséquences ainsi que par les mesures de prévention qu'ils nécessitent. Par exemple, le risque électrique n'a rien à avoir avec les risques chimiques ou avec le risque de surdité et les mesures de prévention sont différentes les unes des autres.

Il existe différents moyens pour regrouper et classer les risques professionnels ; celle qui a été choisie ici est la présentation en fonction de la nature et de l'origine du risque et qui se traduit par des mesures de prévention à peu près similaires pour l'ensemble des situations dans lesquelles existent ces risques<sup>3</sup>

#### a) Les risques mécaniques

Nombreux et variés, ils sont présents partout, dans toutes les activités humaines. Ils ont pour origine les déplacements des corps qui par suite de leurs mouvements, possèdent une énergie susceptible d'agresser les hommes. Si ce risque s'explique par les mouvements des objets, il existe également lorsque ce sont les hommes qui bougent, l'objet restant immobile ou en mouvement.

- ✓ Un marteau qui s'abat sur un doigt peut l'écraser ;
- ✓ Des engrenages en mouvement peuvent entraîner la main ou les cheveux ;
- ✓ Une lame de scie peut couper la chair. Bien qu'il s'agisse ici d'un phénomène physique, par son importance, par la nature des risques et par les mesures de prévention à mettre en œuvre, les risques mécaniques seront étudiés séparément des autres risques physiques.

---

<sup>2</sup>Lise Mattio et Francis Cohen, « CSE : santé, Sécurité et conditions de travail Principe, méthodes et outils », Edition AFNOR 2019, P 7.

<sup>3</sup> Nichan Margossian Op. Cit .p.29.30.31.

### **b) Les risques physiques**

Sous cette appellation sont groupés plusieurs risques ayant pour origine des phénomènes physiques variés, souvent très différents les uns des autres et faisant appel à des mesures de prévention distinctes.

- ✓ Les risques dus aux vibrations mécaniques ; beaucoup de machines, outils portatifs et véhicules vibrent. Ces vibrations transmises au corps humain portent atteinte à la santé ;
- ✓ Les risques de surdité dus aux bruits à des niveaux élevés produits par les installations industrielles notamment ;
- ✓ Les risques électriques qui se traduisent par les électrocutions et les électrisations accidentelles ;
- ✓ Les risques dus aux rayonnements ionisants comme la radioactivité ou bien les rayons X qui conduisent à des atteintes graves de la santé ;
- ✓ Les risques dus aux rayonnements non ionisants comme les infrarouges ou les rayons lasers qui peuvent conduire à des brûlures ;
- ✓ Les autres risques physiques dus à des pressions atmosphériques élevées ou faibles, ou encore aux travaux dans les mines.

### **c) Les risques de manutentions manuelle et mécanique**

Les manutentions sont à l'origine de nombreux risques qui se traduisent par des accidents et des maladies professionnelles. Les manutentions manuelles sont encore courantes, malgré l'automatisation et la robotisation de nombre d'entre elles comme les déplacements, les levages, les transports, etc. Dans les deux cas, les risques existent et conduisent à des troubles musculosquelettiques (TMS) ainsi qu'à des accidents mécaniques.

### **d) Les risques chimiques**

Ils s'expliquent par la présence de produits chimiques plus ou moins dangereux, toxiques ou inflammables, dont l'absorption par le corps humain se traduit par des intoxications accidentelles ou chroniques ainsi que par des incendies et explosions. Les risques chimiques sont fréquents et on les rencontre pratiquement dans toutes les activités humaines, tant en milieu professionnel que chez soi ou pendant les loisirs.

### **e) Les risques biologiques**

Ils sont dus à des micro-organismes pathogènes vivants qui, introduits dans le corps humain, induisent des maladies dont certaines peuvent être très graves comme les hépatites virales. Ces risques nécessitent des mesures de prévention spécifiques. On rencontre les risques biologiques dans de nombreuses activités, souvent inattendues, comme les blanchisseries industrielles ou encore les laboratoires toxicologiques.

### **f) Les risques de circulation et de transport**

Les salariés se déplacent fréquemment tant dans leurs ateliers que dans leurs entreprises ainsi que sur la voie publique. Ces déplacements sont à l'origine de chutes de plain-pied ou de dénivelés, de glissades, de chocs ou d'autres blessures qui sont des accidents du travail. Les accidents de la route sont également considérés sous certaines conditions comme ayant un caractère professionnel.

### **g) Les autres risques**

Sous cette rubrique, on peut grouper un certain nombre de situations dangereuses particulières à différentes activités, comme celles rencontrées sur les chantiers de bâtiments et de travaux publics ou encore des troubles psychosociaux comme le stress, qui ont une influence certaine sur l'accidentabilité des salariés.

## **I.3. L'évaluation et la prévention des risques professionnels**

Toute entreprise a l'obligation de réaliser l'évaluation des risques professionnels et de la transcrire dans un document unique. L'évaluation des risques professionnels est l'étape initiale de toute démarche de prévention.<sup>4</sup>

### **I.3.1. L'évaluation des risques professionnels**

#### **1) Les enjeux d'évaluation des risques professionnels**

Les enjeux des risques professionnels sont à la fois économiques, sociaux et juridiques. L'enjeu économique est lié au coût direct des risques professionnels qui engendrent accidents du travail et maladies professionnelles et par là même indemnisation des victimes, prise en charge de frais médicaux, versement de rentes... Les risques professionnels génèrent

---

<sup>4</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ « La Gestion des Ressources Humaines » 3e édition Gualino éditeur, Lextenso éditions – 2010 P.162.164.

également des coûts indirects : perte de journées de travail, désorganisation, baisse de la qualité et de la productivité, image dégradée...

La prise en compte des risques professionnels constitue également un enjeu social pour l'entreprise : réfléchir à la maîtrise des risques est l'occasion de renouveler le dialogue avec son personnel et, plus largement, le dialogue social.

L'enjeu est enfin juridique dans la mesure où les sanctions encourues par les employeurs se sont progressivement alourdies.

### **2) Le document unique d'évaluation**

Quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, l'employeur doit transcrire dans un document unique, les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels (art. R. 4121-1, C. trav. suite au décret du 5 novembre 2001). Le document unique doit comporter un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Le document unique d'évaluation a pour objectifs :

- ✓ l'évaluation des risques : gravité de chaque risque, probabilité de survenue ;
- ✓ l'amélioration de la santé au travail;
- ✓ l'amélioration des conditions de travail;
- ✓ la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Pour établir ce document, l'employeur peut s'appuyer sur différentes sources d'informations disponibles dans l'entreprise : analyse des risques réalisée par le CHSCT, listes des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail...

### **I.3.2. La prévention des risques professionnels**

#### **1) Les actions de prévention**

Afin de supprimer ou de réduire ces risques, l'employeur doit assurer la sécurité des salariés et protéger leur santé physique et mentale en prenant les mesures appropriées. Prévenir consiste à éviter les risques, combattre les risques à la source, adapter le travail à l'homme, tenir compte des évolutions techniques, remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins. Outre l'obligation de faire respecter les consignes de

sécurité, l'employeur doit mettre en œuvre des actions de prévention appropriées. Ces mesures de prévention impliquent :

- ✓ l'organisation d'actions de prévention, d'information et de formation et leur planification;
- ✓ la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés : conception des postes de travail, choix des équipements et des méthodes de travail et de production, relations sociales;
- ✓ la mise en œuvre de mesures de protection individuelle et collective;
- ✓ la prise en compte des changements susceptibles d'intervenir;
- ✓ l'amélioration des situations existantes.

### **2) Le programme annuel de prévention des risques professionnels**

Le document unique doit notamment contribuer à l'élaboration du programme annuel de prévention des risques professionnels. Celui-ci détaille les mesures à prendre au cours de l'année en matière de protection des salariés et d'amélioration des conditions de travail. Ce programme est présenté au moins une fois par an au CHSCT ou aux DP.

## **I.4. Les acteurs de la prévention des risques professionnels**

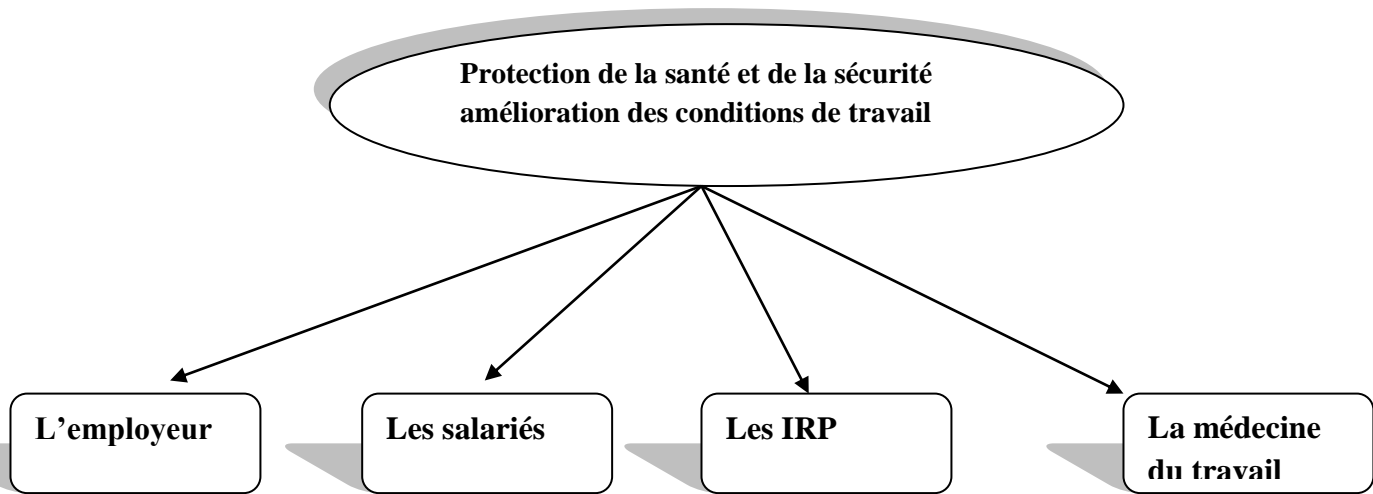
### **I.4.1. Les acteurs au sein de l'entreprise**

La protection des salariés face aux risques liés à leur activité incombe en premier lieu à l'employeur. L'accent est mis sur la prévention des accidents du travail. Le législateur pose néanmoins comme principe que la sécurité est l'affaire de tous et il associe à ce problème, les salariés, le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), l'inspection du travail et la médecine du travail.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ, Op. Cit, p.164.

Figure N° 05 : Les acteurs dans l'entreprise



Sources : Chloé GUILLOT-SOULEZ OP.CIT.P 165.

C'est au quotidien et dans chaque entreprise que les conditions de travail se construisent sur le terrain. L'employeur, responsable de l'organisation de l'entreprise et des risques qu'elle peut créer, est aussi responsable des bonnes conditions de travail, de santé et de sécurité des salariés. Il prend donc les dispositions nécessaires à cet effet. Dans l'entreprise, plusieurs autres acteurs ont un rôle à jouer :<sup>6</sup>

- ✓ les instances représentatives du personnel assurent le dialogue interne et font des propositions d'amélioration à l'employeur ;
- ✓ les services de santé au travail, où l'action du médecin du travail et, le cas échéant, du personnel spécialisé en santé et sécurité assure la surveillance de la santé des salariés et l'analyse du milieu du travail pour conseiller les salariés et l'employeur ;
- ✓ les salariés contribuent aussi par leur expérience à l'amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité. Ils exercent leurs droits dans le respect des règles (générales ou spécifiques à l'entreprise).

### a) L'employeur

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement

<sup>6</sup> Bilan & rapports « condition de travail » ministère du travail, de l'emploi et de la santé-paris, 2012.p17.

## **Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail Sur la motivation des salariés**

---

- ✓ y compris celle des travailleurs temporaires ;
- ✓ sur la base d'une évaluation des risques existants dans son entreprise.

Il veille personnellement au respect des dispositions légales et réglementaires qui engagent sa responsabilité. Les objectifs que l'employeur doit atteindre, en mettant en œuvre des mesures appropriées, découlent des principes généraux de prévention suivants :

- ✓ adapter le travail à l'homme ;
- ✓ combattre les risques à la source ;
- ✓ tenir compte de l'état de l'évolution de la technique ;
- ✓ remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- ✓ planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants ;
- ✓ prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- ✓ donner les instructions appropriées aux travailleurs.

### **b) Les salariés**

Dans le domaine de la santé et de la sécurité, les salariés bénéficient de droits :

- ✓ droit à la formation à la sécurité du travail ;
- ✓ droit à un suivi médical;
- ✓ droit à une expression directe et collective sur les conditions de travail;
- ✓ droit d'alerte et de retrait.<sup>7</sup>

### **c) Les institutions représentatives du personnel**

Les instances représentatives du personnel concourent par leurs propositions à l'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

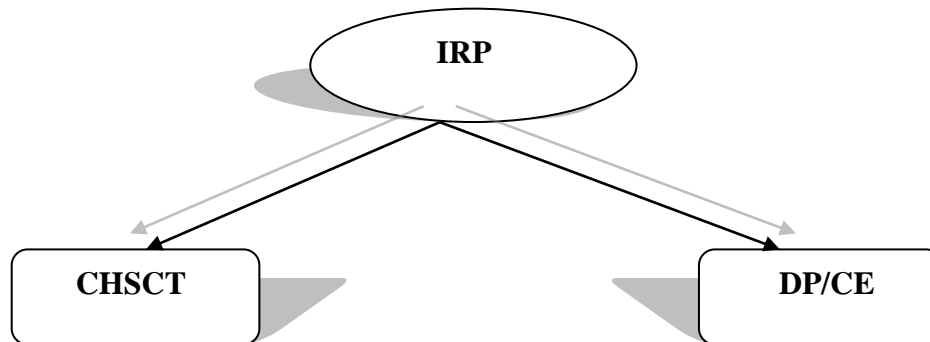
Les délégués du personnel et les comités d'entreprise ou d'établissement ont une compétence générale sur les relations de travail intégrant, notamment, la prévention des risques.

---

<sup>7</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ OP CIT .p.165.166

Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est l'instance représentative spécialisée en matière de prévention des risques professionnels.<sup>8</sup>

**Figure N°06 : Les institutions représentatives du personnel**



Sources : Chloé GUILLOT-SOULEZ OP CIT– 2010 p.66.

### ✓ Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Cette instance représentative du personnel réunit l'employeur et des délégués représentant les salariés. C'est une instance spécialisée où se discutent toutes les questions relatives à la santé des salariés, à la sécurité et aux conditions de travail. La création du CHSCT est obligatoire dans les établissements de plus de 50 salariés ainsi que – sous ce seuil – sur décision de l'Inspection du travail, en cas de risques particuliers.

Le Comité contribue à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail des salariés travaillant dans l'établissement (y compris pour les travailleurs temporaires et les salariés d'entreprises extérieures).

Le Comité est associé à la recherche de solutions concernant :

- ✓ l'aménagement des postes de travail ;
- ✓ l'environnement physique du travail (poussières, substances, température, éclairage, aération, vibrations) ;
- ✓ l'aménagement des lieux de travail et de leurs annexes ;
- ✓ l'organisation du travail (charge, rythme et pénibilité du travail, élargissement et enrichissement des tâches) ;

<sup>8</sup> Bilan & rapports, Op. Cit. P. 19.20.21.

## **Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail Sur la motivation des salariés**

---

- ✓ la durée et l'aménagement du temps de travail (et leurs conséquences sur l'intensité du travail) ;
- ✓ les conséquences des investissements sur les conditions de travail, notamment, en matière de nouvelles technologies.

Dans tous ces domaines, le CHSCT :

- ✓ analyse les risques professionnels et les conditions de travail ;
- ✓ veille à l'application des règles relatives à la protection des salariés ;
- ✓ formule des propositions, soit de sa propre initiative, soit à la demande de l'employeur ou des autres instances représentatives (comité d'entreprise, délégués du personnel).

La loi du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages a renforcé l'implication des salariés et de leurs représentants dans la prévention des risques sur les sites les plus dangereux.

À cet effet, les moyens et les prérogatives des CHSCT des établissements à hauts risques ont été renforcés (nombre de représentants du personnel, crédit d'heures, information et consultations plus nombreuses, possibilité de recourir à un expert en risques technologiques, lien renforcé entre le CHSCT et l'inspection des installations classées...).

En outre, la collaboration entre les CHSCT d'un même site à hauts risques devient obligatoire grâce au Comité interentreprises de santé et de sécurité au travail ;

Les entreprises extérieures sont associées aux travaux du CHSCT portant sur les règles de sécurité de l'encadrement de la sous-traitance.

### ✓ **Les délégués du personnel**

Dans les établissements dépourvus de CHSCT (en principe, les établissements de moins de cinquante salariés), les délégués du personnel exercent toutes les compétences de ce Comité.

### ✓ **Les services de santé au travail (La médecine du travail)**

Depuis 1946, la médecine du travail – exclusivement préventive – a pour mission de suivre l'évolution, dans chaque entreprise, de l'état de santé de chacun des salariés et d'adapter, en permanence, les postes de travail aux contraintes physiologiques et psychologiques de l'homme.

Tout employeur du secteur privé doit, quelle que soit la taille de son entreprise, organiser et financer la surveillance médicale de ses salariés, soit en mettant en place son propre service, dit service autonome, dans les grandes entreprises, soit, dans les petites et moyennes entreprises, en adhérant à un service interentreprises.

➤ **Les missions du médecin du travail sont :**

- ✓ d'assurer le suivi médical des salariés (visites médicales);
- ✓ d'éviter l'altération de la santé des travailleurs du fait de leur activité en proposant des mesures préventives ou correctrices;
- ✓ d'exercer une surveillance clinique du personnel en relation avec les postes de travail;
- ✓ de proposer une adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail afin d'améliorer les conditions de travail;
- ✓ d'analyser la composition des produits employés, leur mode d'utilisation et les résultats des analyses effectuées;
- ✓ de conseiller l'employeur, les salariés et leurs représentants sur les actions à mener sur le milieu et les postes de travail pour protéger les salariés.

### À NOTER

Certains travailleurs bénéficient d'un suivi médical accru en raison de leur situation personnelle (femmes enceintes ou travailleurs handicapés par exemple) ou professionnelle (exposition à certaines substances ou affectation à certains travaux par exemple).

Les examens médicaux peuvent conduire le médecin du travail à conclure à :

- ✓ l'aptitude médicale du salarié par rapport au poste de travail occupé ;
- ✓ l'inaptitude partielle du salarié par rapport au poste : il préconise alors, par écrit, l'aménagement ou la transformation du poste de travail;
- ✓ l'inaptitude du salarié par rapport au poste : il propose alors, par écrit, la mutation du salarié à un autre poste.

L'employeur est tenu de prendre en considération les propositions du médecin.<sup>9</sup>

### I.4.2. Les acteurs hors de l'entreprise

Les principaux acteurs externes à l'entreprise concernés par les risques professionnels sont

---

<sup>9</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ, Op. Cit. .p.167.168.

### a) L'Institut National de la Recherche et de Sécurité (INRS)

L'INRS a pour rôle de contribuer à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles pour assurer la protection de la santé et la sécurité de l'homme au travail. Il exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises de toutes les branches du régime général de la Sécurité sociale.

### b) L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

L'ANACT a vocation à améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises en favorisant l'appropriation de méthodes d'amélioration des conditions de travail par tous les acteurs concernés.

### c) Le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels

Créé par la loi du 6 décembre 1976, cet organisme quadripartite regroupe les administrations concernées par les risques professionnels, les partenaires sociaux et des experts. Il est obligatoirement consulté sur les projets de textes relatifs à la santé, la sécurité ou la qualité de l'environnement professionnel.<sup>10</sup>

## II) Santé, sécurité et conditions de travail <sup>11</sup>

**Tableau N° 02 : Les enjeux de la santé et de la sécurité au travail**

<b>Enjeux sanitaires</b>	Le travail est un déterminant de santé publique. On note une forte influence des facteurs professionnels (risques, exposition aux risques et pathologies associées) et des conditions de travail inégalitaire (selon les catégories socioprofessionnelles et/ou le statut professionnel).
<b>Enjeux économiques</b>	- Des effets négatifs sous la forme de coûts directs (comme les cotisations payées par l'entreprise à la sécurité sociale au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles), et de coûts indirects (perte de production, climat social, coût de remplacement du salarié, etc.).

<sup>10</sup>Ibid p. 168. 169.

<sup>11</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ Op. Cit .169.179.

	- Des effets positifs par la compétitivité.
<b>Enjeux sociaux</b>	Réduction de la défiance vis-à-vis des risques professionnels, l'impact des risques industriels sur l'environnement.
<b>Enjeux humains</b>	Réduction des accidents du travail et des maladies professionnelles.
<b>Enjeux techniques</b>	Optimisation des moyens, des méthodes, des processus mis en œuvre.
<b>Enjeux juridiques</b>	Évolution du code pénal au regard des responsabilités des employeurs, de l'évaluation et de la maîtrise des risques.

Source : Isabelle Corréard -Patrick Anaya -Patrick Brun, OP. CIT. P.06.

### II.1. La santé au travail

#### II.1.1. Les maladies professionnelles

##### a) Définition de maladie professionnel

Il n'existe pas de définition légale de la maladie professionnelle. D'après l'INRS, une maladie est professionnelle « si elle est la conséquence directe de l'exposition d'un travailleur à un risque physique, chimique, biologique ou résulte des conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle ».

Conformément au système prévu par la loi du 25 octobre 1919, une maladie peut être reconnue comme maladie professionnelle si elle figure dans l'un des tableaux annexés au Code de la sécurité sociale. Ces tableaux, créés et modifiés par décret au fur et à mesure de l'évolution des techniques et des progrès des connaissances médicales, comportent :

- ✓ les symptômes ou lésions pathologiques que doit présenter le malade ;

- ✓ le délai de prise en charge (délai maximum entre la constatation de l'affection et la date à laquelle le travailleur a cessé d'être exposé au risque);
- ✓ les travaux susceptibles de provoquer l'affection en cause. Pour être reconnue comme maladie professionnelle, la maladie doit avoir été constatée médicalement dans un certain délai, prévu par les mêmes tableaux.

### b) Les troubles musculo-squelettiques (TMS)

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail définit les TMS d'origine professionnelle comme « une large gamme de maladies inflammatoires et dégénératives de l'appareil locomoteur ». Elles recouvrent :

- ✓ les inflammations des tendons (tendinites par exemple), notamment dans l'avant-bras, le poignet, le coude et les épaules;
- ✓ les douleurs et troubles fonctionnels des muscles (myalgies) dans le cou et les épaules;
- ✓ la compression des nerfs dans le poignet et l'avant-bras;
- ✓ les dégénérescences de la colonne vertébrale (nuque, région lombaire).

Les facteurs suivants favorisent les TMS :

- ✓ les positions angulaires articulaires extrêmes;
- ✓ les efforts excessifs;
- ✓ les gestes répétitifs;
- ✓ le travail en position statique;
- ✓ le port de charges lourdes;
- ✓ le stress ressenti au travail (contraction des muscles).

Les TMS résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les sollicitations qui apparaissent dans un contexte de travail notamment, sans possibilité de récupération suffisante.

### II.1.2. Le stress et le burn out

#### a) Le stress

Pour l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « le stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Le concept de stress professionnel n'en reste pas moins complexe car ses causes sont multiples. De plus, si les manifestations de stress sont d'ordre individuel, les causes et les effets du stress peuvent, en revanche, être collectifs. La prévention apparaît alors comme un élément essentiel pour limiter le stress en entreprise.

### b) Le burn out

Le burn out (ou épuisement professionnel) « s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé » (INRS). Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats.

### II.1.3. Le harcèlement moral

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a défini le harcèlement moral au travail comme « un ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Le harcèlement moral correspond à une intention de nuire et peut prendre différentes formes :

- ✓ refus de toute communication;
- ✓ absence de soutien ou de reconnaissance ;
- ✓ absence de consignes ou consignes contradictoires;
- ✓ privation de travail, surcroît de travail, tâches dépourvues de sens ou missions au-dessus des compétences;
- ✓ conditions de travail dégradantes : critiques incessantes, sarcasmes répétés, brimades, humiliations, propos calomnieux, insultes, menaces...

Le harcèlement moral peut avoir des répercussions importantes sur la santé physique ou psychologique du salarié. La loi de 2002 précise que c'est au salarié d'établir les faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement. Le défendeur devra ensuite apporter la preuve que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral. La loi a également prévu des sanctions pénales en cas de harcèlement moral : le harcèlement est passible d'une peine d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15000 E. Il appartient au

chef d'établissement de prendre toutes les mesures nécessaires à la prévention du harcèlement moral.

### II.2. La sécurité au travail

#### II.2.1. Les accidents du travail

Le Code de la sécurité sociale définit l'accident du travail comme « l'accident survenu, par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise ».

Plusieurs critères doivent être réunis pour autoriser la qualification d'accident du travail :

- ✓ le caractère soudain de l'événement ou l'apparition soudaine d'une lésion;
- ✓ l'existence d'une lésion corporelle, quelle que soit son importance;
- ✓ le caractère professionnel, c'est-à-dire la survenance de l'accident par le fait ou à l'occasion du travail.

**Selon Pierre .ROMELAER** « un accident du travail, par définition est un accident survenu à un salarié dans les locaux de l'entreprise à l'occasion du travail : blessures par machines, blessures par chute dans l'enceinte de l'entreprise, intoxication par les produits manipulés dans l'entreprise, etc. Mais aussi un accident survenu à un salarié en mission à l'extérieur de l'entreprise ». <sup>12</sup>

En fonction de la gravité des lésions, on distingue quatre types d'accidents du travail, correspondant chacun à des modes de réparation spécifiques :

- ✓ **Les accidents du travail sans arrêt** qui sont généralement bénins et qui peuvent être soignés sur place, à l'infirmerie de l'entreprise de préférence et qui ne nécessitent que quelques heures de repos ou de soins. Ces accidents ne sont pas à déclarer obligatoirement, mais doivent être consignés sur des registres spéciaux. Il s'agit de petites blessures (coupures, égratignures, chocs et traumatismes bénins), de très légères intoxications et de petites projections de produits agressifs sur la peau occasionnant des brûlures très superficielles.
- ✓ **Les accidents du travail avec arrêt**, de quelques jours à plusieurs mois. Il s'agit d'incapacités temporaires (IT), indemnisées en fonction de la durée de l'arrêt du

---

<sup>12</sup> Pierre .ROMELAER, « gestion des ressources humaines », 6<sup>ème</sup> édition, éd Armand colin, paris, 1993, p. 251.

travail et jusqu'à reprise totale ou partielle du travail. Ce sont des accidents plus graves, nécessitant des soins médicaux ou hospitaliers prolongés et intensifs ainsi qu'un repos de plusieurs jours au moins. Une fracture des os, une entorse, des brûlures importantes mais qui peuvent être soignées sans laisser de séquelles permanentes sont considérées comme des incapacités temporaires et réparées comme telles.

- ✓ **Les accidents du travail avec incapacité permanente (IP)**, correspondant à des lésions définitives et des séquelles susceptibles de réduire la capacité de travail. En fonction de la gravité des dommages corporels, il existe plusieurs taux d'incapacité permanente, se traduisant par des indemnisations (rentes) suivant un barème défini par des textes réglementaires. Un doigt coupé, un œil crevé, une jambe déformée, un poumon partiellement abîmé font l'objet d'indemnisations dont les montants sont variables.
- ✓ **Les accidents du travail mortels** avec décès immédiat ou différé, suite à des complications issues d'accidents. Dans ce cas ce sont les ayants droit qui reçoivent les rentes viagères, suivant des règles précises définies par des textes réglementaires C'est l'employeur de la victime qui doit déclarer l'accident présumé d'origine professionnelle, à charge de vérifier ultérieurement sa recevabilité comme accident du travail.<sup>13</sup>

### II.2.2. L'obligation de formation à la sécurité

Afin d'assurer sa propre sécurité et celles des autres personnes de l'établissement, tout salarié doit bénéficier, à l'initiative de l'employeur, d'une formation pratique et appropriée en matière de sécurité :

- ✓ lors de son embauche ;
- ✓ en cas de changement de poste de travail ou de technique ;
- ✓ après un arrêt de travail d'une durée d'au moins 21 jours à la demande du médecin du travail. Cette obligation concerne aussi les travailleurs liés par un contrat de travail temporaire sauf s'il est fait appel à eux en vue de l'exécution de travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité ou ceux déjà dotés de la qualification nécessaire.

Le financement des actions de formation à la sécurité est à la charge de l'employeur.

---

<sup>13</sup> Nichan .MARGOSSIAN, OP. cit, p.04

### II.3. Les conditions de travail

L'environnement de travail a une influence sur le risque d'accidents du travail : des conditions de travail difficiles entraînent généralement un risque accru d'accident. L'environnement de travail peut aussi être à l'origine de certaines maladies professionnelles.

#### II.3.1. L'ambiance physique

L'ambiance physique correspond aux facteurs sonores, thermiques, visuels, liés aux vibrations... Ces différents facteurs d'ambiance peuvent conduire les salariés à relâcher ou à empêcher la perception d'un danger et favoriser le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.

##### a) Bruit et travail

Le bruit fait l'objet d'une réglementation précise. Une directive-cadre au niveau européen (directive 89/391/CEE) vise à améliorer la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs contre les risques résultants ou susceptibles de résulter d'une exposition au bruit, et notamment le risque pour l'ouïe. Ce texte fixe des valeurs d'exposition au bruit déclenchant l'action et précise les mesures à prendre lorsque les valeurs limites sont dépassées (évaluation, information, formation, protection des travailleurs).

La mesure de l'exposition des salariés au bruit, en conditions réelles d'activité, n'en reste pas moins complexe et nécessite l'intervention de médecins, d'acousticiens et de spécialistes de l'analyse du travail.

##### b) L'interdiction de fumer dans les lieux de travail

Dans le but de lutter contre le tabagisme passif (à l'origine de plus de 5000 décès par an), le décret n° 2006-1386 du 15 novembre 2006 fixe les conditions d'application de l'interdiction de fumer dans les lieux à usage collectif. Ce décret est entré en application le 1<sup>er</sup> février 2007 pour les lieux de travail définis comme les lieux affectés à un usage collectif, clos et couverts. Trois objectifs sont visés :

- ✓ poser le principe d'une interdiction totale de fumer dans les lieux à usage collectif et notamment sur le lieu de travail;
- ✓ définir les conditions strictes de mise à disposition d'emplacements dédiés aux fumeurs;

- ✓ renforcer le dispositif de sanctions applicables en cas de manquement aux obligations posées par la réglementation.

Le responsable des lieux peut décider la mise en place d'emplacements réservés aux fumeurs, avec consultation du CHSCT ou des DP, sans qu'il s'agisse d'une obligation. De tels emplacements doivent répondre à certains impératifs : il doit s'agir de salles closes équipées d'un dispositif d'extraction d'air par ventilation mécanique, dotées de fermetures automatiques sans possibilité d'ouverture non intentionnelle et ne doivent pas constituer un lieu de passage. En cas de manquement à ses obligations, le responsable des lieux encourt des sanctions pénales.

Les fumeurs ne respectant pas l'interdiction de fumer dans les lieux à usage collectif peuvent aussi faire l'objet de sanctions.

### II.3.2. La charge de travail

La notion de charge de travail amène à mettre en relation différentes dimensions du travail : quantité de travail, qualité de travail, temps disponible et ressources disponibles, tant au niveau individuel que collectif.

Cette notion prend une connotation négative en cas d'excès de travail (surcharge de travail) ou de manque de travail (sous charge de travail).

Intervenir sur la charge de travail des salariés signifie se préoccuper de la qualité et du contenu des emplois proposés. Ainsi, l'existence d'une sous charge de travail est synonyme de compétences peu ou non exploitées et peut avoir pour conséquences une perte de performance pour l'entreprise et une perte de compétences professionnelles voire un désengagement du salarié concerné. À l'inverse, l'existence d'une surcharge de travail peut générer des dysfonctionnements individuels (conséquences sur la santé du salarié) ou collectifs (diminution de la qualité de travail, insatisfaction des clients...).

### II.3.3. L'aménagement de l'espace de travail

Aménager l'espace de travail signifie réfléchir à l'organisation des lieux de travail en combinant contraintes économiques et confort des salariés (acoustique, ambiance thermique, ergonomie des postes de travail, dimension des postes de travail, surface de travail, décoration, éclairage...). Les contraintes seront naturellement différentes selon la nature des espaces de travail : chaîne de production, bureaux, espaces d'accueil...

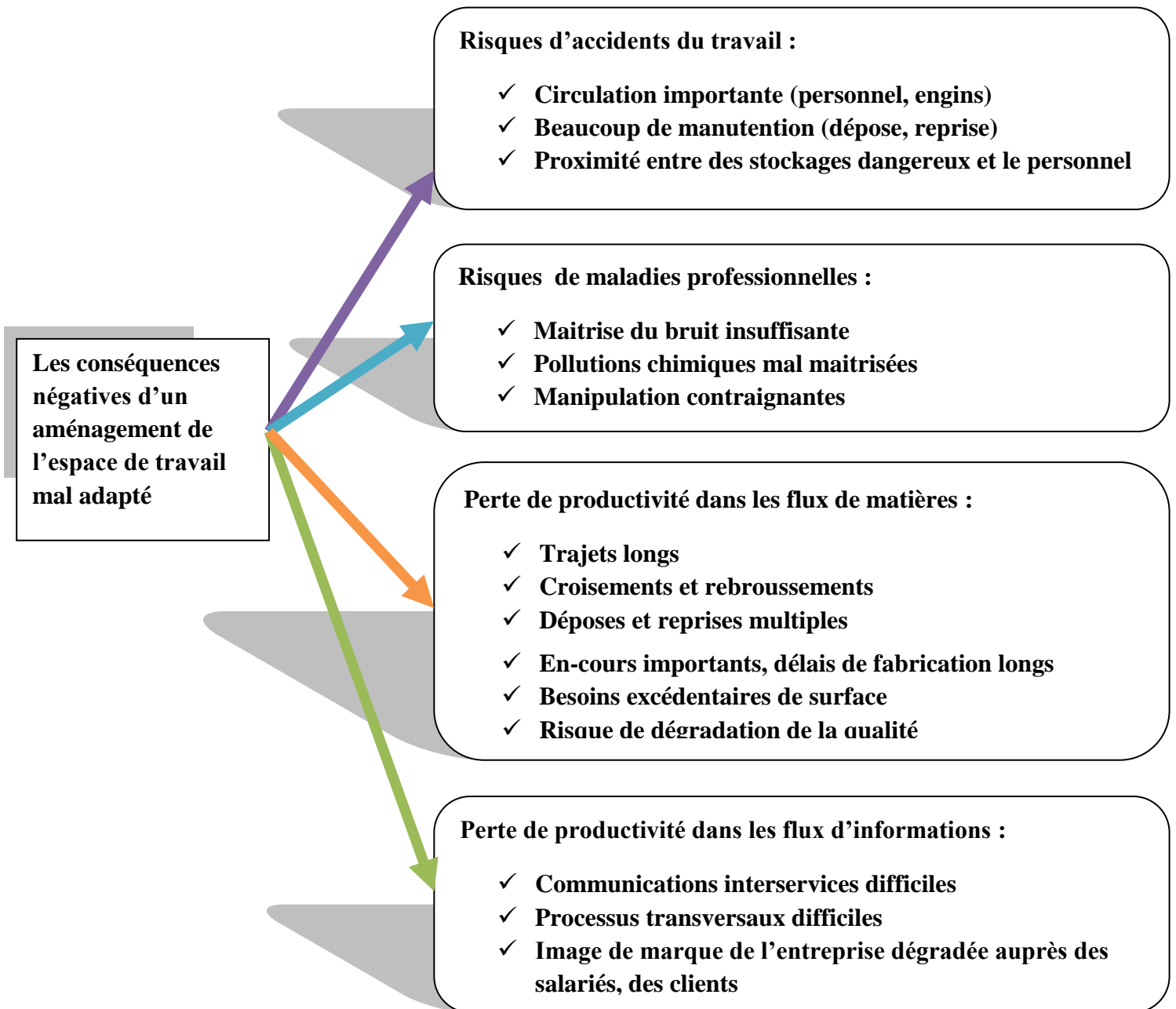
## **Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail Sur la motivation des salariés**

---

Se préoccuper de l'aménagement de l'espace de travail peut permettre à une entreprise de limiter les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles mais contribue également à améliorer la qualité du travail et, in fine, la performance de l'entreprise.

