

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



## ***Mémoire***

***En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de  
Gestion***

***Option : Gestion des Ressources Humaines***

***THEME :***

***Les conditions de travail comme facteur de motivation  
des salariés***

***Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de  
l'Electroménager (ENIEM)***

**Présenté par :**

***M<sup>r</sup> AIT IFTENE M<sup>ED</sup> REDHA***

***M<sup>elle</sup> IAZOURENE YASMINE***

**Dirigé par :**

***Mr CHENANE Arezki***

**Devant les membres du jury :**

***Présidente : Mme AMNACHE-CHIKH Sabrina, MCA à UMMTO***

***Examinatrice : Mme KEHRI Rachida, MAA à UMMTO***

***Rapporteur : Mr CHENANE Arezki, MCA à UMMTO***

***Promotion : 2020-2021***



# Remerciement

Nous remercions d'abord le bon dieu qui nous a donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Au terme de notre formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) à la faculté des sciences économiques, gestion, et sciences commerciales, à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, nous tenons à exprimer toute notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à notre réussite notamment :

- A l'ensemble des enseignants qui nous ont aidés, et chez lesquels nous avons appris beaucoup de choses pendant notre cursus universitaire, particulièrement à **Mr CHENANE** pour son encadrement et ses orientations.
- l'ensemble du personnel de la société « **ENIEM** », particulièrement à **Mr MESBAH A.**

A tous les personnels de « l'unité froid »

Que tout l'ensemble du personnel de l'**ENIEM** trouve ici notre profonde reconnaissance pour leur disponibilité, leur professionnalisme et leurs orientations à chaque fois qu'on avait besoin.

## Merci



## **Dédicace**

*Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour à mes chers parents qui m'ont tant soutenu et qui ont été toujours à mes côtés dans les plus pires et meilleurs moments de ma vie y compris cette journée spéciale pour moi, le jour J tant attendu...*

*A mon cher frère et particulièrement à ma très chère sœur « Dalia »*

*A toutes les personnes de ma grande famille...*

*Aux meilleurs enseignants qui nous ont toujours poussé, tirer vers le haut, à être plus grands et épanouis, vraiment j'ai l'honneur d'être leur étudiante durant mon parcours universitaire...*

*Aux meilleurs amis que j'avais énormément la chance de les connaître et partager les plus beaux moments inoubliables avec eux durant ces cinq années...*

*Et bien-sûr sans oublier mon binôme Mohamed Redha avec qui j'avais l'énorme plaisir de réaliser ce travail et pour qui je souhaite du bon courage et que de prospérité dans sa vie...*

*« Rien de précieux ne s'obtient dans la facilité ».*

*Yasmine*

# Dédicaces

## Dédicaces

*La place de l'homme dans la vie est marquée non par ce qu'il sait, mais par ce qu'il veut et ce qu'il peut.*

*Je dédie ce modeste travail à **Ma chère Maman** et à **Mon cher père** qui m'ont beaucoup appris tout au long de mon existence. J'espère ne pas les décevoir.*

*Ainsi qu'à mes sœurs **Lilia, Rania** et à mon frère, **Walid Toufik**  
et **MES NEVEUX MOUHAMED ADAM, GHILES, MIRAL** et  
**YACINE ANIS***

*Et à mes copains tous sans exception*

*A Mes amis (es) qui se reconnaissent eux- même, sans citer de noms.*

*Sans oublier mes **cousins** et **cousines** et leurs familles*

*A ma binôme **Yasmine** à qui je souhaite beaucoup de succès et de réussites.*

*Volonté, ordre, temps : tels sont les éléments de l'art d'apprendre.  
L'intelligence ne mène qu'à l'inaction. C'est la foi qui donne à l'homme  
l'élan qu'il faut pour agir et l'entêtement qu'il faut pour persévérer.*

## *Liste des Abréviations*

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
<b>AFAQ</b>	Association Financière de l'Assurance Qualité
<b>ANACT</b>	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>BOAL</b>	Bulletin Officiel des Annonces Légale
<b>CAM</b>	Complexe d'Appareils Ménagers
<b>CHS</b>	Comité d'Hygiène et de Sécurité
<b>CHSCT</b>	Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail
<b>CSP</b>	Catégorie Socioprofessionnelle
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>ENIEM</b>	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
<b>ERG</b>	Existence, Relatedness and Growth
<b>FRH</b>	Fonction Ressources Humaines
<b>GP</b>	Gestion du Personnel
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>GSRH</b>	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
<b>INDELEC</b>	Industrie Electro- domestique
<b>OMS</b>	Organisation Mondial de la Santé
<b>OST</b>	Organisation Scientifique de Travail
<b>PAM</b>	Petites Appareils Ménagers
<b>PGE</b>	Performance Globale des Entreprises
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
<b>SMART</b>	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement définie
<b>SONELEC</b>	Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electronique
<b>UPT</b>	Unité de Prestation Technique
<b>V.I.E</b>	Valence, Instrumentalité et Expectation

## *Liste des Tableaux*

<b>Tableau</b>	<b>Titre du Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	La comparaison entre la GP et la GRH.	<b>11</b>
<b>Tableau N°02</b>	La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel.	<b>12</b>
<b>Tableau N°03</b>	Gestion des Ressources Humaines comparé au management des ressources humaines.	<b>12</b>
<b>Tableau N°04</b>	Récapitulatif de l'évolution de l'ENIEM.	<b>75</b>
<b>Tableau N°05</b>	La répartition de l'échantillon selon le Sexe.	<b>87</b>
<b>Tableau N°06</b>	La répartition de l'échantillon selon l'Age.	<b>88</b>
<b>Tableau N°07</b>	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale.	<b>89</b>
<b>Tableau N°08</b>	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	<b>90</b>
<b>Tableau N°09</b>	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>91</b>
<b>Tableau N°10</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon la situation de travail.	<b>91</b>
<b>Tableau N°11</b>	Répartition de l'échantillon selon la possibilité de discussion avec leurs supérieurs concernant les conditions du travail.	<b>92</b>
<b>Tableau N°12</b>	Le taux de satisfaction des salariés de leur salaire mensuel.	<b>93</b>
<b>Tableau N°13</b>	Le taux d'exposition aux risques durant l'exécution du travail.	<b>94</b>
<b>Tableau N°14</b>	Répartition de l'échantillon selon la charge du travail.	<b>95</b>
<b>Tableau N°15</b>	Le taux de l'amélioration des conditions de travail par l'entreprise.	<b>96</b>
<b>Tableau N°16</b>	Répartition selon le bien être des employés.	<b>97</b>
<b>Tableau N°17</b>	Répartition de l'échantillon selon les horaires de travail.	<b>98</b>
<b>Tableau N°18</b>	Le taux de satisfaction des conditions de travail.	<b>99</b>
<b>Tableau N°19</b>	Répartition de l'échantillon selon les obstacles rencontrés durant l'exécution de leurs activités.	<b>100</b>
<b>Tableau N°20</b>	Répartition de l'échantillon selon les formations menées par l'entreprise.	<b>101</b>
<b>Tableau N°21</b>	La répartition de l'échantillon selon l'encouragement de l'entreprise.	<b>102</b>
<b>Tableau N°22</b>	La répartition selon la satisfaction au travail.	<b>103</b>
<b>Tableau N°23</b>	La répartition de l'échantillon selon leurs compétences par rapport aux exigences des postes occupés.	<b>104</b>
<b>Tableau N°24</b>	La répartition de l'échantillon selon leurs relations avec leurs collègues	<b>105</b>
<b>Tableau N°25</b>	La répartition selon les moyens de motivation	<b>106</b>
<b>Tableau N°26</b>	La répartition de l'échantillon selon le travail en équipe et la motivation	<b>107</b>

## *Liste des Figures*

<b>Figures</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	Synthèse des huit (08) caractéristiques de la fonction ressources humaines.	<b>15</b>
<b>Figure N°02</b>	Missions de la fonction ressource humaine.	<b>16</b>
<b>Figure N°03</b>	Les objectifs de la fonction RH.	<b>18</b>
<b>Figure N°04</b>	La pyramide des besoins de MASLOW.	<b>23</b>
<b>Figure N°05</b>	Modèle simplifié du processus de motivation.	<b>44</b>
<b>Figure N°06</b>	La pyramide des besoins de MASLOW.	<b>48</b>
<b>Figure N°07</b>	La performance globale de l'entreprise (PGE).	<b>64</b>
<b>Figure N°08</b>	La relation entre la performance, motivation et satisfaction.	<b>69</b>
<b>Figure N°09</b>	Les activités de l'ENIEM.	<b>81</b>
<b>Figure N°10</b>	L'organigramme de l'ENIEM.	<b>82</b>
<b>Figure N°11</b>	L'organigramme général de l'unité froid.	<b>85</b>
<b>Figure N°12</b>	L'organigramme de Département Administration et Ressources Humaines (Unité Froid).	<b>86</b>
<b>Figure N°13</b>	La représentation graphique selon le Sexe.	<b>87</b>
<b>Figure N°14</b>	Représentation graphique selon l'Age.	<b>88</b>
<b>Figure N°15</b>	La représentation graphique selon la situation familiale	<b>89</b>
<b>Figure N°16</b>	Représentation graphique selon le niveau d'instruction	<b>90</b>
<b>Figure N°17</b>	Représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle(CSP)	<b>91</b>
<b>Figure N°18</b>	Représentation graphique selon la situation de travail	<b>92</b>
<b>Figure N°19</b>	Représentation graphique selon la possibilité de discussion avec leurs supérieurs concernant les conditions du travail	<b>92</b>
<b>Figure N°20</b>	Représentation graphique de taux de satisfaction des salariés de leur salaire mensuel	<b>94</b>
<b>Figure N°21</b>	Représentation graphique de taux d'exposition aux risques durant l'exécution du travail	<b>95</b>
<b>Figure N°22</b>	Représentation graphique selon la charge de travail	<b>96</b>
<b>Figure N°23</b>	Représentation graphique de taux de l'amélioration des conditions de travail	<b>97</b>
<b>Figure N°24</b>	Représentation graphique selon le bien être des employés	<b>98</b>

<b>Figure N°25</b>	Représentation graphique selon les horaires de travail	<b>99</b>
<b>Figure N°26</b>	Représentation graphique de taux de satisfaction des conditions de travail	<b>100</b>
<b>Figure N°27</b>	Représentation graphique selon les obstacles rencontrés durant l'exécution de leurs activités	<b>101</b>
<b>Figure N°28</b>	Représentation graphique selon les formations menées par l'entreprise	<b>102</b>
<b>Figure N°29</b>	La représentation graphique selon l'encouragement de l'entreprise	<b>103</b>
<b>Figure N°30</b>	La représentation graphique selon la satisfaction au travail	<b>104</b>
<b>Figure N°31</b>	La représentation graphique selon leurs compétences par rapport aux exigences des postes occupés	<b>105</b>
<b>Figure N°32</b>	La représentation graphique selon leurs relations avec leurs collègues	<b>106</b>
<b>Figure N°33</b>	La représentation graphique selon les moyens de motivation.	<b>107</b>
<b>Figure N°34</b>	La représentation graphique selon le travail en équipe et la motivation	<b>108</b>



# SOMMAIRE

## *Sommaire*

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b><u>Chapitre I</u> : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations</b>	
Introduction .....	08
<b>Section 01</b> : Cadre théorique de l'évolution des préoccupations de la GRH.....	09
<b>Section 02</b> : Consistance théorique et empirique des conditions de travail.....	19
<b>Section 03</b> : L'Amélioration des conditions de travail auprès des organisations comme facteur de performance individuelle et collective des salariés.....	29
Conclusion.....	40
<b><u>Chapitre II</u> : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?</b>	
Introduction.....	41
<b>Section 01</b> : De la motivation des salariés : Analyse théorique.....	42
<b>Section 02</b> : Analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés.....	59
<b>Section 03</b> : L'impact de la motivation sur la performance globale de l'entreprise.....	61
Conclusion.....	70
<b><u>Chapitre III</u> : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?</b>	
Introduction.....	71
<b>Section 01</b> : Présentation de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménager « ENIEM ».....	72
<b>Section 02</b> : Analyse et interprétation des résultats.....	87
<b>Section 03</b> : Les résultats de la recherche .....	109
<b>Conclusion générale</b> .....	111



**INTRODUCTION  
GENERALE**

## Introduction Générale

---

Les conditions de travail décrivent l'environnement ou le climat de travail qu'offre une entreprise à ses salariés, elles sont alors essentielles dans la vie et la réussite de chaque entreprise. En effet, elles constituent les moyens et les procédures qui expliquent la motivation et la performance des salariés ainsi que l'entreprise entière.

Il est évident que lorsqu'une entreprise offre de bonnes conditions de travail à ses salariés et instaure un règlement intérieur, permettant au personnel de l'entreprise de travailler dans des situations dynamiques et de performance optimale, cela va influencer positivement la santé physique et mentale de ses salariés. Par conséquent, motiver les salariés à se confronter aux difficultés liées au monde du travail.

Cependant, lorsque des salariés travaillent dans des mauvaises conditions, c'est-à-dire que lorsque l'entreprise néglige toutes ses responsabilités face à ses salariés, l'anarchie s'installe et peut engendrer des aléas de production (délai, problèmes dans les phases de fabrication, manque de coordination des tâches). Cette négligence crée des dépressions chez les salariés, provoquant ainsi l'incompétence, une productivité amoindrie et la démotivation.

L'entreprise va alors entrer dans une phase difficile et dangereuse ou sa compétitivité peut rentrer en jeu. De ce fait, les enjeux liés aux conditions du travail constituent un avantage social et économique pour l'entreprise.

La motivation constitue un facteur clé dans la réussite et l'échec des activités de l'entreprise, liée directement au personnel. Elle est nécessaire afin de pouvoir accomplir les différentes tâches dans les normes les plus adéquates.

Dans notre recherche nous allons aborder le thème : les conditions de travail comme facteur de motivation des salariés, au sein de l'entreprise ENIEM à travers une enquête et une étude sur le terrain en se focalisant sur l'importance de l'amélioration des conditions du travail dans l'augmentation de la motivation des salariés et la réalisation de la performance au sein de l'entreprise.

Pour cela, on a divisé notre recherche en trois chapitres :

- ✓ **Le premier chapitre** : se focalise sur les conditions du travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations
- ✓ **Le second chapitre** : qui porte sur le lien entre les conditions du travail et la motivation.

- ✓ **Le dernier chapitre** : qui porte sur l'analyse des conditions du travail au sein de l'entreprise ENIEM et qui est basé sur la présentation de l'organisme d'accueil et l'interprétation des résultats.

### **La problématique**

Depuis l'ère de l'industrialisation et l'émergence des entreprises, la division du travail dans les usines ainsi que l'application des procédures et des dispositifs en faveur des salariés contribuent désormais à créer un environnement de travail adéquat aux exigences de productions et aux conditions du travail. Le travail perçu comme une activité physique et intellectuelle, contribue à atteindre un objectif déterminé par l'Homme à court ou à long terme. Il peut s'effectuer dans des conditions adéquates ou pas ce qui peut influencer le rendement et l'efficacité des salariés. Ces derniers sont liés aux procédures de travail et aux moyens accordés par l'entreprise ce qui permet de concrétiser les objectifs de celle-ci dans le cas où le climat de travail est favorable.

Plusieurs études, enquêtes et des initiatives menées par des chercheurs, spécialistes de travail, psychologues, sociologues de travail comme MAYO, MASLOW, HERZBERG...etc., ont adopté un modèle d'organisation de travail pouvant améliorer les conditions de travail et changer le mode de la production traditionnelle. Et c'est à partir de leurs apports et leurs travaux que s'est montré et prouvé que les conditions de travail motivantes les salariés ne sont pas uniquement des conditions physiques et matérielles. Les conditions sociales, psychologiques constituent également des éléments essentiels au sein de l'entreprise dans le cadre de la motivation des salariés.

La motivation est appréhendée sous un angle processuel suivant lequel chaque individu cherche à comprendre et à analyser l'environnement dans lequel il évolue.