La charge physique de travail reste plus facilement mesurable que la charge mentale de travail.

Figure N° 07: Les conséquences négatives d'un aménagement de l'espace de travail mal adapté



Sources : Chloé GUILLOT-SOULEZ Op. Cit. P.179.

### Section 02 : les théories de motivation au travail

La motivation est l'un des sujets qui ont eu une importance dans les entreprises vue de ça influence sur les salaires et plusieurs théoriciens ont met l'accent sur leur impact sur les salaires à diverses dimensions et les regrouper sous deux types :

- ✓ Les théories de contenu ;
- ✓ Les théories de processus.

#### I. Les théories de contenu

S'intéressent aux « forces » (psychologiques, anthropologiques, voire instinctuelles) qui, chez l'individu, poussent à l'action. On parle alors généralement de « besoins », de « désirs », « d'intentions ». <sup>14</sup>

##### I.1. La théorie des besoins de Maslow :

La théorie de la motivation la plus connue et la plus populaire est sans aucun doute la théorie de la hiérarchie des besoins élaborée par Maslow. Bien qu'elle n'ait pas été spécifiquement développée pour comprendre la réalité en milieu de travail, cette théorie a rapidement été adaptée par d'autres chercheurs afin de saisir les particularités de la motivation au travail. Maslow reconnaît l'existence de cinq catégories de besoins, organisés selon une structure hiérarchique : les besoins physiologiques, suivis des besoins de sécurité, des besoins sociaux, des besoins d'estime et, enfin, des besoins d'actualisation. Selon Maslow, ces besoins ne peuvent être ressentis simultanément ; ils sont plutôt perçus l'un après l'autre et dans un ordre précis.

##### ✓ Les besoins physiologiques :

On n'arrive jamais à satisfaire entièrement nos besoins. À peine en a-t-on comblé un qu'un autre se fait sentir et demande à être satisfait sur- le-champ, ce que l'on fait naturellement en continuant d'assurer la satisfaction des besoins déjà comblés qui sont, par nature, récurrents.

Le processus est continu et se perpétue tout au long de la vie. Nous l'avons dit, dans la pyramide de Maslow, les besoins sont classés par ordre d'importance. Ainsi, les besoins physiologiques, qui se trouvent à la base, deviennent vite, s'ils ne sont pas comblés, une préoccupation de survie. À moins de circonstances très particulières, ils priment à l'origine sur tout autre type de besoin. Il est en effet difficile de se passer de nourriture, de repos,

---

<sup>14</sup> Salvatore Maugeri, « Théories de motivation au travail », Dunod, Paris, 2004, p 51.

d'exercice et de sexualité. Selon le principe du manque, un besoin satisfait n'est plus nécessairement un facteur déterminant du comportement.

**Par exemple :** à moins d'en être privé, l'air n'a aucun effet appréciable sur le comportement. Enfin, la société dans laquelle on vit oblige l'individu à travailler ou, à tout le moins, à se procurer de l'argent pour combler ses besoins physiologiques ; sans argent, il est difficile, voire impossible, de satisfaire ses besoins primaires.

### ✓ **Les besoins de sécurité :**

Lorsque les besoins physiologiques sont moins préoccupants, les besoins de sécurité émergent et motivent l'adoption de comportements visant à les satisfaire à leur tour. Les besoins de sécurité sont reliés aux besoins de protection et peuvent être satisfaits dans l'organisation par l'accès à une certaine sécurité d'emploi, à des régimes d'assurance et de retraite adéquats, à un environnement de travail confortable, structuré et sécuritaire, par un traitement équitable, la liberté d'association et une juste rémunération.

En fait, les besoins de sécurité sont satisfaits par tout moyen permettant à une personne de se protéger contre le danger et l'arbitraire. En général, l'individu n'exige pas la sécurité absolue ; tout ce qu'il désire, c'est mettre toutes les chances de son côté. Ainsi, l'adoption de mesures arbitraires par la direction, l'application de décisions qui compromettent la sécurité d'emploi, le favoritisme ou la discrimination sont autant de facteurs qui freinent la satisfaction des besoins de sécurité. Par exemple, le fait pour un employé d'occuper un emploi permanent comble en partie son besoin de sécurité puisqu'il est assuré d'un revenu régulier qui lui permet généralement de se nourrir, de se loger et de se vêtir convenablement.

De même, la syndicalisation procure aux employés un sentiment de sécurité ; en effet, la négociation d'un contrat de travail leur garantit, du moins pour un certain temps, la sécurité d'emploi, un salaire adéquat et les moyens de faire valoir leurs droits.

### ✓ **Les besoins sociaux :**

Lorsque les besoins physiologiques et les besoins de sécurité sont satisfaits, émergent les besoins sociaux. Cette catégorie regroupe les besoins d'amour, d'amitié et d'affiliation, comme le désir de travailler en équipe, d'entrer en relation avec l'entourage ou de faire partie d'associations ou de regroupements. Les dirigeants d'entreprise reconnaissent aujourd'hui

l'importance de ces besoins et s'en servent parfois comme leviers du rendement individuel. En ce sens, de nombreuses études ont révélé qu'un groupe parfaitement synergique peut, dans un contexte favorable, se révéler beaucoup plus efficace qu'un même nombre d'employés travaillant chacun de son côté à atteindre les objectifs de l'organisation. L'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance, un contexte propice à la collaboration sont autant de caractéristiques organisationnelles qui permettent de satisfaire les besoins sociaux.

### ✓ **Les besoins d'estime :**

Dans l'entreprise, les besoins d'estime se résorbent lorsque les employés éprouvent un sentiment de fierté à bien maîtriser les tâches qu'on leur confie et à recevoir en retour la reconnaissance de leurs pairs et de l'organisation. Ces besoins, une fois comblés, entraînent normalement une meilleure productivité, d'où leur importance pour les dirigeants et les travailleurs. Les besoins d'estime se partagent en deux catégories.

D'abord, l'estime de soi, y compris la confiance en soi, l'autonomie, l'épanouissement, la compétence et les connaissances. Puis, les besoins liés à la reconnaissance des compétences par ses collègues et par la direction ; cette reconnaissance peut se traduire par des marques de considération et de respect, par une promotion ou par la valorisation des tâches. À l'instar des autres catégories de besoins, les besoins d'estime sont pratiquement insatiables puisque les éléments de valorisation s'effritent avec le temps.

Cependant, ils ne se manifesteront que lorsque les besoins physiologiques, de sécurité et sociaux auront été raisonnablement satisfaits. De façon générale, dans les organisations où sont appliquées des méthodes de gestion traditionnelles, les employés ont rarement l'occasion de satisfaire leurs besoins d'estime, puisque les dirigeants accordent peu d'importance à cette forme de motivation.

### ✓ **Les besoins d'actualisation :**

Les besoins d'actualisation se situent au sommet de la pyramide des besoins. Il s'agit du désir qu'éprouve une personne de réaliser ses projets, de se perfectionner et d'exploiter son plein potentiel. Soulignons que les impératifs rattachés à la satisfaction des besoins situés aux niveaux inférieurs de la pyramide obligent souvent les individus à remettre à plus tard leurs réalisations. Maslow soutient que les gens ayant satisfait les besoins les plus élevés de la pyramide ont une juste perception de la réalité. De plus, ils s'acceptent et acceptent les autres plus facilement, ils font preuve d'autonomie et de maturité, se montrent plus créatifs et voient

le monde avec sérénité. Par conséquent, ils sont souvent des modèles de motivation pour leur entourage, permettant ainsi à d'autres de poursuivre leur cheminement vers l'accomplissement de soi.<sup>15</sup>

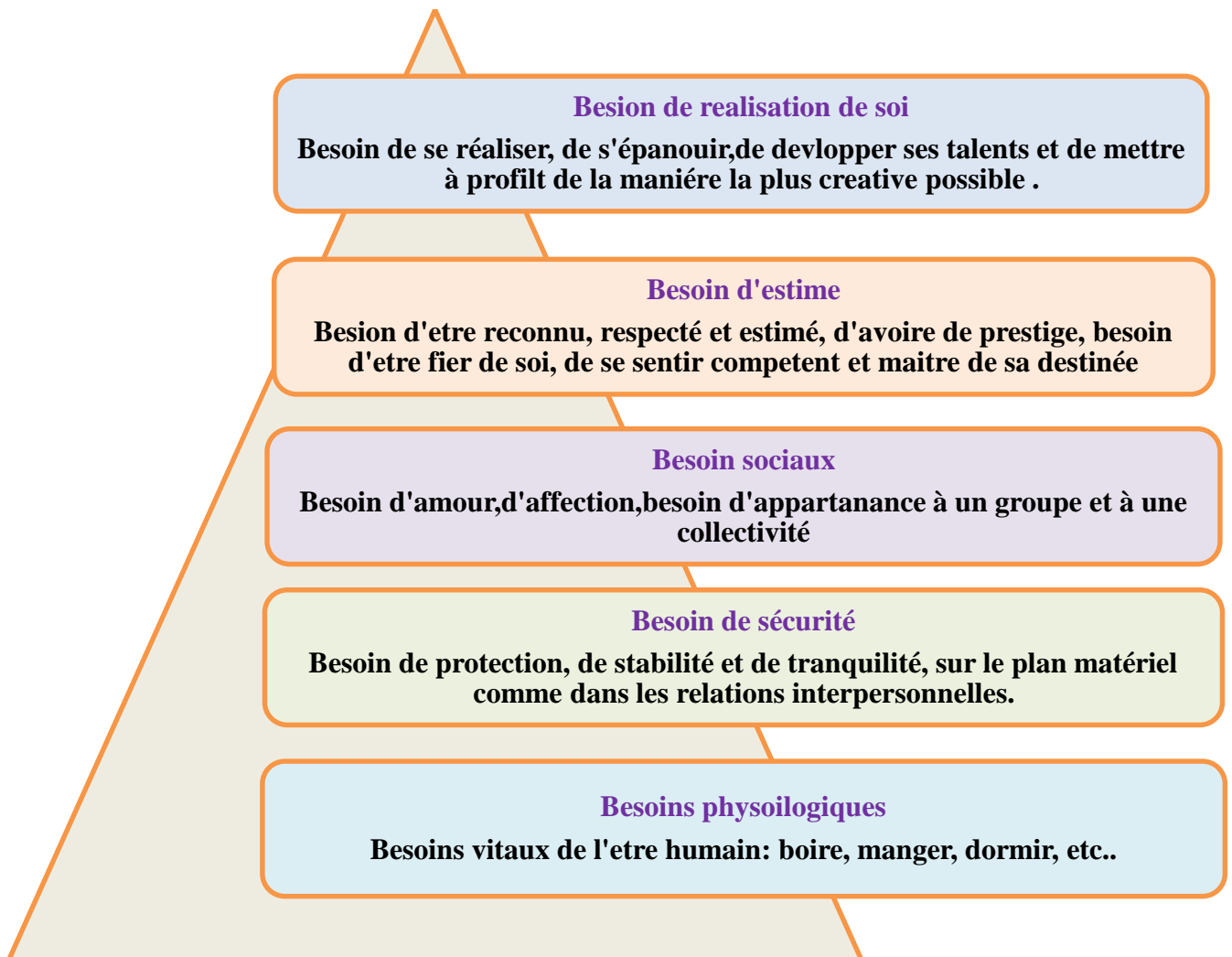
Mais, réciproquement, tant qu'il n'est pas satisfait, l'individu cherche à le satisfaire et reste bloqué à son niveau « d'insatisfaction ». Rares seraient les personnes qui parviendraient aux deux derniers étages de la pyramide, qui constituent désormais l'objectif du plus grand nombre dans les sociétés industrialisées, pourvoyant facilement aux besoins des niveaux inférieurs. Cependant, cette rareté ne répond pas à la question de savoir ce qu'il se passe quand on y arrive ? Ce n'est évidemment pas le seul reproche qu'on peut faire à cette théorie, qui n'a jamais reçu aucune confirmation empirique et semble simplement répéter le clivage ouvriers/cadres marquant l'organisation des entreprises : les besoins inférieurs seraient privilégiés par les ouvriers, les besoins supérieurs par les cadres. C'est pourquoi, pour remédier à certaines difficultés posées par cette hiérarchisation, Alderfer propose, en 1969, une version améliorée de la pyramide des besoins de Maslow<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Eric Gosselin Simon L. Dolan Denis Morin « Aspects humains des organisations Psychologie du travail et comportement organisationnel », 5 -ème éd, Chenelière Education, 2017, P136-137-138-141.

<sup>16</sup> Salvatore Maugeri, Op. Cit. , p 53, 54,55.

Figure N°08 : Pyramide des besoins de Maslow



Source : J.R, Schermerhorn et al. Comportement Humain et Organisation.2006, P135.

**Tableau n° 03 : l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow**

<b>Niveaux des besoins</b>	<b>Récompenses générales</b>	<b>Facteurs organisationnels</b>
<b>1. Physiologiques</b>	<b>Nourriture, l'eau, le sommeil</b>	<b>A. La rémunération B. Des conditions de travail agréables.</b>
<b>2. La sécurité</b>	<b>La sécurité, la stabilité et la protection.</b>	<b>A. Des conditions de travail B. La sécurité du travail</b>
<b>3. Sociaux</b>	<b>Amour, affection et appartenance</b>	<b>A. Groupe de travail cohésif B. Supervision amicale C. Associations professionnelles.</b>
<b>4. Estime</b>	<b>Estime de soi, le prestige et le statut</b>	<b>A. Reconnaissance sociale B. Le titre du poste C. Statut de travail élevé D. Retour d'informations du poste occupé.</b>
<b>5. L'accomplissement</b>	<b>L'essor, l'évolution et la créativité.</b>	<b>A. Un travail à défis B. Opportunités pour la créativité C. L'accomplissement au travail D. l'évolution dans l'organisation</b>

**Source : tiré et traduit du Steers, R.M. et Porter, L.W, Motivation and work behavior, McGrath-Hill (1991), p.35.**

### I.2. La théorie bifactorielle de Herzberg :

Herzberg distingue deux types de besoins, ce qui est propres à tous les êtres vivants, et ce qui sont particuliers à l'espace humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des motivations, alors que les autres, qu'il qualifie des besoins "d'hygiène".

- ✓ **Les facteurs motivateurs :** sont liées au contenu des taches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie, aux défis surmontés.
- ✓ **Les facteurs d'hygiène :** sont liée au contexte du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions matérielles du travail et la politique de la gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise.<sup>17</sup>

Suivant la théorie de Herzberg, les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction.

De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés. L'impact essentiel de ces travaux de recherche sur la motivation va se faire dans les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. Finalement, Herzberg distingue les différents éléments d'un emploi en deux catégories :

- ✓ **Ceux** qui servent des besoins économiques ou vitaux, les besoins d'hygiène ou de maintenance ;
- ✓ **Ceux** qui satisfont des motivations plus profondes, les facteurs de motivation.

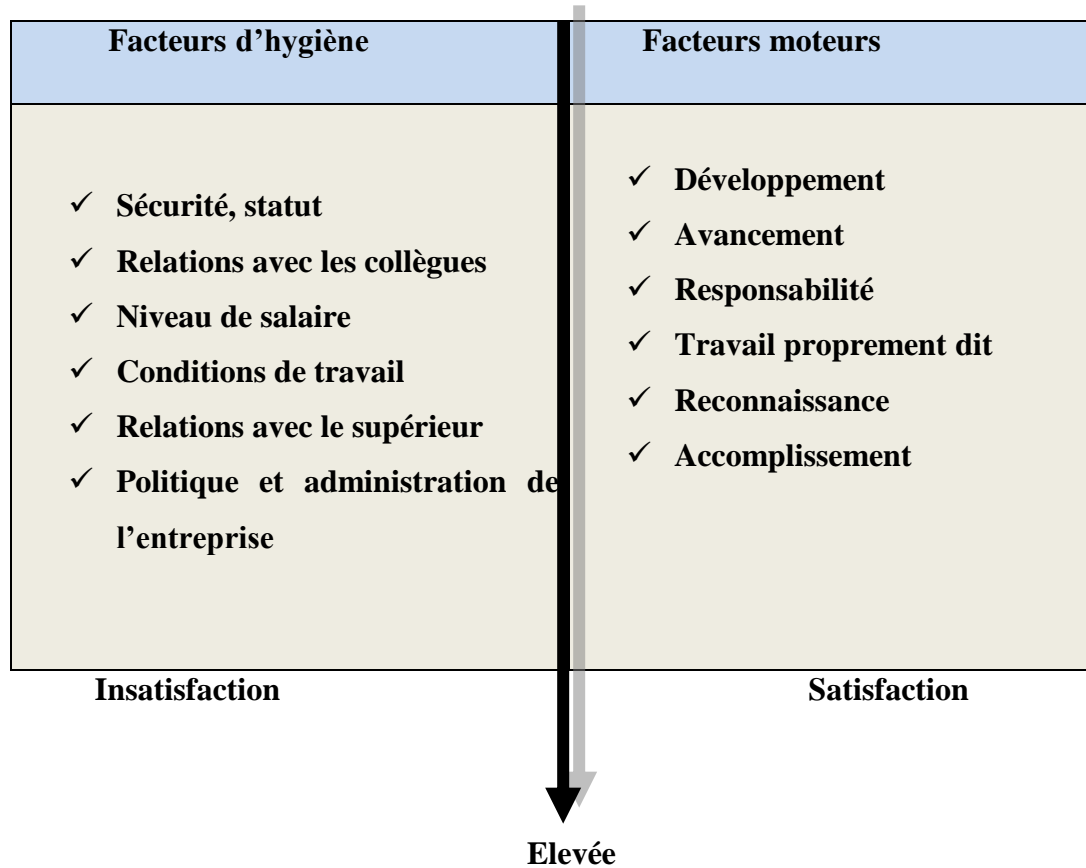
Il en tire, comme conclusion, que les directions d'entreprises doivent individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Ce mouvement connaîtra en France son apogée dans les années 1970 à travers notamment les travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). De nombreuses entreprises industrielles s'efforceront d'améliorer le contenu du travail fournit aux salariés en recherchant à développer l'intérêt, l'autonomie et la responsabilité des hommes au travail.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Claude Lévy- Lyboyer, « La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », 2 -ème édition, Édition d'Organisation, troisième tirage 2003, P 45-46.

<sup>18</sup> Jean-Michel Plane « Théorie et management des organisations » ,3eme édition, Dunod, Paris, 2012, P 89-90.

Figure N° 09 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bifactorielle de Herzberg.



Source : Alexandre-Bailly. Frédérique, et al. « Comportements humains et management », Pearson Education France, (2006), p.152

### I.3. Alderfer ou la théorie ERD (ERG) :

Il s'agit d'une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Elle est fondée sur une étude réalisée auprès de cent dix employés de banque. Au terme de cette étude, Alderfer estime que la motivation de l'individu le pousse à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins (on constate ici aussi le voisinage de la notion de satisfaction) :

- ✓ les besoins d'existence (E) ;
- ✓ les besoins de rapports sociaux (R) ;
- ✓ les besoins de développement personnel (D).

En anglais, cette théorie est appelée : Existence, Relatedness and Growth (ERG).<sup>19</sup>

### ✓ **Les besoins d'existence**

Il s'agit des besoins primaires qui sont satisfaits sur le plan personnel par la nourriture, l'air et l'eau, et au travail, par le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail. En somme, cette catégorie correspond aux besoins fondamentaux (physiologiques) et de sécurité de la pyramide de Maslow. Un individu ayant la possibilité de s'assurer un bien-être physique et matériel aura généralement comblé ces besoins.

### ✓ **Les besoins relationnels**

Ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu réussit à établir des relations interpersonnelles significatives avec son entourage et à recevoir la reconnaissance et l'estime d'autrui. Ils regroupent les besoins de reconnaissance, d'appartenance et d'affiliation. Cette catégorie de besoins s'apparente principalement aux besoins sociaux et d'estime qu'on retrouve chez Maslow.

### ✓ **Les besoins de développement**

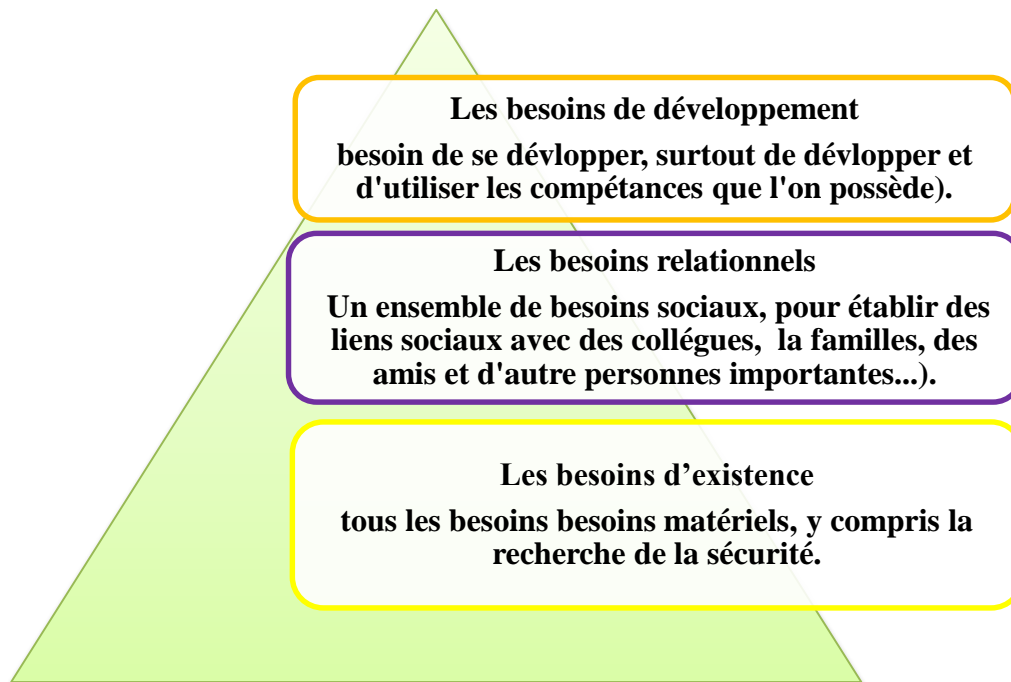
Ces besoins sont comblés lorsqu'un individu parvient à créer ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel et de s'épanouir. Ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de Maslow.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Salvatore Maugeri, OP. Cit .p 51, 53, 54,55.

<sup>20</sup> Eric Gosselin Simon L. Dolan Denis Morin, Op. Cit , P 142

Figure N° 10 : la théorie ERD (ERG) Selon Alderfer



Source : Réalise par nos soins

### I.4. Théorie des besoins acquis McClelland :

David McClelland est surtout connu pour ses travaux portant sur les besoins psychologiques situés au sommet de la pyramide de Maslow. Toutefois, il n'établit pas de hiérarchie formelle des besoins. Il ne cherche pas tant à déterminer une séquence d'apparition des besoins qu'à expliquer comment ils influencent le comportement en milieu de travail.

Par conséquent, l'attention de McClelland s'est portée plus particulièrement sur trois besoins manifestement liés au milieu du travail :

#### ✓ Le besoin d'accomplissement

Se définit comme la volonté d'un individu d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage et à présenter un rendement supérieur à ses collègues. Ce besoin incite le travailleur à accomplir ses tâches avec efficacité et efficacité ainsi qu'à se fixer des objectifs réalistes, mais difficiles à atteindre.

### ✓ Le besoin d'affiliation

Concerne le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec autrui. Certains individus recherchent l'approbation sociale, d'autres aiment s'intégrer et se sentir appréciés dans un groupe. Il est réaliste de penser que les individus davantage motivés par le besoin d'affiliation sont très communicatifs et qu'ils réussissent bien dans des emplois où la qualité des relations interpersonnelles est primordiale. De plus, ces travailleurs préfèrent le travail en équipe à l'action individuelle.

### ✓ Le besoin de pouvoir

Se rapporte au désir d'un individu d'influencer son entourage. Malheureusement, ce terme est tellement associé aux abus de pouvoir qu'il est difficile, lors d'une entrevue de sélection, d'évaluer sans méfiance les candidats qui expriment ce besoin. Pourtant, ces derniers exercent un leadership notable dans leur milieu parce qu'ils prennent plaisir à maîtriser les situations et à stimuler les gens. Ces personnes aiment travailler et sont attirées par la discipline que le travail impose, le prestige lié à un poste et sont fières de leur capacité à influencer le cours des choses.<sup>21</sup>

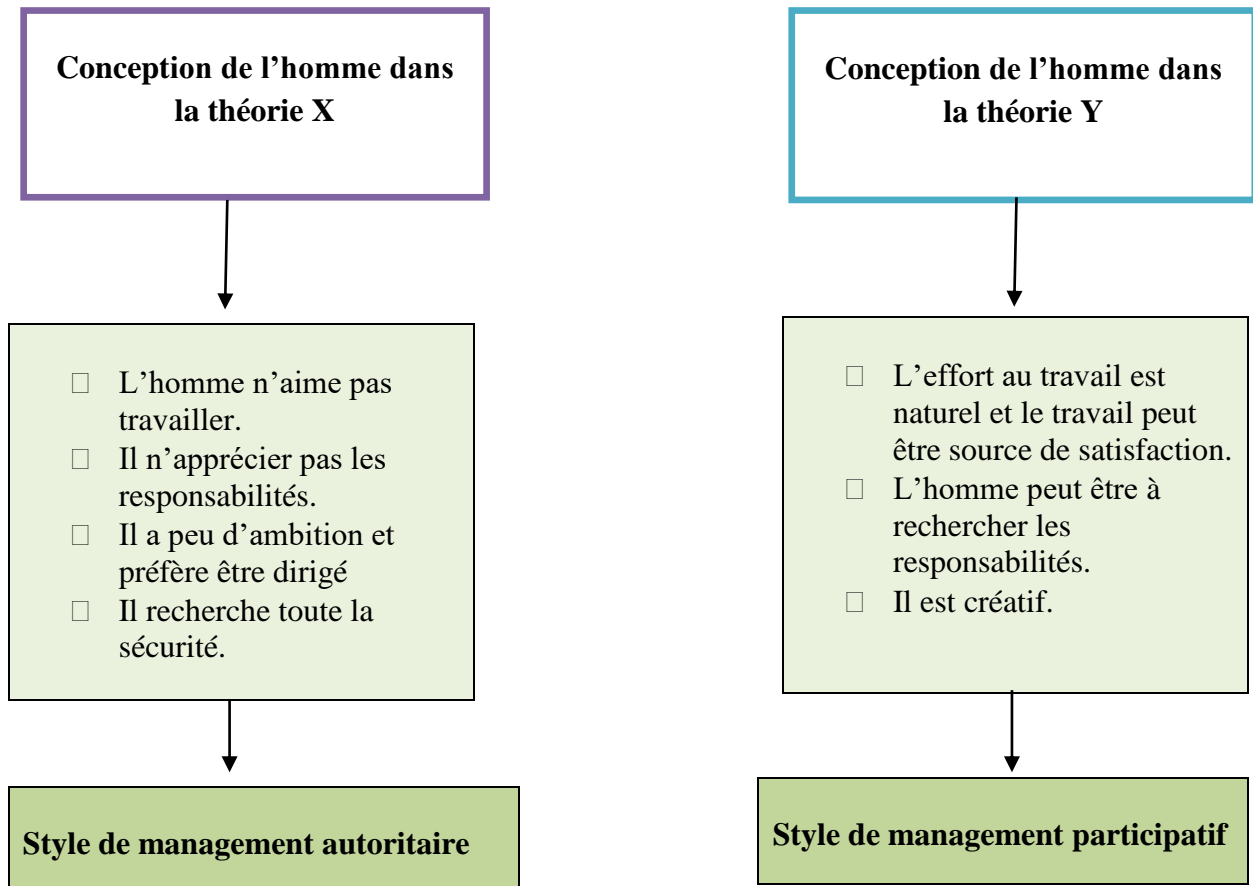
### I.5. La théorie de Douglas Mc Gregor :

Pour D. Mac Gregor, il existe deux conceptions de l'homme au travail (théorie X et théorie Y) qui se traduisent par deux styles de management distincts.

---

<sup>21</sup> Eric Gosselin Simon L. Dolan Denis Morin, Op. Cit, P145, 146.

Figure N° 11 : la théorie X / Y Selon Mac Gregor



**Source : Samuel Josien Sophie Landrieux-Kartochian, « L'essentiel de management des entreprises », 3<sup>e</sup> -ème éd, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013, P 36.**

Mac Gregor prône l'adoption de la théorie Y, car la théorie X, propre au management traditionnel, ne répond pas aux besoins des individus et ne leur permet pas de développer leur potentiel au sein des entreprises.

Il existe ainsi différents styles de leadership plus ou moins participatifs. Le management participatif est généralement prôné et reconnu, surtout compte tenu de la rapidité de l'évolution de l'environnement et de la population active qui est plus éduquée et a plus d'attentes. La plupart des entreprises peinent néanmoins souvent à le mettre en place du fait de réticences à partager l'information et le pouvoir avec tous les salariés<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Samuel Josien Sophie Landrieux-Kartochian, Op. Cit, P 36.

### II) Les théories de processus

S'intéressent plus à ce qui explique le comportement, mais à la façon dont celui-ci se développe, se construit, partant du principe que tout comportement est tributaire du sens donné par chacun à la situation qui est la sienne.<sup>23</sup>

Développé par le théoricien Skinner puis repris par V. Vroom avec son célèbre modèle. Les théories du processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation mais elles s'interrogent sur le fonctionnement de la motivation.<sup>24</sup>

#### II.1. Vroom et la théorie des attentes :

En 1964, V. Vroom publie un ouvrage aujourd'hui devenu célèbre : « Work and Motivation ». Il a été l'un des premiers théoriciens de la motivation à adopter une lecture de la motivation comme un processus actif. Dans cette optique, la motivation est envisagée comme un processus cognitif, c'est-à-dire la manière dont une personne perçoit et interprète une situation de gestion et de travail. En ce sens, la motivation est appréhendée sous un angle processuel suivant lequel chaque individu cherche à comprendre et à analyser l'environnement dans lequel il évolue.

L'approche de Vroom correspond en fait à une théorie de processus. La question centrale est de chercher à savoir comment peut-on motiver vraiment un individu. Le modèle cognitif de Vroom proposé en 1964 vise à expliquer les choix de l'individu au travail en fonction de ses perceptions et des efforts à apporter à la réalisation d'une tâche. Suivant ce raisonnement, les efforts entrepris correspondront aux résultats attendus par la personne. Le modèle de Vroom s'articule ainsi autour de trois concepts clés : la V.I.E (Valence/Instrumentalité/Expectation).

##### ✓ La valence

La notion de valence peut être définie comme la valeur attribuée par l'individu aux différentes conséquences probables de son comportement. Cela consiste à s'interroger sur la valeur d'une action pour une personne. La valence caractérise une relation entre les personnes et leurs résultats au travail. Elle est principalement liée aux représentations des résultats de la

---

<sup>23</sup> Salvatore Maugeri, Op. Cit, p 51

<sup>24</sup> Annick Cohen-Haegel «TOUTE LA FONCTION Ressources Humaines » 2 e édition, Dunod, Paris, 2010.p.79.

performance qu'une personne est en train de réaliser. En ce sens, elle peut être perçue comme positive ou bien négative.

### ✓ L'instrumentalité

Elle caractérise la représentation entre les efforts engagés et les résultats de second niveau attendus tel que des variations de salaires, des promotions, de l'enrichissement du travail, etc. Concrètement, cela consiste à se demander si l'objectif sert à quelque chose à une personne. Finalement, l'instrumentalité désigne les répercussions concrètes que la personne espère à l'issue des efforts engagés et de la performance réalisée.

### ✓ L'expectation

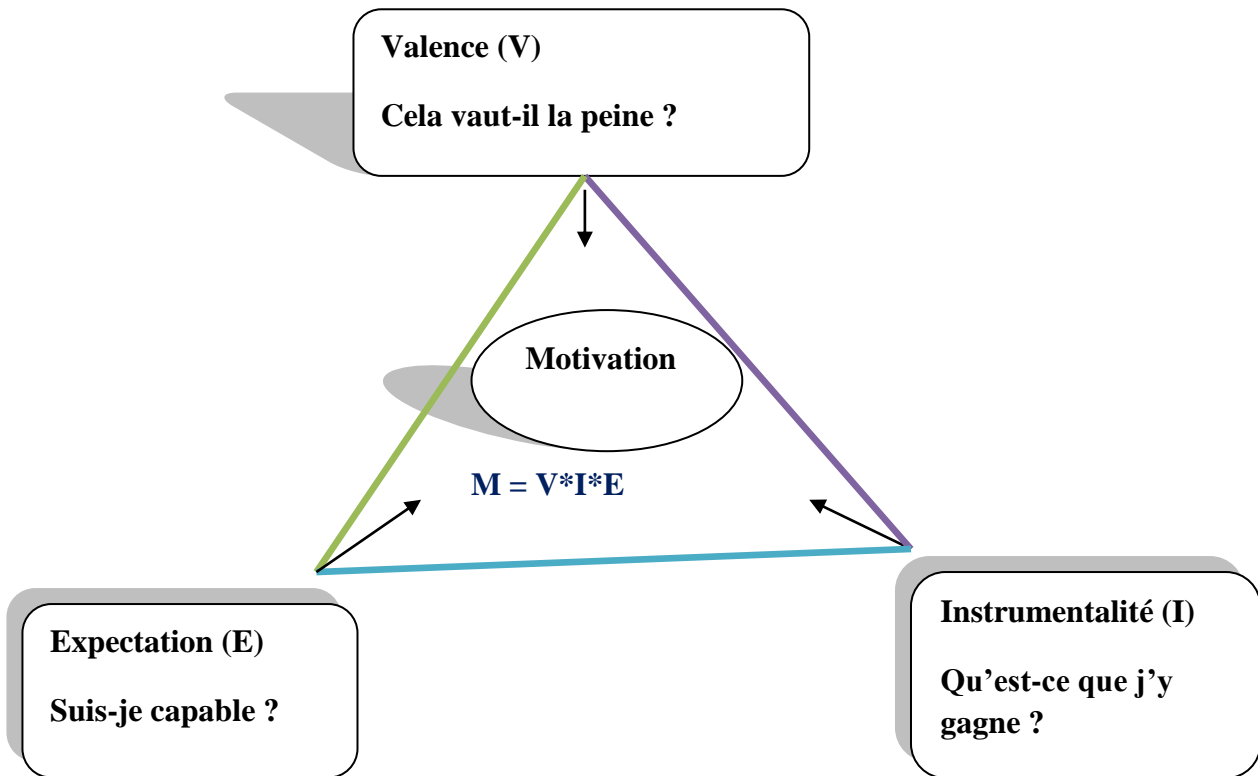
Le concept d'expectation représente la vision et l'opinion que tout un chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un objectif donné à partir du moment où il engage les efforts qu'il juge nécessaires. L'individu va ainsi se demander s'il est capable par son action d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. L'expectation peut être très faible, si l'on considère que les efforts entrepris n'aboutiront à rien, ou bien très positive si la personne considère que son engagement sera très prolifique grâce aux qualités dont il pense faire preuve. Suivant la pensée de Vroom, l'expectation renvoie essentiellement à l'image mais aussi à l'estime de soi.

La thèse de Vroom réside dans le fait que c'est bien la combinaison de ces trois concepts (valence/instrumentalité/expectation) qui fonde la motivation de l'individu dans une situation de gestion. Les personnes cherchent bien à satisfaire des besoins valence positive et tentent d'éviter des événements à valence négative. En définitive, le modèle de Vroom s'inscrit dans le cadre d'une théorie des attentes dans la mesure où il repose sur l'idée que les personnes adoptent des comportements conformément à des buts désirés. La motivation est ainsi envisagée comme une détermination à s'engager qui dépend de la valeur attribuée aux multiples conséquences probables de ces comportements (la valence) et de la probabilité inévitablement subjective donnée à la réalisation de ces conséquences.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Jean-Michel Plane « Théorie et management des organisations », 3eme éd, Dunod, Paris, 2012, P90-91-92.

Figure N° 12 : la motivation selon Vroom



Source: E-marketing.fr

## II.2. La théorie de l'équité d'Adams :

La théorie de l'équité, développée par John Stacey Adams, est la plus connue. Ce chercheur affirme que, de façon générale, les individus préfèrent l'équité, c'est-à-dire qu'ils veulent être traités d'une façon juste et équitable dans leurs relations avec l'organisation, ce que confirment de nombreuses recherches empiriques.

La théorie de l'équité est fondée sur le principe de comparaison sociale et implique l'évaluation du rapport intrants-extrants en milieu de travail. Essentiellement, on appelle intrants ce que l'individu apporte à l'organisation : ses compétences, son engagement, sa loyauté et son rendement. Les extrants, quant à eux, sont le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière, bref tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution. Ce que l'employé reçoit forme sa rétribution,

alors que les efforts qu'il fournit en raison de sa formation et de son expérience constituent sa contribution (voir le tableau N° 03).<sup>26</sup>

**Tableau N° 04 : Quelques exemples de contributions et de rétributions en entreprise :**

Scolarité	Salaire
Expériences	Primes et autres récompenses financières
Compétences	Prestige
Présence au travail	Promotions
Énergie	Perfectionnement
Formation et apprentissage	Avantages sociaux
Productivité	Conditions de travail avantageuses
Engagement	Sécurité d'emploi
Sentiment d'appartenance	Reconnaissance
Heures supplémentaires	Privilèges (garderie, voiture de fonction) Attitudes
Attitudes positives	Autres

**Source : S.L. MCSHANE et C. BENABOU, Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2008, p. 271.**

### II.3. La théorie des fixations d'objectifs Locke et Latham

Cette théorie a été énoncée par Locke en 1968 au cours d'une série d'expériences. Elle stipule que la motivation au travail pour un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Ainsi, ses expériences ont clairement établis que le niveau de rendement est plus élevé chez les individus qui se fixent des objectifs difficiles à atteindre que chez les individus qui préfèrent viser des objectifs faciles à atteindre.

Cette théorie met en évidence la capacité que l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement les comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des

<sup>26</sup>Eric Gosselin Simon L. Dolan Denis Morin, Op. Cit, P156

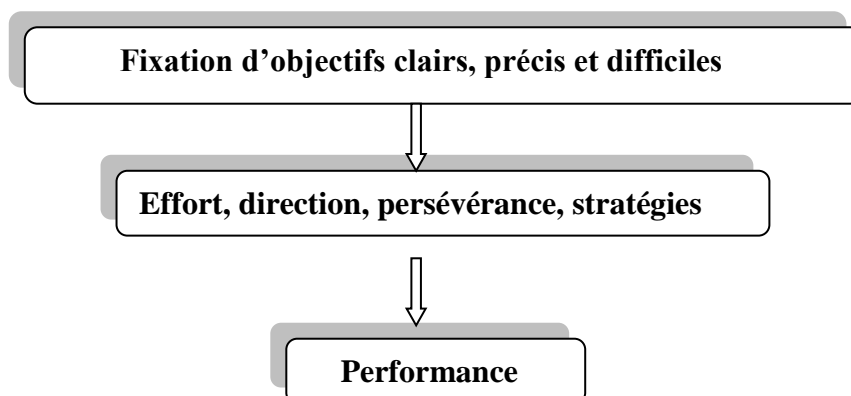
objectifs. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ses objectifs, il adhèrera à fournir les efforts requis pour y avoir.

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- ✓ Etre clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- ✓ Etre difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) c'est-à-dire plus les objectifs sont difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé ;
- ✓ Etre accepté, qu'il est primordial que l'individu souscrit aux objectifs fixés. En effet, seuls
- ✓ les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet de l'objectif se traduira par une baisse de motivation et l'individu n'atteindra pas un niveau de rendement élevé.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de se concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu est guidé par un objectif qui est plus performant qu'un individu livré à lui-même.<sup>27</sup>

**Figure N° 13 : la théorie de la fixation d'objectifs selon Locke et Latham**



Source : <https://www.slideserve.com/efuru/motivation>

<sup>27</sup> Jean- François SOUTERAIN « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Foucher, Paris, 2006, P.62

### Sections 03 : le modèle SCARF

Dans chaque organisation, il y a des personnes que nous gérons et des personnes qui nous gèrent. Le secret d'une bonne gestion est de savoir utiliser au mieux le potentiel des personnes que nous encadrons et de le faire de manière agréable. Dans cette section, nous analyserons les bases du modèle SCARF et comment il peut être utilisé pour réduire les menaces et augmenter le sentiment de récompense lorsque vous travaillez avec les autres.

#### D) Historique de modèle SCARF

L'étude du cerveau, en particulier dans le domaine des neurosciences sociales, cognitives et affectives, commence à fournir des informations cérébrales sous-jacentes qui peuvent être appliquées dans le monde réel (Lieberman, 2007).

Les neurosciences sociales explorent les fondements biologiques de la façon dont les humains se rapportent les uns aux autres et à eux-mêmes et couvrent divers sujets qui ont un degré différent auquel ils peuvent être opérationnalisés et testés sans ambiguïté. Les sujets incluent : la théorie de l'esprit, le soi, la pleine conscience, la régulation émotionnelle, les attitudes, les stéréotypes, l'empathie, la douleur sociale, le statut, l'équité, la collaboration, la connectivité, la persuasion, la moralité, la compassion, la tromperie, la confiance et la poursuite d'un objectif.

De cette diversité, deux thèmes émergent des neurosciences sociales. Premièrement, une grande partie de notre motivation à l'origine du comportement social est régie par un principe d'organisation global consistant à minimiser la menace et à maximiser la récompense (Gordon, 2000). Deuxièmement, plusieurs domaines de l'expérience sociale s'appuient sur les mêmes réseaux cérébraux pour maximiser la récompense et minimiser la menace que les réseaux cérébraux utilisés pour les besoins primaires de survie (Lieberman et Eisenberger, 2008). En d'autres termes, les besoins sociaux sont traités de la même manière dans le cerveau que les besoins en nourriture et en eau.

Le modèle SCARF résume ces deux thèmes dans un cadre qui capture les facteurs communs qui peuvent activer une réponse de récompense ou de menace dans des situations sociales. Ce modèle peut être appliqué (et testé) dans toute situation où les gens collaborent en

groupe, y compris tous les types de lieux de travail, d'environnements éducatifs, de milieux familiaux et d'événements sociaux généraux.<sup>28</sup>

### II) Définitions du modèle SCARF

Le modèle SCARF (une carte de surveillance de l'environnement et de son impact social) a été publié pour la première fois en 2008 par David Rock. Il définit la façon dont nous percevons l'environnement et les actions des autres, en les groupant en termes de ceux qui donnent un sentiment de récompense et de ceux qui constituent une menace. Ensuite, il définit comment cette qualification influence nos actions et notre fonctionnement dans une entreprise.

Ce modèle suppose que, sur le long terme, l'efficacité et l'engagement des salariés sont basés sur cinq aspects de leur fonctionnement dans l'organisations, l'équipe et, surtout, dans la relation avec le patron.<sup>29</sup>

- ✓ **SCARF** : ce sont les cinq besoins essentiels que toute personne cherche à combler par le travail. Les neurosciences ont permis de démontrer que le cerveau met son énergie en priorité dans des comportements qui visent à minimiser le danger, et cela ne lui permet pas de se concentrer sur autre chose. Ainsi, les hormones du bonheur sont secrétées lorsque ces 5 besoins du SCARF sont nourris (confiance), tandis que les hormones du stress, au contraire, se libèrent lorsqu'un ou plusieurs besoins ne sont pas satisfaits (doute).

Résultat : si le doute est supérieur à la confiance alors la motivation baisse, la performance dégringole ... et au revoir l'esprit d'équipe<sup>30</sup>

- ✓ Selon Davide Rock, SCARF est un langage perturbateur. Il dit : « Le langage perturbateur est quelque chose dont vous n'avez pas besoin de travailler pour vous en souvenir, il apparaît simplement dans votre conscience dans les moments pertinents, il

---

<sup>28</sup> [NLJ\\_SCARFUS.en.fr.pdf](#) consulte le 13.09.2022. à 21 :54

<sup>29</sup> <https://gowork.fr/blog/modele-scarf-des-menaces-et-des-recompenses-dans-la-gestion/> consulté le 11.09.2022 à 13 :08

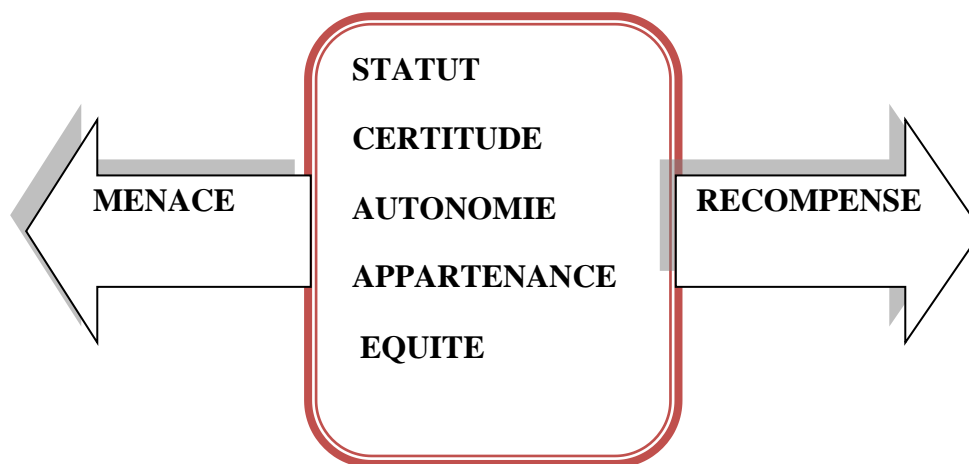
<sup>30</sup> [NLJ\\_SCARFUS.en.fr.pdf](#) consulte le 13.09.2022. à 21 :54

est perturbateur en ce sens. Donc, une fois que vous l'apprenez, vous ne pouvez pas le désapprendre et il apparaît partout.<sup>31</sup>

Dans ce contexte, David rock, directeur du NeuroLeadership Institute, a établi un modèle supposé optimiser le principe menace/récompense et pouvant être appliqué dans un contexte d'entreprise.

En effet, le modèle SCARF met en évidence des facteurs communs et importants qui jouent un rôle central dans le circuit de la récompense ou de la menace en société.<sup>32</sup>

**Figure N° 14 : Modèle SCARF de la récompense et de la menace.**



Source : [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](#) pdf page 07

### III) Dimension de modèle SCARF

Chaque fois que nous prenons le temps de mieux comprendre nos comportements et ceux des autres, notre niveau de conscience s'accroît. En étant conscient de quelque chose, on peut

<sup>31</sup> [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](#) consulte le 13.09.2022.21 :54.

<sup>32</sup> [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](#) pdf p.06 consulté le 14.09.2022 à 19 :13

agir sur cet élément. Autrement, notre inconscient se fait un malin plaisir de s'en charger à notre place.

En travaillant étroitement avec des scientifiques et des neurologues, David Rock, directeur du NeuroLeadership Institute, a identifié 5 facteurs clés expliquant certains comportements observés dans un contexte social, notamment au travail. Ces facteurs clés sont les bases de son modèle S.C.A.R.F. et apportent un éclairage inspirant pour collaborer et influencer plus efficacement.

S.C.A.R.F. est l'acronyme pour cinq activateurs ou « boutons » qui déclenchent des réactions plus ou moins souhaitables, et parfois inconscientes, dans le cerveau :

- ✓ Statut (Status) ;
- ✓ Certitude (Certainty) ;
- ✓ Autonomie (Autonomy) ;
- ✓ Relations (Relatedness) ;
- ✓ Franc-jeu (Fairness).

Avant de voyager au cœur du modèle, sachiez-vous que le cerveau fonctionne en mode binaire, comme un ordinateur? Constamment, le cerveau analyse et classe l'information captée en « menace » ou en « récompense ». Justifiée ou non, il s'agit d'une perception. Et pour le cerveau, c'est une réalité.

Qui dit cerveau dit neurosciences. Une connaissance de base en neurosciences s'avère utile pour « sculpter » nos relations en comprenant mieux nos émotions, nos actions et nos réactions.<sup>33</sup>

### III.1. Le modèle S.C.A.R.F. en action

Lors de contacts sociaux, le cerveau commandera des comportements pour minimiser le danger et maximiser les gains. Après tout, le cerveau joue son rôle pour assurer notre survie.

Lorsqu'il perçoit une menace, le cerveau associe la situation à de la douleur et met en branle les circuits nerveux qui provoqueront des comportements d'évitement, de résistance et de fuite. En faisant sécréter du cortisol, l'hormone du stress et de l'action, le cerveau initie une réaction de fermeture pour pouvoir focaliser sur ce qu'il évalue être un danger. Cela limite toutefois d'autres fonctions essentielles comme la mémoire, la créativité, la prise de

---

<sup>33</sup> <https://www.google.com/url?sa=source=web&rct=j&url=https://icfquebec> consulté le 10.09.2022 à 14 :40

décision et la résolution de problèmes. D'où une diminution du niveau de performance lorsque notre cerveau se concentre sur une menace perçue.

Si le cerveau entrevoit une récompense, il anticipe alors un gain ou du plaisir et il fait sécréter de la dopamine, le neurotransmetteur de la motivation, pour activer les circuits de collaboration et de rapprochement. S'ensuit une réaction d'ouverture et d'attraction pour aller chercher la fameuse récompense.

Puisque le cerveau réagit comme du velcro au négatif – survie oblige – et comme du téflon au positif, nous devons décupler nos efforts pour créer un effet positif dans le cerveau.

C'est ici que le modèle S.C.A.R.F. vient nous prêter main forte. David Rock nous offre des pistes concrètes pour développer une prise de conscience et un plus grand contrôle sur les 5 activateurs de « menace » ou de « récompense » dans le cerveau.

### a) Le Statut

Peu importe le rang hiérarchique, un sentiment d'importance ou d'infériorité relativement aux autres amène le cerveau à se positionner. Une perception de statut supérieur active le bouton récompense, alors qu'un sentiment d'infériorité engendre une intense réaction de protection. Par exemple, un partenaire vous donne une rétroaction ou un avis non sollicité : votre cerveau y voit immédiatement une menace à votre statut. Ce qui explique pourquoi demander du feedback est moins menaçant que d'en recevoir spontanément.

Avez-vous remarqué la réaction d'un collègue à qui vous offrez de la reconnaissance ou demandez un avis? Le bouton positif du statut s'active! C'est aussi pour cette raison que la présence et l'écoute sont des atouts pour les leaders, les coachs ou les gestionnaires qui veulent influencer positivement et encourager l'ouverture.

### b) La Certitude

Le cerveau carbure à la certitude, ce besoin de clarté et de prédire l'avenir. Lorsqu'on est privé d'information et que les attentes ne sont pas claires, notre cerveau joue rapidement au metteur en scène et conçoit le pire scénario, avec les conséquences qu'on connaît.

Un dirigeant d'une grande institution financière me témoignait récemment qu'en étant conscient du S.C.A.R.F., il a réussi à garder la mobilisation de ses troupes en période de

restructuration. Comment? En créant des points de contacts réguliers pour échanger avec son équipe sur les prochaines étapes, tout simplement.

### **c) L'Autonomie**

Le sentiment d'avoir un certain contrôle et de pouvoir faire des choix, voilà qui favorise l'autonomie. Des questions fermées, du micro management, et une attitude directive sont autant d'activateurs de perceptions de menace pour certaines personnes. À l'opposé, offrir une marge de manœuvre, laisser l'autre prendre des décisions, même minimes, et poser des questions ouvertes comptent parmi les stratégies qui génèrent une plus grande ouverture. C'est d'ailleurs ce qu'on expérimente en mode coaching.

### **d) Les Relations**

Le sentiment de connexion et de sécurité avec une autre personne ou un groupe accroît la perception de gain dans le cerveau. En lecture binaire, le cerveau identifie l'autre comme un ami ou un ennemi potentiel! Imaginons tous les cas de compétition interne et de silos dans les organisations, l'intégration d'un nouveau membre dans l'équipe, ou la rencontre d'un nouveau client. Comment faciliter une réaction positive dans le cerveau? Pour activer le bon bouton, le fait de partager un but commun est un excellent point de départ.

### **e) Le Franc-jeu**

L'échange est-il juste et non biaisé ? Existe-t-il un agenda caché ? Voilà autant de déclencheurs de méfiance ou de confiance dans le cerveau. Selon David Rock, le franc-jeu est l'activateur présentant le plus grand défi. Pensons simplement aux perceptions face aux politiques de rémunération en organisation.

✓ Vitaminez vos interactions et votre impact

L'activateur sur lequel nous avons le plus grand pouvoir est celui des relations. Certaines façons d'être et d'agir peuvent favoriser la confiance et l'ouverture chez nos collaborateurs, nos collègues, nos clients et nos partenaires. D'ailleurs, co-crée la relation de partenariat en coaching est un bel exemple d'activation positive dans le cerveau.

Imaginons les nombreux impacts positifs de générer consciemment dans les cerveaux autour de nous, des perceptions de récompenses sur les cinq facteurs clés, et ce peu importe notre rôle et notre statut.

## Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail Sur la motivation des salariés

Le modèle S.C.A.R.F., un outil simple et robuste pour influencer et collaborer avec plus d'efficacité et de satisfaction.

**Tableau N° 05 : Description de 5 domaines SCARF**

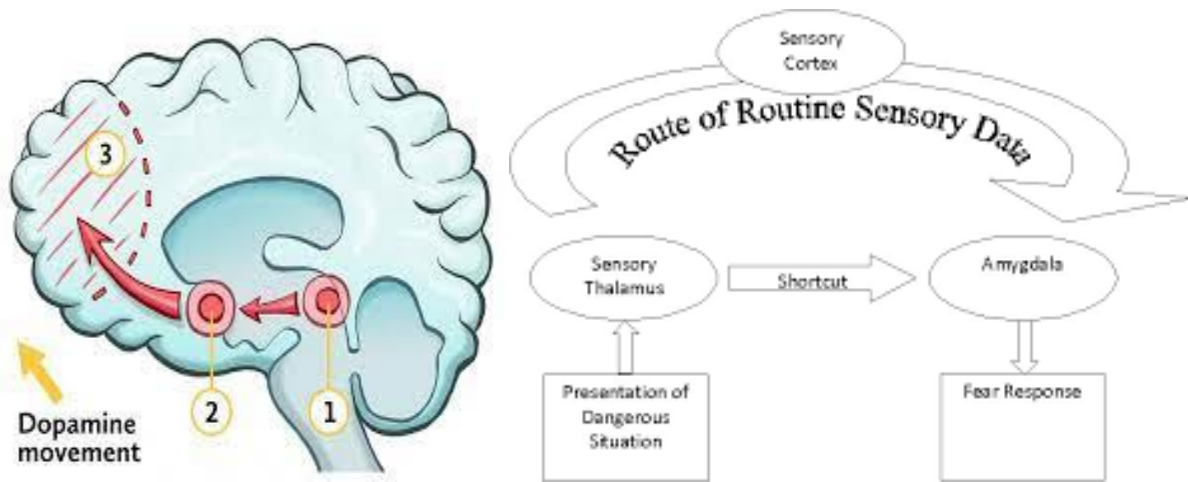
		MENACE	RECOMPENSE
<b>Statut</b>	<b>J'ai, besoin d'avoir de la valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Éloges</li> <li>-Promotion</li> <li>-Reconnaissance</li> <li>-Nouvelles Responsabilités</li> <li>-Partage d'informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Critique</li> <li>-Échec</li> <li>-Exclusion des réunions</li> <li>- Succès de collègues concurrents</li> </ul>
<b>Certitude</b>	<b>J'ai besoin de savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaitre les attentes du manager Routine</li> <li>-Etre informé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changements fréquents d'environnement</li> <li>- Ne pas connaitre les attentes du manager</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<b>J'ai besoin d'avoir le choix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perception de contrôle</li> <li>- Propres décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Travail d'équipe</li> <li>-Référer ses décisions à la hiérarchie</li> <li>- Etre ultra supervisé</li> </ul>

## Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail Sur la motivation des salariés

<b>Appartenance</b>	<b>J'ai besoin d'appartenir à un groupe</b>	<b>-Se sentir en sécurité avec ses collègues</b>  <b>-Discussions non formelles</b>  <b>-Team building</b>  <b>-Avoir de vrais amis au travail</b>	<b>-Nouvelle rencontre</b>  <b>-Mise à l'écart réunion</b>
<b>Equité</b>	<b>J'ai besoin d'être traité équitablement</b>	<b>-Explication des décisions litigieuses et controversées</b>  <b>-transparence</b>	<b>-Manque de procédure</b>

Source : [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](https://quantumworkplace.com) pdf page 08

Figure N° 15 : Influence des composants SCARF sur le circuit de la menace et de la récompense



**STATUT, CERTITUDE, AUTONOMIE, APPARTENANCE, EQUITE**

Source : [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](https://quantumworkplace.com) pdf page 14.

#### IV) L'application du modèle SCARF

Ces 5 domaines peuvent activer le circuit cérébral primaire de la récompense ou de la menace (figure 5). Par exemple, si une personne sent que son statut est menacé, cela peut activer le circuit de la menace dans son cerveau ou a contrario, si elle perçoit un événement comme très intègre et juste, son circuit de la récompense peut s'activer de la même façon que si on lui avait donné une récompense réelle comme de l'argent.

Le SCARF modèle peut donc permettre de déclencher plus de réponse basée sur le circuit de la récompense et d'éviter des réponses cérébrales de type menace. Ce modèle qui, depuis son introduction en 2008 a été élu parmi les meilleures idées des 15 dernières années par le

magazine « strategy+business », peut par conséquent être mis en application de plusieurs manières.<sup>34</sup>

### IV.1. Auto-management

Dans la vie de tous les jours, ce modèle peut aider un individu à minimiser les menaces et maximiser les récompenses. Notamment, connaître les différents domaines du modèle SCARF permet d'évaluer avec un regard éclairé différentes situations pour lesquelles le circuit de la menace pourrait être activé et la performance diminuée. Être conscient des dimensions de ce modèle permet à un individu de comprendre une situation problématique comme par exemple pourquoi il est difficile de penser objectivement et de garder la tête froide quand quelqu'un s'attaque à son statut, et de comprendre à quel point il est difficile de faire abstraction du sentiment de menace qui envahit l'individu. Par ailleurs, l'individu qui est au courant des domaines SCARF a également la possibilité de mettre en place différentes manières de se motiver efficacement, comme par exemple en se concentrant sur l'augmentation de son autonomie lors d'une période où sa certitude est diminuée, comme lorsque l'on se retrouve avec beaucoup de temps devant soi mais que l'on se retrouve sans emploi (Rock, 2008).

### IV.2. Education & Entraînement

Au niveau de l'éducation, notamment des enfants, il est plus difficile de leur apprendre quelque chose s'ils se sentent menacés, socialement rejetés ou traités injustement. Le professeur ou éducateur peut alors créer un environnement d'apprentissage où le statut de l'enfant sera mis en exergue en lui mentionnant régulièrement à quel point il progresse. L'éducateur pourra également tenter de donner des consignes les plus claires possibles et les attentes précises concernant la leçon à apprendre pour augmenter au maximum le sentiment de certitude de l'enfant (Rock, 2008).

### IV.3. Coaching

Des « coachs » de vie peuvent se servir de ce modèle pour tenter d'améliorer les 5 domaines du modèle chez un individu. Ils peuvent améliorer le statut d'un individu à travers un feedback positif régulier et en mettant l'accent sur les progrès qu'a réalisés ce dernier. Ils

---

<sup>34</sup> [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](https://quantumworkplace.com) pdf page15.18 Consulté le 14.09.2022. à 19 :40.

peuvent également focaliser l'individu sur ses objectifs centraux et ainsi diminuer l'incertitude liée à des tâches secondaires parasites. Ces objectifs centraux seront par ailleurs subdivisés en étapes plus petites pour encore augmenter la dimension certitude. Face à des défis qui paraissent insurmontables, les coachs pourront également trouver d'autres moyens d'y parvenir pour augmenter le sentiment d'autonomie chez l'individu. Enfin, la relation elle-même entre le coach et l'individu engendrera une sensation de proximité et de confiance, avec pour conséquence un sentiment d'appartenance plus fort, utile à l'individu coaché (Rock, 2008).

### **IV.4. Développement du leadership**

Les leaders sont des personnes chez qui le modèle SCARF peut être d'une très grande utilité. En effet, le modèle fournit des bases théoriques solides pour se connaître soi-même et connaître les autres. Certains leaders qui n'ont pas connaissances des dimensions du modèle SCARF peuvent agir négativement, même sans le vouloir, sur ces dimensions, impactant le circuit de la menace et de la récompense chez ses employés et, par conséquent, la rentabilité au sein de son entreprise. Par exemple, ils peuvent ne pas donner assez de feedback positifs et affecter le statut de ses employés. Ils peuvent également ne pas fournir d'explications et d'attentes assez explicites, touchant alors négativement la certitude des gens travaillant pour lui. Les relations, parfois distantes, qu'ils instaurent entraînent fréquemment des problèmes du sentiment d'appartenance et de confiance alors que leur manque de transparence peut toucher le sentiment d'équité et de certitude présent chez ses employés.

A l'inverse, lorsque le comportement du leader tend à améliorer les 5 domaines du modèle en fournissant des attentes claires et explications précises, en étant juste et proche de ses employés et en les laissant prendre des décisions, le leader peut s'attendre à ce que l'employé travail avec plus de motivation et d'efficacité, étant donné que son circuit de la récompense est constamment activé (Rock, 2008).

### **IV.5. Systèmes organisationnels**

Enfin, le modèle SCARF impacte également la manière dont les organisations sont structurées ou devraient être structurées, en terme de communication, de flux d'informations de la rémunération ou encore de la façon dont les employés sont récompensés. Par exemple, dans une entreprise, les techniques mises en place pour augmenter la motivation des gens fonctionne souvent sur le principe de la carotte et du bâton. En effet, plus les gens travaillent

bien, plus ils risquent d'obtenir une récompense type promotion (augmentation de salaire, etc....). Mais il existe des manières plus ingénieuses de motiver les gens que d'utiliser l'argent comme carotte. Qui plus est, ces manières alternatives sont souvent plus efficaces et durent dans le temps. Citons par exemple, la possibilité de récompenser le succès d'un employé en lui donnant plus d'autonomie, en lui laissant plus de flexibilité dans ses heures de travail. Une autre manière de récompenser un employé pourrait être de lui apprendre de nouvelles compétences et d'augmenter ainsi son statut.

L'employé pourrait aussi être récompensé en lui permettant de passer plus de moments informels avec d'autres employés durant les heures de travail, et ainsi, augmenter le sentiment d'appartenance de ce dernier (Rock, 2008).

### IV.6. Et encore

Etant donné que les 5 domaines du modèle SCARF reflètent le réseau neuronal activé lors des interactions sociales, comprendre ces domaines peut considérablement améliorer le fonctionnement des individus ou des organisations. Les personnes qui maîtrisent consciemment ces dimensions sociales du cerveau peuvent dès lors développer des stratégies pour s'améliorer en tant que leader, manager, coach, éducateur ou même parents, conjoint et ami.

Cependant, étant donné la récence du concept, beaucoup de recherches potentielles sont encore à entreprendre. Notamment, quel domaine parmi les 5 génère le plus d'activité au niveau du circuit de la menace et de la récompense ? Mais aussi, quelles sont les meilleures techniques pour maximiser la récompense et minimiser la menace au sein de chaque domaine ? Quelle dimension est la plus efficace en terme de leadership ? Quelles sont les applications de ce modèle dans la mise en place d'un système organisationnel ? Est-ce qu'il existe des variations interindividuelles en terme d'importance de chaque domaine et si oui, est-ce une question de culture ? Âge ? Sexe ? (Rock, 2008).

Intuitivement, il est facile d'imaginer que chaque personne réagira différemment face aux différentes composantes du modèle. En effet, pour certaines personnes, une augmentation de l'autonomie est la caractéristique majeure qui minimisera le sentiment de menace et maximisera celui de la récompense.

La capacité d'un manager à individualiser son management en fonction de ses employés et de l'importance que chacun de ceux-ci accorde aux différents domaines du modèle pourrait

dès lors être corrélé avec une plus grande motivation de ces derniers et par conséquent, une meilleure productivité.

- ✓ Cependant, il est parfois très difficile, même pour un manager, d'influencer significativement sur les dimensions du modèle, dû à la nature intrinsèque de l'entreprise.

En effet, il est également intuitif de penser que chaque type d'entreprises, selon son domaine d'activité, sa culture, son histoire ou encore sa direction, favorisera ou défavorisera tel(s) ou tel(s) domaine(s) du modèle SCARF. Par exemple, il est fort probable qu'une entreprise n'engageant que sur contrat à durée déterminée ne favorise pas la dimension certitude chez ses employés. Parfois aussi, une entreprise tombant dans le domaine du public n'a d'autres choix que de se soumettre à des décisions managériales provenant d'une instance supérieure et le manager ne détiendra que peu de clés pour améliorer les conditions SCARF chez ses employés.

### **Conclusion**

L'un des clés de la réussite des entreprises est la motivation des salariés par une bonne compréhension de leurs besoins et les réaliser d'une part et d'offrir un bon environnement de travail avec une amélioration continue des conditions de travail sans risques et accidents avec des politiques et d'acteurs de prévention et d'amélioration.



*Chapitre 03 : Analyse la démarche des*  
*Conditions de travail et son*  
*Impact sur la motivation*  
*Des salaires*





## **Introduction**

Dans une concurrence acharnée les divers entreprises a ces divers domaines et activités, souhaite d'être performante ainsi que assure une pérennité et de garder leurs image sur le marché de travail et les conditions de travail l'un des clés de la réussite ainsi que la motivation des salariés qui les pousse à donner leurs mieux qui se influence sur la performance d'entreprise.

Parmi ces entreprises, les entreprises algériennes adopte les différents politiques d'amélioration et de prévention des conditions de travail et des différents risques confronté dans le but de diminuer les accidents de travail ainsi que l'amélioration d'environnement de travail.

Dans ce contexte, nous allons étudier de façon approfondie d'une entreprise algérienne en l'occurrence DIVINDUS DMC est une entreprise publique économique de droit algérien spécialisée dans la commercialisation et la distribution des matériaux de constructions.

Dans ce chapitre nous présenterons la méthodologique que nous avons adopté pour réaliser notre enquête, ainsi que le cas choisi pour effectuer notre étude. Nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour la réalisation de notre étude qui s'intitule « L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés », dont en précisant les méthodes de recherche que nous avons suivi, les techniques de collecte de données et les méthodes d'analyse des résultats

## **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique de la recherche**

### **I. Présentation de l'organisme d'accueil**

Nous présenterons dans cette section un aperçu global de l'entreprise Distribution des Matériaux de Construction « DMC », nous allons prendre en considération les éléments liées à sa création, son champ d'activité, sa distribution, ses missions et ses taches, ses objectifs, et les différentes restructurations qu'elle a subies.

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

### **I.1. historique et situation géographique de l'entreprise Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

#### **I.1.1. Historique de l'entreprise**

L'Entreprise Publique Economique Distribution des Matériaux de Construction dénommée par abréviation DIVINDUS -DMC, a été créé le 30/03/2016 relevant du portefeuille filial du groupe des industries locales (GIL).

DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou, est composée de l'EX- EDIMCO, qui a été créé par l'arrêté de Wilaya n° 165 du 01/01/1983. Confirmée par l'arrêté interministérielle n° 91 de 1984, elle devient en date du 25/08/1997 sous la forme d'une SPA (Société par actions) rattachée à la Société de gestion des participations région centre à la suite de la restructuration des holdings public régionales centre, (HPRC), implantée à la Zone d'Entrepôt et d'Activité BP 02 Wilaya de Sétif, initialement dotée d'un capital de 3 301.500 000 DA et présente au niveau de 09 wilayas à travers les actifs des EX-EPE absorbées, à savoir: Alger, Oum El Bouaghi, Sétif, Bejaia, Bouira, Tizi Ouzou, Blida, Chlef, Mostaganem. Et elle contient un effectif de plus de 890 employés.

#### **I.1.2. situation géographique**

L'entreprise économique Distribution des Matériaux de Construction « DMC » est implanté atiziouzou, ou elle bénéficie de plusieurs avantage en infrastructures externe consiste Le siège social de DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou, est situer à l'unité principale, zone des dépôts, route nationale n° 12, sortie ouest Tizi-Ouzou

- Tel : 026 12 38 85
- Fax : 026 12 38 89
- Email : [edimco\\_tizi-ouzou@hotmail.com](mailto:edimco_tizi-ouzou@hotmail.com)

#### **I.1.3. champ d'activité**

L'activité principale de l'entreprise DIVINDUS DMC de Tizi-Ouzou est la commercialisation et la distribution des matériaux de constructions, composée d'un effectif de quatre vingt « 84 » employés et dotée d'un capital social de 600 740 000. Elle est considérée comme accompagnatrice historique des entreprises activant sur l'ensemble de la wilaya en essayant d'être toujours plus proche des chantiers de réalisation.

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

Elle peut être transférée en tout autre lieu du territoire de la wilaya par simple décision de son conseil d'administration, et qui regroupe quatre (04) unités, appelés également dépôts à savoir ; Celle du chef-lieu de la wilaya, Oued Aissi, Fréha et celle d'Irdjen.