Dans ce domaine plusieurs théories ont émergé :

A.MASLOW (1908-1970) selon sa théorie des besoins, considère que :

« La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins »

La théorie de bi-factorielle de F.HERZBERG (1923-2000) confirme également l'existence des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à être motivé :

« Des facteurs d'hygiène ou maintenance et des facteurs de motivation ».

## Introduction Générale

---

Dans ce cadre et afin de mieux comprendre ce phénomène, on a décidé de mener une enquête et de focaliser notre recherche sur une entreprise publique : ENIEM.

Le travail en équipe, la coopération entre ces salariés et la mise en œuvre des dispositifs, des moyens de prévention contre les différents risques au travail qui peuvent affecter les rendements et l'humeur de ces salariés. Nous allons mener une investigation auprès des employés de cette entreprise. Et c'est à partir de là que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

- Comment les conditions de travail peuvent impacter la motivation des salariés ainsi que la performance de l'entreprise ENIEM ?

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

\* Est-ce-que le risque au travail exerce une influence sur la motivation des salariés face à leur environnement du travail ?

\* Est-ce-que le travail en équipe améliore le climat social de coopération entre les salariés de l'entreprise ?

\* Est-ce-que les conditions du travail impactent la motivation des salariés et le fonctionnement du travail au sein de l'entreprise ?

Pour parvenir à concrétiser les questions de la recherche, nous avons mis les hypothèses, qui sont des propositions qui demandent à être vérifiées, confirmées ou infirmées qui suivent :

**Hypothèse1** : Le risque au travail exerce une influence sur la motivation des salariés.

**Hypothèse2** : Le travail en équipe améliore le climat social des salariés de l'entreprise.

**Hypothèse3** : La motivation est impactée par les conditions du travail qu'elles soient bonnes ou mauvaise et cela impacte de même le fonctionnement du travail au sein de l'organisation.

### Les raisons de choix de thème

Nous avons choisi ce thème pour plusieurs raisons y compris ;

- ✓ Découvrir ce que les bonnes conditions de travail peuvent fournir dans une entreprise.

- ✓ Connaître l'importance accordée aux conditions de travail dans l'entreprise ENIEM.
- ✓ Élargir et améliorer nos connaissances dans le domaine des ressources humaines et notamment sur le sujet les conditions de travail et la motivation des salariés.
- ✓ Avoir une expérience professionnelle.
- ✓ Acquérir des connaissances sur le milieu de travail ce qui nous aidera en tant que futurs salariés de s'y adapter.

### Les objectifs de la recherche

- ✓ Connaître la réalité des conditions de travail et la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM.
- ✓ Expliquer l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés.
- ✓ Est-ce qu'il existe des obstacles qui démotivent les salariés de l'entreprise ENIEM.

### Les concepts clés

« **Les conditions de travail** : l'ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de conditions de vie au travail. Les durées de travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de rémunération dans les conditions de travail, le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise œuvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise »<sup>1</sup>

-Les conditions de travail : sont l'ensemble des facteurs physiques, muraux, sociaux et organisationnels qui influencent sur la satisfaction au travail ainsi que le bien être.

**L'entreprise** : « une unité économique autonome convient divers facteurs de production, produisant dans le but de vente et service et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs, en ce sens les organisations à activité marchande telle que société anonyme, banque, exploitation agricole coopérative de production, constituent des entreprises ».<sup>2</sup>

-Une entreprise, est une unité organisationnelle de production des biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision.

---

<sup>1</sup> Martinet Alain-Charles et SILEM Ahmed (Sous direction), **Lexique de gestion**, 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2000, p108.

<sup>2</sup> SILEM A et ALBERTINI J-M, **Lexique d'économie**. 7<sup>ème</sup> édition Dalloz, paris, 2002, p294.

**Le salaire :** « c'est un actif occupant une place dans le contrat du travail est fondé subordonnement à un employeur, le salaire loue sa force de travail à l'emploi d'une rémunération ». <sup>3</sup>

-Le salaire, est une somme d'argent versée à un salarié en contrepartie du travail qu'il effectué pour un employeur.

**La motivation au travail :** « représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». <sup>4</sup>

-La motivation au travail, est l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise. Ce qui joue un rôle déterminant dans l'efficacité d'une entreprise et donc dans son développement économique.

**Le risque :** « c'est un danger plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou une activité ; par extension, préjudice, éventuel nécessitant des garanties ». <sup>5</sup>

-Le risque, est un danger plus ou moins prévisible qui se produit à l'intérieur de l'entreprise durant l'exercice de travail.

**L'ergonomie :** « c'est une étude multidisciplinaire des conditions de travail pour diminuer la fatigue physique et psychologique. Les recherches en ergonomie portent sur la définition d'outil, 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>6</sup>

-L'ergonomie, est une étude scientifique des conditions de travail et des relations entre l'Homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail.

---

<sup>3</sup> ALAIN Bruno, **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition Ellipses, paris, 2005, p147.

<sup>4</sup> FABIE Fenouillet, **La motivation**, édition DUNOD, paris, 2003, p 18.

<sup>5</sup> Le robert seuil, **Dictionnaire de sociologie**, 1999, p 458.

<sup>6</sup> CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 3ème édition DUNOD, paris 2004, p234-235.

### **La méthode et les techniques utilisées**

#### **A. La méthode utilisée**

Avant d'entamer les modalités du recueil de l'information, une démarche de recherche au préalable se met en place.

«Quelque soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend des méthodes mises en œuvre »<sup>7</sup>

Alors chaque thème exige une méthode à suivre, d'après Maurice Angers, « la méthode, est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ».<sup>8</sup>

Pour découvrir la réalité des conditions de travail dans l'entreprise ENIEM ainsi que leur impact sur la motivation des employés et l'effet de ceci sur la performance globale de cette organisation, on a opté pour la méthode qualitative qui convient à la nature de notre thème de recherche dans le but de recueillir les informations nécessaires dont on a besoin.

#### **A. Les techniques utilisées**

Les techniques de recherche sont utilisées comme moyens permettant de recueillir des données dans la réalité, et c'est l'ensemble cohérent de procédés d'instrument d'investigation utilisés méthodologiquement. Les principaux moyens d'investigation ou techniques utilisés dans notre recherche sont :

##### **✓ L'observation**

« L'observation est une posture réclament à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation ».<sup>9</sup>

Cette technique a été utilisée dans le but de cerner notre objectif d'étude au sein de l'entreprise ENIEM, après une visite menée dans différents ateliers.

Cela nous a permis de recueillir le maximum d'informations recherchées, et ça nous a aidés à bien cerner notre objectif de travail et mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise ENIEM.

---

<sup>7</sup> MAURICE, A, **INITIATION PRATIQUE à la méthodologie des sciences humaines**, Edition casbah, Algérie, 1997.

<sup>8</sup> Ibid. 58.

<sup>9</sup> PERETZ H, **Les méthodes en sociologie : l'observation**, édition la découverte, paris, 1998, p14.

### ✓ Le questionnaire

Le questionnaire est défini comme suit : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement qualitatif.

Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un par un de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances d'une large population ». <sup>10</sup>

Vu notre utilisation de la méthode qualitative, nous avons utilisé l'enquête par le questionnaire qui est destiné à un échantillon qui est composé des salariés au niveau de l'entreprise ENIEM.

Le questionnaire est constitué d'un ensemble des questions qui seront posées aux sujets désigné par l'échantillonnage. Dans le but d'avoir le maximum d'informations et des données sur notre thème, nous avons élaboré un questionnaire de 22 questions dans lequel on trouve des questions ouvertes et des questions fermées. Et le questionnaire de notre enquête est réparti en trois axes :

-Le premier axe : concerne les données personnelles des salariés tel que : sexe, âge, situation matrimoniale, le niveau d'instruction...

-Le deuxième axe : concerne la réalité des conditions de l'environnement de travail.

-Le troisième axe : concerne la motivation des salariés dans leur environnement de travail.

### **Le choix d'échantillonnage**

Un échantillonnage, représente l'ensemble des personnes à interroger, pour Claude JAVEAU « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté ». <sup>11</sup>

Dans l'impossibilité de prendre la totalité de la population mère, nous avons pris un échantillon pour lequel nous avons distribué des questionnaires afin de pouvoir atteindre les informations nécessaires pour notre recherche et pouvoir enfin confirmer ou infirmer nos hypothèses ainsi que répondre à la problématique posée.

---

<sup>10</sup> MAURICE A, **OP.CIT**, p 146.

<sup>11</sup> JAVEAU C, **Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens**, 3ème édition d'organisation, paris, 1982.p 112.

# Chapitre I

**Les conditions de travail comme  
facteur de gestion des RH au sein des  
organisations**

# **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

## **Introduction**

L'entreprise en générale est un environnement très important chez les individus qui y travaillent, c'est ainsi qu'elle doit assurer de bonnes conditions au travail afin de pouvoir défendre leur survie et atteindre des objectifs de développement, les conditions de travail influencent fortement la motivation des Hommes au travail ainsi que leur performance professionnelle et leur qualité de vie, leur amélioration constitue un avantage social mais également économique. Et c'est là que la gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle primordial afin de garantir la performance de l'entreprise en réalisant des objectifs particuliers.

Ce chapitre sera consacré sur les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations, dans un premier temps la première section portera sur le cadre théorique de l'évolution des préoccupations de la GRH, la seconde section sur les consistances théoriques et empiriques des conditions de travail et pour finir avec la dernière section qui portera sur l'amélioration des conditions de travail auprès des organisations comme facteur de performance individuelle et collective des salariés.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## Section 1 : Cadre théorique de l'évolution des préoccupations de la GRH

L'entreprise doit définir ses propres besoins en personnels et ses méthodes de gestion. Le choix de ces derniers repose sur le choix des ressources humaines, leurs compétences ainsi que leurs capacités pour le bon fonctionnement.

### 1.1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Selon P.ROUSSEL à défini la GRH comme : «La GRH, est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».<sup>12</sup>

### 1.2. L'évolution de la fonction ressource humaine

L'évolution de la fonction RH a été faite à travers plusieurs périodes à savoir :<sup>13</sup>

#### 1.2.1. De la fonction, personnel à la fonction RH

Historiquement, la gestion des Hommes au cours du 19<sup>ème</sup> siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

La fin de 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de « TAYLOR » à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (« la logique de l'honneur » de P. d'Iribarne), et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

---

<sup>12</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition UNITE D'ENSEIGNEMENT « **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES-GRH** » SOUS-MODULE DE BASE « Gestion des Ressources Humaines », janvier 2008, P 5.

<sup>13</sup>Ibid., p 6-7.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

- ✓ Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- ✓ Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- ✓ En 1910 apparaît le code du travail.
- ✓ En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. Les premières activités du service de personnel sont :

- ✓ Le recrutement.
- ✓ L'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- ✓ Centralisation du recrutement.
- ✓ Harmonisation des procédures de notation, de système de paie.
- ✓ Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des Homme).

### 1.2.2. Pendant les trente glorieuses

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de la gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

### 1.2.3. Depuis les années 1970

De façon schématique, l'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH vers la GRH et le management des RH.

L'expression « Gestion des Ressources Humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 12<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2004, P 42.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

Il existe bien un certain nombre de différences notamment entre gestion du personnel (GP) et gestion des ressources humaines (GRH), comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N°1 : La comparaison entre la GP et la GRH**

<b>Approches des RH (J.IGALENS, 1991)</b>	<b>Gestion du personnel (GP)</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines (GRH)</b>
<b>Assomption principale</b>	L'Homme est un coût qu'il faut minimiser	L'Homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'Homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et moyen terme	C'est à long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machines et organisation	Machines, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrières et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement, c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

**Source :** MORENO Maxime, « Gestion des ressources humaines », édition janvier 2008, P 07.

Le tableau 1 permet de présenter les principales différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel, car la gestion Des Ressources Humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

**Tableau N° 2 : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel**

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut de responsable de fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source :** Dans CADIN L, et autres, « Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie », DUNOD, Paris, 2002, P 11.

**Tableau N° 3 : Gestion des Ressources Humaines comparé au management des ressources humaines**

Modèle1 : adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle2 : activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité quantitative externe du travail</li> <li>• Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge)</li> <li>• Intervention de l'Etat</li> <li>• Négligence des ressources humaines internes</li> <li>• Gestion du personnel concentrée sur les restructurations</li> <li>• Emploi considéré comme une variable d'ajustement</li> </ul>	<p><b>Management idéologique</b></p> <p>1- discours idéologique 2 -recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</p> <p><b>Modernisation socio-productive :</b></p> <p>1- Recherche de flexibilité interne qualitative 2- Gestion anticipée des compétences 3- Approche proactive 4- Mode de l'organisation qualifiante 5- Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.</p>

**Source :** WEISS Dimitri, « Ressources humaine », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris 2005.

Le tableau 3 permet de comprendre la gestion des ressources humaines évolue vers le management des ressources humaines, vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils insérés.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 1.3. Les caractéristiques de la fonction RH

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit (08) caractéristiques : <sup>15</sup>

**1.3.1. Fonction stratégique :** Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

**1.3.2. Fonction partagée :** La fonction ressource humaine est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'atelier...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des RH. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.

Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

**1.3.3. Fonction innovante :** La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolution économique, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

**1.3.4. Gestion individuelle et collective :** La gestion des ressources humaines (GRH) se situe sur deux (02) plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de rémunération individualisée (primes scientifiques, l'attribution de stocks option...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

**1.3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :** La GRH conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des RH (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de

---

<sup>15</sup> LETHIELLEUX Laëtitia, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition GUALINO, Paris, 2008, P 24-26.

## **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche.

**1.3.6. Gestion a court terme et long terme :** Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance a devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des RH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humaines important (Exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

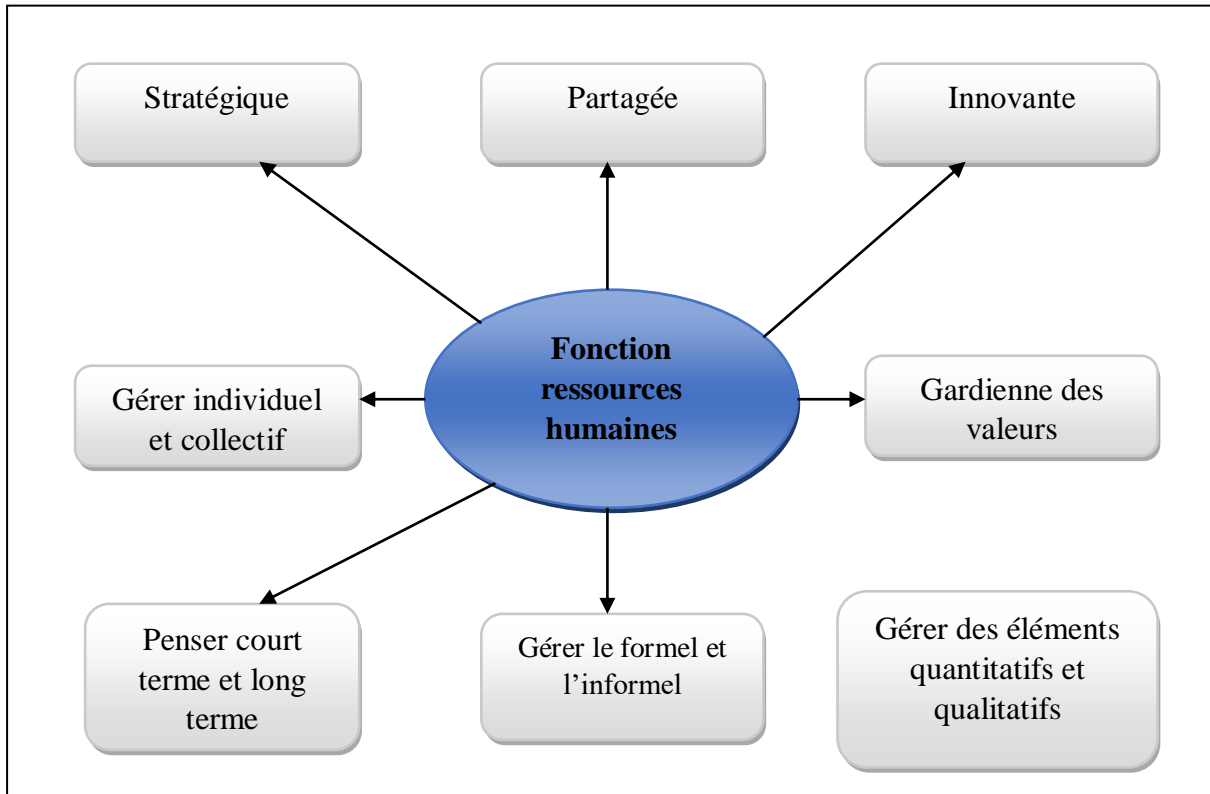
**1.3.7. Gestion formelle et informelle :** Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction RH doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

**1.3.8. Gardienne des valeurs culturelles :** La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

Figure N° 01 : Synthèse des huit (08) caractéristiques de la fonction ressources humaines



**Source :** LETHIELLEUX Laëtitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition GUALINO, Paris, 2008, P 27.

## 1.4. Les principales missions de la GRH

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux (02) axes :<sup>16</sup>

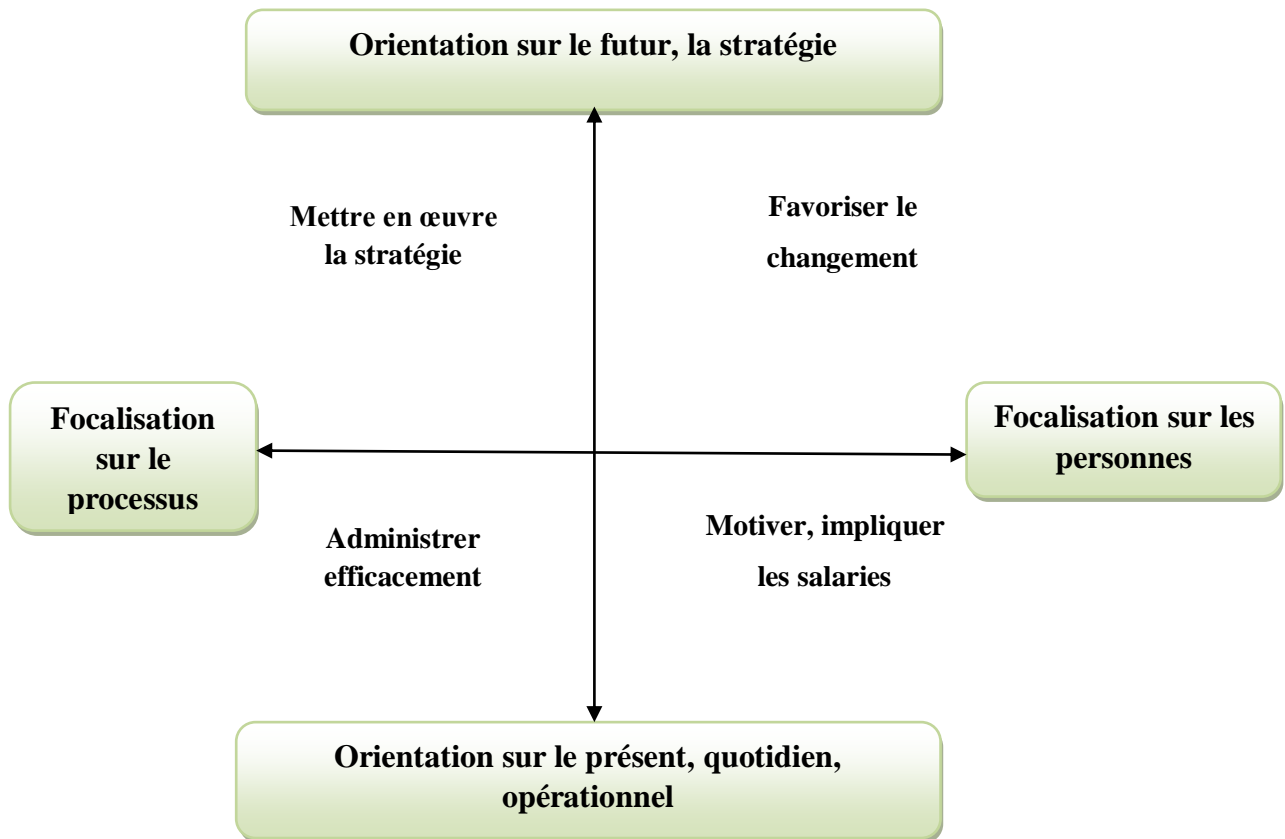
- ✓ L'orientation sur le présent ou le futur.
- ✓ La focalisation sur les hommes ou sur le processus.

Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

<sup>16</sup> PERETTI Jean-Marie, *OP.CIT*, P 30-31.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

Figure N° 02 : Missions de la fonction ressource humaine



Source : PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, 12<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2004, P 30.

A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH :

**1.4.1. Administrer efficacement :** c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la FRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de la GRH sont des parties intégrantes de certaines fonction.

**1.4.2. Développer la motivation des salariés :** la motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement.

Le salaire doit posséder un sentiment de reconnaissance d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.

## **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

**1.4.3. Favoriser le changement :** peut être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.

**1.4.4. Mettre en œuvre la stratégie :** pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des prises. Ainsi, on veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

### **1.5. Les principaux objectifs de fonction RH <sup>17</sup>**

Cette fonction cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoire au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

#### **1.5.1. Objectifs économiques**

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers d'une entreprise lorsque permet d'utiliser plus rationnellement les aptitudes des chacun de ses membres (division de travail entre les unités, analyse et description des postes, meilleurs sélection des conditions...).

#### **1.5.2. Objectifs humains**

Elle rappelle au dirigeant que l'homme ne peut être traité de la même façon que les ressources physiques et financières.

L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et cherche à améliorer les relations interpersonnelles et des relations d'autorités entre chacun des membres de l'organisation.

Elle les amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler... etc.

---

<sup>17</sup> Support de cours du module **Gestion Stratégique des Ressources humaines(GSRH)**, 3<sup>ème</sup> Année GRH. 2018/2019.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

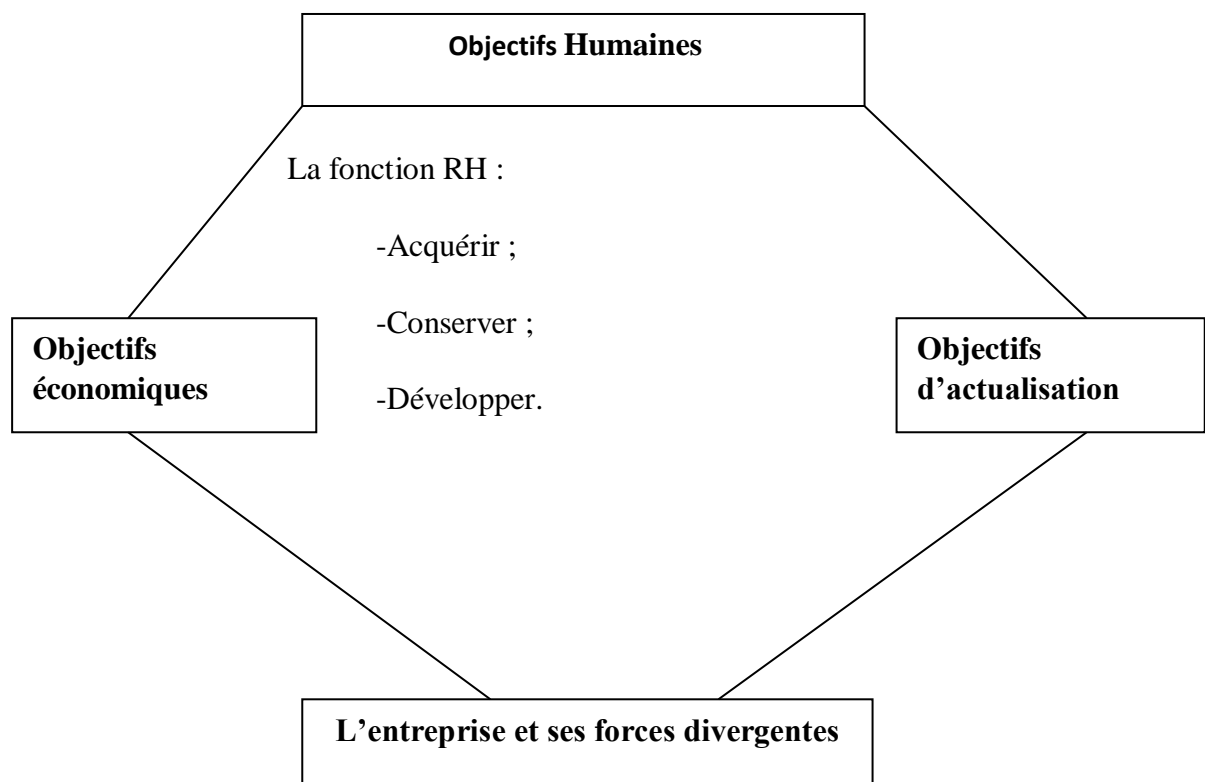
## 1.5.3. Objectifs d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habilités aptitudes et attitudes de potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face au changement multiples (politique, technologique, humaines économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière, et ses ambitions.

### Etat d'équilibre

Schématiquement, ces trois (03) objectifs et leurs équilibre pourraient se présent ainsi :

Figure N° 03 : Les objectifs de la fonction RH



**Source :** Support de cours du module **Gestion Stratégique des Ressources humaines(GSRH)**, 3<sup>ème</sup> Année GRH, 2018/2019.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## Section 02: Consistance théorique et empirique des conditions de travail

Dans toute les entreprise les conditions de travail ont des aspects très importants qu'on ne doit pas négliger, cela afin de préserver la santé des salariés pour garantir un bon rendement au travail.

### 2.1. Définition des conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les salariés vivent sur leurs lieux de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectif ainsi que l'environnement du travail.<sup>18</sup>

Les conditions de travail sont l'ensemble des règles et des variables matérielles du milieu dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail. Les éléments constitutifs des conditions de travail matériel et juridique sont notamment : la durée du travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire du travail. Certains auteurs font figurer le niveau et le système de rémunération dans les conditions de travail. Le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise œuvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise.<sup>19</sup>

Selon H-SAVALLE : « a donné une définition aux conditions de travail qui contient trois éléments en interaction :

- ❖ Les conditions intrinsèques du travail qui sont liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation du travail particulier.
- ❖ Les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires entourant la relation du salarié a son travail.
- ❖ L'environnement global de travail.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup>MOUTON Jean-Pierre et CHABOUD Jack, « **La sécurité en entreprise** », édition DUNOD, Paris, 2003, P 8.

<sup>19</sup>MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed (sous la direction), **Lexique de gestion**, 5<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2000, P108.

<sup>20</sup>CITEAU Jean-Pierre, **GRH : principe généraux et cas pratique**, 4<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2002, p 168.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

Selon MICHEL GOLLAC et SERGE VOLKOFF : « la définition de ce qu'on entend par condition de travail est donc une question politique et social, potentiellement toute caractéristique du travail a vocation à devenir une condition de travail ». <sup>21</sup>

## 2.2. Historique des conditions de travail

Plusieurs causes en fait naître le thème des conditions de travail, suite aux mauvaises conditions de vie dans l'entreprise, ce qui a provoqué des différentes révoltes, les grandes grèves des ouvriers spécialisés, l'absentéisme croissant et les divers manifestations à l'égard du travail industriel par les entreprises se sont retrouvés dans l'inquiétude et l'obligation de réagir pour améliorer les conditions de travail. <sup>22</sup>

- ❖ **Entre 1955 et 1975** : vingt années marquées par une forte croissance et par la modernisation de l'outil industriel. Le taux d'accidents du travail diminue d'un tiers grâce à ces progrès d'amélioration des conditions de travail. Deux nouveaux concepts ont pu s'imposer à partir des années 1970 : l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la sécurité intégrée.
- ❖ **En 1973**, on a consacré le concept « condition de travail » et crée l'agence nationale pour l'amélioration des condition de travail (ANACT) dotant ainsi le ministère chargé de travail d'un instrument d'information et de conseil des entreprises.
- ❖ **La loi du 6 décembre 1976** pose le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels à l'ensemble des situations de travail : locaux de travail, machines et appareils, produits utilisés, mais également formation pratique à la sécurité de chaque salarié à son poste de travail. Ces orientations se trouvent complétées par des mesures visant à développer la concertation sur la prévention et les conditions de travail.

Au plan national, le dialogue dans la définition des politiques est renforcé et systématisé par la création de conseil supérieur de la prévention des risques professionnels qui assure la concertation avec les partenaires sociaux jouant un rôle déterminant.

- ❖ **La loi du 23 décembre 1982** crée le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans l'entreprise, instance représentative du personnel aux

---

<sup>21</sup> GOLLAC Michel, Serge VOLKOFF, **Les conditions de travail**, Edition la découverte, Paris, 2000.

<sup>22</sup> ROUSTANG (Guy), **Le travail autrement**, édition Bourdas, 1982, p66.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

compétences élargies, qui remplace les anciens CHS. La loi permet également aux salariés de se retirer d'une situation de travail présentant un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé.<sup>23</sup>

### 2.3. Les Approches théoriques des conditions de travail

Se résume comme suit :

#### 2.3.1. Elton Mayo :

« La véritable action sur les conditions de travail a commencé a la fin des années soixante (60) avec Elton Mayo. Selon lui l'efficacité de l'activité des salariés reposent sur les considérations psychologiques et sociales, les recherches en ergonomie ont démontré l'importance et l'adaptation de poste aux besoins de l'employé. »<sup>24</sup>

Pour lui la quantité et la qualité de travail réalisé dépendent de la capacité physique ou de l'environnement de travail.

Il est né en 1880 à Adelaïde, en Australie. Son étude la plus célèbre est celle des expériences au sein de la Western Electric de Chicago, elle a duré 5 ans. Mayo et son équipe ont commencé leurs enquêtes à partir de 1927, en premier lieu la recherche est portée sur la transformation des conditions de travail. Au début l'étude a été basée sur le changement, à plusieurs reprises, des conditions de 6 ouvrières dans un atelier (éclairage, temps de repos, rémunération, horaires...).L'étude a essayé de montrer l'influence des attitudes et des relations de travail sur le rendement ou la productivité. Par la suite, plus de 1600 entretien sont réalisés auprès des employés dans le but de montrer l'importance de l'opinion du personnel.

Les grandes lignes de cette expérience sont :

- ✓ Les individus modifient leur comportement productif par le fait de savoir qu'ils sont observés par quelqu'un.
- ✓ L'importance des relations interpersonnelles au sein des ateliers de production, ce qui favorise la cohésion global au sein d'un groupe.

---

<sup>23</sup> Ministère de travail, **de l'emploi et de la santé, condition de travail**, édition, Bilan, paris, 2011, p14.

<sup>24</sup> CITEAU Jean-Pierre, **OP.CIT**, p167.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

- ✓ L'existence d'un système de relation interpersonnelle créé à l'intérieur du groupe de travail indique l'importance du facteur humain sur la production.<sup>25</sup>

### 2.3.2. ABRAHAM MASLOW (1908-1970)

Abraham M a élaboré sa théorie de motivation a partir de l'hypothèse suivante : les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins et ils sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie.<sup>26</sup>

A partir de la, il a construit le modèle hiérarchique des besoins le plus connu. Il a classé les besoins humains par ordre de satisfaction graduelle sur une pyramide, et il distingue cinq (05) besoins classés par le degré de satisfaction et un ordre de priorité croissant : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement.<sup>27</sup>

- 1. Les besoins physiologiques :** c'est le plus bas de la pyramide, ils visent à assurer la survie. Ils contiennent les besoins en nourriture, en air, en sommeil, en couvert.
- 2. Les besoins de sécurité :** ils portant sur la protection contre le danger ou la menace, la sécurité de l'emploi, d'assurance et de retraite.
- 3. Les besoins sociaux :** ceux sont les besoins d'appartenance et d'affiliation. La volonté d'être admis au sein d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au-delà des nécessités professionnelles qui sont plus chaleureuses.
- 4. Les besoins d'estime :** les agents doivent être respectés et reconnus, respectés par eux même. Les responsables auront à valoriser le travail accomplis à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelle et collective.
- 5. Les besoins de réalisation :** «devenir de plus en plus ce qu'on est de devenir tout ce qu'on est capable d'être ».