### **I.2. Les tâches de l'entreprise DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou**

#### **a. Tâches DRH**

- ✓ Administre et gère le personnel de l'entreprise conformément aux dispositions légales et réglementaires
- ✓ Elabore et met à la disposition du chef département RH les informations nécessaires à l'étude et à l'établissement des plans d'action du service
- ✓ Participe à l'élaboration et la mise en œuvre du plan de carrières du personnel
- ✓ Centralise certains moyens communs (études relatives aux ressources humaines, fichier central, indicateurs de gestion) et techniques (formation, documentation...)
- ✓ Gère les plannings des congés Tient à jour l'état des effectifs par fonction, qualification, catégories, âge et autres caractéristiques essentielles
- ✓ Etablit et gère les salaires du personnel dans le respect de la législation, de la réglementation, de la convention collective, des contrats de travail et des décisions collectives ou individuelles se rapportant à la carrière et à la rémunération des personnels Elabore et suit les canevas d'information destinés à l'ensemble des structures de l'entreprise en vue de la maîtrise des effectifs, des niveaux de qualification, du turnover, de l'absentéisme....
- ✓ Exécute les procédures des mouvements du personnel (mutation, détachement, affectation, mise à la retraite, cessation de fonction, mise en disponibilité...)
- ✓ Met en œuvre la procédure pour les sanctions disciplinaires Valorise et améliore les compétences des personnels de l'entreprise
- ✓ Engage et entretient les contacts avec les organismes de formation
- ✓ Elabore le calendrier de déroulement des actions de formation Tient le tableau de bord de son service

#### **Tâches GRH et paie**

- ✓ Du développement des ressources humanisées au sein de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des objectifs de gestion prévisionnelle et du schéma directeur de la fonction, arrêtés par l'unité

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

- ✓ De l'animation et du développement des actions de formation, de communication et des méthodes de gestion participative et de carrière à l'effet de motiver et de valoriser les compétences individuelles
- ✓ De mettre en œuvre une politique d'acquisition, de renouvellement et de répartition adéquate des moyens logistiques et d'assurer leur bonne gestion
- ✓ De prendre en charge et coordonner les activités suivantes : Gestion du pare roulant et engins, bureau d'ordre, reprographie, gestion immobilière, gestion des assurances et du patrimoine l'animation du suivi et du contrôle des actions et objectifs relevant de ses prérogatives et de ses compétences
- ✓ Du contrôle du respect, de l'application par les différents opérateurs, structures centrales et unités, des règles et procédures de la fonction
- ✓ Assurer la conduite de la gestion administrative du personnel du recrutement jusqu'à la cessation d'activité
- ✓ Veiller à l'application de la législation du travail, obligation légales, convention collective, accord collectif en vigueur.
- ✓ Veiller à l'application des dispositions du règlement intérieur Proposer des axes d'améliorations des dans les domaines relevant de département administration et moyens
- ✓ Veillez à l'utilisation optimale des moyens dont dispose l'entreprise
- ✓ Conseil et assiste les responsables des différentes structures dans l'exercice de leurs missions
- ✓ Etablissement de tableau de bord RH mensuelle
- ✓ Actualisation de la base de données
- ✓ Etablissement de rapport de gestion RH
- ✓ Vérification des factures, bon de sortie, p/ vu bon a payer)

#### **Taches du chef de dépôt :**

- ✓ Gestion des entrées et sorties des productions ;
- ✓ Contrôle et superviseur de la production du ciment ;
- ✓ Répondre aux attentes des clients ;
- ✓ Accompagnement des clients potentiels Faire des suivis et contrôle de son personnel. (Absences/retards) ;
- ✓ Contrôle et suivi des situations journalières et mensuelles ;

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

- ✓ Contrôle de ces subordonnés chacun par rapport aux postes occupés ;
- ✓ Suivi des achats (les entrées et la matière première), facture, produits et quantités réceptionnées ;
- ✓ Suivi de contrôle de production et consommation matière ;
- ✓ Est responsable de sa structure en cas de contrainte et autres ;
- ✓ Contrôle de la gestion des stocks voir (entrées, facturation et stocks)
- ✓ Vérification des factures des ventes (voir paiement).

### **Le Technicien commercial :**

- ✓ Accueil des clients ;
- ✓ Préparation des factures ;
- ✓ Répondre aux besoins des clients ;
- ✓ Préparation de la situation pour chaque mois ;
- ✓ Encaissement (cheque, espèce et virement) ;
- ✓ Versement bancaire ;
- ✓ Facturation ;
- ✓ Saisir les nouveaux clients et articles ;
- ✓ Saisir les entrées pour pouvoir facturer ;

### **Le Chef de production :**

- ✓ Vérification des stocks du ciment et le sac (pour éviter la rupture des stocks) ;
- ✓ Produire les quantités que le service commercial a besoin.

### **Le chef d'équipe maintenance :**

- ✓ Suivi direct de la production ;
- ✓ Vérification les factures de ventes ;
- ✓ Suivi du magasin (entrées et sortie de la marchandise et stocks) ;
- ✓ Réparation éventuelle des pannes mécaniques

### **Taches des manœuvres de production :**

- ✓ Sont chargés de la production (mise en sac du ciment) ;
- ✓ Sont chargés du chargement des camions.

### **Tache Gestion Des Stocks:**

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

- ✓ Gérer la gestion des stocks (entrés et sorties, magasin des marchandises) pour minimiser le niveau de stocks ;
- ✓ Libérer un espace de stockage des produits (surface, rangement, rotation) en fonction des services commerciaux et de la demande des clients ;
- ✓ Disponibilités des marchandises ;
- ✓ Eviter le sur stockage ;
- ✓ Vérifiez le chargement avant la livraison et établissez tous les documents qui y sont liés (bon d'entrée, bon de transfère, bon de retour),
- ✓ Inventaire des marchandises ;
- ✓ Déclarer les stocks morts et les produits non disponibles ;
- ✓ Remettre au service commercial l'état des stocks à chaque fin du mois, détail mouvementer avec leurs valeurs si le prix et transmis (quantité existant, quantité sortante, reste en stocks, casse tout produits, session (bon de transfert entre les dépôts reçu et fourni) ;
- ✓ Contrôle de l'arrivage d'un nouveau produit.

#### **Tache du Magasiner :**

Au niveau de chaque dépôt, il ya un magasinier qui s'occupe de la gestion des marchandises et de leurs rangements et leurs entretiens au niveau de ces magasins, lors de l'achat des marchandises, il procède à la réception des marchandises après vérification de leurs conformités, le nombre, le prix, le poids, la qualité et quantité, ce dernier signe et valide le bon de livraison et établit un bon de réception en collaboration avec le service de la gestion des stocks et de la comptabilité et finance.

Le magasinier s'occupe également des sorties de marchandises lors des ventes et suit l'opération des stockages et procède également au comptage de la marchandise, essentiellement lors des inventaires de fin d'année.

#### **Taches du Chef d'approvisionnement :**

- ✓ Etablir les bons de programmation ciment ;
- ✓ Suivi et récupération des Etats d'achats pour chaque Dépôts (fin du mois) ;
- ✓ Confection d'un tableau récapitulatif des Achats pour chaque mois ;
- ✓ Etablir les tableaux hebdomadaires des enlèvements du ciment pour la direction du commerce (DC) ;

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ Préparation des ordres de paiement et les remettre a la comptabilité ;
- ✓ La recherche des fournisseurs des autres produits (hors ciments), pour répondre au besoin du service vente (siège et antennes).
- ✓ **Le service Juridique a pour mission :**
- ✓ Le conseil juridique des différents services de DIVINDUC DMC et ses antennes ;
- ✓ Le règlement des différentes affaires juridiques,
- ✓ Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs et réclamations).

### **1-3- Objectifs de l'entreprise de DIVINDUS DMC :**

L'entreprise DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou, est une organisation qui dispose de moyens humains, matériels et financiers pour produire des biens ou services qui seront vendus sur un marché dans le but d'en retirer un profit. Le but de l'entreprise, ici parait simple mais s'avère que ses finalités sont en fait multiples.

L'entreprise DIVINDUS DMC de Tizi-Ouzou a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, environnementale, économique, financier, commerciale et productif), comme suit;

- ✓ Amélioration de la rentabilité de la société ;
- ✓ Améliorer la trésorerie ;
- ✓ Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix ;
- ✓ Augmentation des bénéfices ;
- ✓ Avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaires, par une augmentation des ventes ;
- ✓ Être coopératif sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix ;
- ✓ Développer et améliorer la gestion des stocks
- ✓ La satisfaction de la demande des clients
- ✓ La participation au développement économique local
- ✓ Diminuer le chômage local
- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés,
- ✓ Accroître la productivité de l'entreprise par le renforcement du potentiel technique et par un ajustement des savoirs faire des salariés.
- ✓ Développer les liens sociaux et la communication interne et aider la hiérarchie à assurer un équilibre en ressource humaine afin de répondre aux objectifs de chaque service de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ Permettre à l'organisation de repérer les employés les plus qualifiés pour une éventuelle promotion, afin de contribuer au maintien d'un bon climat social au sein de l'entreprise.

Dans le cadre d'une nouvelle vision, DIVINDUS DMC a décidé d'adopter un autre mode de management, basé sur le marketing en tant qu'un outil indispensable pour assurer un service de qualité dans le domaine de la distribution des matériaux de construction en utilisant tous les moyens pour la satisfaction de sa clientèle, car le contexte actuel du marché algérien impose de suivre ses nouvelles tendances afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients qui sont devenu de plus en plus exigeant. L'objectif du service commercial, a pour but de conquérir le marché et de fidéliser la clientèle afin d'écouler de façon efficiente tous les produits de l'entreprise, c'est également lui qui gère les services après-vente et travaille avec les autres départements de l'entreprise, cela passe par différentes tâches comme le choix des produits en fonction de leur rentabilité, l'étude des besoins des consommateurs.

DIVINDUS DMC est considérée comme une entreprise performante dans le domaine de la distribution des matériaux de construction, toujours à la recherche d'opportunités et d'affaires, qui répondent aux besoins en volume et en qualité, avec une gamme élargie, constamment par de nouveaux produits et un réseau étoffé de distribution.

### **II. Organisation et administration de DIVINDUS DMC**

#### **II-1- Organigramme de DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou :**

L'organigramme est avant tout un outil de communication destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein de la société. Il remplit les objectifs qui suivent:

- ✓ La compréhension du fonctionnement organisationnel d'une entreprise ou d'une équipe pour un nouvel arrivant ;
- ✓ Une meilleure connaissance de ses interlocuteurs, leurs rôles dans l'entreprise, les liens inter-métiers et rapports de subordination pouvant exister en son sein. De cette manière chacun connaît sa juste place dans l'équipe, il n'y a plus d'ambiguïté quant aux positions hiérarchiques. Cette cartographie favorise donc largement l'efficacité en entreprise ;

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ C'est également un outil d'analyse de dysfonctionnements. Il est utile aux membres de la direction pour corriger les problématiques organisationnelles existantes lorsque c'est nécessaire ;
- ✓ L'organigramme facilite l'optimisation de l'organisation par la redéfinition des tâches attribuées aux salariés.

Pour être efficace, ce document doit constamment être actualisé (lors d'une mobilité interne, d'une création d'emploi ou à l'arrivée d'un nouveau collaborateur dans la société). C'est un document évolutif qui n'a de sens que s'il est mis à jour régulièrement.

### **II-2-Organisation Administrative:**

#### **II.2.1. Direction de l'Administration et Moyens Généraux :**

La direction de DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou est dirigée par une directrice, nommée par décision, voir copie spécimen de décision dans l'annexe. La direction est structurée en (03) trois départements à ce titre :

- ✓ Elle fixe l'organisation du travail dans les services, et la répartition des tâches entre eux.
- ✓ Elle est la seule autorité sur le personnel, et exerce le pouvoir hiérarchique et disciplinaire dans le cadre des dispositions en vigueur en la matière, et prend, à ce titre, les décisions d'ordre individuel y afférentes.
- ✓ Elle est ordonnatrice des recettes et dépenses de la caisse de l'entreprise.
- ✓ Elle consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions & accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives ; il fut pour cela avoir une vision a long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de son entreprise.

**La direction de l'entreprise DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou, s'appuie généralement sur cinq (5) types d'actions à savoir:**

1. Prévoir: Essayer de planifier l'avenir en fonction de différents scenarios ;
2. Organiser: Munir l'entreprise des différentes fonctions (ou organes) nécessaires à son bon fonctionnement ;
3. Commander: Indiquer à ces différents organes les tâches à accomplir ;

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

4. Coordonner: S'assurer que l'ensemble des actions de l'entreprise répondent à une certaine harmonie (et ne se parasitent pas);
5. Contrôler: Vérifier que tout se passe conformément aux consignes du plan, afin de pouvoir corriger au plus vite les éventuelles erreurs.

Le rôle du directeur, peut se résumer en deux mots, stratégie et conception, en effet, il assure en étroite collaboration avec la direction commerciale, la définition de plans marketing destinés à développer la vente de l'ensemble des biens ou services produits de l'entreprise. Pour cela, il analyse le marché, détermine les cibles et fixe les objectifs à atteindre ainsi que les grands axes de publicités et de communication, il peut également concevoir et mettre en place des actions promotionnelles afin d'étudier la concurrence pour anticiper les nouvelles tendances, les nouveaux modes de consommation, capter les opportunités de marché et proposer les meilleures offres.

### **A- Secrétariat de la direction :**

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départs), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services, directions et départements, de la réception et orientation des clients et aussi la réception des appels téléphoniques.

### **B- Les services moyens généraux :**

- ✓ Coordonner et diriger les activités des services ;
- ✓ Contrôler et viser tous les actes liés à la gestion des moyens généraux ;
- ✓ Appliquer et veiller à l'application des procédures de la gestion de moyens ;
- ✓ Veiller à la disponibilité des équipements ;
- ✓ Tenir le fonds de roulement (la caisse) ;
- ✓ Arrêter les prévisions budgétaires des moyens généraux ;
- ✓ Etablir et viser l'état des consommations mensuelles ;
- ✓ Participer à l'inventaire de fin d'année ;
- ✓ Etablir et viser l'état des dépenses par caisse et formuler la demande de renouvellement des appels de fonds.

**D- Le département Ressource Humaine (RH):**

Ce service se charge de tout ce qui a un lien avec la gestion du personnel, il assure un ensemble de tâches permettant d'aider les différents services internes en matière de gestion des ressources humaines, et met en œuvre des moyens pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

On trouve parmi les services de la GRH: Le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de la paie, la gestion des carrières, la promotion, la motivation et la communication, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières, la communication (interne et/ou externe) et gère les compétences et les connaissances des employés de l'entreprise de manière prévisionnelle, intégrant sa connaissance de l'âge moyen du personnel par catégorie et par département, les prévisions de départs en retraite ou autres (démissions) et les besoins prévisionnels de l'entreprise qui peuvent parfois être très évolutifs, ce service propose une politique de rémunération basée sur son analyse de la concurrence, des besoins en évolution de carrière des salariés et des données économiques internes autant qu'exogènes. Après validation par la Direction générale, elle en assure la mise en œuvre, fournissant aux responsables hiérarchiques les éléments chiffrés nécessaires et contrôlant la conformité des propositions de la hiérarchie par rapport à la politique décidée.

Il décide des formations stratégiques de manière à respecter les orientations à long terme de la direction de la stratégie. Elle établit avec la direction générale de l'entreprise les besoins (permanents) en formation pour supporter les projets.

Il est responsable de la gestion administrative et des conditions de travail de l'effectif salarié de l'entreprise, son rôle est de coordonner les personnes et les hiérarchies, il assure le dialogue entre les salariés et les différents partenaires sociaux, en accord avec la politique de gestion du personnel définie par la direction générale et réglementation en matière de droit du travail.

Il assure la veille réglementaire en matière de droit du travail et de convention collective, il crée et fait évoluer les procédures des ressources humaines internes : systèmes collectifs de rémunération variable, règles d'utilisation des véhicules de fonction, notes de services et oriente tous les salariés pour les différentes missions envisagées.

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

Il supervise les équipes administratives et dédiées à la paie, il suit chaque salarié individuellement et tient à jour leur dossier absentéismes, congés, promotions, mutation, accident du travail, il doit anticiper les évolutions de poste et le besoin en formation de chacun pour réorganiser les effectifs, Il prépare tous les documents légaux de gestion des ressources humaines: contrats de travail, médecine du travail, déclarations, déclarations relatives à la paie (apprentissage) de manière plus générale, il dialogue avec les partenaires sociaux et les salariés et établit le lien entre les différentes hiérarchies, d'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, on voit bien un département de ressources humaines qui met en œuvre un ensemble d'applications et de pratiques dans le but de gérer ces ressources humaines.

### **C- Le département Commerciale :**

Le département commercial est estimé comme étant la colonne vertébrale de l'entreprise.

- ✓ Exécuter et appliquer la politique commerciale adoptée par la direction ;
- ✓ Elaborer les plans et budgets prévisionnels des ventes de produit ;
- ✓ Analyser les écrans et entreprendre les actions de redressements.

Le département commercial de DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou, s'occupe de tout ce qui concerne les approvisionnements et la distribution des marchandises achetées auprès des fournisseurs ou sociétés de fabrication ou de distribution vers les quatre unités sus citées, après avoir fixé les prix de vente en collaboration avec le comité prix qui siège au niveau de la direction après réception des marchandises achetées pour ensuite décider des marges de bénéfice à appliquer. Le service commercial travaille également en collaboration avec le service achats et approvisionnement avec qui il organise des programmes d'achat de marchandises en fonction des besoins et des quantités, en considérant les prix et la qualité des produits après avoir consulter les offres de service des fournisseurs en étudiant tous les paramètres liés à la qualité, prix et techniques aussi (respect des certifications ISO). La certification ISO garantit que l'entreprise respecte les normes de qualités, cela fait que les clients comptent sur le fait que les biens et services sont conformes à certaines normes de qualité et qui donne un avantage sur les concurrents.

Au niveau du département commerciale, il ya aussi un service de prospection, qui s'occupe des prospections et sorties sur le terrain pour étudier les marchandises ciblées pour l'achat, aussi pour proposer les offres de service des produits commercialisés, l'objectif essentiel du

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

service commercial est d'accroître le chiffre d'affaire de la société et réaliser des bénéfices tout en optant d'avantage pour attirer le maximum de clients et les fidéliser, qui peut avoir de nombreux effets vertueux sur la valorisation et la rentabilité de l'entreprise.

#### **D- Les produits commercialisés :**

Les produits commercialisés au niveau des dépôts sont comme suit :

- ✓ Ciment, ciment colle et dérivés ;
- ✓ Rond a béton et treille soudé ;
- ✓ Plâtres et enduits Bois rouge, bois blanc et dérivés ;
- ✓ Produits rouges : Briques et tuiles ;
- ✓ Faïence sanitaire, carreaux et dalles de sol ;
- ✓ Produits céramiques et accessoires de plomberie ;
- ✓ Produits d'étanchéité Produits agglomérés ;
- ✓ Diverses tenues de sécurité et équipements de protection individuelle (EPI).

#### **E- Le Département Finance et Comptabilité :**

Le département finance et comptabilité, s'occupe de la gestion des flux financiers de l'entreprise et de la tenue de ses comptes, cela a divers buts, comme celui de faciliter la prise de décision ou encore d'augmenter les capitaux de l'entreprise.

Ce département est responsable des équilibres financiers, il participe à la détermination des prix de vente.

Il est chargé du calcul des prix de revient, participe à toute forme de décisions relatives aux évolutions de la masse salariale, assure les relations avec les banques et négocie les emprunts à effectuer pour accompagner les développements de l'entreprise, lorsqu'une vente est effectuée.

Il est responsable de placer l'argent pour en obtenir la meilleure rentabilité.

Pour chaque contrat, avant négociation avec le client, elle cadre les plans à établir. Ces plans définissent les grands rendez-vous entre la direction du projet et le client afin de formaliser les acceptations formelles des produits ou des services, afin d'être en mesure d'envoyer les factures et de faire rentrer le cash afin de payer les fournisseurs, les actionnaires et les salaires sans avoir recours au crédit.

Il est responsable de la rétribution de l'actionnaire, du remboursement des prêts, du paiement des salaires, du paiement des charges (loyer, entretien, ressources, etc.), du paiement des fournisseurs.

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

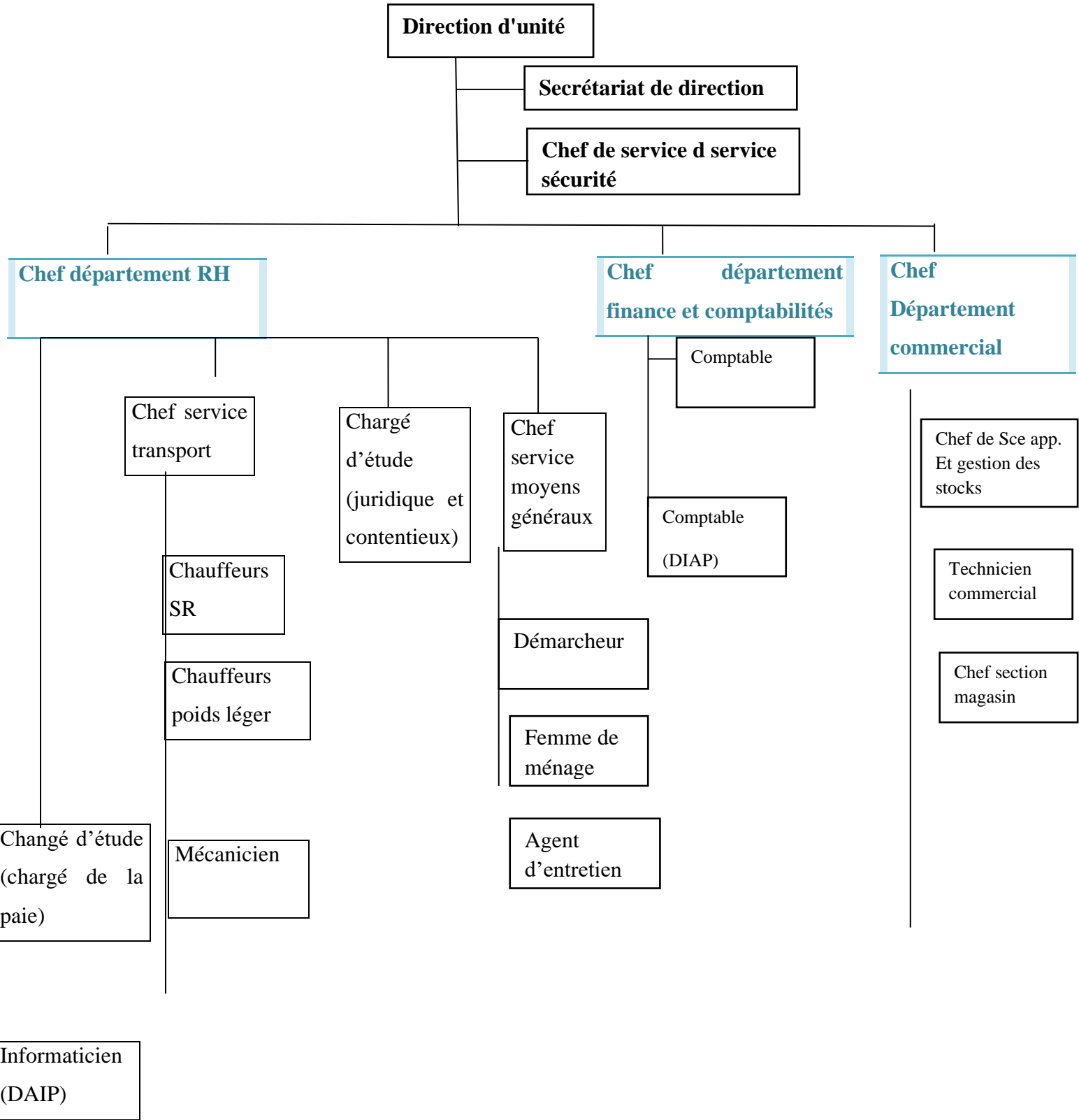
---

Il dispose aussi d'un service de contrôle de gestion dédié à l'administration des dépenses internes de la Société, depuis l'établissement des budgets jusqu'au contrôle des dépenses et à la compréhension des écarts par rapport au budget. C'est un outil-clé de maîtrise des coûts internes de l'entreprise.

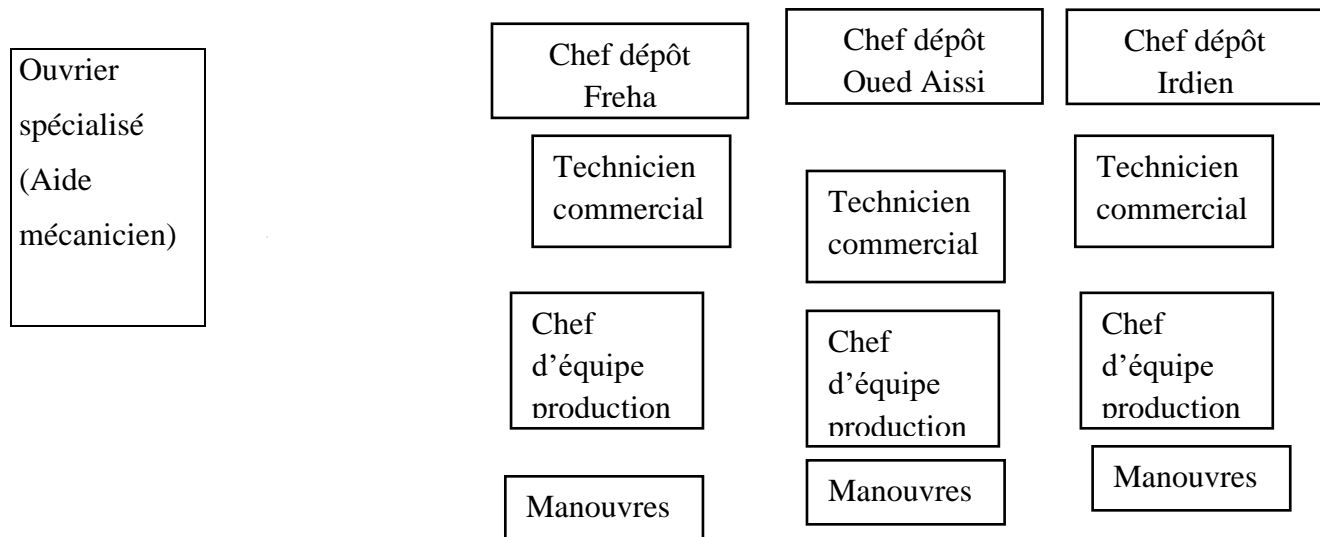
- ✓ Coordination et suivi de toutes les activités de comptabilité trésorerie budget et patrimoines Tenue de la comptabilité suivants les règles et les principes comptables
- ✓ Dirige et arrête les inventaires
- ✓ Arrêté le bilan comptable et le bilan analytique
- ✓ Veiller à la sincérité des comptes
- ✓ Assurer la liaison avec la banque
- ✓ Assurer le traitement des dépenses
- ✓ Elaboration du budget et du plan de financement
- ✓ Assurer la gestion des immobilisations et procéder à la couverture des biens par des assurances adéquates en conformité avec la réglementation.
- ✓ Contrôle d de gestion du centre stockage et de distribution
- ✓ Suivre le paiement des impôts avec respect des dates.

### **II.2.2. Organigramme de l'Unité DIVANDUS-DMC-TIZI-OUZOU**

**Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**



## Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »



### II.2.3. Délimitation du champ d'étude :(Département de l'Administration Générale).

#### II.3. Ses missions :

- ✓ Participer au bon fonctionnement et maintien du climat social, comme moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise ;
- ✓ Développer et gérer les compétences techniques et comportementales dans une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs et d'instauration d'une logique compétence, orientée vers le cœur des matières premières de l'activité ;
- ✓ Procéder à la gestion statique et prévisionnelle du personnel autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des emplois organisés par famille professionnelle.

#### II.3.1. Ses objectifs sont :

- ✓ Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- ✓ Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- ✓ Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- ✓ Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par les actions de formation (perfectionnement et spécialisation) ;
- ✓ Veille à la bonne tenue des stocks ;
- ✓ Suivi des mouvements de la carrière du personnel;

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ Elaboration de la paie ;
- ✓ Veiller à la gestion des moyens généraux.

Le département de l'Administration Générale est subdivisé en trois (03) services essentiels au bon déroulement du travail ;

a) **Le service personnel et paie:** Ce service se compose en deux bureaux qui sont :

- **Le bureau de paie:**

- ✓ Il s'agit d'une fonction sensible qui demande la discrétion, fiabilité, rigueur, impartialité et aussi le gout des chiffres. Le gestionnaire de paie prépare, comptabilise et établit les bulletins de salaire pour son entreprise et ses activités principales sont comme suit:
- ✓ Relever et calculer les éléments de rémunérations a périodicité variable;
- ✓ Contrôler la quotité (la part) du travail des salariés, les tranches d'absence, maladies et les congés payés ;
- ✓ Gérer les primes et indemnités ;
- ✓ Saisir, compter, déduire et vérifier chaque élément du bulletin de salaire avant de l'éditer Contrôler l'application des règles sociales et notamment la législation sur la durée du travail, la rémunération et faire une veille sur le droit du travail ;
- ✓ Répondre aux questions des salariés en matière de paie, congés et charges sociales.

- **Bureau du personnel:**

Il a pour missions;

- ✓ Tenir et gérer les dossiers du personnel ;
- ✓ Appliquer les procédures de gestion mise en place;
- ✓ Etablir le différent acte liéala gestion du personnel (Contrat, décision, titre attestation et P.V):
- ✓ Etablir et signe l'état mensuel des variables;
- ✓ Etablir et actualise la situation mensuelle des effectifs
- ✓ Arrête le tableau annuel d'avancement du personnel;
- ✓ Etablir l'appel du fond mensuel lié à sa fonction:
- ✓ La gestion des carrières du personnel.

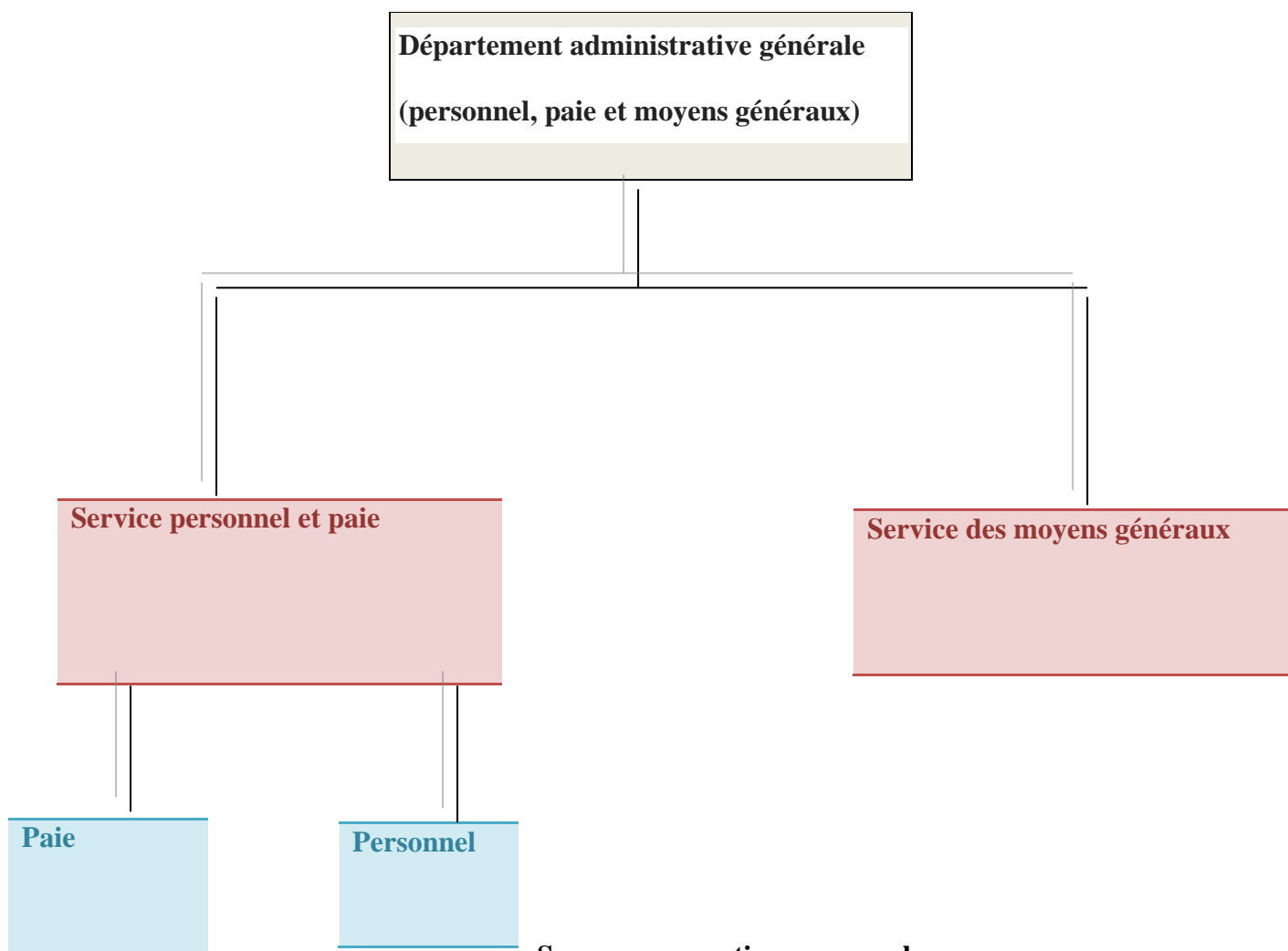
- **Le service moyen général :**

Il a pour missions:

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ Coordonner et diriger les activités des services;
- ✓ Contrôler et viser tous les actes liés à la gestion des moyens généraux;
- ✓ Appliquer et veiller à l'application des procédures de la gestion des moyens généraux Veiller à la disponibilité des équipements;
- ✓ Tenir le fonds de roulement (la caisse);
- ✓ Arrête les prévisions budgétaires des moyens généraux;
- ✓ Etablir et vise l'état des consommations mensuelles;
- ✓ Participe à l'inventaire de fin d'année
- ✓ Etablir et vise l'état des dépenses par caisse et formule la demande de renouvellement des appels de fond.

#### **Organigramme de département de l'administration générale**



Source : conception personnel

## **II. Cadre méthodologique**

Afin de mettre en pratique les notions théoriques que nous avons abordées dans les chapitres précédents nous avons opté pour deux instruments de collecte d'informations pour nous faciliter l'accès aux services de l'unité qui a fait l'objet de cette recherche à savoir l'entretien et le questionnaire.

### **II.1. L'entretien**

Durant notre période de stage à l'unité froid au sein de DIVINDUS DMC, pour accomplir notre enquête, nous avons procédé à des entretiens avec les responsables de la cellule RH.

Selon ces responsables, les conditions de travail occupe une place primordiale dans l'entreprise, en effet, elle veille sur le respect de la réglementation ainsi sa participation aux études de danger et à la prévention des risques professionnels. La cellule RH a pour mission principale :

- ✓ Gérer la paie du personnel et les déclarations sociales. • Collecter et intégrer les éléments variables de paie. ...
- ✓ Gérer administrativement le personnel de l'entreprise. ...
- ✓ Gérer et développer les ressources humaines. ...
- ✓ Gérer les problèmes des salariés

La commission effectue des réunions ordinaires mensuellement dont l'ordre du jour est discuté entre les différents membres, qui sont souvent sanctionnées avec des procès-verbaux (PV) de réunions.

Comme elle effectue des réunions d'urgence en cas d'accident. Les responsables RH nous ont confirmé que les salariés de l'entreprise rencontrent des difficultés pendant l'exécution de leurs tâches (nuisance générée par l'utilisation des machines) et ils ne cessent de réclamer l'amélioration des conditions de travail au responsable de l'entreprise.

Ces enquêtes nous ont également confirmé qu'ils sont toujours au service des employés en leur fournissant une protection nécessaire, les sensibilisant aux risques pouvant résulter de l'utilisation des machines afin d'assurer leur sécurité et travailler confortablement. Ajoutons à cela, les responsables nous ont expliqué aussi la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leur Effet et de leur Criticité) qui est utilisée pour l'analyse des risques, ayant pour but d'assurer une production améliorée est une diminution des risques inhérents au

système étudié et l'utilisation de document unique pour l'évaluation des risques professionnels.

## **II.2. La taille de l'échantillon**

L'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon, et pour obtenir des résultats plus précis dans l'étude de phénomène .Il permet d'économiser le temps, et l'effort et rend la recherche plus objective, car dans certaines enquêtes l'étude de la population dans son ensemble ne peut être réalisée. Dans ce contexte l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et du degré de représentation de ce dernier dans la population de la recherche. Nous avons déterminé notre échantillon par rapport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, pour un intervalle de confiance de 95% et une marge d'erreurs de 10% pour DIVINDUS DMC. Ce qui signifie respectivement, 45 employés au sein de DIVINDUS DMC.

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 N P (1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2 P (1 - P)}$$

S = la taille de l'échantillon nécessaire

$X^2$  = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416

N = la taille de la population

P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal) d = degré de précision accepté (0,05).

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats :<sup>1</sup>

**Tableau N° 06 :L'échantillon de l'étude (RH) <sup>2</sup>**

	Population mère (RH)	L'échantillon de l'étude (RH)	
		En nombres	En %
<b>DIVINDUS</b>	<b>84</b>	<b>45</b>	<b>53.57%</b>
<b>DMC</b>			

**Source : réalisé par nos soins.**

- ✓ Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par les deux entreprises. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont son principe est le suivant :

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupes distincts appelés strates et en sélectionnant dans chaque groupe (strate) un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et exécutants) :

---

<sup>1</sup> Zahia BOUZIDA, « L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de: ENIEM et Condor Electronics » Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Sous la Direction du : Pr. Amina AISSAT née LEGHIMA, thèse de doctorat en sciences commerciale, promotion 2019, P.194

<sup>2</sup> Résultats obtenus ont été vérifié par-là l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = L'ensemble des membres de la catégorie professionnel / la taille de la population d'origine \*100.
- ✓ La taille de strate dans l'échantillon = Taille de l'échantillon \* Pourcentage de strate dans la communauté d'origine.

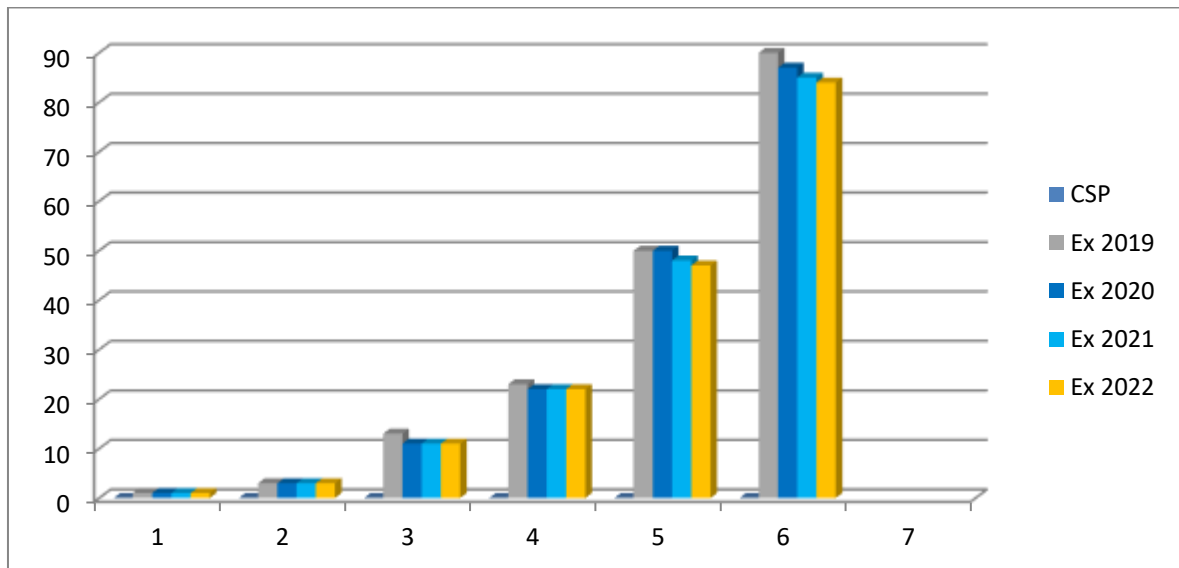
Selon cette méthode, la distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant

**Tableau N°07 : Evaluation d'effectif les exercices au 31/08/2022**

<b>CSP</b>	<b>Ex 2019</b>	<b>Ex 2020</b>	<b>Ex 2021</b>	<b>Ex 2022</b>
<b>Cadre dirigeant</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>01</b>
<b>Cadre supérieure</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>03</b>
<b>Cadre d'application</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Maitrise</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
<b>Exécution</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>47</b>
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>84</b>

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°03 : Evaluation d'effectif les exercices au 31/08/2022**



**Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête.**

A partir de ce tableau, nous constatons que la catégorie des cadres dirigeant et de cadre supérieur ont une stabilité pendant les quartes années dernières de 2019 jusque 2022

- ✓ D'un seul effectif pour le cadre dirigeant.
- ✓ Et 3 effectifs pour le cadre supérieure.

En suit, dans la catégorie du cadre d'application et la catégorie de la maitrise une diminution d'effectifs par rapport au 2019

- ✓ De 13 effectifs aux 11 effectifs pendants les trois années derniers(2020, 2021,2022.) Pour la catégorie d'application.
- ✓ Et pour la catégorie de maitrise de 23 effectifs en 2019 jusque 22 effectifs pendant les trois années derniers (2020, 2021, 2022).

Et en fin, dans la catégorie d'exécution en constatons une stabilité d'effectif durant les deux années de 2019-2020 de 50 effectif et une diminution d'effectif en 2021 a 48 effectif et une autre diminution en 2022 à 47 effectif.

Ces différents changements d'effectif se résultent à raisons suivantes :

- ✓ Disciplinaire ;
- ✓ Retraite ;
- ✓ Démission.

## **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

### **II.3. Le questionnaire**

Pour mener à bien notre enquête, un questionnaire est établi et renseigné par 45 employés sur 45 de l'entreprise DIVINDUS DMC.

Notre questionnaire est réparti en cinq axes principaux :

I Données personnel

II Les conditions du travail et la motivation

III Les risques professionnels

IV La santé

V La sécurité

VI Modèle SCARF.

### **Section 02 : interprétation et analyse des résultats**

Dans cette parties nous allons procéder a l'interprétations des donnes collecté a faires une synthèse des résultats obtenus.

#### **AXE 01 : Présentation des données personnelles.**

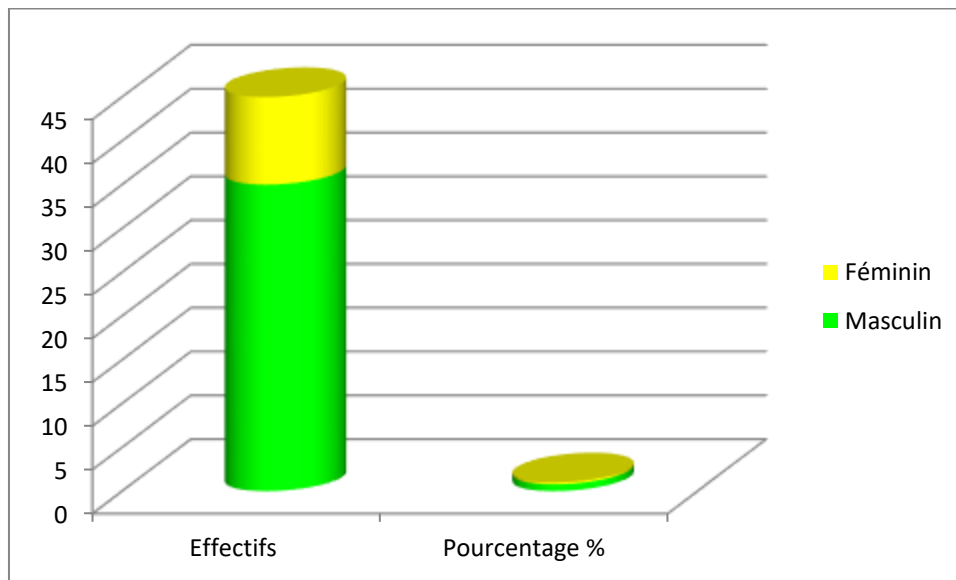
**Tableau N° 08: La répartition de l'effectif selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Masculin</b>	35	77.77%
<b>Féminin</b>	10	22.22 %
<b>Total</b>	45	100%

**Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête.**

**Figure N°04 : la répartition de l'effectif selon le sexe**

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »



**Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête.**

A partir de ce tableau, nous constatons que la catégorie la plus dominante est celle de sexe masculin avec un pourcentage de 77.77 %. Par contre, la présence du sexe féminin est très faible, avec un pourcentage de 22.22 %. D'après cette analyse nous constatons que cela est dû à la nature des activités exercées à l'entreprise «DIVINDUS DMC », qui exige une capacité et une force physique pour mener une tâche, le travail de nuit, les déplacements. Ainsi, ces activités peuvent provoquer un danger sur la santé du travailleur dans la mesure où ils sont exposés au risque, comme le bruit, les blessures, etc. C'est pour cela que l'entreprise «DIVINDUS DMC » recrute le sexe masculin sur les zones de distribution afin, d'accroître la productivité et diminuer les risques professionnels. Entre outre, le taux faible de sexe féminin s'explique par la limitation de leur travail à l'administration, suite à la fragilité et irrésistible pour le travail qui demande l'effort physique.

**Tableau N° 09 : La répartition de l'effectif selon l'âge**

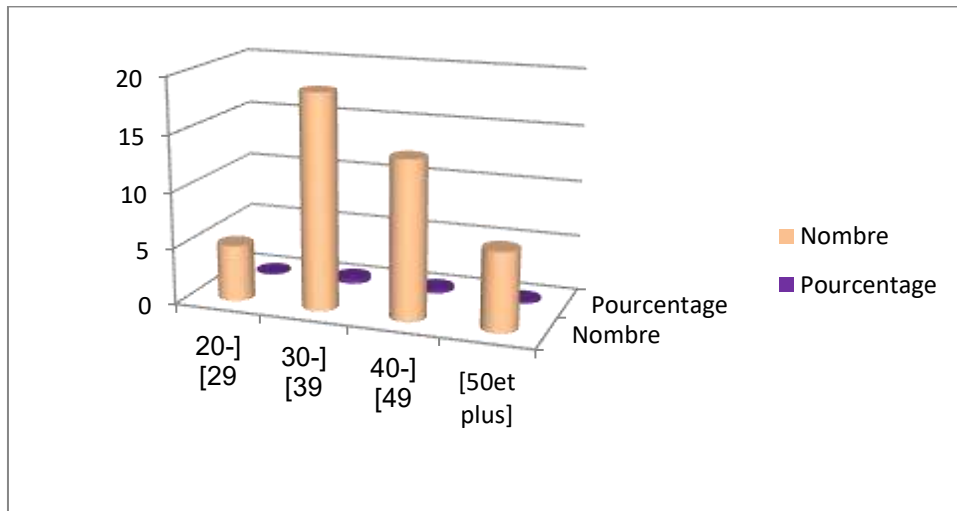
Age	Nombre	Pourcentage
[20-29]	05	11.11%
[30-39]	19	42.22%
[40-49]	14	31.11%

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

[50et plus]	07	15.55%
<b>Total</b>	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

Figure N° 05: La répartition de l'effectif selon l'âge



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

D'après les données de la figure, nous remarquons que la classe d'âge [30-39] ans par un pourcentage de 42.22%, ainsi que la classe d'âge[40-49] ans avec un pourcentage de 31.11% est les plus élevé ,puis les personnes âgée entre [50 et plus] ans avec15,55 %, enfin la classe [20-29]représente un taux faible de 11.11%.

Donc nous constatons que l'entreprise DIVINDUS DMC donne l'importance à la classe moyenne de [30-39], sans oublier l'importance accordée à la catégorie expérimentée, classe [40-49] ans, qui vient en deuxième place.

Tableau N° 10 : La répartition des enquêtés selon ancienneté professionnelle

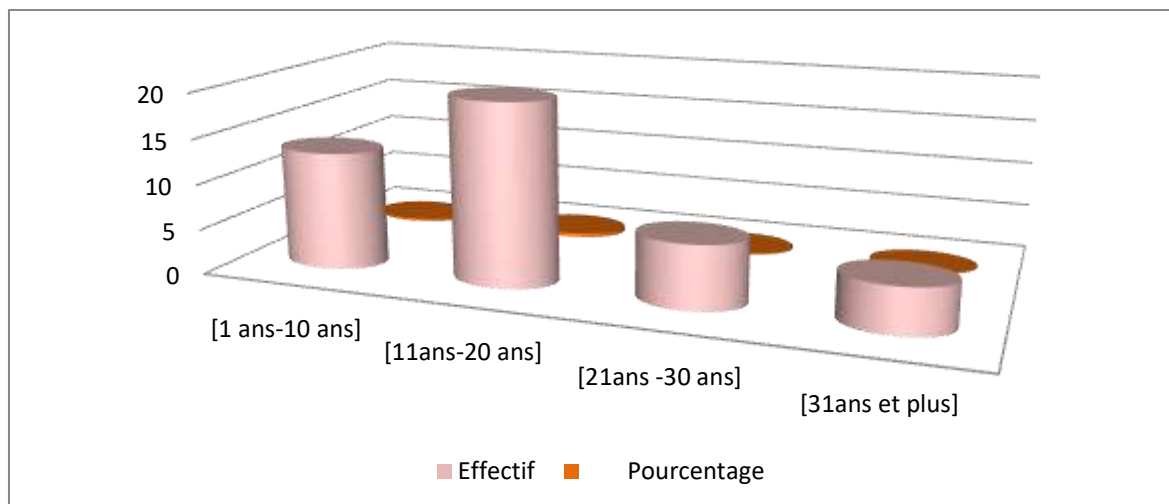
L'expérience	Effectif	Pourcentage
[1 ans-10 ans]	13	28.88%
[11ans-20 ans]	20	44.44%
[21ans -30 ans]	07	15.55%

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

[31ans et plus]	05	11.11%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

Figure N° 06: La répartition de l'effectif selon ancienneté professionnelle



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés en fonction de l'ancienneté au travail. En effet, la catégorie qui a plus d'expérience représente de [11-20] ans, avec un pourcentage de 44.44%, suivi de la catégorie de [1-10] ans avec un taux de 28.88% ;ensuit un pourcentage de 15.55% pour une catégorie d'expérience entre [21-30] ans et en fin un pourcentage 11.11% pour la catégorie d'expérience entre [31ans et plus].

Nous constatons dans ce tableau que, la plus part de nos enquêtés ont entre [11-20] ans d'expérience et plus élevée, cela est due à la fidélité des salariés à l'entreprise DIVINDUS DMC, qui encouragé et motivé ses salarié afin : d'assurer la stabilité et l'autonomie au travail, pour avoir des connaissances et des compétences en vue de contribuer à l'amélioration de la fluidité de l'entreprise.

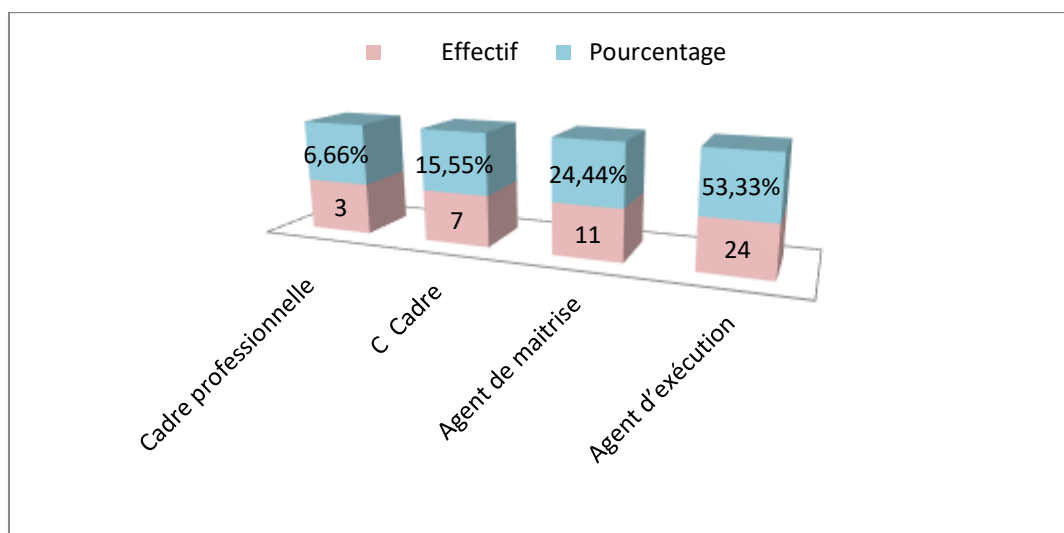
Cela est dû à la motivation des salariés, en particulier par le facteur de rémunération. En effet, et selon les résultats de la recherche, nous constatons que le travailleur est motivé plus par son salaires que par les conditions du travail. Ainsi, ils sont obligés de continuer de travailler dans le même travail pour répondre aux besoins de leur famille. Donc, les travailleurs veillent sur la préservation de leurs postes de travail.

**Tableau N°11: La répartition des enquêtés selon laCatégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadre professionnelle	03	06.66%
Cadre	07	15.55%
Agent de maitrise	11	24.44%
Agent d'exécution	24	53.33%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

**Figure N°07 : La répartition des enquêtés selon laCatégorie socioprofessionnelle**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

Ce tableau ci-dessus, indique la répartition des différentes catégories socio professionnel en fonction du niveau d'instruction. Dès lors, nous constatons que, les agents d'exécution ont un niveau d'instruction plus élevé qui est représenté par le pourcentage de 53,33%. Suivi par la catégorie des Agents de maitrise qui ont un niveau d'instruction secondaire qui représente le pourcentage de 24,44%, Tandis que, la catégorie des agents des cadres à un niveau

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

d'instruction le moins élevée à savoir, avec un pourcentage de 15,55% et enfin la catégorie des cadres professionnelle avec un pourcentage de 6.66%.

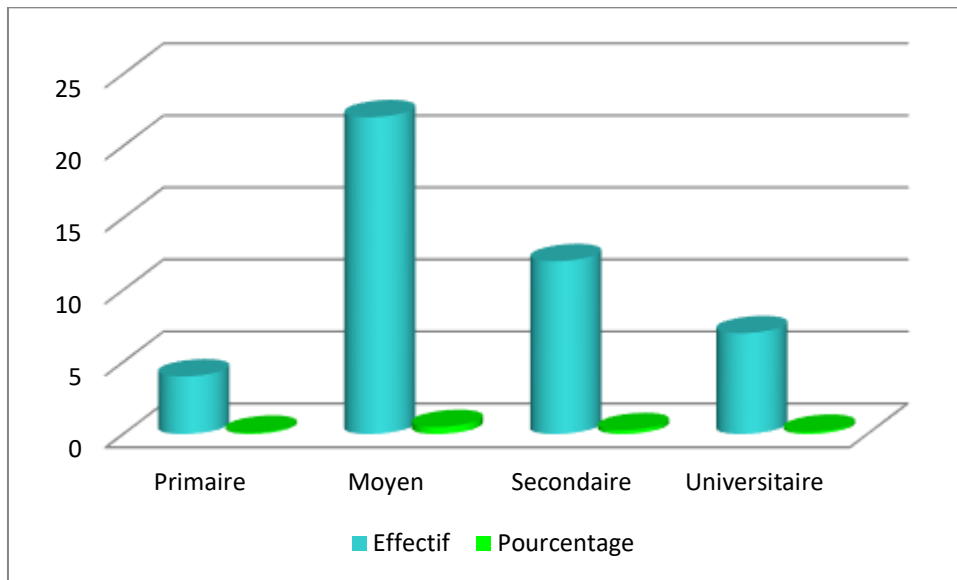
A travers ces données, nous constatons que la répartition des différentes catégories socioprofessionnelles est déterminée par le niveau d'instruction. Autrement dit, plus le niveau d'instruction est élevé plus le salarié occupe un poste de responsabilité, c'est-à-dire un travail dans l'administration. Ainsi, le niveau d'instruction de la catégorie des cadre professionnelle est inférieur par rapport aux autres catégories, cela s'explique par le postes occupée ou la nature de travail qui n'exigent pas un niveau d'instruction élevé.

**Tableau N°12 : Présentation de niveau d'instruction du personnel**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Primaire</b>	<b>04</b>	<b>08.88%</b>
<b>Moyen</b>	<b>22</b>	<b>48.88%</b>
<b>Secondaire</b>	<b>12</b>	<b>26.66%</b>
<b>Universitaire</b>	<b>07</b>	<b>15.55%</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

**Figure N° 08 : Niveau d’instruction du personnel**



**Source : Réalisé par nos soins, résultat de l’enquête.**

Nous constatons d’après les données du tableau que la majorité des interrogés à un niveau Moyen avec un pourcentage de 48.88%, suivi par ceux qui ont un niveau secondaire par 26,66% ainsi que un pourcentage de 15.55% ont un niveau Universitaire, et enfin un pourcentage de 8.88% représenter le niveau primaire.

Nous observons, d’après ces résultats, que l’entreprise donne l’importance à la catégorie du personnel qui ont un niveau Moyen, ce qui implique que l’organisation a besoin du personnel qualifié, qui ont des compétences et d’expériences, et qui ont acquis une certaine connaissance afin d’aider l’organisation à faire face à l’exigence que l’environnement peuvent l’influencer.

**Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

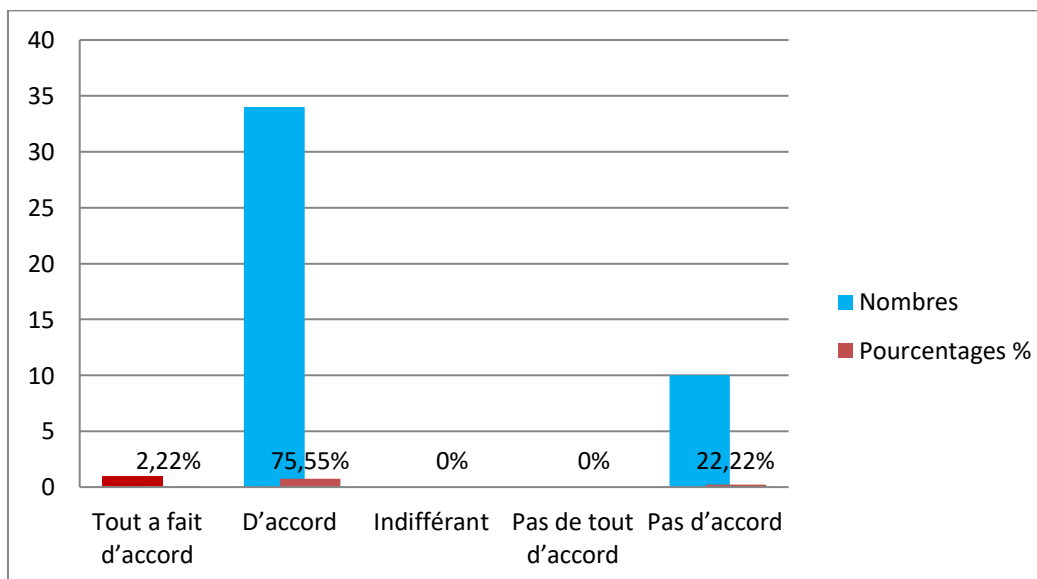
**AXE 02 : les conditions de travail et la motivation des salaires**

**Tableau N°013 : Le résultat de l'enquête selon les conditions de travail**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	01	2.22%
D'accord	34	75.55%
Indifférant	0	0%
Pas d'accord	10	22.22%
Pas de tout d'accord	0%	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

**Figure N°09 :Le résultat de l'enquête selon les conditions de travail**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

D'après les résultats obtenus la majorité 75,55% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord que les conditions de travail constitue un moyen de motivation, et 2.22% des salariés ont tout à fait d'accord. Enfin 22.22% estime que ne sont pas d'accord.

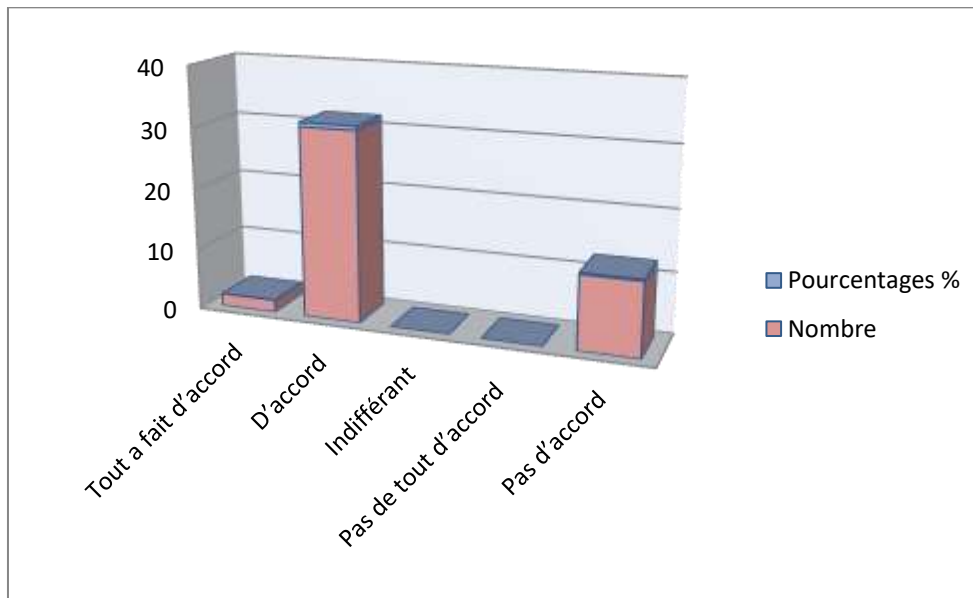
Toute fois, nous constatons sur le fait que les conditions de travail est un moyen pour motiver les salariés de la «DIVINDUS DMC ».

**Tableau N°14 : Le résultat de l'enquête selon l'espace de travail**

Réponse	Nombre	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	02	4.44%
D'accord	31	68.88%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	12	26.66%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.

**Figure N°10 : Le résultat de l'enquête selon l'espace de travail**



**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête.**

D'après les résultats obtenus la majorité 68.88% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord que l'espace de travail est acceptable, et 26.66% des salariés ont pas d'accord. Enfin 4.44% estime que sont tout à fait d'accord.

Donc, nous constatons que il y a un espace de travail acceptable pour les salariés de la «DIVINDUS DMC ».

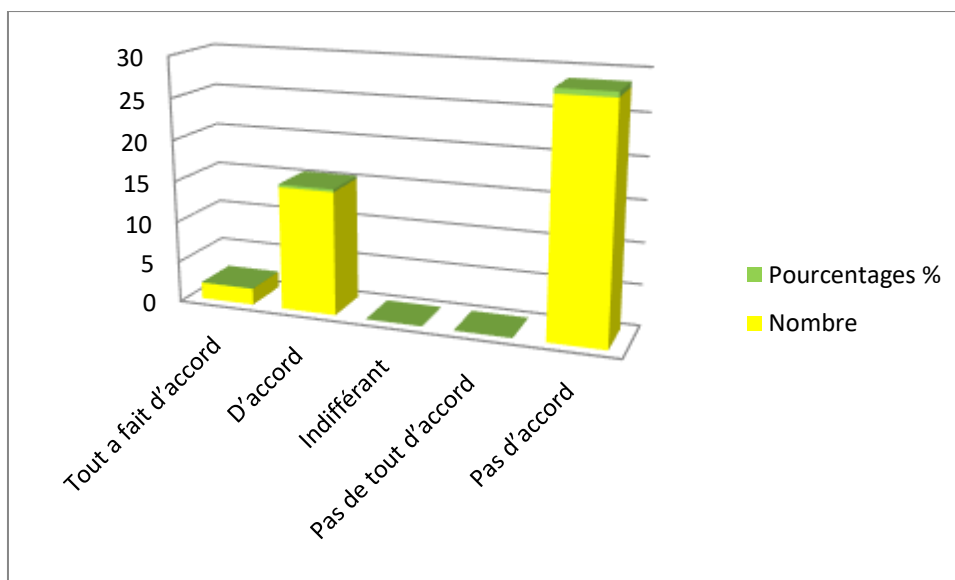
### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

Tableau N°15 : Le résultat de l'enquête selon la matérielle informatique

Réponse	Nombre	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	02	4.44%
D'accord	15	33.33%
Indifférant	0	0%
Pas d'accord	28	62.22%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°11 : Le résultat de l'enquête selon la matérielle informatique



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

D'après les résultats obtenus la majorité 62.22% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont pas d'accord que leurs matérielle informatique est efficace, et 33.33% des salaires ont d'accord. Enfin 4.44% estime que sont tout à fait d'accord.

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

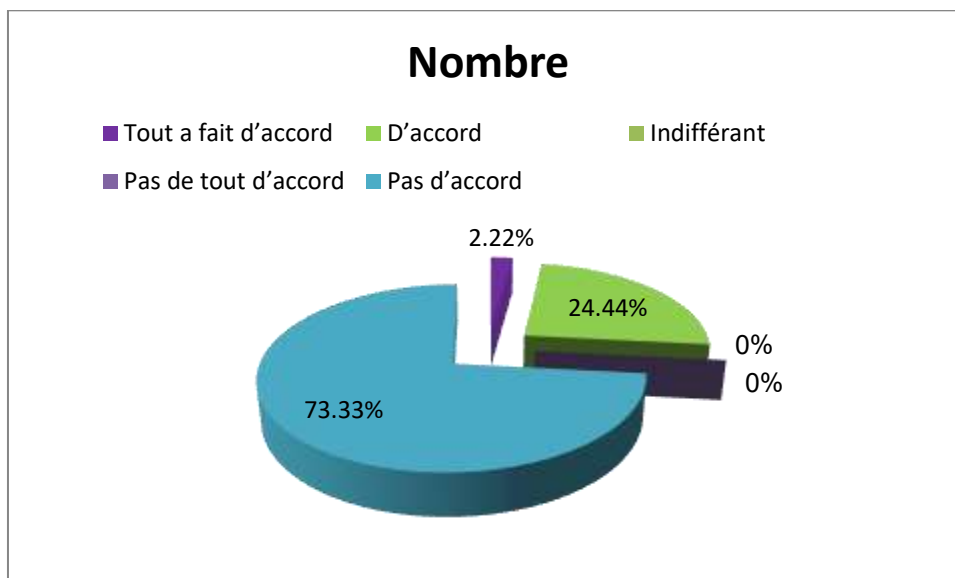
Donc, nous constatons que les salariés de la «DIVINDUS DMC » n'ont pas satisfait de leurs conditions matérielles informatiques.

Tableau N°16 :Le résultat de l'enquête selon l'évolution des conditions de travail sur 3 ans

Réponse	Nombre	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	01	02.22%
D'accord	11	24.44 %
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	33	73.33%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°13 :Le résultat de l'enquête selon l'évolution des conditions de travail sur 3 ans



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

D'après les résultats obtenus la majorité 73.33% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont pas d'accord qu'il ya une évolution des conditions de travail sur les trois ans derniers,et 24.44% des salaires ont d'accord. Enfin 2.22% estime que sont tout à fait d'accord.

Donc, nous constatons que y a pas une évolution des conditions de travail des salaires de la «DIVINDUS DMC » durant les trois ans derniers.

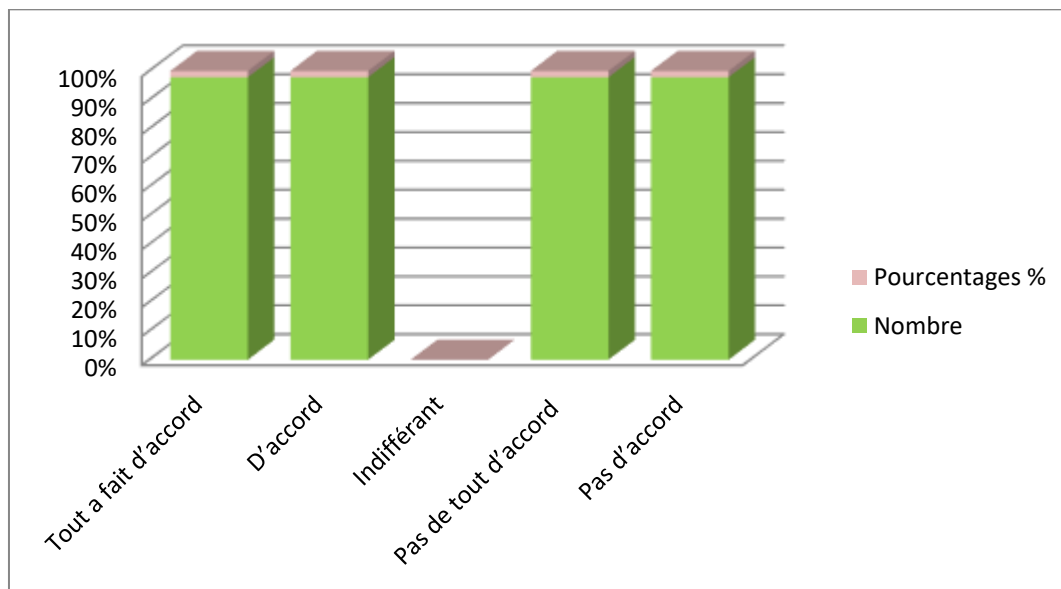
**Tableau N°17 : Le résultat de l'enquête selon le changement des conditions de travail**

Réponse	Nombre	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	05	11.11%
D'accord	36	80%
Indifférant	0	0%
Pas d'accord	03	06.66%
Pas de tout d'accord	01	02.22%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

## Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

Figure N°15:Le résultat de l'enquête selon le changement des conditions de travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

D'après les résultats obtenus la majorité 80% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour le changement des conditions de travail, et 11.11% des salaires ont tout à fait d'accord par contre les 6.66% ont pas d'accord. Enfin 2.22% estime que ne sont pas de tout d'accord.

Donc, nous constatons que les salaires de la «DIVINDUS DMC » souhaitent que aura un changement des conditions de travail.