Cependant, la classification des besoins de manière hiérarchique, qui impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant, c'est à dire que les besoins les plus bas dans la pyramide doivent être satisfaits en priorité avant ceux positionnés à l'étage supérieur.

---

<sup>25</sup>PLANE Jean -Michelle, **Théorie et management des organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNUD, Paris, 2008, p65-67.

<sup>26</sup>GHEDJGHOUDJ El Hadi, **Le Management théorie et pratiques**, office de publications universitaires, Alger, 2012, p190.

<sup>27</sup>CLAUDE Lévy-Leboyer, **La motivation dans l'entreprise**, 2<sup>ème</sup>édition d'organisation, Paris, 1998, p30.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

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

**Figure N° 04 : La pyramide des besoins de MASLOW**



**Source :** William B. WERTHEN et autres, «**La gestion des ressources humaines**», édition Mc GRAW-Hill, 1990, p. 412.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 2.3.3. Frédéric Herzberg (1923-2000)

Frédéric Herzberg a construit ses idées autour de la théorie des deux facteurs. L'idée essentielle ou principale est que les circonstances qui mènent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de la même nature que celle qui mène à l'insatisfaction.

Les deux types de facteurs qui sont source de satisfaction et de l'insatisfaction sont :

### ✓ Les facteurs d'hygiènes

C'est la base de la bonne santé des relations humaines dans l'entreprise, ce sont les relations avec les supérieures et avec les collègues, les avantages sociaux, le salaire et conditions matérielles de travail. Ils sont nécessaires pour la satisfaction du personnel mais pas suffisant.

### ✓ Les facteurs moteurs

Ce sont les facteurs de dynamique, il s'agit de possibilité des carrières, des responsabilités, de l'appréciation exprimée des performances et du sentiment de pouvoir se réaliser. Leur absence ne provoque pas l'insatisfaction, mais s'ils sont mis en œuvre, ils déclenchent la satisfaction et la motivation au bénéfice de production.<sup>28</sup>

## 2.4. Les composantes des conditions de travail

### 2.4.1. 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>29</sup>

---

<sup>28</sup> PLANE Jean -Michelle, **OP.CIT**, p41, 42,43

<sup>29</sup> CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004, p234, 235.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 2.4.1.1. Les conditions d'ambiance physique de travail

Elles regroupent notamment :<sup>30</sup>

- ✓ **Les conditions d'ambiance sonore** : Exposition au bruit, perception des signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation...
- ✓ **Les conditions d'ambiance thermiques** : Exposition au froid, à la chaleur, au courant d'air ...
- ✓ **Les conditions d'ambiances visuelles** : Possibilité de voir l'extérieur et d'avoir de la lumière naturelle, niveau d'éclairage et d'éblouissement au poste de travail...
- ✓ **Les conditions d'hygiène atmosphérique** : Qualité de l'air, présence de poussière, fumées, vapeurs et brouillard...

On peut aussi parler de l'état général de l'espace de travail, l'électricité statique et les odeurs.

## 2.4.1.2. La charge physique et la charge mentale

L'ergonomie vise à identifier, concilier entre l'homme et les outils de travail à travers l'exercice de l'activité. Dans l'exercice de son travail, l'opérateur peut ressentir une fatigue physique ou une fatigue mentale, ou bien les deux au même temps, supporté par le travailleur.

### A. La charge physique

La charge physique correspond aux différents gestes effectués par un travailleur pendant son travail, pour observer ses efforts physiques. Ces charges physiques se décomposent en charge dynamique, et charge statique ou posturale.

- ✓ **La charge dynamique** : Elle consiste à répéter les différents types d'efforts développés au cours du travail par le travailleur, en notant la durée et la fréquence de ceux-ci selon les méthodes, l'estimation s'effectue directement ou indirectement sous forme de notation.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> PERETTI Jean-Marie, « **Gestion des ressources humaines** », 15<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2007, p175.

<sup>31</sup> CADIN L, et autres, « **Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie** », DUNOD, Paris, 1997, p124.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

- ✓ **La charge posturale** : Il s'agit de répéter par l'observation des différentes positions prises par les travailleurs durant le travail en tenant compte ici aussi de leur durée et de fréquence. Il faut y ajouter les gestes qui les accompagnent notamment les extensions des bras devant, en hauteur, position des bustes ...etc.

### B. La charge mentale

Elle est difficile à déterminer, car il n'existe pas des normes et des méthodes exactes de définition et d'évaluation de la charge mentale, malgré la diversité des études réalisées sur cette dernière, mais on peut la définir comme l'ensemble des opérations mentales effectuées par un travailleur lors de son activité professionnelle, efforts de concentration, de compréhension et aussi pressions psychologiques.

On a plusieurs indices qui peuvent attirer l'attention et d'être l'occasion d'effectuer une évaluation de la charge mentale telle que : la fatigue, la détérioration des performances, l'augmentation des rebuts, un niveau élevé d'absentéisme ou la rotation des tâches...etc.<sup>32</sup>

L'utilisation de ces grilles, présente bien des avantages elles obligent à faire une investigation plus large et plus complète possible des ressources de nuisances.

#### 2.4.2. L'organisation du travail <sup>33</sup>

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques, mais elle doit également toucher le contenu de travail qui est considéré comme un élément très important dans le monde de travail.

Suite à une critique de l'organisation scientifique du travail (OST) ; de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées.

Les inconvénients techniques, sociaux et humains du Taylorisme ont été perçus et soulignés.

Les entreprises se sont attaquées à l'organisation, au contenu de travail lui-même à cause de la crise du taylorisme, couts sociaux qu'elle secrète et aux risques qu'elle comporte.

Les formules proposées sont : La rotation, la polyvalence, l'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production, l'empowerment.

##### 2.4.2.1. La rotation

Elle consiste à faire tourner les ouvriers sur les différents postes, cette méthode fait alterner la fatigue visuelle avec la fatigue physique.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>PERETTI Jean-Marie, 15<sup>ème</sup> ED, **OP.CIT**, p176.

<sup>33</sup>PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 21<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2016, p184.

<sup>34</sup>Ibid., p184.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 2.4.2.2. La polyvalence et la plurivalence

- ✓ **Les postes polyvalents** : Sont ceux sur lesquels le salarié change de tâches, en utilisant des modes opératoire différents. La responsabilité qu'il assume ne sont en elles-mêmes pas supérieurs mais il doit faire preuve d'une adaptation plus grande, l'exercice d'un poste polyvalent nécessite généralement une formation formelle aux différentes tâches à assurer.<sup>35</sup>

La polyvalence constitue une forme d'organisation de travail, basée sur le principe de la non-spécialisation. Plus précisément, la polyvalence est la qualité de celui qui peut exercer plusieurs activités différentes et qu'elle est une manifestation de l'engagement personnel et professionnel.

- ✓ **Les postes plurivalents** : Sont ceux sur lesquels le salarié change de tâche selon un système fixé par la hiérarchie ou établi par lui, il utilise une gamme d'outil ou d'équipements plus variés. Ces modes opératoires sont identiques ou très voisins et donc une formation formelle n'est pas en générale nécessaire pour l'y préparer.<sup>36</sup>

## 2.4.2.3. L'élargissement

L'élargissement consiste en une recombinaison partielle d'opérations parcellisées.

## 2.4.2.4. L'enrichissement des tâches

L'enrichissement des tâches consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées, comme l'entretien, des tâches de réglage et de contrôle de la qualité.<sup>37</sup>

## 2.4.2.5. Les groupes de production

Il intègre souvent la rotation, élargissement des tâches, et leurs enrichissements, est la formule introduit le plus souvent. Ces trois fonctions sont assurées collectivement.

## 2.4.2.6. L'empowerment

C'est une notion difficile à traduire. To empower, c'est donner les pleins pouvoirs pour faire et avoir recours à l'initiative du salarié. Le personnel est responsabilisé et motivé.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup>WEISS Dimitri, **Ressources humaine**, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris 2005, p481.

<sup>36</sup>Ibid., p481.

<sup>37</sup>PERETTI Jean-Marie, **OP.CIT**, p185.

<sup>38</sup>Ibid., p185.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 2.4.3. La santé et la sécurité au travail

La santé et la sécurité sont des enjeux humains et économiques clés aujourd'hui pour les entreprises qui leurs permettent d'accroître la performance.

La santé au travail ce n'est pas uniquement de ne pas avoir d'accidents ou de ne pas tomber malade. La santé au travail c'est aussi organiser les conditions de travail favorables aux salariés, c'est l'idée que le travail peut aussi contribuer à la santé du travailleur et n'ont pas uniquement le blessé, c'est d'ailleurs le sens de la définition de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) qui définit la santé au travail comme étant « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». <sup>39</sup>

## 2.5. Les quatre champs de conditions de travail

Les conditions de travail contiennent quatre champs qui sont complètement : <sup>40</sup>

- ✓ Les conditions physiques du travail ;
- ✓ Les conditions du travail mentales ;
- ✓ Les conditions psychosociales du travail ;
- ✓ Les horaires du travail.

### 2.5.1. Les conditions physiques du travail

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

### 2.5.2. Les conditions du travail mentales

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

### 2.5.3. Les conditions psychosociales du travail

Sont reconnues récemment comme condition de travail.

---

<sup>39</sup> [www.bioenergetique.com/definition-de-la-sante-oms](http://www.bioenergetique.com/definition-de-la-sante-oms). Consulté le 01/08/2021 à 15h36.

<sup>40</sup> JARDILLIER Pierre, **Les conditions du travail**, 3<sup>ème</sup> édition, 1993, p3, p4.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 2.5.4. Les horaires de travail

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

## Section 3 : l'amélioration des conditions de travail auprès des organisations comme facteur de performance individuelle et collective des salariés

L'entreprise en général est un environnement très important chez les individus qui y travaillent, c'est ainsi qu'elle doit assurer de bonnes conditions au travail afin de pouvoir défendre leur survie et atteindre des objectifs de développement, les conditions de travail influencent fortement la motivation des hommes au travail ainsi que leurs performances professionnelles et leurs qualités de vie, leurs améliorations constituent un avantage social mais également économique.

### 3.1. Les enjeux des conditions de travail

Les enjeux des conditions de travail sont pour l'entreprise et pour les salariés : <sup>41</sup>

#### 3.1.1. Les enjeux pour l'entreprise

Pour l'entreprise, les enjeux sont de quatre ordres : économiques, organisationnels, humains et juridiques.

- ✓ Les enjeux économiques :
    - Réduire les coûts de production, dont le coût du travail occupe une part importante, constitue un des objectifs de l'entreprise, tout en accroissant la productivité du travail.
  - ✓ Les enjeux organisationnels :
    - Réduire les stocks ou les délais de traitement des commandes, afin de rester compétitive, tout en réduisant la durée du travail, nécessite de la part de l'entreprise de réorganiser le travail.
  - ✓ Les enjeux humains :
    - Les conditions de travail liées au secteur d'activité de l'entreprise influent sur l'attractivité de l'entreprise en matière de recrutement.
- En revanche, la qualité des conditions de travail dans une entreprise constitue un atout pour fidéliser et stabiliser les salariés.

---

<sup>41</sup><https://www.maxicours.com> consulté le 29/07/2021 à 13 h30.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

✓ Les enjeux juridiques :

-Les conditions du travail s'inscrivent dans un cadre réglementaire que l'entreprise est tenu de respecter.

### 3.1.2. Les enjeux pour les salariés

Pour les salariés, les enjeux des conditions du travail concernent la santé et la sécurité et motivation.

✓ La santé et la sécurité :

Certains métiers et/ou conditions de travail peuvent être très dangereux pour la santé du salarié et parfois même pour sa vie.

**Exemple :** risques liés aux métiers du bâtiment ou du transport, conséquences engendrées par le stress.

✓ La motivation au travail :

Les conditions du travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et par conséquent, sur leur cohésion au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise.

**Exemple :** être associé au projet d'entreprise, pouvoir négocier ses objectifs, percevoir une rémunération liée aux résultats, être autonome.

En revanche, de mauvaises conditions du travail engendrent un désintérêt, voire une dépression, un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise.

### 3.2. L'amélioration des conditions du travail <sup>42</sup>

Le début des années 1970 marque une évolution dans la prise en compte des conditions du travail. Les actions d'amélioration sont envisagées comme des mesures d'accompagnement à la restructuration d'activité ou à l'introduction de nouvelles technologies. L'agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail (ANACT) a été créée en 1973. Elle aide les entreprises à développer des projets innovants en matière de changement et d'organisation du travail.

---

<sup>42</sup> <https://www.maxicours.com> consulté le 01/08/2021 à 17 h25.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

La loi sur l'amélioration des conditions du travail précise les obligations des entreprises. Les partenaires sociaux représentant du personnel, médecins du travail, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) doivent être associés aux débats.

L'amélioration des conditions du travail s'articule autour de trois axes : les installations de travail et l'organisation, les postes de travail et la santé.

### ✓ **Les installations de travail et l'organisation**

La conception des installations relatives à un poste doit être faite simultanément à celle de l'organisation du travail.

**Exemple :** l'installation d'un poste de gardien doit tenir compte des informations dont il aura besoin dans son activité : caméra de surveillance, signal sonore à l'entrée d'un visiteur, écran de contrôle dans son champ visuel.

### ✓ **Les postes du travail**

L'optimisation d'un poste de travail répond aux suivant :

- Concilier productivité et santé ; c'est-à-dire prendre en compte les tâches à effectuer, les contraintes, les cadences, les facteurs environnementaux.
- Aménager les espaces ; de façon à assurer les déplacements nécessaires aux activités, laisser l'accès au matériel et au mobilier, prévoir des espaces destinés à la détente.
- Adapter les facteurs d'ambiance (éclairage, couleurs, chaleur, climatisation...) à la réalisation des activités professionnelles.

### ✓ **La santé**

L'évaluation et la prévention des risques professionnels (maladies et accidents du travail) sont des obligations faites aux entreprises. Elles passent par la formation et l'information des salariés.

L'amélioration des conditions du travail fait appel à l'ergonomie. Cette discipline scientifique étudie les interactions entre les facteurs humains et les autres composantes d'un système (par exemple le poste du travail) afin d'améliorer le bien-être des individus et l'efficacité globale du système.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 3.3. La performance individuelle et collective de l'entreprise

### La performance d'une entreprise, c'est quoi?

La performance de l'entreprise de manière générale, est la capacité de cette dernière à atteindre les objectifs à long terme qu'elle s'est fixés, autrement dit, c'est sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie en prenant en compte ses contraintes externes (la loi, le marché, la culture, les pratiques sociales, les concurrents...), sa propre culture (ses valeurs, ses pratiques et sa vision) ainsi que ses contraintes internes...

La performance de l'entreprise, exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente, lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.<sup>43</sup>

### 3.3.1. La performance individuelle <sup>44</sup>

La performance individuelle d'un collaborateur ; est sa capacité à répondre aux attentes exprimées par son management, pour remplir de façon satisfaisante les missions attachées à son poste.

Autrement dit, la performance individuelle est la capacité du salarié à remplir les objectifs qui lui incombent dans le cadre de ses fonctions.

Ces objectifs peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif, et peuvent aussi bien concerner des tâches que des attitudes.

#### 3.3.1.1. Les prés requis de la performance individuelle

- \* Des objectifs individuels clairs et préalablement définis.
- \* Une adéquation entre les compétences et les objectifs définis.
- \* Des outils et des moyens (humains, financiers, techniques) adaptés.
- \* Un accompagnement et un suivi de la progression dans l'atteinte des objectifs.

---

<sup>43</sup> <https://openclassrooms.com> consulté le 01 /08/2021 à 18h33.

<sup>44</sup> Ibid.

# Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

## 3.3.1.2. Les leviers de la performance individuelle

Au fil des projets menés pour les entreprises, quatre pistes pour améliorer le processus de gestion de la performance des salariés : <sup>45</sup>

### A. Définir autrement les objectifs professionnels des collaborateurs

Les objectifs doivent être SMART, c'est-à-dire : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis.