Tableau N°18 : Le résultat de l'enquête selon le moyen motivant

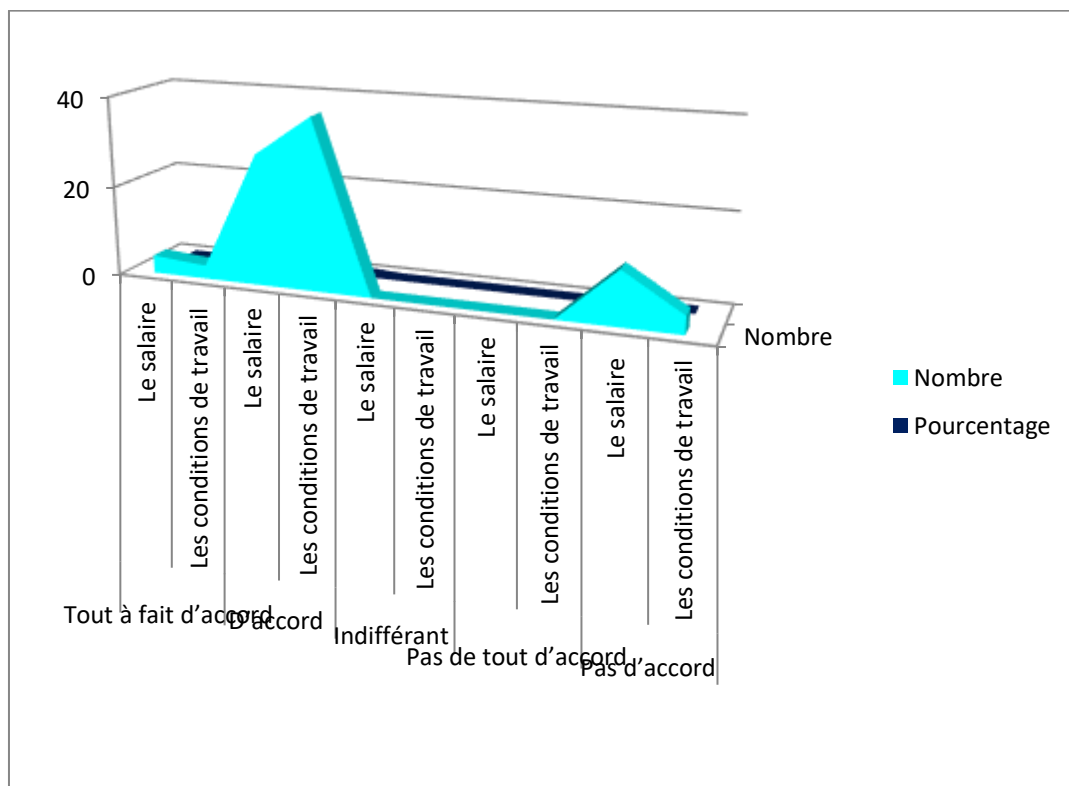
Réponse		Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	Le salaire	04	8.88%
	Les conditions de travail	03	6.66%
D'accord	Le salaire	29	64.44%
	Les conditions de travail	38	84.44%
Indifférent	Le salaire	0	0%

**Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

	Les conditions de travail	0	0%
Pas d'accord	Le salaire	12	26.66%
	Les conditions de travail	04	08.88%
Pas de tout d'accord	Le salaire	0	0%
	Les conditions de travail	0	0%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°16 : Le résultat de l'enquête selon le moyen motivant



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**NB : la majorité des interrogés ont donné plus de réponse.**

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que la majorité des salaires ont :

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

- ✓ **D'accord**, que les conditions de travail comme un moyen de motivation d'un pourcentage de 80% que le salaire 64.44% ;
- ✓ **Pad d'accord**, que les conditions de travail comme un moyen de motivation d'un pourcentage de 8.88% que le salaire 26.% ;
- ✓ **Tout à fait d'accord**, que les conditions de travail comme un moyen de motivation d'un pourcentage de 6.66% que le salaire de 8.88%.

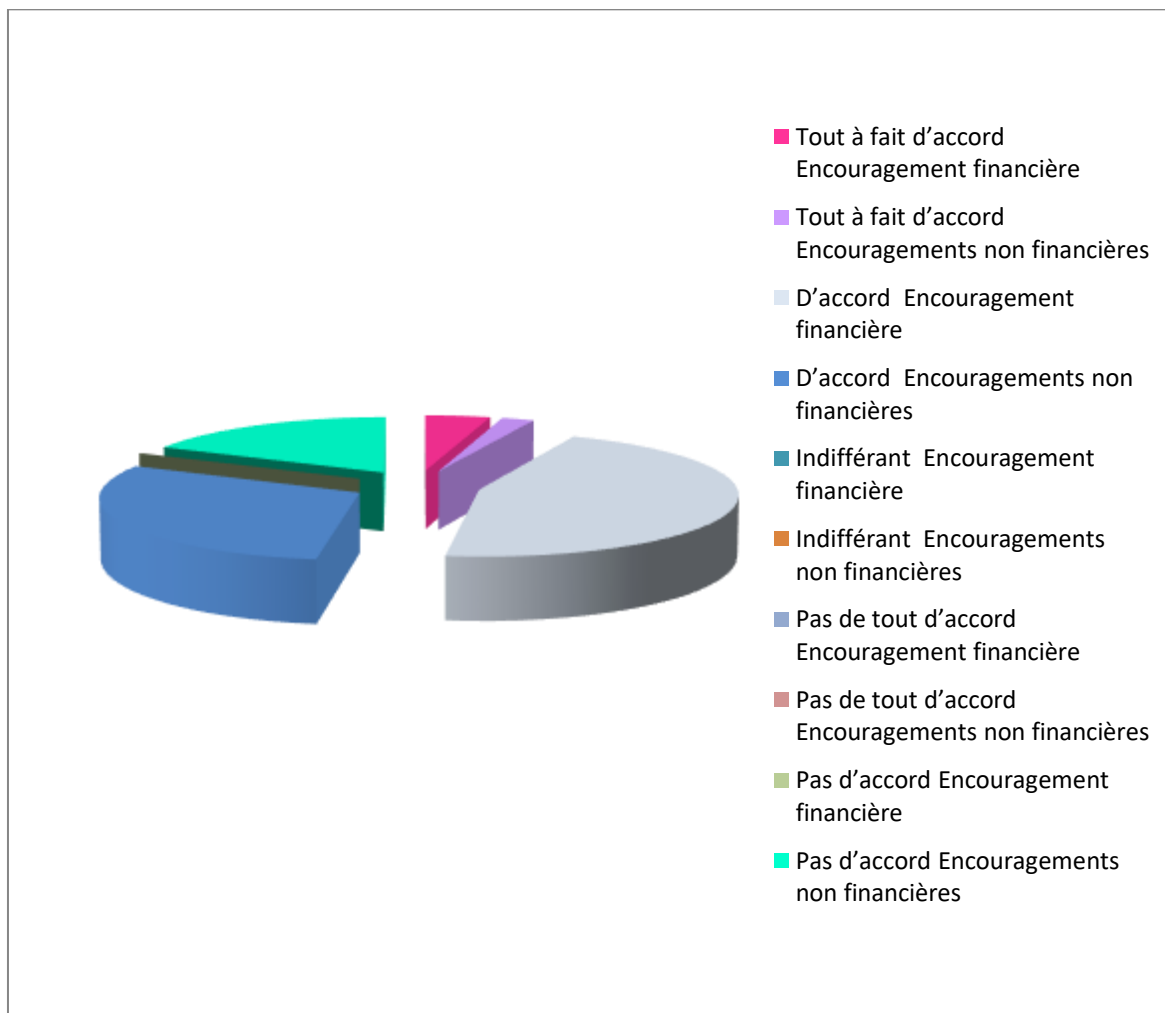
Donc les conditions de travail c'est le moyen le plus motivé que le salaire

**Tableau N°19 : Le résultat de l'enquête selon les encouragements préférer**

Réponse		Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	Encouragement financière	04	8.88%
	Encouragements non financières	02	4.44%
D'accord	Encouragement financière	41	91.11%
	Encouragements non financières	27	60%
Indifférent	Encouragement financière	0	0%
	Encouragements non financières	0	0%
Pas d'accord	Encouragement financière	0	0%
	Encouragements non financières	016	035.55%
Pas de tout d'accord	Encouragement financière	0	0%
	Encouragements non financières	0	0%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°17 : Le résultat de l'enquête selon les encouragements préférés**



**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

**NB : la majorité des interrogés ont donné plus de réponse.**

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que la majorité des salaires ont :

- ✓ **D'accord**, que les encouragements financiers comme un moyen de motivation d'un pourcentage de 91.11% que les encouragements on financiers de 60% ;
- ✓ **Pad d'accord**, que les encouragements non financiers comme un moyen de motivation d'un pourcentage de 35.55 %;
- ✓ **Tout à fait d'accord**, que les encouragements financiers comme un moyen de motivation d'un pourcentage de 8.88% que les encouragements non financiers de 4.44%.

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

Donc les encouragements financiers c'est le moyen le plus motivé queles encouragements non financiers.

**Tableau 20 : Le résultat de l'enquête selon l'exécution de travail**

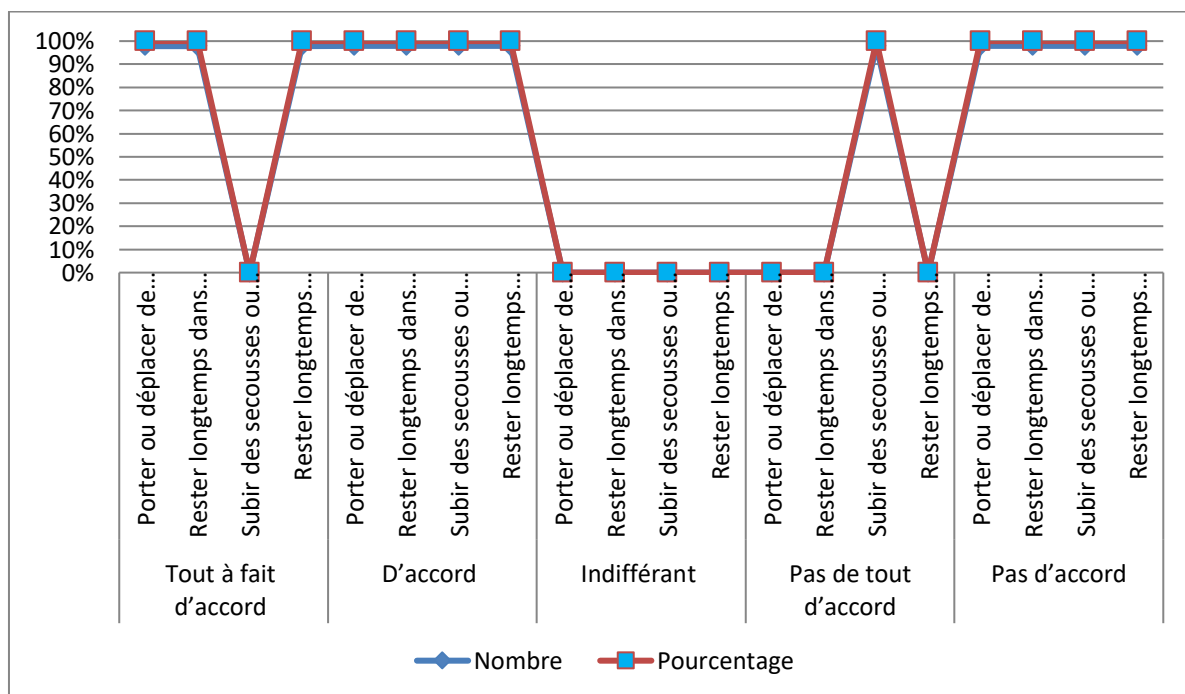
Réponse		Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	Porter ou déplacer de lord charges	01	2.22%
	Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.	01	2.22%
	Subir des secousses ou des vibrations.	0	0%
	Rester longtemps devant l'encrant de l'ordinateur.	01	2.22%
D'accord	Porter ou déplacer de lord charges	12	26.66%
	Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.	12	26.66%
	Subir des secousses ou des vibrations.	10	22.22%
	Rester longtemps devant l'encrant de l'ordinateur	14	31.11%
Indifférent	Porter ou déplacer de lord charges	0	0%
	Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.	0	0%
	Subir des secousses ou des vibrations.	0	0%
	Rester longtemps devant l'encrant de l'ordinateur	0	0%
Pas d'accord	Porter ou déplacer de lord charges	32	71.11%
	Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.	32	71.11%
	Subir des secousses ou des vibrations.	34	75.55%

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

	Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur	30	66.66%
Pas de tout d'accord	Porter ou déplacer de lourdes charges.	0	0%
	Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.	0	0
	Subir des secousses ou des vibrations.	1	02.22%
	Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur	0	0%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°18 : Le résultat de l'enquête selon l'exécution de travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**NB : la majorité des interrogés ont donné plus de réponse.**

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que la majorité des salariés ont :

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

#### **D'accord, que :**

- ✓ Porter ou déplacer de lord charges d'un pourcentage de26.66%;
- ✓ Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante d'un pourcentage de26.66 % ;
- ✓ Subir des secousses ou des vibrations d'un pourcentage de22.22% ;
- ✓ Rester longtemps devant l'encrant de l'ordinateur d'un pourcentage de 31.11 %.

#### **Pad d'accord, que :**

- ✓ Porter ou déplacer de lord charges d'un pourcentage de71.11 %;
- ✓ Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante d'un pourcentage de71.11 % ;
- ✓ Subir des secousses ou des vibrations d'un pourcentage de75.55 % ;
- ✓ Rester longtemps devant l'encrant de l'ordinateur d'un pourcentage de66.66%.

#### **Tout à fait d'accord que :**

- ✓ Porter ou déplacer de lord charges d'un pourcentage de2.22%;
- ✓ Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante d'un pourcentage de2.22 % ;
- ✓ Rester longtemps devant l'encrant de l'ordinateur d'un pourcentage de 2.22%.

#### **Pad de tout d'accord que :**

- ✓ Subir des secousses ou des vibrations d'un pourcentage de2.22%.

Donc la majorité des salariés de l'entreprise DIVINDUS DMC utilise l'effort mentale que l'effort physique.

## Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

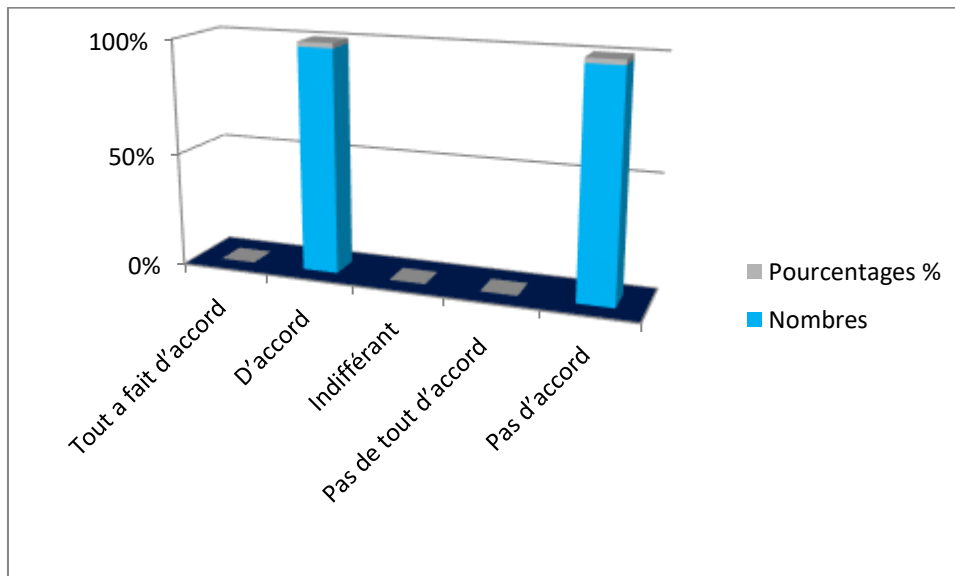
### Axe N° 03 : les risques professionnels

Tableau 21 : Le résultat de l'enquête selon les risques confronté dans l'exercice de travail

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	37	82.22%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	08	17.77%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°19 :Le résultat de l'enquête selon les risques confronter dans l'exercice de travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

D'après les résultats obtenus la majorité 82.22% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord qu'il confronte des risques dans l'exercice de leurs taches, et 17.77% des salariés ont pas d'accord.

Donc, nous constatons que les salariés de la «DIVINDUS DMC » ont confronte des risques dans l'exercice de leurs taches.

**Tableau N°22: Le résultat de l'enquête selon les différents risques confronté dans l'exercice de travail**

Réponse		Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession.	0	0%%
	Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession.	0	0%
	Des risques d'accidents de travail dans l'exercice de ma profession.	0	0%
D'accord	Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession	29	64.44%
	Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession.	40	88.88%
	Des risques d'accidents de travail dans l'exercice de ma profession.	33	73.33%
Indifférent	Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession	0	0%
	Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession.	0	0%
	Des risques d'accidents de travail dans l'exercice	0	0%

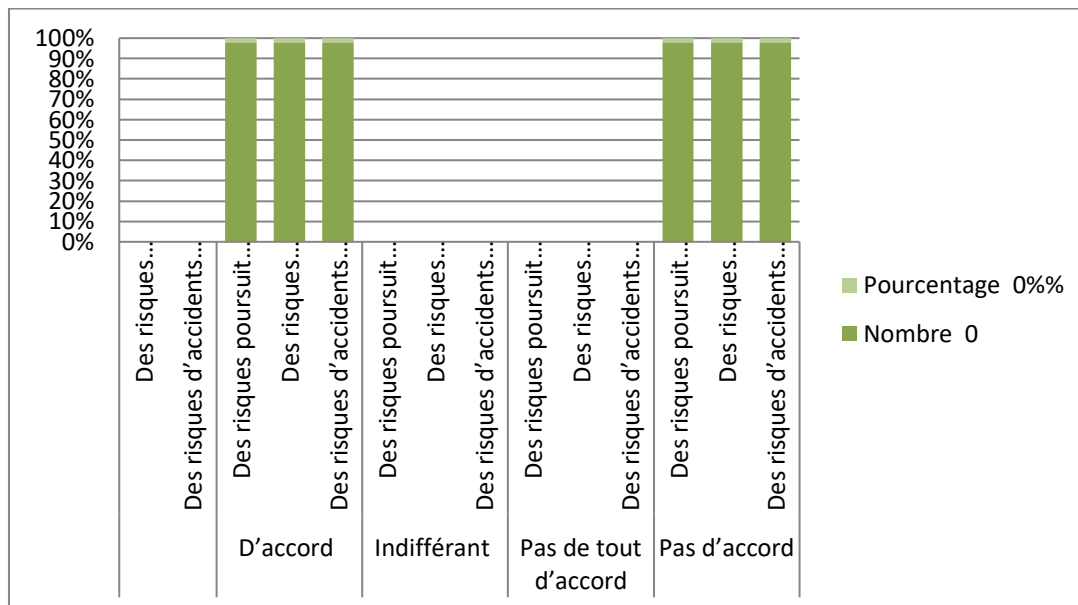
**Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salarés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

	de ma profession.		
Pas d'accord	Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession	16	35.55%
	Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession.	5	11.11%
	Des risques d'accidents de travail dans l'exercice de ma profession.	12	26.66%
Pas de tout d'accord	Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession	0	0%
	Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession.	0	0%
	Des risques d'accidents de travail dans l'exercice de ma profession.	0	0%

**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

## Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

Figure N°20 :Le résultat de l'enquête selon les différents risques confronté dans l'exercice de travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**NB :** la majorité des interrogés ont donné plus de réponse.

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que la majorité des salaires ont :

D'accord, que :

- ✓ Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession d'un pourcentage de 64.6 % ;
- ✓ Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession d'un pourcentage de 88.88% ;
- ✓ Des risques d'accidents de travail dans l'exercice de ma profession d'un pourcentage de 73.33 %.

Pad d'accord, que :

- ✓ Des risques poursuit judiciaire dans l'exercice de ma profession d'un pourcentage de 35.55 % ;
- ✓ Des risques disciplinaires dans l'exercice de ma profession d'un pourcentage de 11.11% ;

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

- ✓ Des risques d'accidents de travail dans l'exercice de ma profession d'un pourcentage de 26.66 %.

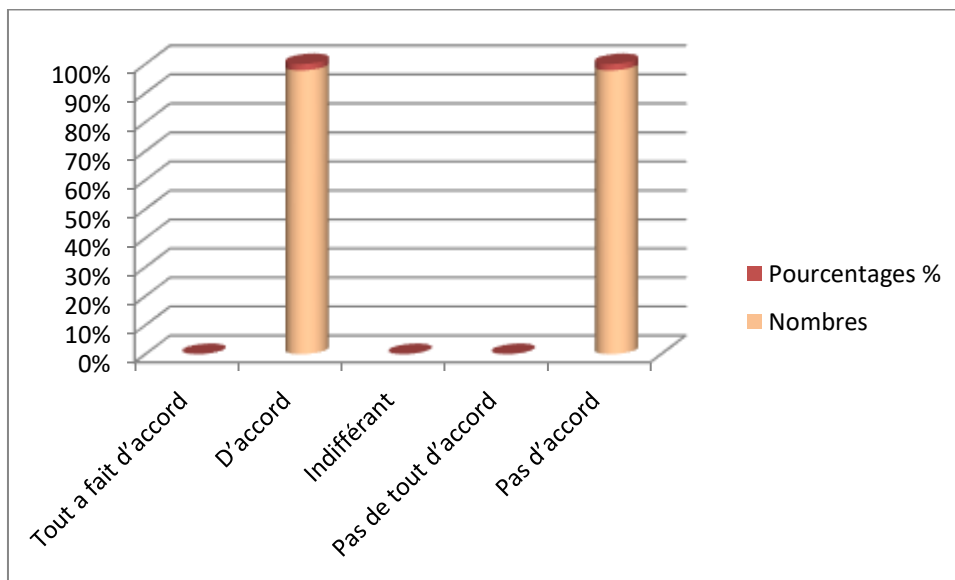
Donc on constate que les salaires de l'entreprise de DIVINDUS DMC confronte des différents risques dans l'exercice de leurs tâches.

**Tableau N° 23:Le résultat de l'enquête selon l'arrêter de travail à cause d'accident de travail**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	10	22.22%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	34	75.55%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°21 :Le résultat de l'enquête selon l'arrêter de travail à cause d'accident de travail**



### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salarés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

D'après les résultats obtenus la majorité 75.55% des salarés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont pas d'accord qu'on eux déjà un arrêter de travail a cause d'un accident de travail, et 22.22% des salarés ont d'accord qui veut dire qu'on eux déjà un arrêter de travail a cause d'un accident de travail.

Donc, nous constatons que n'y a pas beaucoup d'accidents de travail dans l'entreprise «DIVINDUS DMC ».

**Tableau 24 : Le résultat de l'enquête selon le moyen d'information sur les risques liée au travail**

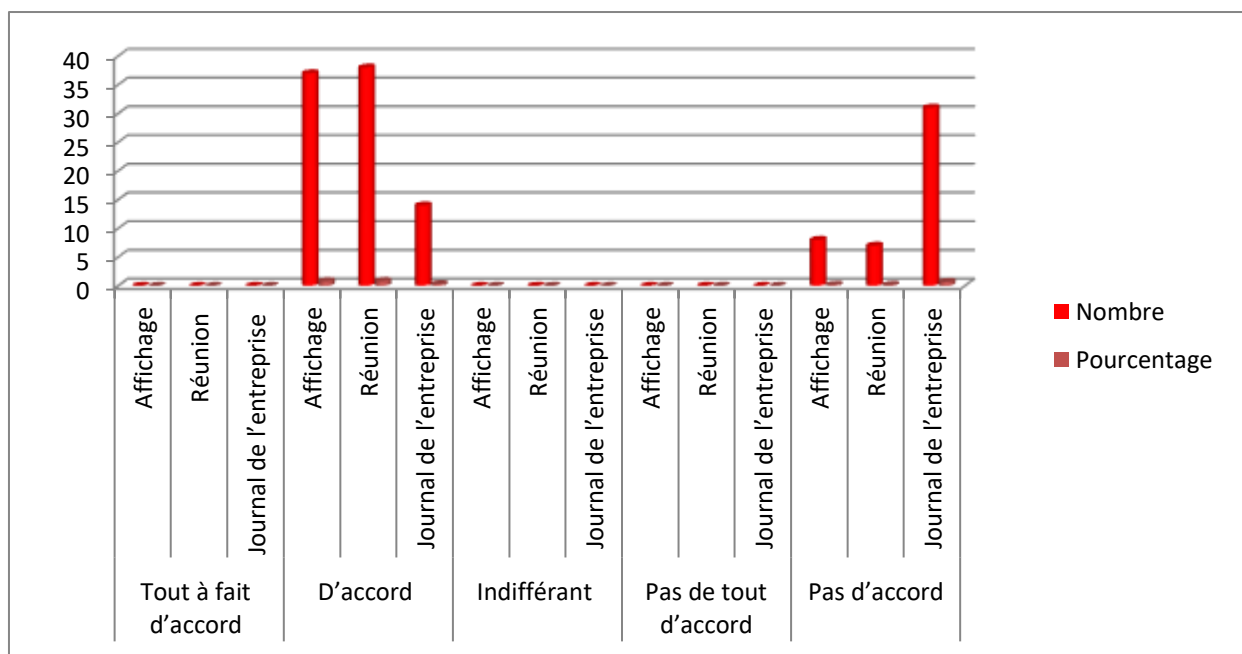
Réponse		Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	Affichage	0	0% %
	Réunion	0	0%
	Journal de l'entreprise	0	0%
D'accord	Affichage	37	82.22%
	Réunion	38	84.44 %
	Journal de l'entreprise	14	31.11 %
Indifférent	Affichage	0	0%
	Réunion	0	0%
	Journal de l'entreprise	0	0%
Pas d'accord	Affichage	08	17.77%
	Réunion	07	15.55%
	Journal de l'entreprise	31	68.88%
Pasde	Affichage	0	0%

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

tout d'accord	Réunion	0	0%
	Journal de l'entreprise	0	0%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°22 : Le résultat de l'enquête selon le moyen d'information sur les risques lié au travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

NB : la majorité des interrogés ont donné plus de réponse.

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les salariés sont informés sur les risques liés au travail par différents moyens :

**D'accord, que :**

- ✓ Sont informés par un affichage d'un pourcentage de 82.22% ;
- ✓ Sont informés par une réunion d'un pourcentage de 84.44% ;
- ✓ Sont informés par le journal d'entreprise d'un pourcentage de 31.11%.

**Pas d'accord, que :**

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

- ✓ Sont informer par un affichage d'un pourcentage de 17.77% ;
- ✓ Sont informer par une réunion d'un pourcentage de 15.55% ;
- ✓ Sont informer par le journal d'entreprise d'un pourcentage de 68.88 %.

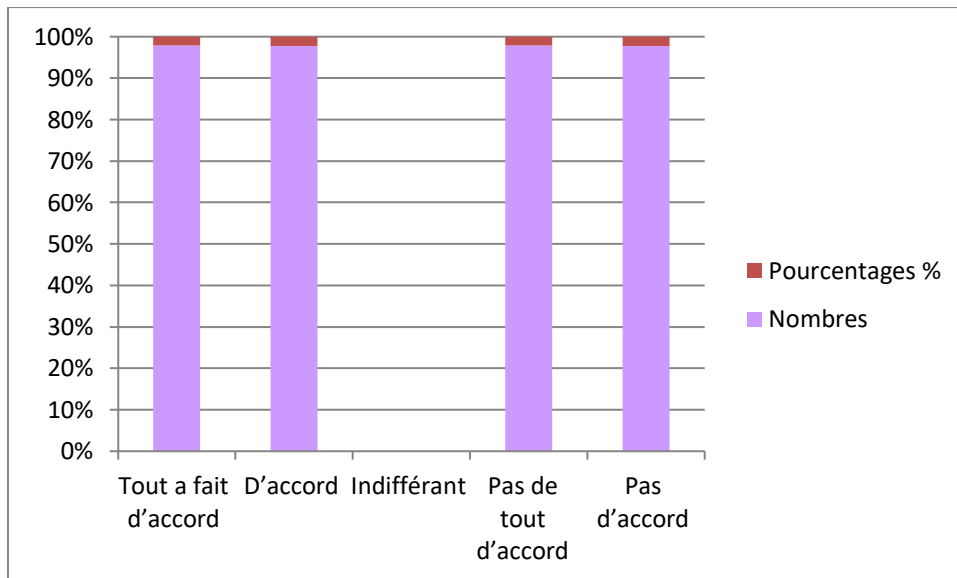
Donc on constate que l'entreprise de DIVINDUS DMC utilise beaucoup plus la réunion et l'affichage comme un moyen d'information sur les risques liée au travail.

**Tableau N° 25: Le résultat de l'enquête selon l'existence des moyens de protection**

<b>Réponses</b>	<b>Nombres</b>	<b>Pourcentages %</b>
<b>Tout a fait d'accord</b>	<b>1</b>	<b>02.22%</b>
<b>D'accord</b>	<b>27</b>	<b>60%</b>
<b>Indifférent</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Pas d'accord</b>	<b>16</b>	<b>35.55%</b>
<b>Pas de tout d'accord</b>	<b>1</b>	<b>02.22%</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

**Figure N°23 : Le résultat de l'enquête selon l'existence des moyens de protection**



**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

D'après les résultats obtenus la majorité 60% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord qu'il ya des moyen de protection, et 35.55% des salaries ont pas d'accord. Enfin 2.22% des salaries ne sont pas tout d'accord.

Donc, nous constatons que l'entreprise «DIVINDUS DMC » offrir des moyen de protection pour ces salaries.

**Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

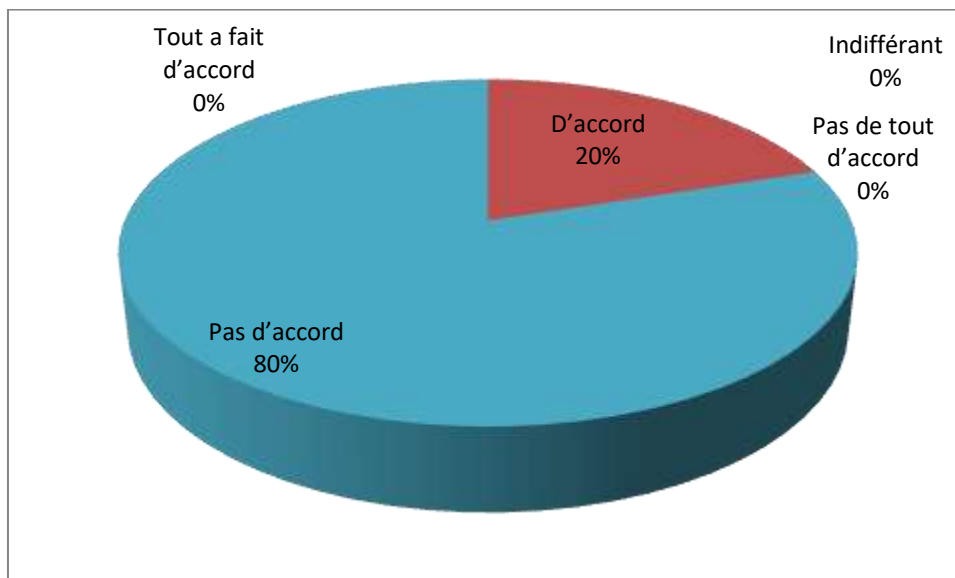
**Axe N° 04 : la santé**

**Tableau N° 26: Le résultat de l'enquête selon l'existence d'un médecin dans l'entreprise**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	09	20%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	36	80%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°24 : Le résultat de l'enquête selon l'existence d'un médecin dans l'entreprise**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

D'après les résultats obtenus la majorité 20% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord qu'il ya médecin dans l'entreprise, et 80% des salariés ont pas d'accord.

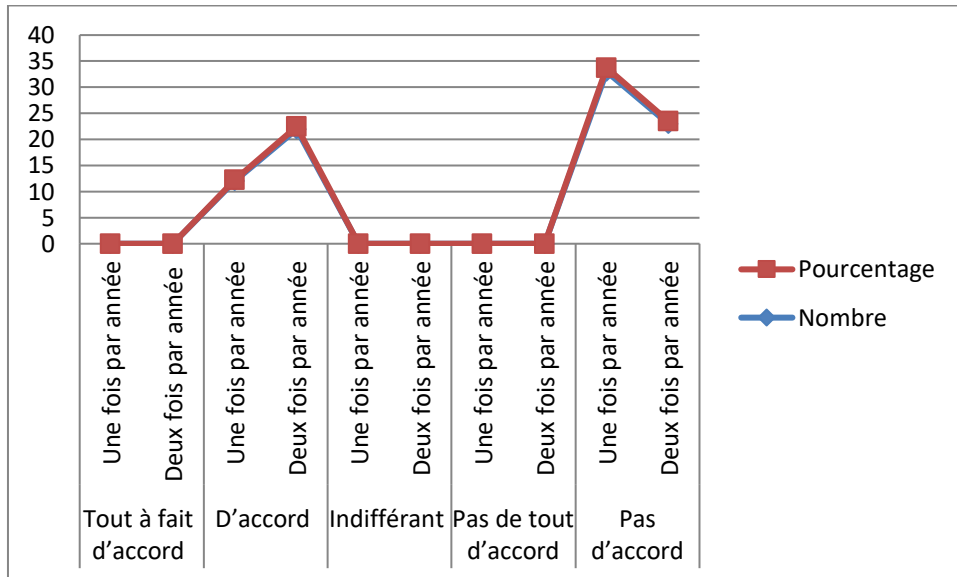
Donc, nous ne constatons que l'entreprise «DIVINDUS DMC » n'a pas un médecin.

**Tableau N°27: Le résultat de l'enquête selon les visites médicales**

Réponse		Nombre	Pourcentage
Tout à fait d'accord	Une fois par année	0	0%
	Deux fois par année	0	0%
D'accord	Une fois par année	12	26.66%
	Deux fois par année	22	48.88%
Indifférent	Une fois par année	0	0%
	Deux fois par année	0	0%
Pas d'accord	Une fois par année	33	73.33%
	Deux fois par année	23	51.11%
Pas de tout d'accord	Une fois par année	0	0%
	Deux fois par année	0	0%

**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

**Figure N°25:Le résultat de l'enquête selon les visites médicales**



**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

**NB :** la majorité des interrogés ont donné plus de réponse.

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les salaires reçoit des visites médicales :

**D'accord, que :**

- ✓ Une fois par année d'un pourcentage de 26.66% ;
- ✓ Deux fois par année d'un pourcentage de 48.88% ;

**Pad d'accord, que :**

- ✓ Une fois par annéed'un pourcentage de 73.33% ;
- ✓ Deux fois par annéed'un pourcentage de 51.11% ;

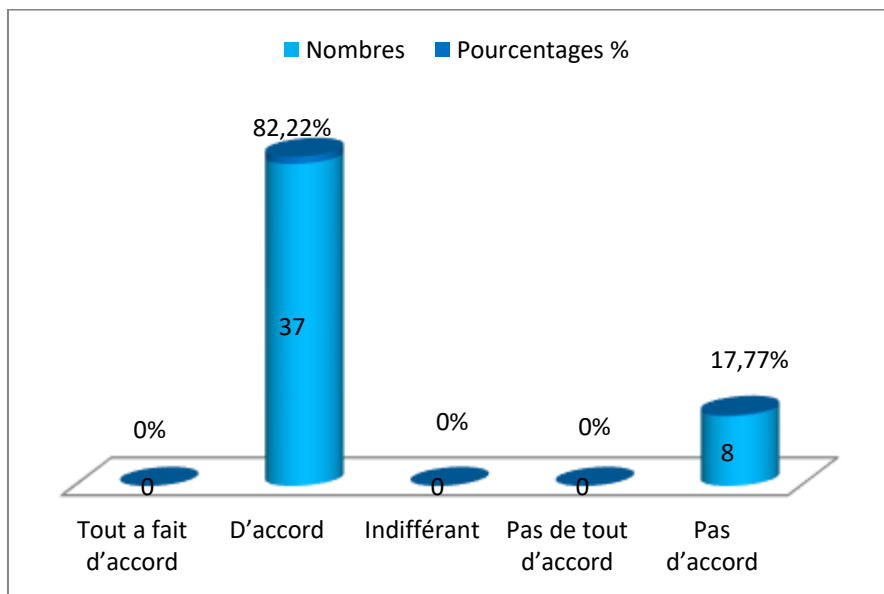
Donc on constate d'après ces résultats que l'entreprise de DIVINDUS DMC ne offrir pas des visites médicales pour ces salaires.

**Tableau N°28 : Le résultat de l'enquête selon la vielle de santé des salaires**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	37	82.22%
Indifférant	0	0%
Pas d'accord	08	17.77%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°22 :Le résultat de l'enquête selon la vielle de santé des salaires**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

D'après les résultats obtenus la majorité 82.22% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord que le médecin de l'entreprise les vielle sur leurs santé, et 17.77% des salaires ont pas d'accord.