### B. Associer performance et perspective d'évolution

Pour développer les perspectives offertes à ses collaborateurs, l'entreprise s'appuiera simultanément sur des enquêtes de climat social et ses dispositifs de GPEC et de formation.

### C. Donner un nouveau rôle au manager de proximité

Pour restaurer la relation entre le salarié et son responsable hiérarchique direct, les entreprises peuvent mettre à la disposition du manager un système par lequel il pourra accéder aux informations disponibles sur chaque collaborateur membre de son équipe. Il aura ainsi la capacité d'adapter son management à chacun d'eux.

### D. Centraliser les données et articuler les différents processus RH concourant à la gestion de la performance

L'entreprise gagnera beaucoup à abandonner la traditionnelle feuille Excel, outil le plus utilisé par les RH, au profit d'une solution offrant toutes les fonctionnalités de la gestion de la performance (mesure des compétences, élaboration des plans de succession, automatisation du processus d'évaluation...), il lui faudra juste respecter deux principes clés :

- La centralisation des données RH dans un même outil afin de les rendre accessible et exploitable par les différentes parties prenantes, selon leurs fonctions et leurs rôles. Le but est de disposer d'une vue complète de chaque salariés ce qui permet à l'entreprise de dresser une cartographie de son capitale humain (points forts et axes d'amélioration de chaque salarié).
- L'interconnexion de six (06) processus RH clés relatifs à :
  - La gestion des revues d'objectifs incluant la définition des objectifs individuels.

---

<sup>45</sup> <http://moovone.eu> consulté le 02/08/2021 à 23h45.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

- La gestion des appréciations incluant la définition des critères d'évaluation.
- La gestion de la revue salariale (augmentation, bonus, primes...).
- La gestion de la revue de personnel (hauts potentiels, plans de succession).
- La gestion des plans de développement individuelle, rapprochant les aspirations du salarié, ses capacités et ses besoins de formation.
- La gestion des compétences à l'échelle de l'entreprise, dans une logique prévisionnelle (GPEC).

### 3.3.2. La performance collective des salariés <sup>46</sup>

La performance collective des salariés, c'est la capacité d'un groupe à atteindre collectivement des objectifs communs.

Au sein d'une entreprise, il s'agit de la capacité d'un groupe de collaborateurs à atteindre des objectifs collectifs. Ces objectifs collectifs peuvent concerner ;

- Une équipe.
- Une division ou un département de l'entreprise.
- Des personnes d'équipe et de département différents, impliquées sur un même projet transverse.

#### 3.3.2.1. Les prés requis de la performance collective

La performance collective d'un groupe nécessite ;

- \* Des objectifs communs clairs et préalablement définis.
- \* Une bonne communication et un partage de l'information entre les membres du groupe.
- \* De fédérer le groupe autour d'une vision commune de l'objectif et des étapes pour l'atteindre.
- \* Une répartition claire des rôles et des responsabilités.
- \* Une complémentarité des profils et des compétences.
- \* Une collaboration.

---

<sup>46</sup> <http://openclassrooms.com> consulté le 04/08/2021 à 18h12.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

\* Un suivi et une évaluation de la progression de l'atteinte de l'objectif collectif.

### 3.3.2.2. Les leviers de la performance collective <sup>47</sup>

Afin de développer la performance collective de subordonnés, voici les quatre (04) leviers à actionner :

- A. L'alignement :** Première condition pour le succès, s'assurer que la définition de la réussite et de la performance est partagée par tous les membres de l'équipe; afin que tous comprennent les objectifs et la stratégie de l'entreprise et trouvent du sens dans leur fonction. Ainsi, la performance des subordonnés doit être pensée non seulement à l'échelle de l'individu, mais aussi sur la base de la réalisation d'objectif collectif pour développer la collaboration et la coresponsabilité.
- B. L'expérience :** Les collaborateurs doivent être associés activement à la recherche de la performance. Plus la possibilité est donnée à un collaborateur de challenger ses méthodes de travail, plus grandes sont les chances qu'il booste sa productivité. Un collaborateur pourra de cette manière faire bénéficier l'entreprise de son expérience et participer activement à optimiser les processus dont il est partie-prenante.
- C. Le coaching :** En accompagnant les managers avec du coaching individuel, les entreprises les aident à développer leur performance et à mieux endosser les attributs de leader auprès de leurs équipes. Le coaching doit être comme un véritable levier pour accroître la performance globale des équipes.
- D. La technologie:** Mettre en place une nouvelle technologie est une action à double tranchant : chaque technologie implique une phase d'adoption par ses utilisateurs avec une courbe d'apprentissage plus ou moins importante selon le degré de complexité. Aussi lors de modernisation des pratiques de l'entreprise, il convient de bien mesurer en amont l'utilité et l'impacte que peut avoir une nouvelle technologie sur l'équipe en souhaitant un retour sur investissement à très court terme.

### Comment favoriser la performance collective et individuelle ? <sup>48</sup>

En décomposant les facteurs participant à la performance collective, l'équipe se met en capacité de réparer les comportements critique qui grippent les liens d'interdépendance et empêchent de réaliser efficacement les divers missions et activités.

---

<sup>47</sup> <http://talentis-coach.com> consulté le 04/08/2021 à 22h15.

<sup>48</sup> <http://performanse.com> consulté le 05/08/2021.

## **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

Il s'agit pour l'équipe, en prenant appui sur un support d'échange et de médiation, d'appréhender avec plus de justesse les éléments individuels concourant à la performance collective.

Cette approche structurante permet de se questionner sur les fondamentaux de la cohésion « être ensemble », « faire ensemble », « aller ensemble » et de se projeter positivement sur les principes d'efficacité : partager, décider et se coordonner.

### **3.4. Les acteurs qui interviennent pour l'amélioration des conditions de travail**

Il existe plusieurs acteurs qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail :

#### **3.4.1. La médecine de travail <sup>49</sup>**

Le médecin de travail est un acteur a pour but de déterminer la prévention des risques professionnel et d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Le médecin du travail est le conseiller du chef d'entreprise ou de son représentant, des salariés, des représentants du personnel, des services sociaux, en ce qui concerne notamment :

- ✓ L'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise.
- ✓ L'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la santé physique et mentale des travailleurs.
- ✓ La protection des salariés contre l'ensemble des nuisances, et notamment contre les risques d'accident du travail ou d'utilisation des produits dangereux.
- ✓ L'hygiène générale de l'établissement.
- ✓ L'hygiène dans les services de restauration.
- ✓ La prévention et l'éducation sanitaires dans le cadre de l'établissement en rapport avec l'activité professionnelle.

Afin d'exercer ces missions, le médecin du travail conduit des actions sur le milieu de travail et procède à des examens médicaux.

---

<sup>49</sup> <https://www.inrs.fr/demarche/services-sante-travail/medecin-travail.html> consulté le 28/07/2021.

## **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

### **3.4.2. Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) <sup>50</sup>**

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. 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.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale, 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'entreprise extérieure). Ce comité se réunit au moins une fois par trimestre et immédiatement après tout accidents.

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 construit sur la base du document unique d'évaluation des risques sont communiqués au CHSCT.

### **3.4.3. L'inspection du travail <sup>51</sup>**

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. A 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 collectif 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 à bien d'autres missions de la direction départementale qui sont liés à l'emploi, les formations professionnelles et d'améliorations des conditions de travail.

---

<sup>50</sup>LETHIELLEUX Laëtitia, **OP.CIT**, P 34.

<sup>51</sup>Ibid. P 34-35.

## **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

### **3.4.4. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) <sup>52</sup>**

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) est un établissement public administratif créé en 1973, installée à Lyon. Elle est placée sous la tutelle du ministère en charge du travail, et administré par un conseil d'administration comprenant des employeurs et des salariés.

L'ANACT 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'Etat.

L'ANACT encourage les entreprises à placer le travail au même niveau que les autres déterminants économique (produits, marchés, technologies...) et privilégie la participation de tous leurs acteurs (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement.

### **3.4.5. Le syndicat**

C'est une association de personnes exerçant ou ayant exercée une même profession, des métiers similaires ou connexes. Son objectif est la défense des droits et des intérêts professionnels, matériels et moraux tant collectifs qu'individuel de ses membres .Il peut négocier et signer des contrats collectifs tels que les conventions collectives ou les accords collectifs. Un syndicat peut regrouper soit des employeurs soit des salariés.<sup>53</sup>

### **3.5. L'importance de l'amélioration des conditions de travail**

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent essentiellement de trois facteurs : son aptitude de bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité crée et entretenir un bon climat social .Il est inutile que l'entreprise soi compétente dans les deux premiers cas, si elle ne prend pas en considération le troisième cas, l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptables au mieux attrayantes pour ces salariés.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> LETHIELLEUX Laëtitia, **OP.CIT**, P 35.

<sup>53</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/24062-quest-ce-quun-syndicat-et-comment-sorganise-t-il> consulté le 29/07/2021 à 10 h 00.

<sup>54</sup> PIGANOL Claude, **Technique et politique d'amélioration des conditions de travail**, édition, E.S.F, Paris, P11.

## Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations

---

L'apparition du thème des conditions de travail vas nous permettre de s'intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient pour son travail qu'à par sa production. Il est temps de refuser une augmentation de la production qui se fait au dépend de la santé et des possibilités de développement personnel et culturel.<sup>55</sup>

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

L'amélioration des conditions de travail est devenue un élément de compétitivité industrielle et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail pourrait avoir un effet bénéfique sur le conflit des salariés sans avoir un effet direct sur le rendement. Les travailleurs soumis à des mauvaise conditions de travail vont le faire payer très cher aux entreprises en exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements couteux, il y'a lieu à signaler que la réduction de la durée hebdomadaire du travail entraine un accroissement de la productivité et que la qualité du produit s'améliore quand la durée du travail diminue. Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un système de don partiel et de contre don, à chaque fois que l'employeur augmente le salaire de ses travailleurs, ses derniers offriront une production très élevé.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> ROUSTANG (Guy), **OP.CIT**, p73.

<sup>56</sup> AMADIEU Jean François, **Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandage**, Édition Vuibert, Paris, 1993, P 88.

# **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

---

## **Conclusion**

En clair, comme nous venons de voir dans ce chapitre, on a mis l'accent sur les conditions de travail qui désigne l'environnement dans lequel les employés travaillent. En outre, nous avons analysé et étudié les différentes techniques d'améliorations des conditions de travail.

De ces idées nous pouvons déduire que les responsables de l'entreprise sont dans l'obligation de protéger leurs employés de tout risque, de leur offrir le confort nécessaire afin de travailler dans un environnement bien sécurisé.

# Chapitre II

**Les conditions de travail et la  
motivation : Quels liens ?**

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

### Introduction

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisation adéquate ; c'est la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelles au sens le plus large et de leur interaction avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. En outre, la motivation n'est pas un état stable, mais un processus toujours remis en question.<sup>57</sup>

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motivé le personnel doit être un des objets majeurs de la gestion des ressources humaines, la motivation est un phénomène complexe, il semble donc utile de s'intéresser aux théories de la motivation.

Les chercheurs sur les théories de la motivation sont multiples s'intéressent aux besoins ressent par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ses besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

Ce chapitre sera consacré sur le lien entre les conditions de travail et la motivation. La première section portera sur la motivation des salariés dans son ensemble, la seconde sur l'analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés et la troisième section qui est sur l'impact de la motivation sur la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>57</sup> CLAUDE Lévy-Leboyer, **OP.CIT**, p.10.

### Section 01 : De la motivation des salaires : Analyse théorique

La motivation est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de motivation il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet.

#### 1.1. L'aperçu historique de la motivation

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, alors que depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par VALLERAND & THILL montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail et retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX<sup>ème</sup> siècle.<sup>58</sup>

Le concept de motivation apparaît pour la première fois semble-t-il, dans les travaux des psychologues TOLMAN (1932) & LEWIN (1936), la famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude du fait l'essor économique de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprise à solliciter les psychologues, l'organisation scientifique de travail (L'OST) mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles et on cherche en permanence à répondre à la question suivante, comment rendre plus efficace, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise.<sup>59</sup>

Les psychologues des organisations conseillent aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail, compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physique, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.

---

<sup>58</sup>SERUPIA SEMUHOZA Etienne, **Théories de la motivation au travail**, EDITION L'Harmattan, 2009, P 18-19.

<sup>59</sup> Ibid., P19.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'organisation dépend des performances collective, elles-mêmes tributaires des performances individuelle, administrateurs, ingénieurs, consultant, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs, vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés, les travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, et les courants théoriques et écoles de pensée vont se constituer.<sup>60</sup>

En effet, une entreprise qui cherche à développer la motivation, cherche en réalité l'implication de son personnel pour améliorer la performance de l'entreprise. Pour cela, le terme motivation est considéré comme l'un des concepts les plus traités par nombreux chercheurs en psychologie, psychologie sociale et particulièrement en sociologie de travail, ils ont proposés de nombreuses théories pour expliquer le concept de motivation.

### 1.2. Définitions de la motivation

Il existe plusieurs définitions, on peut commencer par une définition générale :

Selon ROUSSEL.P « La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsion et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme ».

Selon PINDER (1984, P 8) « 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>61</sup> La motivation au travail c'est l'envie de faire sa taches sans regret ni réclamation.

Selon WERTHER et ses collaborateurs (1985) « La motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut ; lorsqu'une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela à un sens pour elle ».<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> SERUPIA SEMUHOZA Etienne, **OP.CIT**, P 19-20.

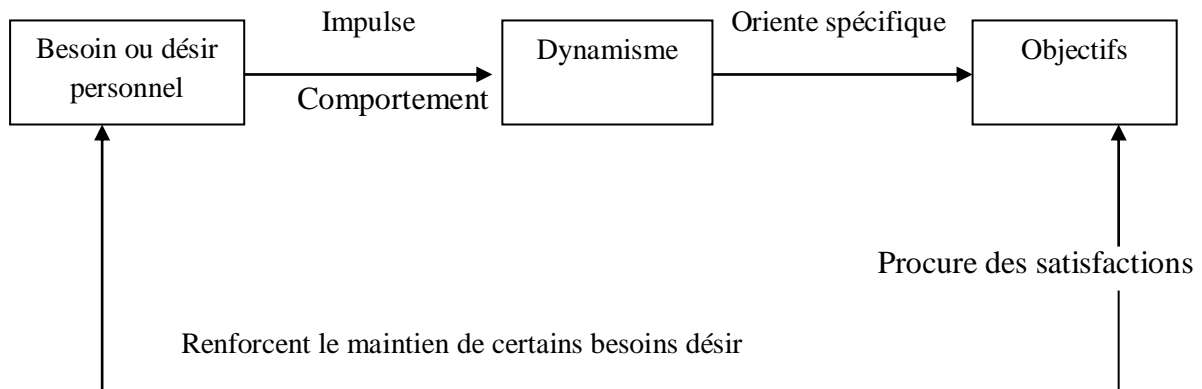
<sup>61</sup> ROUSSEL. Patrice, « **Rémunération, motivation et satisfaction au travail** », édition ECONOMICA, 1996, P 73.

<sup>62</sup> SERUPIA SEMUHOZA Etienne, **OP.CIT**, P 20.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

Selon VALLERAND & THILL (1993) « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

**Figure N° 05 : Modèle simplifié du processus de motivation**



**Source :** SERUPIA SEMUHOZA Etienne, **Théories de la motivation au travail**, EDITION L'Harmattan, 2009, P 22.

Malgré qu'ils y a plusieurs auteurs qui on fait des études sur la motivation et les diverses définitions données, mais en générale ils ont basés sur quatre (04) caractéristiques celle de VALLERAND & THILL, qui sont comme suit :<sup>63</sup>

### 1. Le déclenchement du comportement

C'est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

### 2. La direction du comportement

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

<sup>63</sup> ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, **Comportement organisationnel ; Volume3, (Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel)**, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, 2009, P 166-167.

### 3. L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois (03) types d'efforts.

### 4. La persistance du comportement

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

### 1.3. Les types de la motivation

La motivation constitue un élément essentiel dans la réalisation des projets, elle permet aux individus d'ajuster leurs comportements au moyen d'évaluation, d'anticipation et de correction, de façon à s'approcher le plus près possible du but désiré.

On peut distinguer deux types de motivation lesquels :<sup>64</sup>

#### 1.3.1. 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.

#### 1.3.2. La motivation extrinsèque

Elle 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>64</sup> Frédérique, Alexander-Bailly et autres, «**Comportements humain et management** », Pearson, France, 2016, P 288.

### 1.4. Les principales théories de la motivation

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

Dans les années trente, l'école des relations humaines est apparue. Ses théories sont principalement basées sur le fait qu'elles ont pris en considération les besoins des individus et leur environnement social.

Les théories de l'école des relations humaines sont constituées de deux principales théories :

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

#### 1.4.1. Les théories de contenu

Les théories de contenu s'intéressent au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail. Les théories les plus marquantes sont :

##### 1.4.1.1. Théorie des besoins (le modèle hiérarchique) d'Abraham Maslow (1908-1970) <sup>65</sup>

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique. A l'origine elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail, cette théorie apporte une réponse à la question formulée dans l'introduction précédente, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs sources de la motivation ? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

- 1- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...

---

<sup>65</sup> ROUSSEL. Patrice, **OP.CIT**, P 34.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

Ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

- 2- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.
- 3- **Les besoins d'amour** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
- 4- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.
- 5- **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Lorsqu'un type de besoin satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoins qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins de réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

Figure N° 06 : La pyramide des besoins de MASLOW



**Source :** AMIEL Michel et AL, « **Management de l'administration** », 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Paris, 1997, P63.

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

### 1.4.1.2. La théorie ERG d'Alderfer

ALDERFER (1969) propose la théorie ERG (existence, relatedness and growth) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employées de banques, ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurités. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.<sup>66</sup>
- **Les besoins de rapports sociaux** : ils s'agissent des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc....ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.

En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales...ce type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux proposés par Maslow.<sup>67</sup>

- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désir de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow. Cependant, il faut relever une nuance. Pour Maslow, l'actualisation de soi, pour une personne, est liée la réalisation de son potentiel inné. Chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer et de le maîtriser.

Le mécanisme de motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow, ici, il n'existe pas de hiérarchie de préséance des catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement.

---

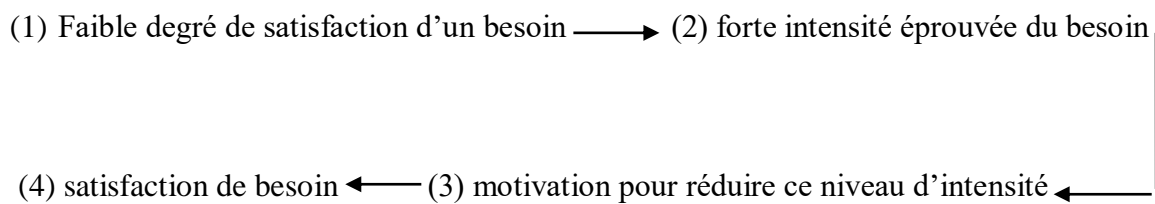
<sup>66</sup> ROUSSEL Patrice, **OP.CIT**, P35.

<sup>67</sup> Ibid. P 36.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

D'autre part, « la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ceci arrive ». <sup>68</sup>

De plus, la satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieur (selon l'échelle de besoins définie ci-après). Ainsi, le schéma de la motivation peut être représenté de la manière suivante :



La seconde contribution de la théorie ERD est d'avancer l'hypothèse du phénomène de **frustration-régression**. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité va par conséquent augmenter. De même, s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que l'intensité de ses besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration. Ainsi, Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qui il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation, alors que dans la théorie ERD il peut y avoir régression. <sup>69</sup>

L'échelle des besoins est une notion différente de celle de hiérarchie des besoins chez Maslow. En effet, d'après Alderfer, on peut classer les trois catégories de besoins sur un continuum allant du plus concret (besoin d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel). Ainsi, le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur cette échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour reporter la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente, ou d'une durée plus ou moins longue

<sup>68</sup> ROUSSEL Patrice, **OP.CIT**, P 36.

<sup>69</sup> Ibid. P 37.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

selon les changements opérés dans la vie de l'individu, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré.<sup>70</sup>

### 1.4.1.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg <sup>71</sup>

Cette théorie est fondée à partir d'une étude conduite à base des questionnaires distribués à 200 salariés d'une entreprise aux Etats-Unis. A partir de réponse portées à ces questionnaires, Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation ; les facteurs d'hygiène qui sont principalement liés à l'environnement de travail et les facteurs de motivation ou les facteurs moteurs liés au travail lui-même.

✓ « Les facteurs d'hygiènes » créent une motivation extrinsèque (extérieurs au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement et aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre de non satisfaction.

✓ Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilité et les possibilités d'avancement. Ils s'agissent donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon Herzberg leur présence conduit à des états de satisfaction « facteurs motivationnels » et leur absence à des états neutres.

Donc, cette théorie affirme que les sources de motivation que Herzberg nomme motivateurs sont liées aux améliorations du contenu de travail. Alors que les facteurs d'hygiène sont des facteurs d'insatisfaction des travailleurs. Et l'indépendance entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction aura des conséquences pratiques importantes : si on améliore les facteurs de contexte (salaire), on diminuera l'insatisfaction sans augmenter la motivation, par contre, si on donne des responsabilités, on augmente la satisfaction et la motivation.

---

<sup>70</sup> Roussel Patrice, **OP.CIT**, P 37.

<sup>71</sup> LOUCHE Claude, « **psychologie sociale des organisations** », édition, ARMAND COLIN, paris, 2003, P 70.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

### 1.4.1.4. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo <sup>72</sup>

E. Mayo est un sociologue psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des après fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc...). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. L'une de ses expériences les plus connues est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblait des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décide de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants, un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

E. Mayo vérifie que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ses améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

---

<sup>72</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 18-19.

### 1.4.1.5. La théorie X-Y de Mac GREGOR <sup>73</sup>

Les théories X-Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

#### ✓ **La théorie X**

Cette théorie est basée sur le fait que l'Homme n'aime pas travailler et cherche partout les moyens à l'éviter et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction par leur supérieur pour les pousser ainsi à travailler et être productifs pour l'organisation. Ainsi la théorie X conclue que l'individu manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

Mais la théorie X correspond à un type de management autoritaire souvent mal supporté par les salariés, tout comme cette théorie entraîne un cercle vicieux augmentant ainsi l'aversion de l'individu envers son travail.

#### - **La théorie Y**

La théorie Y de même auteur, est à l'opposé de la théorie X. Elle parle du fait que l'Homme est capable de s'auto diriger et s'autocontrôler. L'engagement personnel de l'Homme envers son travail est le résultat d'une satisfaction des besoins sociaux, ainsi l'Homme ne manque pas d'imagination et de créativité.

La théorie Y induit dans l'organisation un cercle vertueux avec un type de management participatif, basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail. Mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus non autonomes.

### 1.4.2. Les théories de processus

Contrairement aux théories de contenu, les théories de processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation, la question centrale n'est pas « pourquoi » mais c'est « comment ». Ces théories sont les suivantes :

---

<sup>73</sup> MUCHA. L, **OP.CIT**, p 21.22.

### 1.4.2.1. Les théories de système de V.I.E de Vroom <sup>74</sup>

La théorie de système V.I.E est appelée aussi la théorie des attentes, a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Les phases de ce système sont :

#### A. L'instrumentalité (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- ✓ Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- ✓ Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

#### B. Niveau d'expectation (niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenue de nos propres capacités.

En d'autre terme, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

#### C. La valence (valeur)

C'est la valeur subjective de la récompense, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien-sûr les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la

---

<sup>74</sup> SERUPIA SEMUHOZA Etienne, **OP.CIT**, P 79-82.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante pour l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V * I * E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

### 1.4.2.2. La théorie de l'équité de J.S. ADAMS <sup>75</sup>

La théorie de l'équité a été développée par J.S Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S Adams, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (output) est en ligne avec sa contribution (input).

**-La rétribution :** peut- être d'ordre financier (rémunération, primes,...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

**-La contribution :** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

### 1.4.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke <sup>76</sup>

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer la performance de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est

---

<sup>75</sup> MUCHA. L, **OP.CIT**, p 24-25.

<sup>76</sup> Ibid. P 25-26.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite, Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salaire.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

**-Clarté** : les objectifs doivent être clairs et mesurables.

**-Challenge** : l'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteindre de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

**-Engagement** : il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

**-Feedback** : il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés, le feedback permet de renforcer les comportements performants.

### 1.5. Les sources de la motivation

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salariés à un autre, à titre d'exemple on peut citer :

#### 1.5.1. La fixation et la communication des objectifs <sup>77</sup>

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.

---

<sup>77</sup> MUCHA L, **OP.CIT**, P 88.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

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 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.

### 1.5.2. La reconnaissance <sup>78</sup>

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 par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web SciencesHumaines.com a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ». Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre (04) dimensions principales, qui sont les suivantes :

**1.5.2.1. Reconnaître la personne :** La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salariés de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

---

<sup>78</sup> MUCHA L, **OP.CIT**, P 89-90.

## **Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?**

---

**1.5.2.2. Reconnaître les résultats :** La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

**1.5.2.3. Reconnaître l'effort :** La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

**1.5.2.4. Reconnaître les compétences :** La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

### **1.5.3. Le maintien de l'esprit d'équipe <sup>79</sup>**

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. 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 pour la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes.

### **1.5.4. L'aspect financier (la rémunération)**

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà là dans votre entreprise.

### **1.5.5. L'évolution de carrière**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des sociétés où il ya une énorme mobilité, dans des économies où

---

<sup>79</sup> TIRCHI Ourdia, « **La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail**, Mémoire Magister en sciences économique, Option Management des entreprise, UMMTO, 2012, P 23-24.

## **Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?**

---

il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

### **Section 02 : Analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés**

Les conditions de travail ont un impact direct sur la productivité. En effet, plus l'entreprise améliore les conditions de travail plus elle contribue à améliorer le bien-être ainsi que la motivation et donc la performance des salariés. Un espace de travail pensé et réfléchi pour le confort des collaborateurs, augmente leur motivation et ils se sentent mieux valorisés.

Offrir aux équipes un cadre de travail ergonomique, agréable et sécurisant favorise leur efficacité.

Pour cela et dans le cadre de la motivation des équipes, l'entreprise doit justement ajuster quelques éléments y compris ;

#### **✓ 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.

#### **✓ 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.

## **Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?**

---

### **✓ 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.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> <https://WWW.messorties.fr/actu-entreprise/environnement-de-travail-impact-sur-la-performance-des-salariés/>  
Consulté le 29/10/2021 à 21h 15.

### Section 03 : L'impact de la motivation sur la performance globale de l'entreprise

La réussite d'une entreprise ne se réduit pas à son résultat financier. Pour persévérer l'entreprise doit être capable de mobiliser et d'impliquer ses salariés autour du projet d'entreprise.

C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut être prospérée.

#### 3.1. Historique de la performance <sup>81</sup>

Pour analyser l'origine du terme « performance », nous nous sommes référés à l'ouvrage d'Abdellaoui KHEMAKHEM qui donne la racine et la signification de ce terme.

La racine du terme est latine « performare », mais c'est l'anglais qui lui a donné une signification précise avec le terme « to perform » et le terme « performance » signifie donner entièrement forme à quelque chose. To perform : signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable plus particulièrement c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Donc, la performance désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à un stimulus où atteignent les objectifs qui lui étaient proposés, cette analyse se fait suivant deux critères :

##### ✓ **L'efficacité**

Qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les moyens mis en jeu.

##### ✓ **La productivité**

Qui compare les résultats obtenus aux moyens utilisés. En résumé, la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés.

---

<sup>81</sup> KHEMAKHEM. A, « **La dynamique du contrôle de gestion** », édition. DUNOD, 2003, paris p.310-311.

### 3.2. Définition de la performance globale de l'entreprise <sup>82</sup>

Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tout son sens. Ce concept est régulièrement employé à l'heure actuelle, il faut être performant, et ce, dans tous les domaines. Ce sens est renforcé lorsque l'on parle de performance en entreprise, en effet, c'est l'objectif premier d'une entreprise, nous verrons que selon les auteurs la performance est liée à différentes modalités.

#### 3.2.1. La performance en fonction du mode de management

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature de la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle. A l'image des buts organisationnels : elle est subjective et dépend des référents choisis ».

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du management et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

#### 3.2.2. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage les clés de la performance ont défini cette dernière comme « l'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau ou vous situez précédemment.

Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre ».

En effet, pour certains, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non style managérial.

Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et DUBOST pour mieux cerner cette notion :

**Performance=compétence\*motivation\*détermination des objectifs.**

---

<sup>82</sup>MUCHA.L, OP.CIT, p.12.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

La performance globale est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Marcel LEPETIT (1997) définit la performance globale comme «une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens». Germain et Trébucq (2004) entendent la performance globale comme «réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale». Baret (2006) définit la performance globale des entreprises (PGE) comme «l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales». <sup>83</sup>

Reynaud (2003) définit la performance globale à partir de trois composantes (voir figure n°7) : la performance économique, la performance sociale (égalité de traitement, bonne continuation de travail, respect des droits de l'homme) et la performance environnementale (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, épuisement des ressources). Cette définition renvoie au concept de RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). <sup>84</sup>

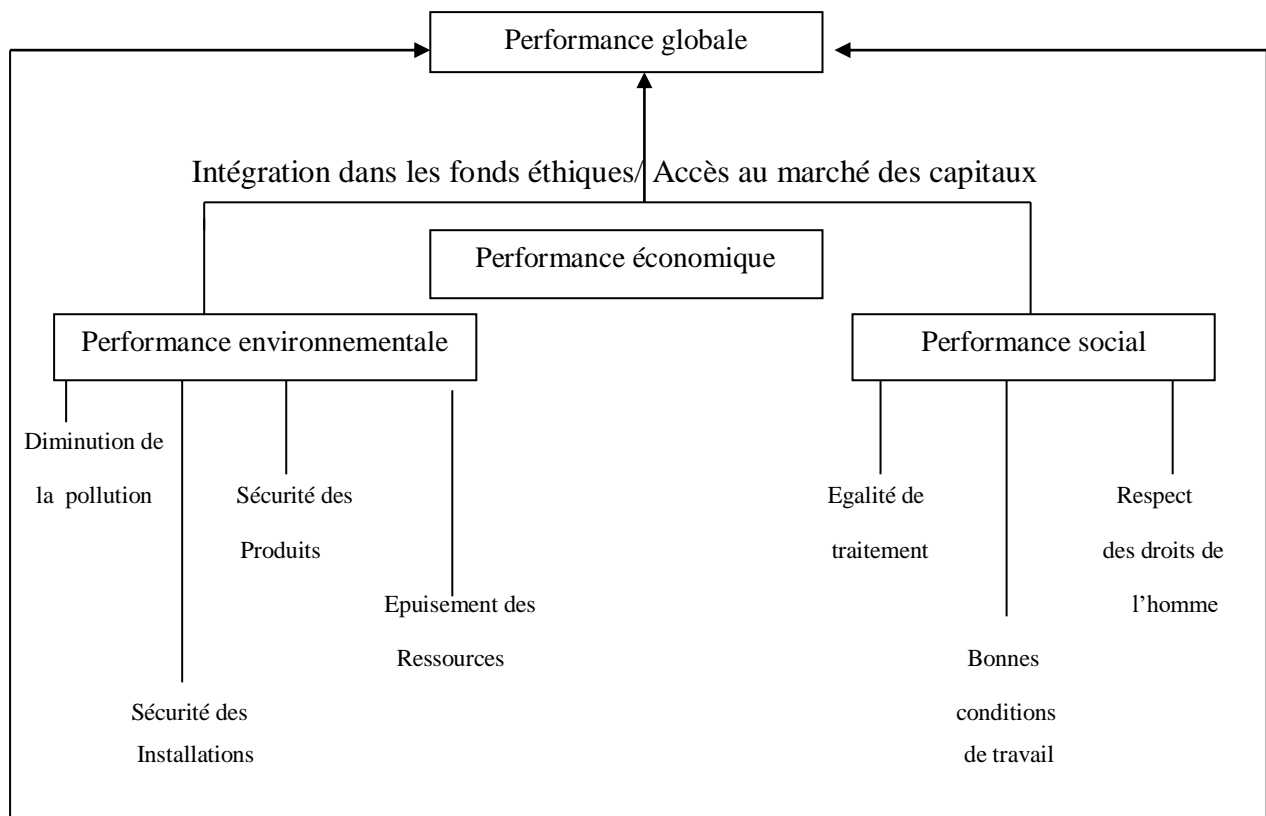
---

<sup>83</sup> Nathalie Bernard, « **Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes** », Thèse doctorat en science de gestion, option gestion et management, Université Grenoble Alpes, soutenu en 2019, P 77

<sup>84</sup> Reynaud. E, « **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?** », Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, Angers, 2003, P13.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

Figure N° 07 : La performance globale de l'entreprise (PGE)



\*Diminution des couts directs (diminution du gaspillage).