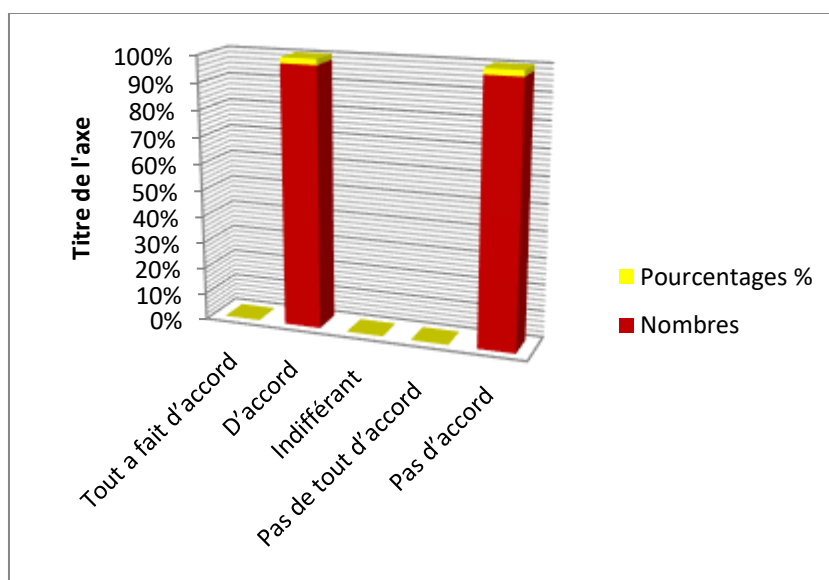
Donc, nous ne constatons que le médecin d'entreprise «DIVINDUS DMC » fait de bon travail.

**Tableau N° 29 : Le résultat de l'enquête selon la satisfaction des services médecine de travail**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	31	68.88%
Indifférant	0	0%
Pas d'accord	14	31.11%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°23 : Le résultat de l'enquête selon la satisfaction des services médecine de travail**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

D'après les résultats obtenus la majorité 68.88% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour les services de la médecine de travail, et 31.11% des salariés ont pas d'accord.

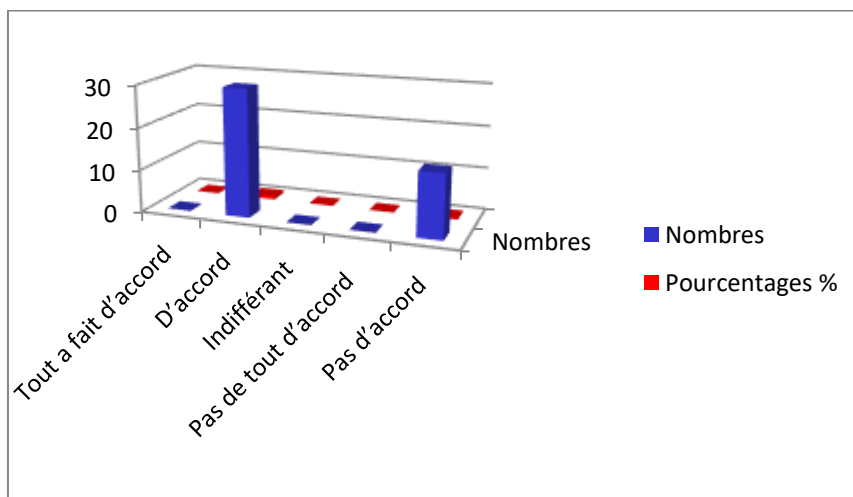
Donc, nous ne constatons que la majorité des salariés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » on satisfait à les services de la médecine de travail.

**Tableau N° 30 : Le résultat de l'enquête selon la satisfaction liée a la santé**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	30	66.66%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	15	33.33%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°24 :Le résultat de l'enquête selon la satisfaction lié a la santé**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

D'après les résultats obtenus la majorité 66.66% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour les conditions liées à la santé, et 33.33% des salariés n'ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons que la majorité des salariés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » n'est pas satisfaite des conditions liées à la santé.

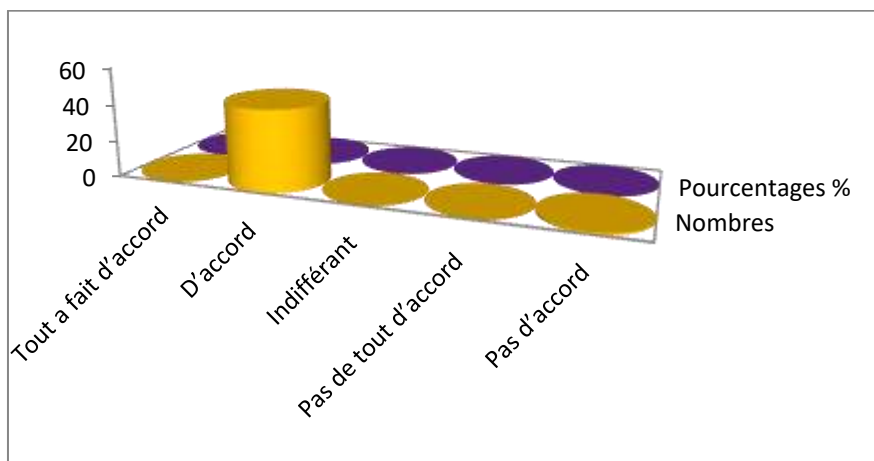
#### Axe N° 05 : la sécurité

Tableau N° 31 : Le résultat de l'enquête selon la disponibilité de service hygiène et sécurité au travail

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	44	97.77%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	01	02.22%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

Figure N°25 :Le résultat de l'enquête selon la disponibilité de service hygiène et sécurité au travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

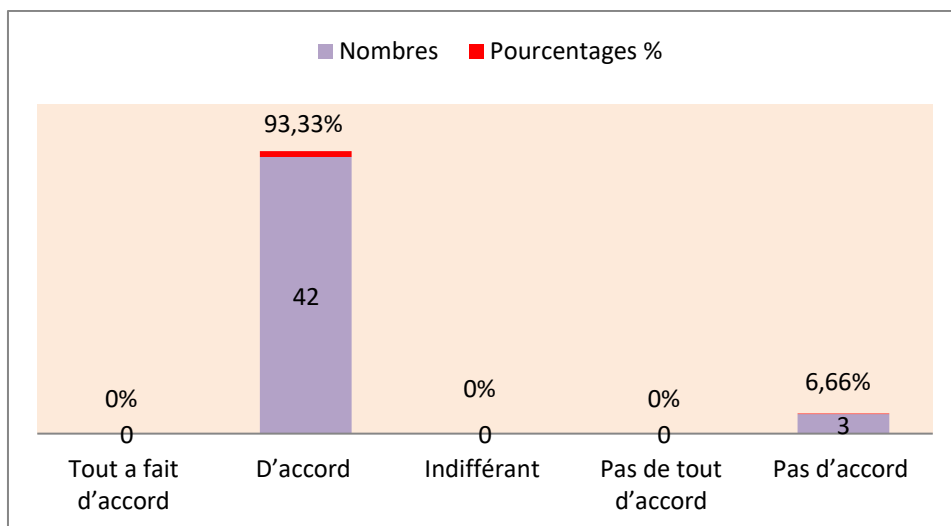
D'après les résultats obtenus la majorité 97.77% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour le service d'hygiène et de sécurité au travail disponible, et 2.22% des salariés ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons d'après les résultats que le service d'hygiène et de sécurité au travail est disponible dans l'entreprise «DIVINDUS DMC ».

**Tableau N° 32 : Le résultat de l'enquête selon la satisfaction aux conditions de sécurité mise en place**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	42	93.33%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	03	06.66%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

D'après les résultats obtenus la majorité 93.33% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour les conditions de sécurité mise en place dans l'entreprise, et 6.66% des salariés ont pas d'accord.

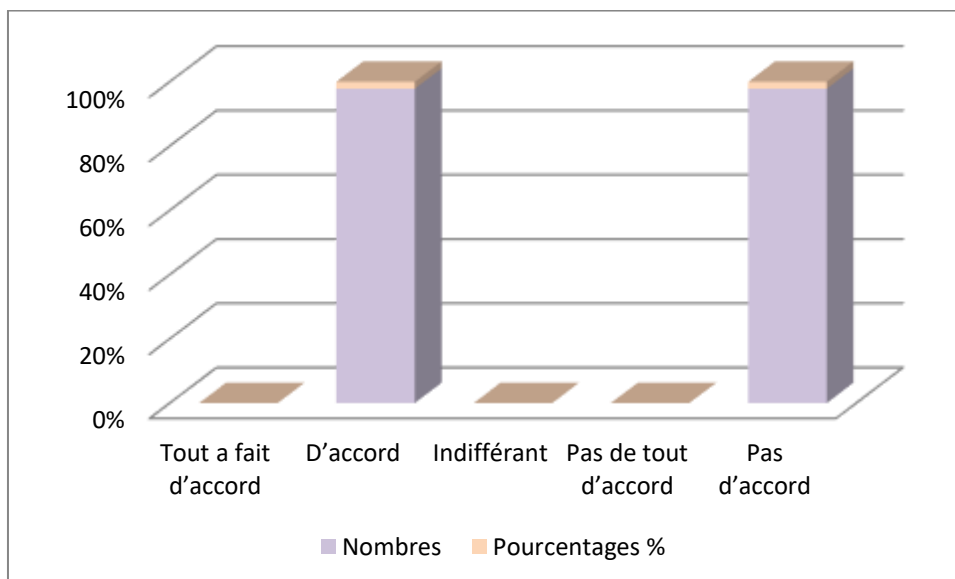
Donc, nous ne constatons d'après les résultats que les salariés sont satisfait aux conditions de sécurité mise en place dans l'entreprise «DIVINDUS DMC ».

**Tableau N° 33 : Le résultat de l'enquête selon le sentiment de sécurité dans l'entreprise**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	44	97.77%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	01	02.22%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°27 : Le résultat de l'enquête selon le sentiment de sécurité dans l'entreprise**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

D'après les résultats obtenus la majorité 97.77% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord qu'il y a de la sécurité, et 2.22% des salariés ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons d'après les résultats qu'il y a de la sécurité au sein de l'entreprise «DIVANDUS DMC ».

#### **Axe 06 : modèle SCARF**

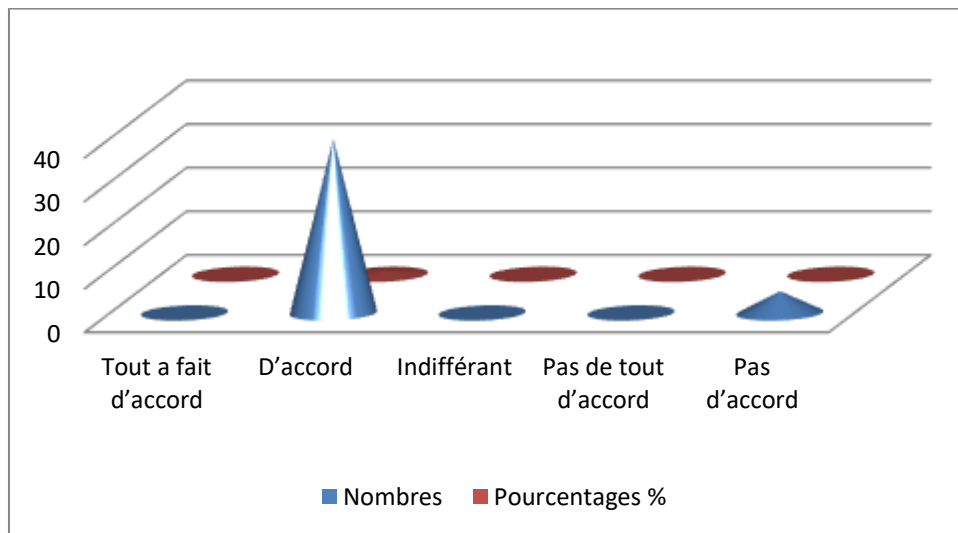
**Tableau N° 34 : Le résultat de l'enquête selon la sécurité et l'apprécié à ma juste valeur au sein de l'entreprise**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	40	88.88%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	05	11.11%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

## Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

**Figure N°28 :Le résultat de l'enquête selon la sentais et l'apprécié à ma juste valeur au sein de l'entreprise**



**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

D'après les résultats obtenus la majorité 88.88% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord que on apprécie à leurs juste valeur au sien de l'entreprise,et 11.11% des salaries ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons d'après les résultats que l'entreprise «DIVINDUS DMC » donne juste valeur a ces salaries.

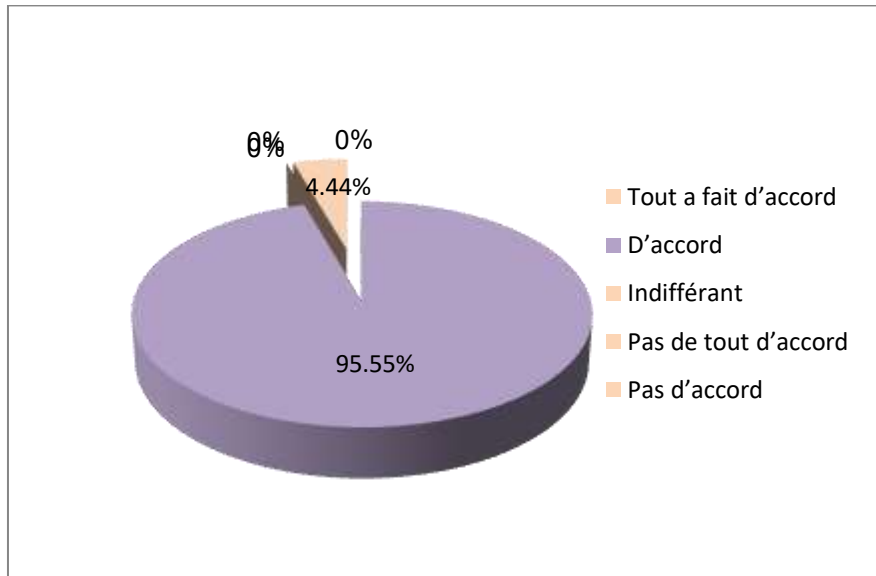
**Tableau N° 35 : Le résultat de l'enquête selon la certitude et la sécurité dans le poste de travail**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	43	95.55%
Indifférant	0	0%
Pas de tout d'accord	02	04.44%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

**Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête**

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

Figure N°29 :Le résultat de l'enquête selon la certitude et la sécurité dans le poste de travail



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

D'après les résultats obtenus la majorité 95.55% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour la certitude et de sécurité dans leurs travail, et 4.44% des salariés ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons d'après les résultats que les salariés ont une certitude et de sécurité dans l'entreprise «DIVINDUS DMC ».

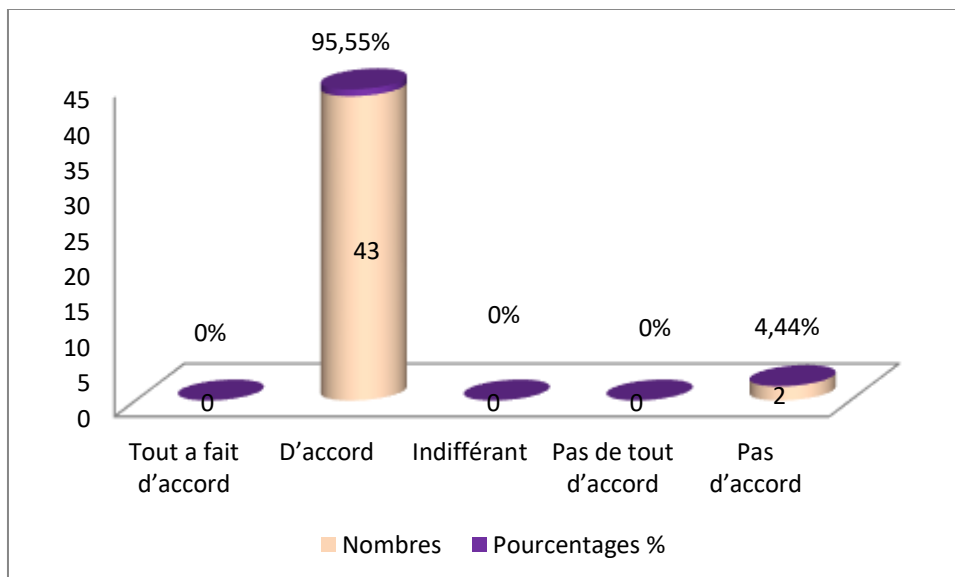
**Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

**Tableau N° 36 : Le résultat de l'enquête selon la liberté de s'exprimer**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	43	95.55%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	02	04.44%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N° 30:Le résultat de l'enquête selon la liberté de s'exprimer**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

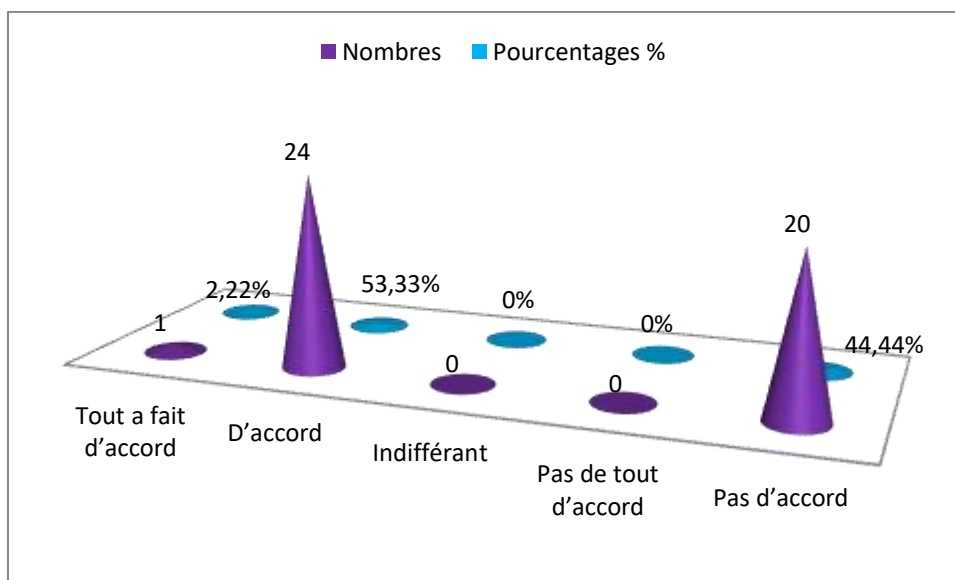
D'après les résultats obtenus la majorité 95.55% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord qui veut dire que on la liberté de s'exprimer dans l'entreprise, et 4.44% des salaires ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons d'après les résultats que l'entreprise «DIVINDUS DMC » donne a ces salaires le droit de s'exprimer.

**Tableau N° 37 : Le résultat de l'enquête selon le travail avec un groupe**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	01	02.22%
D'accord	24	53.33%
Indifférent	0	0%
Pas d'accord	20	44.44%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salariés au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »

D'après les résultats obtenus la majorité 53.33% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord pour le travail avec un groupe, et 44.44% des salariés ont pas d'accord.

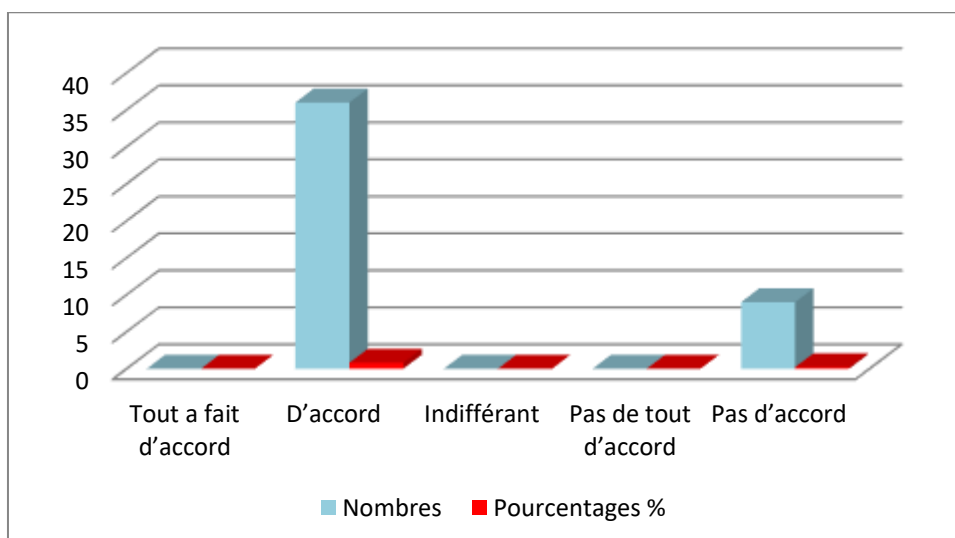
Donc, nous ne constatons d'après les résultats que les salariés travail en groupe dans l'entreprise «DIVINDUS DMC ».

**Tableau N°38 : Le résultat de l'enquête selon l'équité avec les collègues**

Réponses	Nombres	Pourcentages %
Tout a fait d'accord	0	0%
D'accord	36	80%
Indifférant	0	0%
Pas d'accord	09	20%
Pas de tout d'accord	0	0%
Total	45	100%

Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

**Figure N°32: Le résultat de l'enquête selon l'équité avec les collègues**



Source : Réaliser par nos soins, résultat de l'enquête

### **Chapitre 03 : analyse la démarche des conditions de travail et son impact sur la motivation des salaires au cas de Distribution des Matériaux de Construction « DMC »**

---

D'après les résultats obtenus la majorité 80% des salariés interrogés de l'entreprise «DIVANDUS DMC » sont d'accord qu'il y a une équité entre les collègues qui veut dire qu'il n'y a pas d'indifférence entre eux, et 6.66% des salaires ont pas d'accord.

Donc, nous ne constatons d'après les résultats qu'il ya une équité dans l'entreprise «DIVINDUS DMC ».

#### **Section 03 : Les résultats de la recherche**

Dans un contexte générale, l'objet de ce travail de recherche est d'étudier la relation entre les conditions de travail et la motivation des salaires au sein des entreprises publiques algérienne.

Pour ce faire nous s'intéressons à l'impact des conditions de travail sur la motivation des salaires dans le secteur public algérienne. Avant ceci, nous rappelons que les hypothèses que nous avons supposés au début de notre recherche, sont en nombre de deux et sont suivantes :

- ✓ Les conditions de travail mise en œuvre influences a la motivation des salaires dans l'entreprise DIVINDUS DMC.
- ✓ Les conditions de travail mise en œuvre peut réduit les risques liée au travail dans l'entreprise DIVINDUS DMC.

Afin de confirmer nos hypothèses, nous avons procédé à l'analyse qualitative et thématique de 45 questionnaires auprès des salariés de l'entreprise DIVINDUS DMC de Tizi-Ouzou, on a pu donc déduire que les conditions de travail mise en œuvre influences a la motivation des salaires et cela a été confirmé par la majorité des salariés de cette entreprise. Et donc les conditions de travail et l'un des moyens de motivation des salaires.

Concernant la deuxième hypothèse, qui consiste sur les conditions de travail mise en œuvre peut réduit les risques liée au travail, on a déduit d'après les réponses des enquêtes que les salariés rencontrent pas des risques durant l'exécution de leurs tâches qui augment la motivation chez eux en vue qu'ils ne sont en sécurité suffisante et cela a été confirmé par la majorité des salariés de cette entreprise. Et donc les conditions de travail mise en œuvre réduit les risques liée au travail dans cette l'entreprise.



## *Conclusion générale*



### Conclusion générale

Au terme de cette recherche qui répond à la problématique de l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés dans le cas de l'entreprise publique algérienne DIVINDUS DMC de Tizi-Ouzou, nous avons tenté de mettre en lumière sur les conditions de travail dans un environnement instable caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte de la mondialisation et l'exigence du marché. Pour s'adapter, l'entreprise doit appuyer cette fonction qui veille à la protection et à la mise à la disposition du personnel des conditions de travail favorables pour améliorer leurs potentiels, la qualité et la quantité de la productivité. La motivation est la force qui détermine les actes d'un individu, elle recouvre un champ d'analyse divers, c'est pourquoi, qu'on limite sa conception dans notre recherche à la motivation des salariés dans une entreprise engendrée entre outre, par la cellule ressource humaine qui recherche l'amélioration des conditions de travail des salariés pour les motivé à travailler d'avantage et éviter les conflits, l'absentéisme, les accidents de travail... et par conséquence, améliorer la santé et la performance de l'entreprise et augmenter le rendement des salariés. La mise en place d'un système conditions de travail dans l'entreprise peut contribuer de manière efficace à la réduction et à l'anticipation des risques qui résultent de l'amélioration de la productivité de la même entreprise. La protection des salariés contre les maladies générales ou professionnelles et les accidents résultant du travail et l'un des objectifs primordiaux de toute politique d'entreprise.

Cependant, les conditions de travail, la santé et la sécurité dans le milieu du travail sont aussi des facteurs économiques, productifs et de développement. Leurs objectifs se résument dans :

- ✓ Les conditions de travail ont une fort incidence sur le comportement des salariés, leurs motivation au travail et par conséquent sur les conséquent sur les performances de l'entreprise ;
- ✓ L'amélioration des conditions de travail constitue un avantage social pour les salariés et également économique pour l'entreprise ;
- ✓ L'élimination de toutes sources de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des salariés ;

## Conclusion générale

---

- ✓ L'adaptation de l'environnement de travail des salariés à leurs caractéristiques physiques ;
- ✓ La sensibilisation du personnel à maintenir l'aménagement des lieux conforme aux règles de santé et de sécurité et à veiller à la propreté.

Les conditions de travail sont une préoccupation des entreprises, ces dernières doivent l'instaurer afin d'assurer le bien-être et la santé des salariés.

DIVINDUS DMC cherche à améliorer les conditions de travail, motivé et à stimuler les salariés par la salubrité et la sécurité de l'environnement du travail, en vue de satisfaire les besoins propre à l'entreprise et veiller en conséquence, sur l'amélioration de l'image ou l'appréciation de l'entreprise dans la société.

L'étude de l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au niveau de l'entreprise DIVINDUS DMC a permis d'aboutir aux résultats suivants : D'une part, la majorité du personnel de l'entreprise DIVINDUS DMC interrogé est jeune présentant des perspectives diverses en termes de compétences et de performance voir la différence du niveau d'instruction et de catégories socioprofessionnelles distinctes.

D'autre part, à travers les résultats obtenus, nous avons constaté que les salariés de l'entreprise DIVINDUS DMC sont encouragés par les conditions de travail qui mène à la performance du travail. En outre, les contraintes imposées par le comité d'hygiène envers les salariés les obligent à respecter les mesures et les normes de sécurité durant l'accomplissement d'une tâche.

Aussi, la revendication de l'amélioration des conditions de travail qui sont satisfaisantes selon les résultats de notre enquête nous amène à confirmer notre première hypothèse. Donc, la motivation des salariés attache en particulier aux conditions de travail.

Ensuite, la cellule d'hygiène, de sécurité et de l'environnement au sein de l'entreprise veille à la sensibilisation des salariés sur les risques professionnels. Ce service est disponible à accompagner les salariés pour réduire le risque lié au travail ainsi que d'assurer leurs bien-être et de surveiller l'état de santé de l'entreprise, par conséquent, l'augmentation de la productivité.

## Conclusion générale

---

Ces éléments de réponses nous amène à confirmer la deuxième hypothèse. Dans cet ordre d'idées et suite aux résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons dire que les conditions de travail est très importante dans la motivation des salariés de l'entreprise en réduisant les risques qu'elle peut parcourir.

Un travail de recherche n'est jamais fini, nous espérons que notre travail a pu répondre aux buts et objectifs préétablis, notre étude n'a nullement la prétention d'être une finalité en soit mais le résultat d'une année d'étude et de recherche. Cette initiation constitue un début d'un travail, et présente des insuffisances et cela est dus aux manques d'information, et nous invitons les futurs étudiants intéressés par ce thème à poursuivre le chemin.

## Bibliographie

---

### Ouvrage

- Alexandre-Bailly. Frédérique, et al. « Comportements humains et management », Pearson Education France, (2006).
- Annick Cohen-Haegel «TOUTE LA FONCTION Ressources Humaines » 2 e édition, Dunod, Paris, 2010.
- BAILLY. F et autres, « Comportement humain et management », 2 ème édition, Edition Pearson Education. France. 2006.
- BOISVERT D, « l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », presses de l'université du Québec, Canada, 2000.
- Cédric Leterme « L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT) » CRISP/ « courrier hebdomadaire du CRISP » 2016/12n°2297/pages 5 à 42 ISSN 0008-9664.
- Claude Lévy- Lyboyer, « La motivation dans l'entreprise modèle et stratégie »,2 -ème édition, Édition d'Organisation, troisième tirage 2003.
- Claude .LEVY-LEBOYER, « LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE», Paris, 2003.
- Chloé GUILLOT-SOULEZ «La Gestion des Ressources Humaines » 3e édition Gualino éditeur, Lextenso éditions – 2010
- CITEAU jean pierre, GRH «principe généraux et cas pratique » 4 ème édition, DALLOZ, paris, 2002.
- Jean pierre. MOUTON. Jack. CHABAD « la sécurité en entreprise » édition Dunod, paris, 2003.
- EMERY.Y. GONIN .F, « Gérer les ressources humaines », Bibliothèque des ressources humaines. Lausanne. 1999
- Frédérique Alexandre-Bailly, ESCP-EAP Denis Bourgeois et all, « Comportements humains & management »,4 -èmeéd, Pearson France, 2013
- GUALINO «L'essentiel de la Gestion des ressources Humaines » 4e édition, Lextenso éditions –Paris, 2010.
- Isabelle. Corréard, Patrick.Anaya et all, « Sécurité, hygiène et risques professionnels », édition Dunod, Paris
- Isabelle Corréard- Patrick Anaya -Patrick Brun « Sécurité, hygiène et risques professionnels » Dunod, Paris

## Bibliographie

---

- Jean- François SOUTERAIN « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Foucher, Paris, 2006,
- Jean-Michel Plane « Théorie et management des organisations », 3ème édition, Dunod, Paris, 2012.
- J.R, Schermerhorn et al. Comportement Humain et Organisation. 2006.
- Jean-Philippe Denis Alain-Charles Martinet Ahmed Silem, « lexique de gestion et de management », 9 -ème éd, Dunod, 2016.
- Laetitia .LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3ème édition Gualino, 2009
- Laëtitia Lethielleux, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 4 -ème éd, Gualino éditeur, Lextenso éditions – 2010.
- Lise Mattio et Francis Cohen, « CSE : santé, Sécurité et conditions de travail Principe, méthodes et outils », Edition AFNOR 2019.
- L.THOMAS, S.MICHEAU-THOMAZEAU. « La boîte à outils de la motivation », édition DUNOD, Paris, 2014,
- MAIRE. E, DUBOST. M, « Les clés de la performance », Les éditions DEMOS, Paris 2004
- Nichan .MARGOSSIAN, « Risques professionnels », Caractéristiques • Réglementation Prévention Nichan Margossian 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2003, 2006
- Nicole Aubert, « diriger et motiver », Editions d'Organisation 2ème édition, Paris, 2003.
- Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail ». Economica. Paris. 1996.
- Pierre jardillier « les conditions du travail » A.O. Presses universitaires de France
- Pierre .ROMELAER, « gestion des ressources humaines », 6ème édition, éd Armand colin, paris, 1993
- Salvatore Maugeri, « Théories de motivation au travail », Dunod, paris, 2004
- Samuel josien Sophie Landrieux-Kartochian, « l'essentiel du management des entreprises » 3em éd, Gualino éditeur, lextenso édition 2013

## Bibliographie

---

- S.L. MCSHANE et C. BENABOU, Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2008
- Tiré et traduit du Steers, R.M. et Porter, L.W, Motivation and work behavior, McGrath-Hill (1991),

### Thèse et mémoire

- MUCHA. L, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, soutenu en 2010
- YUFELAN. « Motivation des salariés en chine : Établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013,
- Zahia. BOUZIDA, « L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de: ENIEM et Condor Electronics » Université de Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU Sous la Direction du Pr. Amina AISSAT née LEGHIMA, thèse de doctorat en sciences commerciale, promotion 2019.

### Site internet

- <https://www.penserchger.com/vous-netes-pas-motive-voici-la-motivation-intrinseque/>
- <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/evolution-professionnelle> consulté le 08/10/22 à 22:05
- <https://www.google.com/url?sa=source=web&rct=j&url=https://icfquebec>
- <https://www.slideserve.com/efuru/motivation>
- <Http://www.leblogdudirigeant.com/10-idées-recues-sur-la-motivation-des-salariés>
- <https://www.messorties.fr/actu-entreprises/environnement-de-travail-impact-sur-la-performance-des-salaries/>
- <https://gowork.fr/blog/modele-scarf-des-menaces-et-des-recompenses-dans-la-gestion/>
- [NLJ\\_SCARFUS.en.fr.pdf](NLJ_SCARFUS.en.fr.pdf)
- [Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance \(quantumworkplace.com\)](Utiliser le modèle de coaching SCARF pour stimuler l'engagement et la performance (quantumworkplace.com))
- [www.E-marketing.fr](http://www.E-marketing.fr).