\*Diminution des risques d'accidents et juridiques.

\*Image/Gain de parts de marché.

\*Opportunité de création de nouveaux produits .

\*Diminution de probabilité d'occurrence

d'événement spectaculaire (grève/boycotts)

\*Augmentation de la motivation des employés.

\*Facilité de recrutement de cadres.

**Source :** Reynaud. E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, Angers, 2003, P 13.

### 3.3. Les types de la performance globale <sup>85</sup>

La performance globale est multidimensionnelle et engendre une dynamique systémique dans l'entreprise.

Dans notre vision des choses, la performance globale pour l'entreprise moderne devra être une composite systémique de cinq performances : les deux premières relèvent de la raison d'être même d'une entreprise et des exigences des détenteurs de son capital social. Alors que les trois autres reflètent les besoins et attentes des employés et de la société.

**3.3.1. La performance financière :** qui rend compte de l'efficience de la mobilisation des moyens financiers, il s'agit d'obtenir de garantir la rémunération équitable du facteur capital sans spoliation de la valeur créée par le travail ni nuisance à l'environnement. Les mesures utilisées seront principalement le chiffre d'affaires et le bénéfice net.

**3.3.2. La performance économique :** il s'agit d'obtenir le coût de production le plus bas (pas nécessairement du facteur travail), la meilleure qualité possible et la plus forte valeur ajoutée<sup>8</sup> ou une combinaison des trois. Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes, c'est à dire par la production obtenue pour un taux d'utilisation donné du travail et du capital.

**3.3.3. La performance sociale :** l'entreprise doit répondre aux attentes des travailleurs, en versant des salaires satisfaisants et en suscitant un climat favorable au travail. L'observation et l'expérimentation révèlent que l'entreprise compétitive, loin d'opposer l'économique et le social, est amenée à rechercher en permanence des processus de compatibilité entre la performance économique et la performance sociale (Savall, 1979) (plus particulièrement l'employabilité<sup>9</sup> des salariés). L'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais aussi une entité sociale (Etchegoyen, 1990), parmi les critères identifiés pour apprécier les différentes exigences auxquelles les stratégies organisationnelles doivent répondre : le critère d'efficacité sociale (Knight, 1977). Gerbier et Evgrafoff (1993) estiment que « les effets de la qualité de vie au travail ne sont pas absolus mais relatifs, parce qu'appréciés selon les individus ».

---

<sup>85</sup> ATOUCHE Hicham, « La performance globale de l'entreprise revisitée », REVUE des économies nord Africaines N°5, Université de Meknès-Maroc, P 60-61-62.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

**3.3.4. La performance sociétale :** il s'agit de la préservation de l'environnement par le recyclage des déchets polluants ou des eaux usées et l'effort à l'emploi. L'entreprise est devenue beaucoup plus interactive et au fil du temps elle a introduit des nouvelles dimensions essentielles pour sa viabilité, entre une interface coûteuse avec l'écologie et la société (Laszlo, 1993). Certes, la vocation première d'une entreprise est de générer une rentabilité économique à long terme, seulement au même titre, elle contribue également à la réalisation des grands objectifs nationaux, entre autres, la création de l'emploi et la protection de l'environnement (Millstein, 1998). Autrement dit, elle a une responsabilité sociétale traduite par l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à son activité.

**3.3.5. La performance éthique :** toute entreprise est encadrée dans un ensemble de valeurs sociales et il serait important qu'elle adopte des valeurs acceptées par ses différents publics. Par exemple : au-delà du produit ou service, le consommateur achète un univers, des valeurs et des façons d'être ; et au même titre toutes les pratiques déloyales (corruption, monopole, barrières à l'entrée, etc.) sont à bannir. Les conduites anéthiques ont souvent des conséquences négatives sur l'entreprise.

### 3.4. Les indicateurs de la performance

**-Indicateur :** est une information chiffrée représentée sous des formes et des unités variées et dont l'utilisation doit aider à la prise de décision.<sup>86</sup>

**- Un indicateur de performance :** est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.<sup>87</sup>

#### 3.4.1. Les niveaux d'indicateurs de la performance

Les niveaux d'indicateurs relayent au niveau du système global pour assurer la performance locale et globale de l'entreprise :<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> LORINO Philippe, « **Méthodes et pratiques de la performance** », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003, p128.

<sup>87</sup> Ibid., P 130.

<sup>88</sup> BONNEFOUS Chantal, COURTOIS Alain, « **Indicateur de performance** », édition Hermès, Paris, 2001, p128.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

---

- A- Les indicateurs stratégiques :** Sont logiquement des indicateurs de long terme très synthétiques. Ils présentent un intérêt pour une direction d'entreprise ou une équipe de pilotage à un niveau hiérarchique élevé.
- B- Les indicateurs tactiques :** Sont des indicateurs de moyen terme intéressant la hiérarchie de niveau intermédiaire.
- C- Les niveaux opérationnels :** Sont des indicateurs de court terme utiles à des niveaux directement opérationnels.

### 3.3.2. La classification des indicateurs de la performance selon quatre (04) axes

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. On classe généralement ces indicateurs selon quatre (04) axes : <sup>89</sup>

#### 3.4.2.1. L'axe financier

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple, ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont les chiffres d'affaires (global, par produit/service, par département).

#### 3.4.2.2. L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de relation client, par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèle sur le nombre totale de clients), le cout d'acquisition d'un client (cout pour acquérir un nouveau client).

#### 3.4.2.3. L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de

---

<sup>89</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>,

Consulté le 21/10/2021 à 12 h 26.

## **Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?**

---

démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

### **3.4.2.4. L'axe marché**

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque, on mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « Like »...), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement,...etc.

### **3.5.L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise**

Il est important de comprendre que le problème réside dans le fait que les employeurs veulent garder les employés motivés au travail, mais ne savent pas ce qui les motive réellement. Il est plus important de comprendre que chacun a des besoins différents, c'est ce qui motive et pousse une personne à agir. Par conséquent, il est difficile de comprendre ce qui motive les gens sans évaluer ce dont les gens ont besoin et veulent du travail. Par conséquent, les employeurs doivent bien comprendre leurs employés et utiliser différentes technologies pour les motiver en fonction de leurs besoins personnels.

Une personne devient motivée pour atteindre des objectifs personnels et des objectifs organisationnels. Plus l'enthousiasme des employés est élevé, plus cela affectera leur performance, qui à son tour affecte la performance de l'entreprise. S'il est motivé, il deviendra plus créatif, flexible, réfléchi, prévoyant, efficace et organisé, et donc plus efficace. Il est important de bien comprendre ce qu'est la motivation d'un employé, elle peut être définie comme la force psychologique qui détermine la direction des activités d'une personne. La recherche montre que la satisfaction est positivement corrélée avec le rendement au travail. Par conséquent, la motivation et la performance ont une corrélation positive, la première joue un rôle important dans la dynamique de la seconde, mais elle est aussi le résultat de la motivation, donc les deux sont causales l'une à l'autre. Par conséquent, la relation motivation-performance dépend de la complexité des tâches effectuées par les employés.

En fait, la performance des employés se reflète dans la performance de l'entreprise, on peut donc dire qu'elle est vitale pour l'avenir de l'organisation, donc l'amélioration de sa performance est directement proportionnelle au niveau de motivation.

## Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?

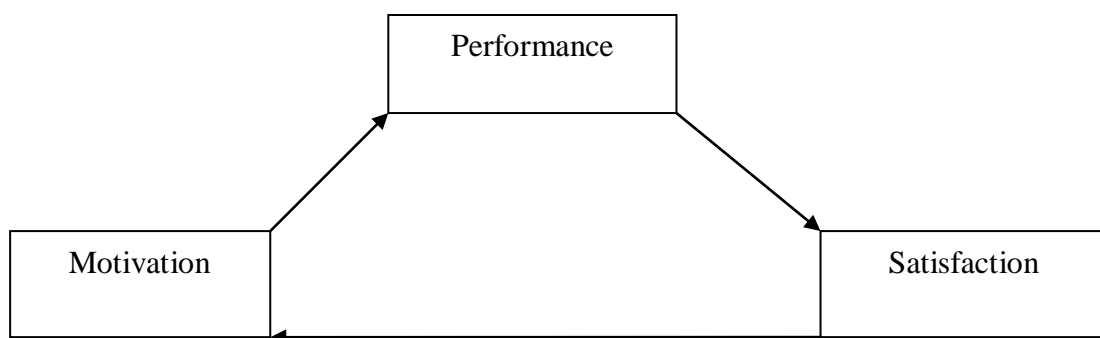
Ce dernier est considéré comme un outil précieux, et les managers doivent l'utiliser pour atteindre de très hautes performances, c'est-à-dire atteindre des objectifs dans les meilleures conditions de qualité, de consommation et de coût qui doivent être réduits. Cette relation entre la motivation et le niveau de performance dépend de la complexité des activités que l'individu doit effectuer.

Cependant, il existe une certaine relation entre la motivation, la performance et la satisfaction, mais il n'y a pas encore de définition exacte. PERETTY et al (1984) ont affirmé que cette relation est cyclique et commence par une performance élevée qui mène à la satisfaction. Selon eux, les employés sont satisfaits lorsqu'ils exécutent bien des tâches spécifiques. Cela le motive à faire plus d'efforts pour obtenir de bonnes performances à l'avenir (BRASS 1981). La relation circulaire entre la performance, la satisfaction et la motivation est illustrée dans le schéma (voir Figure 08).

Selon HACKMAN et OLDHAM, le résultat est « une motivation auto-renforcée pour le travail, entraînée par des récompenses (satisfaction) auto générées, qui se poursuivra jusqu'à ce que l'une des trois étapes psychologiques cesse d'exister, ou jusqu'à ce que les employés n'apprécient plus la récompenses internes pour sa bonne performance (plus de satisfaction)".

La théorie de HACKMAN et OLDHAM (1976) est basée sur des facteurs internes, car ils pensent que l'augmentation des facteurs externes ne conduit pas nécessairement à une amélioration des performances. Cependant, d'autres études ont montré que « les cycles d'auto-renforcement peuvent également jouer un rôle dans les facteurs de motivation externes » (ANSAR et al. KRAIMER et al. 2005).

**Figure N° 08 : La relation entre la performance, motivation et satisfaction.**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes.

## **Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?**

---

### **Conclusion**

Toutes entreprise, ayant pour objectifs d'atteindre sa performance, se doit de ne pas prendre à la légère la gestion des ressources humaines au sein de son organisation. Car, même si les ressources financière et matérielles sont indispensables pour faire face à la concurrence, le personnel de l'entreprise est un facteur clé de succès qui peut être un avantage concurrentiel efficace pour l'entreprise.

La motivation comme on l'a vue durant ce chapitre, est une énergie que l'entreprise se doit d'entretenir et satisfaire afin que le salarié continue à donner le rendement attendu et visé la meilleure allocation possible.

# Chapitre III

**Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **Introduction**

Pour clarifier ce qu'on a traité dans les deux premiers chapitres, un troisième chapitre sera consacré à une étude sur le terrain, plus précisément à l'entreprise publique industrielle ENIEM/OUED-AISSI « Unité Froid », de Tizi-Ouzou de la production électroménager.

Nous allons se focaliser sur l'entreprise ENIEM pour analyser ses conditions de travail et la motivation au travail au sein de cette entreprise.

Ce chapitre portera essentiellement sur trois parties à savoir :

- Une présentation générale de l'entreprise ;
- Analyses et interprétations des résultats ;
- Les résultats de la recherche.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **Section 1 : Présentation de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménager « ENIEM »**

Dans cette section nous allons étudier l'histoire de l'ENIEM, le patrimoine de l'entreprise, ses missions, ses objectifs et les activités de l'entreprise.

#### **1-Présentation générale de l'ENIEM**

Pour commencer, nous présentons l'évolution historique de l'ENIEM depuis sa création. Ensuite, nous nous intéressons à ses missions et objectifs.

##### **1.1. Situation géographique de l'ENIEM**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager dénommée « ENIEM », se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR de OUED-AISSI, à une distance de 15 KM à l'est de Tizi-Ouzou. Elle possède un patrimoine foncier et immobilier réparti sur 40 hectares, son siège sociale se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou boulevard STITI-ALI à proximité de la gare ferroviaire. La filiale de FILAMP est installée à la zone industrielle de MOHAMMADIA wilaya de MASCARA, et la filiale sanitaire est située à MILIANA wilaya d'AIN-DEFLA.

##### **1.2. Création de l'ENIEM**

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établie dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Aout 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle d'Oued-Aissi à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La superficie totale est de 55 hectares dont 12 ,5 hectares couverts, il est entré en production le 16-06-1977.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **1.3. Historique de l'ENIEM**

L'entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) est une entreprise publique économique de droit algérien constituée le 02/01/1983 par les dispositions n°83/39 publiée au BOAL (Bulletin Officiel des Annonces Légales), mais qui existe depuis 1974 sous la tutelle de l'entreprise-mère SONELEC (Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electronique). Elle est issue de la restructuration de SONELEC en 1983.

L'ENIEM est chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, puis transformés en société par actions le 08/10/ 1989. Elle a pour principale mission d'assurer la production, le montage, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager. L'ENIEM a une gamme de produits très large. Elle produit tous types de réfrigérateurs, des congélateurs, des cuisinières et des climatiseurs, des appareils de cuisson, de lavage, ainsi que les lampes à incandescence. Elle a aussi une autre activité qui consiste dans le montage du petit appareil électroménager domestique (robots de cuisine, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux, etc.).

L'ENIEM est organisée en trois principales unités de production, qui sont l'Unité Froid, Cuisson et Climatisation, connues sous le nom de Complexe d'appareils ménagers(CAM), situé près de Tizi-Ouzou, l'Unité Sanitaire de MILIANA, et l'Unité Lampes de MOHAMMADIA. Chacune de ces unités est elle-même organisée en différentes directions. Leader de l'électroménager en Algérie, l'ENIEM possède des grandes capacités de production et une expérience de plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches d'électroménager.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme Internationale ISO 9002/ 94 auprès de l'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). Comme SAIDAL, l'ENIEM est confronté à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux d'électroménager. Les importateurs, bénéficiant de puissants réseaux de soutien et de protection, lui livrent une concurrence que ses cadres qualifient souvent de déloyale.

### **1.4. Le capital social et le patrimoine d'entreprise**

Le 08 /10/1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions, avec un capital 40.000.000.00 DA celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 2 9575000 000,00 DA.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

Le capital social actuel est de 10 279 800 000 ,00 DA, détenu en totalité (100 %) par la société gestion et de participation.

« Industrie électron-domestique » (INDELEC) son siège est à Tizi-Ouzou depuis 1998, l'ENIEM est organisée en unités et à cette année que l'entreprise est certifiée par l'organisation internationale (AFAQ) : « Association Financière de l'Assurance Qualité ».

L'ENIEM est dotée de :

- Trois (03) unités de production qui sont : unité froid, unité cuisson, unité climatisation.
- Une unité commerciale.
- Une unité de prestation technique(UPT).
  
- **Unité d'équipement sanitaire**

Filiale depuis 2005, elle est implantée à MILIANA, sa mission est la fabrication de produits sanitaires tels que lavabos, baignoires...

- **Unité FILLAMP**

Implantée dans la Wilaya de MASCARA, elle est spécialisée dans la production des lampes à incandescence.