## Bibliographie

---

- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°02</b>	<b>Les missions du médecin du travail</b>	<b>09</b>
<b>Figure N°02</b>	<b>Les missions de l'inspection du travail</b>	<b>11</b>
<b>Figure N°03</b>	<b>Le cadre juridique a pour objectif de protéger le salarié lors de son travail. Les acteurs de la sécurité sont multiples</b>	<b>13</b>
<b>Figure N°04</b>	<b>les types de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN</b>	<b>20</b>
<b>Figure N°05</b>	<b>Les acteurs dans l'entreprise</b>	<b>39</b>
<b>Figure N°06</b>	<b>Les institutions représentatives du personnel</b>	<b>41</b>
<b>Figure N°07</b>	<b>Les conséquences négatives d'un aménagement de l'espace de travail mal</b>	<b>53</b>
<b>Figure N°08</b>	<b>Pyramide des besoins de Maslow</b>	<b>58</b>
<b>Figure N°09</b>	<b>Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bifactorielle de Herzberg.</b>	<b>61</b>
<b>Figure N°10</b>	<b>la théorie ERD (ERG) Selon Alderfer</b>	<b>63</b>
<b>Figure N°11</b>	<b>la théorie X / Y Selon Mac Gregor</b>	<b>65</b>
<b>Figure N°12</b>	<b>la motivation selon Vroom</b>	<b>68</b>
<b>Figure N°13</b>	<b>la théorie de la fixation d'objectifs selon Locke et Latham</b>	<b>70</b>
<b>Figure N°14</b>	<b>Modèle SCARF de la récompense et de la menace.</b>	<b>73</b>
<b>Figure N°15</b>	<b>Influence des composants SCARF sur le circuit de la menace et de la récompense.</b>	<b>79</b>
<b>Figure N°15 :</b>	<b>Organigramme de l'Unité DIVANDUS-DMC-TIZI-</b>	

## Liste des figures

	<b>OUZOU</b>	<b>99</b>
<b>Figure N°16 :</b>	<b>Organigramme de département de l'administration générale</b>	<b>101</b>
<b>Figure N°17 :</b>	<b>Evaluation d'effectif les exercices au 31/08/2022</b>	<b>108</b>
<b>Figure N°18 :</b>	<b>la répartition de l'effectif selon le sexe</b>	<b>110</b>
<b>Figure N° 19:</b>	<b>La repart La répartition de l'effectif selon l'âge ition de l'effectif selon l'âge</b>	<b>111</b>
<b>Figure N° 20 :</b>	<b>La répartition de l'effectif selon ancienneté professionnelle</b>	<b>112</b>
<b>Figure N°21 :</b>	<b>La répartition des enquêtés selon laCatégorie socioprofessionnelle</b>	<b>113</b>
<b>Figure N° 22 :</b>	<b>Niveau d'instruction du personnel</b>	<b>115</b>
<b>Figure N°23 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les conditions de travail</b>	<b>116</b>
<b>Figure N°24 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'espace de travail</b>	<b>117</b>
<b>Figure N°25 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la matérielle informatique</b>	<b>120</b>
<b>Figure N°26 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le changement des conditions de travail</b>	<b>121</b>
<b>Figure N°27 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le moyen motivant</b>	<b>123</b>
<b>Figure N°28 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les encouragements préférer</b>	<b>124</b>
<b>Figure N° 39 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'exécution de travail</b>	
<b>Figure N°30 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les risques confronté dans l'exercice de travail</b>	

## Liste des figures

<b>Figure N°31 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les risques confronté dans l'exercice de travail</b>	
<b>Figure N°32</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les différents risques confronté dans l'exercice de travail</b>	
<b>Figure N°33</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'arrêter de travail à cause d'accident de travail</b>	
<b>Figure N°34</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le moyen d'information sur les risques liée au travail</b>	
<b>Figure N°35</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'existence des moyens de protection</b>	
<b>Figure N°36</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'existence d'un médecin dans l'entreprise</b>	
<b>Figure N°37</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les visites médicales</b>	
<b>Figure N°38</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la vielle de santé des salaries</b>	
<b>Figure N°39</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la satisfaction des services médecine de travail</b>	
<b>Figure N°40</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la satisfaction liée a la santé</b>	
<b>Figure N°41</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la disponibilité de service hygiène et sécurité au travail</b>	
<b>Figure N°42</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la satisfaction aux conditions de sécurité mise en place</b>	
<b>Figure N°43</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le sentiment de Sécurité dans l'entreprise</b>	
<b>Figure N°44</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la sentais et l'apprécié à ma juste valeur au sein de l'entreprise</b>	
<b>Figure N°45</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la certitude et la sécurité dans le poste de travail</b>	
<b>Figure N°46</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la liberté de s'exprimer</b>	
<b>Figure N°47</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le travail avec un groupe</b>	

## Liste des figures

---

<b>Figure N°48 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'équité avec les collègues</b>	
----------------------	---	--

---

## Liste des tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	<b>Autres définitions de la motivation</b>	<b>16-17</b>
<b>Tableau N°02</b>	<b>Les enjeux de la santé et de la sécurité au travail</b>	<b>44-45</b>
<b>Tableau N°03</b>	<b>l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow</b>	<b>59</b>
<b>Tableau N°04</b>	<b>Quelques exemples de contributions et de rétributions en entreprise :</b>	<b>69</b>
<b>Tableau N°05</b>	<b>Description de 5 domaines SCARF</b>	<b>78</b>
<b>Tableau N° 06 :</b>	<b>L'échantillon de l'étude (RH)</b>	<b>106</b>
<b>Tableau N°07 :</b>	<b>Evaluation d'effectif les exercices au 31/08/2022</b>	<b>107</b>
<b>Tableau N° 08 :</b>	<b>La répartition de l'effectif selon le sexe</b>	<b>108</b>
<b>Tableau N° 09 :</b>	<b>La répartition de l'effectif selon l'âge</b>	<b>110</b>
<b>Tableau N° 10 :</b>	<b>La répartition des enquêtés selon ancienneté professionnelle</b>	<b>111</b>
<b>Tableau N°11 :</b>	<b>La répartition des enquêtés selon la Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>113</b>
<b>Tableau N°12 :</b>	<b>Présentation de niveau d'instruction du personnel</b>	<b>114</b>
<b>Tableau N°013 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les conditions de travail</b>	<b>115</b>
<b>Tableau N°14 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'espace de travail</b>	<b>117</b>
<b>Tableau N°15 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la matérielle informatique</b>	<b>118</b>

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau N°16 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'évolution des conditions de travail sur 3 ans</b>	<b>119</b>
<b>Tableau N°17 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le changement des conditions de travail</b>	<b>121</b>
<b>Tableau N°18 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le moyen motivant</b>	<b>122</b>
<b>Tableau N°19 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les encouragements préférer</b>	<b>124</b>
<b>Tableau 20 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'exécution de travail</b>	<b>126</b>
<b>Tableau 21 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les risques confronté dans l'exercice de travail</b>	<b>129</b>
<b>Tableau N°22:</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les différents risques confronté dans l'exercice de travail</b>	<b>131</b>
<b>Tableau N° 23:</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'arrêter de travail à cause d'accident de travail</b>	<b>133</b>
<b>Tableau N° 24 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le moyen d'information sur les risques liée au travail</b>	<b>135</b>
<b>Tableau N° 25:</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'existence des moyens de protection</b>	<b>137</b>
<b>Tableau N° 26:</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'existence d'un médecin dans l'entreprise</b>	<b>138</b>
<b>Tableau N°27:</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon les visites médicales</b>	<b>139</b>
<b>Tableau N°28 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la vielle de santé des salaries</b>	<b>141</b>

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau N° 29 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la satisfaction des services médecine de travail</b>	<b>142</b>
<b>Tableau N° 30 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la satisfaction liée a la santé</b>	<b>143</b>
<b>Tableau N° 31 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la disponibilité de service hygiène et sécurité au travail</b>	<b>144</b>
<b>Tableau N° 32 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la satisfaction aux conditions de sécurité mise en place</b>	<b>145</b>
<b>Tableau N° 33 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le sentiment de Sécurité dans l'entreprise</b>	<b>146</b>
<b>Tableau N° 34 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la sentais et l'apprécié à ma juste valeur au sein de l'entreprise</b>	<b>147</b>
<b>Tableau N°35 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la certitude et la sécurité dans le poste de travail</b>	<b>148</b>
<b>Tableau N° 36 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon la liberté de s'exprimer</b>	<b>150</b>
<b>Tableau N° 37 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon le travail avec un groupe</b>	<b>151</b>
<b>Tableau N°38 :</b>	<b>Le résultat de l'enquête selon l'équité avec les collègues</b>	<b>152</b>



**Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou**  
**Faculté des sciences Économiques, commerciales**  
**et de sciences de gestion**  
**Département de sciences de gestion**

## *Questionnaires*

**Madame, Monsieur,**

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire de fin de cycle Master II Gestion des Ressources Humaines, sous le thème de :

**« L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés »**

**Cas de l'entreprise DIVINDUS DMC TIZI-OUZOU**

Dans le but de recueillir les informations nécessaires qui serviront notre recherche, nous serons très reconnaissantes de bien vouloir répondre objectivement au questionnaire que nous vous adressons et nous vous assurons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique.

*Année universitaire 2021/2022*

**Questionnaire :**

**AXE 01 :\_Les données personnelles**

**1. Sexe :**

Masculin  Féminin

**2. L'âge :**

[20 – 29] ans  [30– 39] ans

[40 – 49] ans  [50 et plus] ans

**3. Ancienneté professionnelle :**

[01 – 10] ans  [11 – 20] ans

[21 – 30] ans  [31 et plus] ans

**4. Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre professionnelle  Cadre

Agent de maîtrise  Agent d'exécution

**5. Niveau d'étude**

Primaire  Secondaire

Universitaire  Moyen

		Tout a fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas de tout d'accord
<b>AXE02 : Les conditions de travail</b>						
6. Les conditions de travail me motivent.						
7. J'ai un espace de travail acceptable.						
8. J'ai un matériel informatique efficace.						
9. Y a une évolution de mes conditions de travail sur 3 ans.						
10. Je souhaite qu'aura un changement des conditions de travail.						
11. Le moyen qui me motive plus :	Le salaire.					
	Les conditions de travail.					
12. Je préfère :	Les encouragements financiers (primes, augmentation de salaire...).					
	Les encouragements non financiers (voyages, congé payé...).					
13. L'exécution de mon travail impose :	Porter ou déplacer de lourdes charges.					
	Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.					
	Subir des secousses ou des vibrations.					
	Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur.					

**AXE03 Les risques professionnels**

14. Je confronte des risques dans l'exercice de ma profession.					
15. Je confronte :	Des risques de poursuite judiciaire dans l'exercice de ma profession.				
	Des risques de sanction disciplinaire dans l'exercice de ma profession.				
	Des risques d'accident de travail dans l'exercice de ma profession.				
16. J'ai déjà dû arrêter de travail à cause d'accident de travail.					
17. Je suis informé sur les risques liés au travail par :	Affichage.				
	Réunion.				
	Journal d'entreprise.				
18. Mon travail exige des moyens de protection.					

**AXE04 : La santé**

19. Il existe un médecin dans l'entreprise.					
20. Je reçois des visites médicales :	Une fois par année.				
	02 fois par année.				
21. Le médecin du travail il me veille sur ma santé.					
22. Je suis satisfais des services de la médecine de travail.					
23. Je suis satisfais aux conditions liées à la					

santé.					
<b>AXE 05 : Sécurité</b>					
24. Le service d'hygiène et de sécurité au travail il est disponible.					
25. Je suis satisfais aux conditions de sécurité mise en place par dans l'entreprise.					
26. Je sentais en sécurité dans l'entreprise.					
<b>AXE 06 : Modèle SCARF</b>					
27. Je sentais qu'on m'apprécié à ma juste valeur au sien de l'entreprise ?					
28. Je me sens d'une certitude et de sécurité dans mon poste de travail.					
29. J'ai la liberté de s'exprimer (lors des décisions hiérarchiques).					
30. Je travaille avec un groupe.					
31. Je sentais d'équité avec mes collègues n'y a pas d'indifférences entre nous.					

**Merci pour vôtres réponses.**



SECURITE SOCIALE

CERTIFICAT MEDICAL  
INITIAL OU DE PROLONGATION

Agence

Centre de paiement

à établir en 2 exemplaires :

- Original destiné à la Sécurité Sociale
- Double à remettre à la victime.

Je soussigné, Docteur .....  
(en lettres d'imprimerie)

Grade et Spécialité .....

Adresse .....

après avoir examiné M .....

(en lettres d'imprimerie)

né (e) le

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Numéro d'immatriculation

demeurant à : .....

lequel m'a déclaré avoir été victime d'un accident du travail le

\_\_\_\_\_

à \_\_\_\_\_ heures au service de :

Nom et raison sociale : .....

.....  
.....

\_\_\_\_\_

Numéro d'immatriculation

constate et certifie ce qui suit :

a) siège des lésions : .....

.....  
.....

b) nature des lésions : .....

.....  
.....

c) pronostic : .....

.....  
.....

En conséquence de quoi je lui prescris.

(1) un arrêt de travail de \_\_\_\_\_ jours, à compter du \_\_\_\_\_

(1) de prolonger de \_\_\_\_\_ jours l'arrêt de travail prescrit par le certificat

du \_\_\_\_\_

(1) de continuer le travail avec soins pendant \_\_\_\_\_ jours

(1) il y a lieu de prévoir une incapacité permanente.

(1) il n'y a pas lieu de prévoir une incapacité permanente.

# SECURITE SOCIALE

Agence :

Centre de Paiement :

## DECLARATION DE REPRISE OU DE NON REPRISE DE TRAVAIL

L'employeur soussigné, déclare que l'assuré :

Nom : .....

Prénoms : .....

n° d'immatriculation

Né (e) le 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

 à .....

— ayant cessé le travail le

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(1) — a repris le travail le

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

— n'a pas repris son travail à ce jour

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Raison sociale et cachet  
de l'employeur

Nom et qualité du signataire,

.....

fait à..... le .....

SIGNATURE,

### Déclaration sur l'honneur

(à remplir par l'assuré lorsqu'il n'a pas repris son travail ou qu'il n'exerce aucune activité professionnelle).

Je soussigné,

Nom : .....

Prénoms : .....

n° d'immatriculation

certifie sur l'honneur :

— qu'en arrêt de travail depuis le

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(1)

travail à ce jour.

— que je n'exerce aucune activité professionnelle.

Fait à..... le .....

SIGNATURE,

Annexes

SECURITE SOCIALE

Agence  
Centre de paiement

Accidents du Travail et Maladies Professionnelles

DECLARATION DE RECHUTE  
CONSECUTIVE A :

- un accident de travail (1)
- une maladie professionnelle (1)

Référence :

A remplir par la victime ou ses ayants-droit et à adresser à l'agence, accompagnée d'un certificat médical établi par le médecin traitant :

VICTIME

Nom : ..... [ ]  
n° d'immatriculation  
Nom de jeune fille (s'il y a lieu)

Prénoms : .....

né(e) le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] à .....

Profession : .....

Adresse : .....

EMPLOYEUR ACTUEL OU DERNIER EMPLOYEUR (2)

Nom et Prénoms ou Raison Sociale : ..... [ ]  
n° Employeur

Lieu de travail de la victime : .....

EMPLOYEUR AU SERVICE DUQUEL ETAIT LA VICTIME AU MOMENT  
DE L'ACCIDENT OU DE LA CONSTATATION DE LA MALADIE

Nom et prénoms ou raison sociale : ..... [ ]  
n° Employeur

ACCIDENT OU MALADIE

accident survenu le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] (1)

maladie constatée le [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] (1)

date de la rechute [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] (3)

[ ]  
n° Dossier

Fait à ..... le, .....  
Signature du Déclarant, (4)

(1) Mettre une croix dans la case correspondante.  
 (2) Pour les personnes n'exercant plus d'activité au moment de la rechute.  
 (3) Avec ou sans arrêt de travail.  
 (4) Indiquer les nom, prénom(s) et qualité du déclarant.

La loi punit quiconque se rend coupable de fraude ou de fausse déclaration.

## Annexes

**LES LISTES CI-DESSOUS NE SONT DONNEES QU'A TITRE D'INFORMATION,  
ELLES N'EXCLUENT PAS LES PRECISIONS COMPLEMENTAIRES QUE L'EMPLOYEUR SERAIT EN MESURE DE FOURNIR**

QUALIFICATION PROFESSIONNELLE	NATURE DES LESIONS	Objets ou masses en mouvement accidentel. Particules ou éléments de matière. Appareils de lavage et de manutention. Appareils de levage, amarrage et préhension. Véhicules. Organes de transmission. Machines transformatrices et productrices d'énergie. Machine à broyer, concasser, pulvériser, diviser. Machine à malaxer et à mélanger par agitation ou malaxage. Machine à agiter, cribler, tamiser, séparer. Presses mécaniques par choc et pilons. Machines à presser et à mouler. Machines à laminier, tréfiler, étirer, planer, imprimer. Machines à couper, trancher, dérouler, défiler (autres que les scies). Scies. Machines à percer, aléser, tourner, fraiser, raboter (métaux). Machines à percer, tourpiller, raboter (bois et matières similaires). Machines à meuler, poncer, polir. Matériel et machines à souder et riveter. Machines à coudre, agraffer, mettre les œillets. Machines à remplir, emballer, emballer, conditionner, clouer.	Effilocheuses, ouvreuses, batteurs, cardes. Machines de filature, de tissage, de câblerie et d'apprêt (non reprise à la rubrique précédente). Matériel et engins de terrassement et travaux annexes. Machines diverses (ne rentrant dans aucune des catégories précédentes). Outils portatifs (mûs ou alimentés électriquement, pneumatiques ou à autre commande mécanique). Outils à main. Récipients sous pression. Fours, étuves, appareils de cuisson et oeuvre des produits chauds). Appareillages et installations frigorifiques. Appareils ou ustensiles mettant en oeuvre des produits caustiques, corrosifs, toxiques. Vapeurs, gaz et poussières délétères. Matières inflammables (en flamme). Matières explosives. Électricité. Radiations ionisantes.
Cadres, Techniciens, Agents de maîtrise. Employés. Apprentis. Manœuvres. Ouvriers spécialisés (O.S). Ouvriers professionnels (O.P) (préciser si possible la spécialité). Ouvriers à qualification non précisée. V.R.P. gens de maison et sportifs professionnels.  <b>LIEU DE L'ACCIDENT</b> Trajet aller, trajet retour du domicile au lieu de travail (indiquer le lieu topographique). Déplacement pendant les heures de travail, pour le compte de l'employeur. Lieu de travail habituel (atelier). Lieu de travail habituel (chantier). Lieu de travail occasionnel. Domicile du travailleur. <b>SIEGE DES LESIONS</b> Tête (yeux exceptés). Yeux. Membres supérieurs (mains exceptées). Mains. Tronc. Membres inférieurs (pieds exceptés). Pieds.	Fracture. Brûlure. Gelure. Amputation. Plaie (coupure, écorchure, autres plaies) sauf piqûre. Piqûre. Contusion. Inflammation. Entorse. Luxation. Asphyxie. Commotion. Présence d'un corps étranger. Hernie. Lumbago. Intoxication. Dermite. Troubles visuels. Troubles auditifs. Déchirures musculaires ou tendineuses. Lésions nerveuses. <b>ELEMENT MATERIEL</b> Emplacement de travail et surfaces de circulation (accidents de plain-pied). Emplacement de travail et surfaces de circulation (chûte d'un niveau supérieur).		

### IMPORTANT

Le défaut de déclaration d'un accident du travail par l'employeur, déclaration prévue par la réglementation relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, donne lieu à une pénalité, recouvrée par l'organisme de sécurité sociale, dont le montant est égal à 20 % du salaire trimestriel de la victime.

Cette déclaration s'impose à l'employeur même si l'accident n'a pas entraîné d'incapacité de travail ou ne paraît pas être imputable au travail.

Dans ce dernier cas l'employeur fait assortir sa déclaration de réserves.

### NOMBRE D'HEURES ECOULEES DEPUIS LA PRISE OU LA REPRISSE DU TRAVAIL

n'est pas considérée comme point de départ du temps écoulé une reprise intervenant après interruption de travail d'une durée inférieure à une heure.

### RENSEIGNEMENTS RELATIFS A LA DETERMINATION DU SALAIRE DE REFERENCE

L'employeur devra porter dans la rubrique «salaire de référence» le salaire soumis à cotisation de sécurité sociale correspondant aux gains de la période de référence, soit ce qui figure sur:

- La dernière fiche de paye, si le salaire ou gain est réglé au mois;
- Les deux dernières payes, si le salaire ou gain est réglé deux fois par mois, ou toutes les deux semaines;
- Les quatre dernières payes, si le salaire ou gain est réglé chaque semaine;
- Les payes afférentes au mois antérieur à la date de l'arrêt de travail, si le salaire ou gain n'est pas réglé au moins une fois par mois, mais l'est au moins une fois par trimestre;
- Les salaires ou gains des douze mois antérieurs à la date de l'arrêt de travail, si l'activité de l'entreprise n'est pas continue ou présente un caractère saisonnier. Préciser la durée de chaque période d'activité dans l'entreprise.

**Est passible d'amende quiconque aura influencé ou tenté d'influencer une personne, témoin d'accident de travail, à l'effet d'altérer la vérité.**

**Annexes**

**SECURITE SOCIALE**

**DECLARATION D'ACCIDENT DU TRAVAIL**

*à adresser à la Caisse Sociale en six exemplaires par lettre recommandée avec accusé de réception au plus tard 48 h. après l'accident.*

N° d'accident : .....

Code : .....

Agence  
Centre de paiement

Imp. CNAS 12.92 - AT 1

**EMPLOYEUR**

N° employeur

Nom, prénoms .....  
ou  
Raison sociale .....  
Profession .....  
Adresse .....  
N° Téléphone .....  
Chantier ou lieu de travail ..... Commune ..... Wilaya .....

Agence d'affiliation .....  
Nbre approx. de salariés de l'établis. au moment de l'accid. ....

**VICTIME**

N° d'immatriculation

Nom, prénoms : .....  
Nom de jeune fille (s'il y a lieu) : .....  
Nationalité : ..... Pays d'origine : ..... Date de naissance : .....  
Adresse : ..... Date de recrutement : ..... Sexe :  M  F (2)  
Qualification professionnelle (1) .....

**ACCIDENT**

Date ..... Jour de la semaine **S D L M M J V** (2) ..... heures ..... minutes

Nombre d'heures écoulées depuis la prise ou la reprise du travail par la victime (1) ..... heures  
horaire de travail de la victime le jour de l'accident : de ..... h. à ..... h. et de ..... h. à ..... h.

Lieu de l'accident (1) (3) .....

Nature des lésions (1) .....

Siège des lésions (préciser s'il y a lieu, le côté : droit ou gauche) (1) ..... Élément matériel (1) .....

Circonstances détaillées de l'accident : .....

Lieu où a été transportée la victime : .....

Suite probable (2)  SANS ARRET DE TRAVAIL  AVEC ARRET SUPERIEUR A 24 H. à compter du .....  DECES IMMEDIAT

**TEMOINS**

1 - Identité : .....  
Adresse : .....

2 - Identité : .....  
Adresse : .....

Un rapport de police a-t-il été établi ? Si OUI, par qui : .....

**ACCIDENT CAUSE PAR UN TIERS**

Nom et adresse du tiers : .....

Organisme d'assurance du tiers .....

**SALAIRE DE REFERENCE (1)**

PERIODE	NOMBRE DE JOURS OU D'HEURES	SALAIRES SOUMIS A COTISATIONS	RETENUES		SALAIRES NET PERCU	PERIODICITE DE PAIEMENT
			SEC. SOCIALE	FISCALE		
du .....						
au .....						

Nom et qualité du signataire  
.....  
Fait à ..... le ..... 19 .....

Signature,

QUESTIONS POSEES AU CONTROLE MEDICAL	REPONSES DU CONTROLE MEDICAL
.....	.....
.....	.....
.....	.....

الضمان الاجتماعي  
SECURITE SOCIALE

شهادة العمل والاجر  
ATTESTATION  
DU TRAVAIL ET DE SALAIRE

Agence : وكالة :  
Centre de paiement : مركز الدفع :

هوية رب العمل  
IDENTIFICATION DE L'EMPLOYEUR

Nom et Prénoms : الاسم واللقب  
أو  
الطبعة الاجتماعية :  
Raison sociale : العنوان :  
Adresse :  
n° de l'adhérent : رقم المنخرط :  
ou

هوية الأجير  
IDENTIFICATION DU SALARIE

Noms : الاسم :  
Prénoms : اللقب :  
Né(e) le : تاريخ الازيداد :  
Adresse : العنوان :  
Profession : المهنة :  
n° d'immatriculation : رقم التسجيل :  
à

المعلومات الضرورية لدراسة الحقوق

RENSEIGNEMENTS NECESSAIRES POUR L'ETUDE DES DROITS

Date de recrutement : تاريخ التوظيف :  
Date du dernier jour de travail : تاريخ آخر يوم عمل :  
Date de reprise de travail : تاريخ استئناف العمل :  
l'intéressé(e) n'a pas repris son travail à ce jour : المعنية (ة) بالامر لم يستأنف العمل الى يومنا هذا :

في حالة التوقف عن العمل لمدة تقل عن 6 أشهر أو في حالة الأمومة

EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL

D'UNE DUREE INFERIEURE A 06 MOIS ET EN CAS DE MATERNITE

l'assuré(e) a travaillé pendant [ ] jours [ ] heures : المؤمن أشتغل لمدة [ ] يوم [ ] ساعة  
du [ ] au [ ] : من [ ] الى [ ]  
au cours des 03 mois ou des 12 mois de date à date précédant : خلال (3) الثلاثة أشهر التي أو التي (12) عشرة شهرا من التاريخ  
la constatation de la maladie ou de la grossesse. : الى التاريخ الذي سبق معاينة المرض أو الحمل

في حالة التوقف عن العمل أكثر من 6 أشهر أو في حالة العجز

EN CAS D'ARRET DE TRAVAIL

DEPASSANT 06 MOIS OU EN CAS D'INVALIDITE

l'assuré(e) a travaillé pendant [ ] jours [ ] heures : المؤمن أشتغل لمدة [ ] يوم [ ] ساعة  
du [ ] au [ ] : من [ ] الى [ ]  
au cours des 12 mois ou des 3 années précédant : خلال الاثني عشر (12) شهرا أو (3) الثلاثة سنوات التي  
la constatation de la maladie. : سبق معاينة المرض



Table des matières	
Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Introduction général	
Chapitre 01 : les conditions de travail et la motivation des salariés	
Introduction .....	02
Section 01 : Les conditions de travail .....	02
I. Généralité sur les conditions de travail .....	02
I.1. l'historique des conditions de travail .....	02
I.2. Définition de condition de travail .....	03
I.3. Typologie des conditions de travail .....	04
I.3.1. Les atteintes à la santé physique des salariés .....	04
I.3.2. Les atteintes à la santé mentale des salariés .....	04
I.4. Les champs étroitement complémentaires des conditions de travail .....	05
1.4.1. Les conditions physiques du travail.....	05
1.4.2. Les conditions du travail mental.....	06
1.4.3. Les conditions psychosociales du travail.....	06
1.4.4. Les horaires de travail .....	06
I.5. Les composants des conditions du travail .....	06
I.5.1. L'ergonomie.....	06
I.5.2. L'organisation du travail .....	07
I.5.3. La santé au travail .....	07
I.5.4. La sécurité au travail .....	07
I.6. L'amélioration des conditions de travail .....	08
I.6.1. Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail .....	08
A) La médecine du travail .....	08
B) Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.....	09
C) L'Inspection du travail .....	10
D) L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail .....	11
I.6.2. Les enjeux d'améliorations les conditions de travail .....	12
I.6.3. Politiques d'amélioration des conditions de travail.....	13
I.6.4. Cadre juridique d'amélioration des conditions de travail .....	13
Section 02 : la motivation des salariés .....	14
II) Généralité sur la motivation au travail.....	15
II.1. Historique de la motivation .....	15

II.2. Définition de la motivation.....	16
II.3. Les types de la motivation .....	18
II.3.1. La motivation intrinsèque .....	18
II.3.2. La motivation extrinsèque .....	19
II.3.3. L'amotivation.....	20
II.4. La typologie des motivations.....	21
II.4.1. La motivation finale.....	21
II.4.2. La motivation instrumentale .....	21
II.4.3. La motivation de survie.....	22
II.4.4. La motivation obsessionnelle.....	22
II.5. Les caractéristiques de motivation au travail .....	22
II.5.1. Le déclenchement .....	22
II.5.2. La direction .....	22
II.5.3. L'intensité.....	23
II.5.4. La persistance .....	23
II.6. Les sources de la motivation .....	23
II.6.1. La reconnaissance .....	23
La reconnaissance existentielle (la personne).....	23
La reconnaissance de la pratique de travail .....	24
La reconnaissance de l'investissement dans le travail .....	24
La reconnaissance des résultats du travail.....	24
II.6.2. Le maintien de l'esprit d'équipe.....	24
II.6.3. L'aspect financier (La rémunération).....	24
II.6.4. L'évolution de carrière .....	25
II.6.5. La communication et la fixation des objectifs.....	25
II.7. Les moyens de motivation au travail .....	26
II.7.1. La motivation par les méthodes de management .....	26
Une communication interne claire et transparente.....	26
La reconnaissance.....	27
II.7.2. La motivation par les conditions de rémunération .....	27
les conditions de rémunération directe.....	27
Les conditions de rémunération indirecte.....	27
II.7.3. La motivation par les conditions de travail.....	28
La qualité du climat social.....	28

La convivialité au travail.....	28
II.7.4. La motivation par le travail lui-même.....	28
Section 03 : Analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés.....	29
III) l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés.....	29
III.1. Aménager les bureaux pour améliorer l'environnement de travail.....	29
III.2. Des activités variées pour animer et renforcer le sentiment d'appartenance.....	30
III.3. De la flexibilité pour concilier vie privée et vie professionnelle .....	30
Conclusion .....	30
Chapitre 02 : l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés	
Introduction .....	33
Section 1 : les conditions de travail et les risques professionnels .....	33
I. Les risques professionnels .....	33
I.1. Définition des risques professionnels.....	33
I.2. Les types des risques professionnels .....	34
Les risques mécaniques.....	34
Les risques physiques .....	35
Les risques de manutentions manuelle et mécanique.....	35
Les risques chimiques .....	35
Les risques biologiques.....	36
Les risques de circulation et de transport.....	36
Les autres risques.....	36
I.3. L'évaluation et la prévention des risques professionnels.....	36
I.3.1. L'évaluation des risques professionnels .....	36
Les enjeux d'évaluation des risques professionnels .....	36
Le document unique d'évaluation.....	37
I.3.2. La prévention des risques professionnels.....	37
Les actions de prévention .....	37
Le programme annuel de prévention des risques professionnels .....	38
I.4. Les acteurs de la prévention des risques professionnels .....	39
I.4.1. Les acteurs au sein de l'entreprise .....	39
L'employeur .....	39
Les salariés .....	40
Les institutions représentatives du personnel.....	40
I.4.2. Les acteurs hors de l'entreprise.....	43

L'Institut National de la Recherche et de Sécurité.....	44
L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.....	44
Le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels.....	44
Santé, sécurité et conditions de travail .....	44
II.1. La santé au travail .....	45
II.1.1. Les maladies professionnelles .....	45
Définition de maladie professionnel.....	45
Les troubles musculo-squelettiques (TMS).....	46
II.1.2. Le stress et le burn out .....	46
Le stress.....	46
Le burn out.....	47
II.1.3. Le harcèlement moral .....	47
II.2. La sécurité au travail .....	48
II.2.1. Les accidents du travail .....	48
II.2.2. L'obligation de formation à la sécurité.....	49
II.3. Les conditions de travail.....	50
II.3.1. L'ambiance physique.....	50
Bruit et travail.....	50
L'interdiction de fumer dans les lieux de travail.....	50
II.3.2. La charge de travail.....	51
II.3.3. L'aménagement de l'espace de travail .....	51
Section 02 : les théories de motivation au travail .....	54
I. Les théories de contenu.....	54
I.1. La théorie des besoins de Maslow.....	54
I.2. La théorie bifactorielle de Herzberg .....	60
I.3. Alderfer ou la théorie ERD (ERG).....	61
I.4. Théorie des besoins acquis McClelland .....	63
I.5. La théorie de Douglas Mc Gregor .....	64
II) Les théories de processus .....	66
II.1. Vroom et la théorie des attentes.....	66
II.2. La théorie de l'équité d'Adams .....	68
II.3. La théorie des fixations d'objectifs Locke et Latham .....	69
Sections 03 : le modèle SCARF.....	71
I. Historique de modèle SCARF .....	71

II. Définitions du modèle SCARF.....	72
III. Dimension de modèle SCARF.....	73
III.1. Le modèle S.C.A.R.F. en action.....	74
a) Le Statut.....	75
b) La Certitude.....	75
c) L'Autonomie.....	76
d) Les Relations.....	76
e) Le Franc-jeu .....	76
IV. L'application du modèle SCARF.....	79
IV.1. Auto-management.....	80
IV.2. Education & Entraînement .....	80
IV.3. Coaching.....	80
IV.4. Développement du leadership.....	81
IV.5. Systèmes organisationnels.....	81
IV.6. Et encore .....	82
Conclusion .....	83
Chapitre 03 : Analyse la démarche des Conditions de travail et son Impact sur la motivation Des salaries	
Introduction .....	86
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique de la recherche	86
Présentation de l'organisme d'accueil .....	86
I.1. historique et situation géographique de l'entreprise Distribution des Matériaux de Construction « DMC » .....	87
I.1.1. Historique de l'entreprise .....	87
I.1.2. situation géographique.....	87
I.1.3. champ d'activité .....	87
I.2. Les taches de l'entreprise DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou.....	88
Taches DRH.....	88
Taches GRH et paie.....	88
Taches du chef de dépôt.....	89
Le Technicien commercial.....	90
Le Chef de production.....	90
Le chef d'équipe maintenance .....	90
Taches des manœuvres de production .....	90

Tache Gestion Des Stocks.....	91
Tache du Magasiner .....	91
Taches du Chef d'approvisionnement.....	91
1-3- Objectifs de l'entreprise de DIVINDUS DMC.....	92
II- Organisation et administration de DIVINDUS DMC.....	93
II-1- Organigramme de DIVINDUS DMC Tizi-Ouzou.....	93
II-2-Organisation Administrative.....	94
II.2.1. Direction de l'Administration et Moyens Généraux.....	94
Secrétariat de la direction.....	95
Les services moyens généraux.....	95
Le département Ressource Humaine (RH).....	96
Le département Commerciale.....	97
Les produits commercialisés.....	98
Le Département Finance et Comptabilité.....	98
II.2.2. Organigramme de l'Unité DIVANDUS-DMC-TIZI-OUZOU.....	100
II.2.3. Délimitation du champ d'étude .....	101
II.3. Ses missions.....	101
II.3.1. Ses objectifs sont.....	102
II. Cadre méthodologiques .....	103
II.1. L'entretien .....	103
II.2. La taille de l'échantillon .....	104
II.3. Le questionnaire.....	108
Section 02 : interprétations des résultats .....	109
AXE I Données personnel .....	109
AXE II Les conditions du travail et la motivation .....	116
AXE III Les risques professionnels.....	138
AXE IV La santé.....	109
AXE V La sécurité .....	144
AXE VI Modèle SCARF.....	148
Section 03 : les résultats de la recherche .....	153
Conclusion générale.....	154
Référence bibliographiques	
Liste des abréviations	
Liste tableau	

Liste des figures

**Annexes**

## Résumé

Les conditions de travail l'un des facteurs major dans une entreprise qui influence sur l'environnement interne : la santé physique et morale, la productivité, la réduction des risques professionnels... Qui facilite la satisfaction de ces salariés ainsi que leurs biens être.

La motivation de la RH au travail est l'un des clés essentiel dans la réussite dans une entreprise qui les permet d'avoir un avantage concurrentiel durable durant la concurrence acharnée continuant sur le marché de travail.

En effet, les conditions de travail ont un impact direct sur la motivation des salariés, car elle facilite la satisfaction de leurs besoins et permet au salariés de devenir un acteur et une force primordial.

**Les mots clés :** les conditions de travail, les risques professionnels, la santé, la motivation des salariés.

## Abstract

Working conditions are one of the major factors in a company that influence the internal environment: physical and moral health, productivity, reduction of professional risks... Which facilitates the satisfaction of these employees as well as their well-being.

The motivation of the HR at work is one of the essential keys in the success in a company which allows them to have a sustainable competitive advantage during the fierce competition continuing on the labor market.

Indeed, working conditions have a direct impact on the motivation of employees, because it facilitates the satisfaction of their needs and allows employees to become a key player and force

**Key words:** Working conditions, professional risks, health, and motivation of employees.

## ملخص

تعتبر ظروف العمل من العوامل الرئيسية في الشركة التي تؤثر على البيئة الداخلية: الصحة الجسدية والمعنوية ، والإنتاجية ، وتقليل المخاطر المهنية ... مما يسهل إرضاء هؤلاء الموظفين وكذلك رفاهيتهم. يعد الدافع وراء تحفيز الموارد البشرية في العمل أحد المفاتيح الأساسية للنجاح في الشركة مما يتيح لهم الحصول على ميزة تنافسية مستدامة أثناء المنافسة الشرسة المستمرة في سوق العمل.

في الواقع ، لظروف العمل تأثير مباشر على تحفيز الموظفين ، لأنها تسهل تلبية احتياجاتهم وتسمح للموظفين بأن يصبحوا القوة الرئيسية.

**الكلمات المفتاحية** ظروف العمل. الأخطار المهنية. الصحة. تحفيز الموظفين.