- **Le complexe d'appareils ménagers (CAM)**

Il se trouve à la zone industrielle d'OUED-AISSI Wilaya de Tizi-Ouzou, il s'étale sur une surface de 55 hectares avec un effectif de 3200 travailleurs.

Mis en place 1977, le complexe a accumulé deux décennies d'expérience industriel et de développement technologique en matière de froid et de climatisation, ceci peut être résumé dans le tableau qui suit:

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

**Tableau N° 04 : Récapitulatif de l'évolution de l'ENIEM**

Année	Développement
<b>1977</b>	-Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles « partenaires Allemand, DIA.BOSCH ». -Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire allemand, DIAG-SEPPELEFRIKCE ».
<b>1979</b>	- Montage de premiers climatiseurs types fenêtre. - Production des chauffe eau/bain « partenaires allemand BACHRINS et MARY ».
<b>1982</b>	- Production de petits appareils ménagers MAC-SC.
<b>1986</b>	- Exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA ».
<b>1987</b>	- Arrêt de la production de PAM.
<b>1989</b>	- Arrêt de production de réchauffage 2F. -Passage de l'ENIEM à l'autonomie.
<b>1990</b>	- Arrêt de production des anciennes cuisinières et vente de ses équipements. - Fusion de l'ancienne et la nouvelle usine de réfrigérateurs « INTER- CODS-TECHNOGAS »
<b>1991</b>	- Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-COOPS-TECHNOGAS ».
<b>1992</b>	- Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais l'EMATIC.
<b>1993</b>	- Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM.
<b>1994</b>	- Réalisation de chaud plat au feu.
<b>1995</b>	- Production de réfrigérateurs 520L. -Montage de petits appareils ménagers « partenaire ITALISTAMP ».
<b>1996</b>	- Entré de production de PAM/ SC et MACIALISTAMP -Reprise de comptoirs et armoires frigorifique.
<b>1997</b>	- Abondant de réchaud 04 feux -Reconversion de CFC. -Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC.
<b>1998</b>	- Certification de l'entreprise «ISO» par l'organisme français AFAQ.

**Source :** Document interne de l'ENIEM.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

De 1998 à nos jours : restructuration des complexes appareils ménager qui a donné naissance à des unités suivantes : Unité froid, unité des cuisinières, unité des climatiseurs, unité des prestations techniques.

### **1.5. Missions et objectifs de l'ENIEM**

#### **1.5.1. Mission de l'ENIEM**

La mission de cette entreprise est d'assurer la production, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- appareils de réfrigération ;
- appareils de congélation ;
- appareils de cuisson ;
- appareils de climatisation ;
- petits appareils ménagers (PAM).

#### **1.5.2. Objectifs de l'ENIEM**

L'entreprise ENIEM tend à atteindre les principes objectifs ci-après :

- Accroître la satisfaction des clients.
- Amélioration de la qualité des produits.
- La sensibilisation des parties intéressées.
- La réduction du nombre d'effectifs.
- La valorisation des ressources humaines (RH).
- L'amélioration de la maintenance de l'outil production et de l'installation.
- Amélioration du chiffre d'affaire.
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement.
- Le renforcement de la sécurité du patrimoine et des infrastructures.
- La formation du personnel sur l'environnement.
- Augmentation du volume de production en relation avec les variations de la demande.
- La prévention de risque de pollution.
- La rationalisation de la consommation des énergies et fluides.
- L'amélioration de la gestion des déchets.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **2. Organisation générale de l'ENIEM**

Cette sous-section va nous permettre de situer le mode d'organisation de l'ENIEM et son organigramme.

#### **2.1. La direction générale**

Son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou Boulevard STITI Ali BP 71 poste et l'usine est implantée à 15 Km à l'Est de Tizi-Ouzou Zones Industrielle AISSAT IDIR.

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le porte feuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances...etc.).

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir :

- Direction industrielle.
- Direction du développement et de partenariat.
- Direction des finances et comptabilité.
- Direction des ressources humaines (RH).
- Direction de planification et de contrôle de gestion.
- Direction de marketing et communication.

#### **2.2. Les unités de l'ENIEM**

L'ENIEM est composée de trois (03) unités, unité de production, une unité commerciale et une unité prestation technique.

##### **2.2.1. Les unités de production**

Les unités de production sont indépendantes et susceptibles d'être et qui sont:

###### **A-Unité froid**

Elle est considérée comme l'unité la plus importante sur le plan effectif. Elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **\*Sa mission**

La mission générale de l'unité froid est de produire et développer les produits de froid domestique.

### **\*Ses activités**

- La transformation de la tôle.
- Le traitement et revêtement de surface (peinture, plastification).
- L'injection plastique et polystyrène.
- La fabrication de pièce métallique (condenseur, évaporateur).
- Structure des soutien-maintenance de gaz-contrôle de qualité-études méthodes.
- Le thermoformage de plaque plastique.
- Assemblage produit (montage finale- 3 lignes).

Unité froid est composée de 3 lignes de produits :

#### **1<sup>ère</sup> ligne**

- Réfrigérateur petit modèle dont à capacité de production est de 110.000 appareils par an réalisé en deux équipes
- Donneur de licence: BOSCH –Allemagne–1977.

#### **2<sup>ème</sup> ligne**

- Réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur).
- Donneur de licence : TOSHIBA JAPAN-1987.

#### **3<sup>ème</sup> ligne**

- Congélateur dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrique).
- Donneur de licence : LEMATIC–LIBAN-1993.

### **B-Unité cuisson**

Elle est spécialisée dans la production des différents types de cuisinières.

### **\*Sa mission**

Produire et développer des différents modèles de cuisinières.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **\* Ses activités**

- La transformation de tôle.
- Le traitement et le revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage).
- L'assemblage des cuisinières.
- Laboratoire d'essai produit
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes).

### **C-Unité climatisation**

Elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs.

#### **\*Sa mission**

Produire et développer les produits de climatisation.

#### **\*Ses activités**

- La transformation de la tôle.
- Le traitement et le revêtement de surface (peinture).
- L'assemblage des climatiseurs.

### **2.2.2. Unité prestation technique**

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- De l'entretien des équipements ;
- Des engins roulants ;
- De l'entretien des bâtiments ;
- Des fonctions informatiques au sein des complexes appareils ménagers.

#### **\*Sa mission**

L'unité est chargée de fournir et exploiter les moyens techniques communs ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages,...etc.).

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

Cette unité assure également la réalisation des pièces de rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils,... etc.), assure toute les activités informatique des unités.

### **\*Ses activités**

- La conception et réalisation des outils/moules.
- La réalisation (usinages) des diverses pièces.
- L'étalonnage/vérification des instruments de mesure.
- L'impression, prestation sociales.
- La production d'énergie et de fluides.
- L'entretien des bâtiments.
- La fabrication de palettes (menuiserie).
- La neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.

### **2.2.3. Unité commerciale**

Cette unité est chargée de commercialisation des produits de l'entreprise fabriquer par les unités de production, de la gestion du réseau et du service après vente.

### **\*Sa mission**

La mission se résume dans l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

### **\*Ses activités**

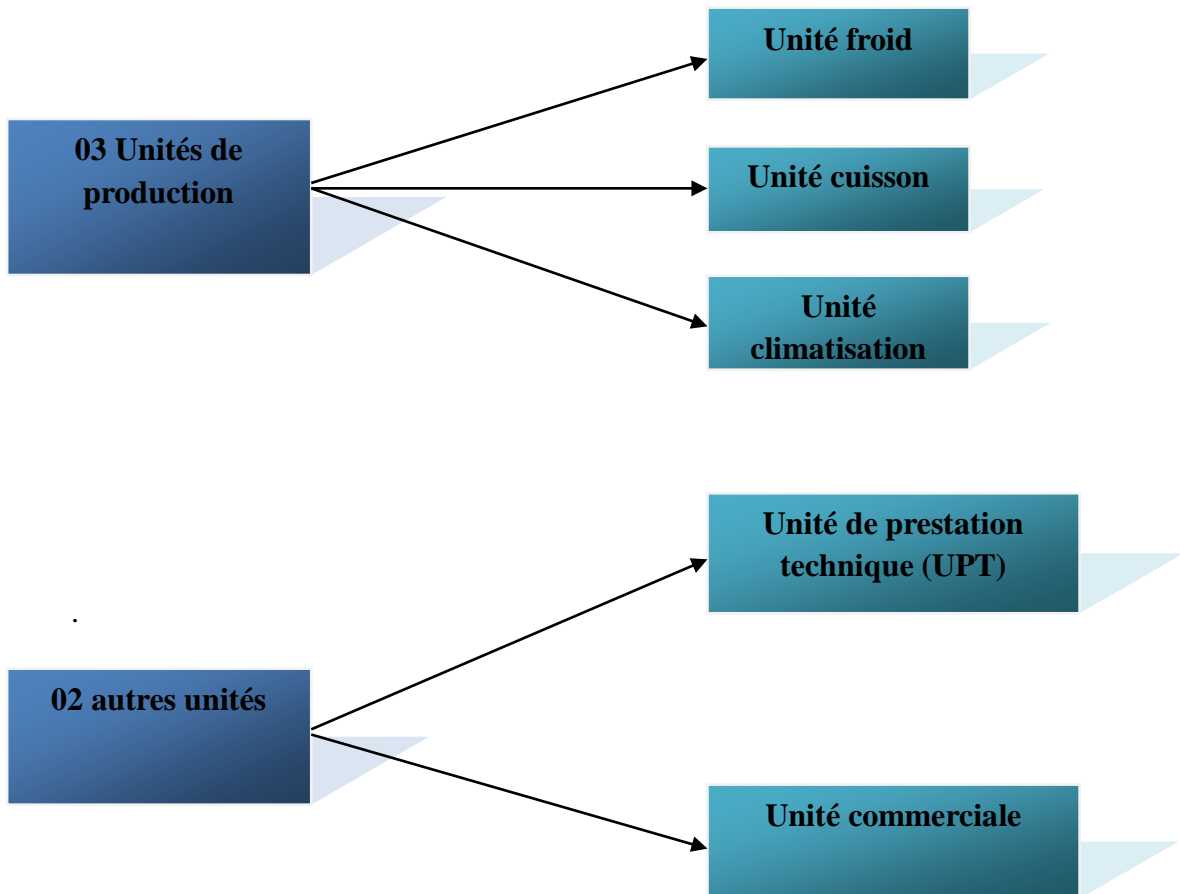
- Le marketing.
- La vente.
- Le service après vente.
- La gestion des stocks des produits finis.
- La distribution et l'exploitation des produits finis.

Ceci peut être résumé dans le schéma qui suit :

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

---

Figure N° 09 : Les activités de l'ENIEM

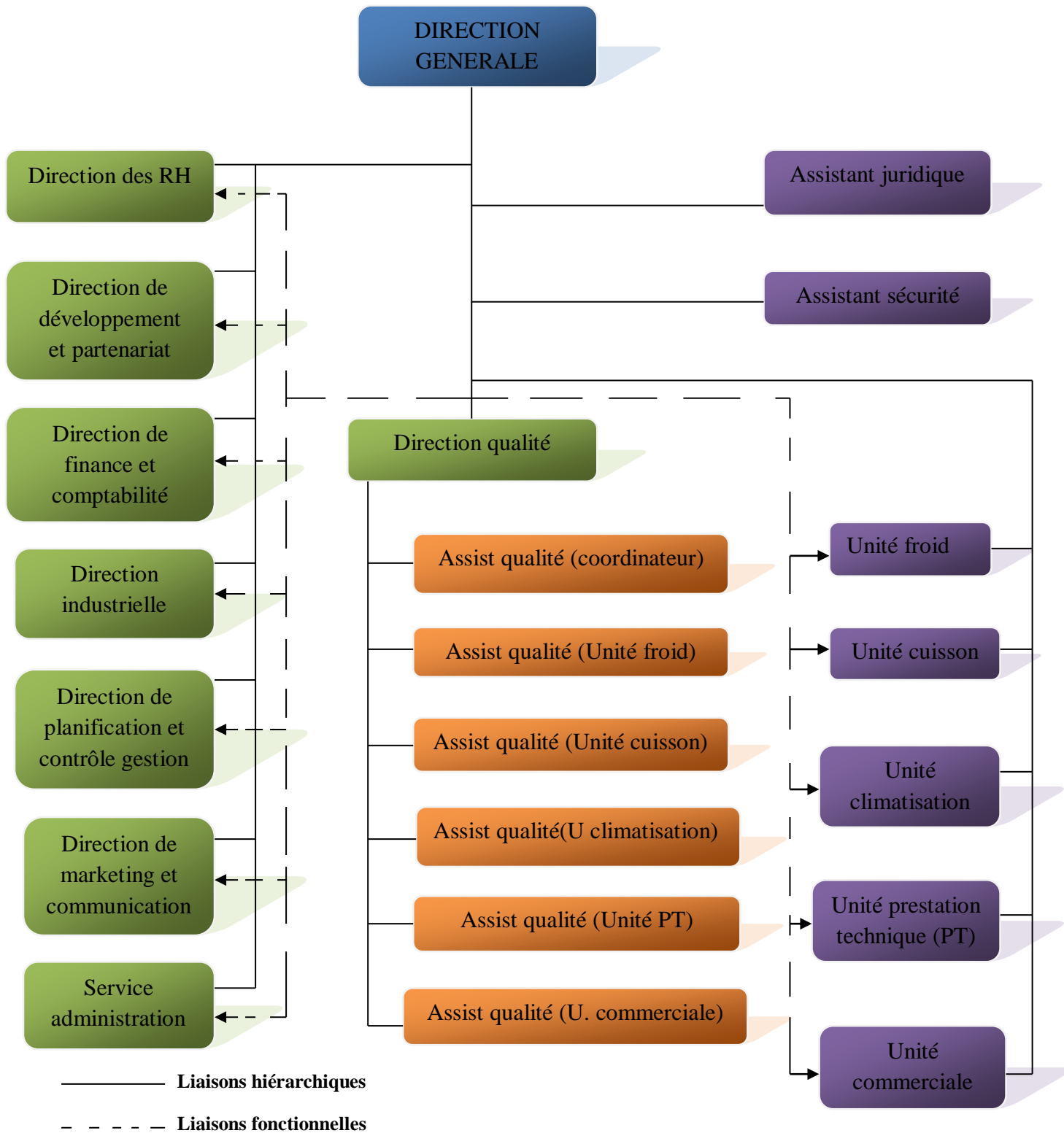


Source : Document interne de l'ENIEM.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

### 2.3. L'organigramme général de l'ENIEM

Figure N° 10 : L'organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM 2018.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **3. Délimitation du champ d'étude**

Dans cette sous-section nous allons présenter l'unité froid, ainsi que son département administratif des ressources humaines (RH).

#### **3.1. Présentation du l'unité froid**

C'est une unité qui produit des plusieurs modèles différents de réfrigérateurs et congélateurs, elle dispose d'un personnel important qui voisine les 1348 travailleurs au 21/12/2003.

Sa mission globale est de produire et développer les produits de froid domestique.

Les principales activités de l'unité froid sont :

- La transformation de la tôle ;
- Le traitement et le revêtement de surface (peinture, évaporateur) ;
- L'injection plastique et polystyrène ;
- La fabrication de pièce métallique (condenseur, évaporateur) ;
- Le thermoformage de plaque plastique ;
- L'assemblage.

L'unité Froid est composée de huit (08) départements qui sont sous la tutelle de la direction de l'unité, chaque département est composé d'un nombre de services et chaque service est identifié par un numéro.

Comme nous, on a passé notre stage au sein du département administratif des ressources humaines, on va donc se focaliser sur la présentation de ce dernier.

#### **3.2. Département Administratif des Ressources Humaines**

Nous avons choisis comme terrain d'investigation le département administratif des ressources humaines, En cohérence avec la politique qualité de l'entreprise. La fonction ressources humaines accroît la mobilisation et la valorisation du personnel dans ses actions au service du client.

- Le département administratif des ressources humaines pilote le recrutement, l'accueil, l'information et gère le plan de carrière du personnel. Il conçoit le plan de formation à partir du recueil des besoins collectifs et individuels et assure son exécution.

### **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

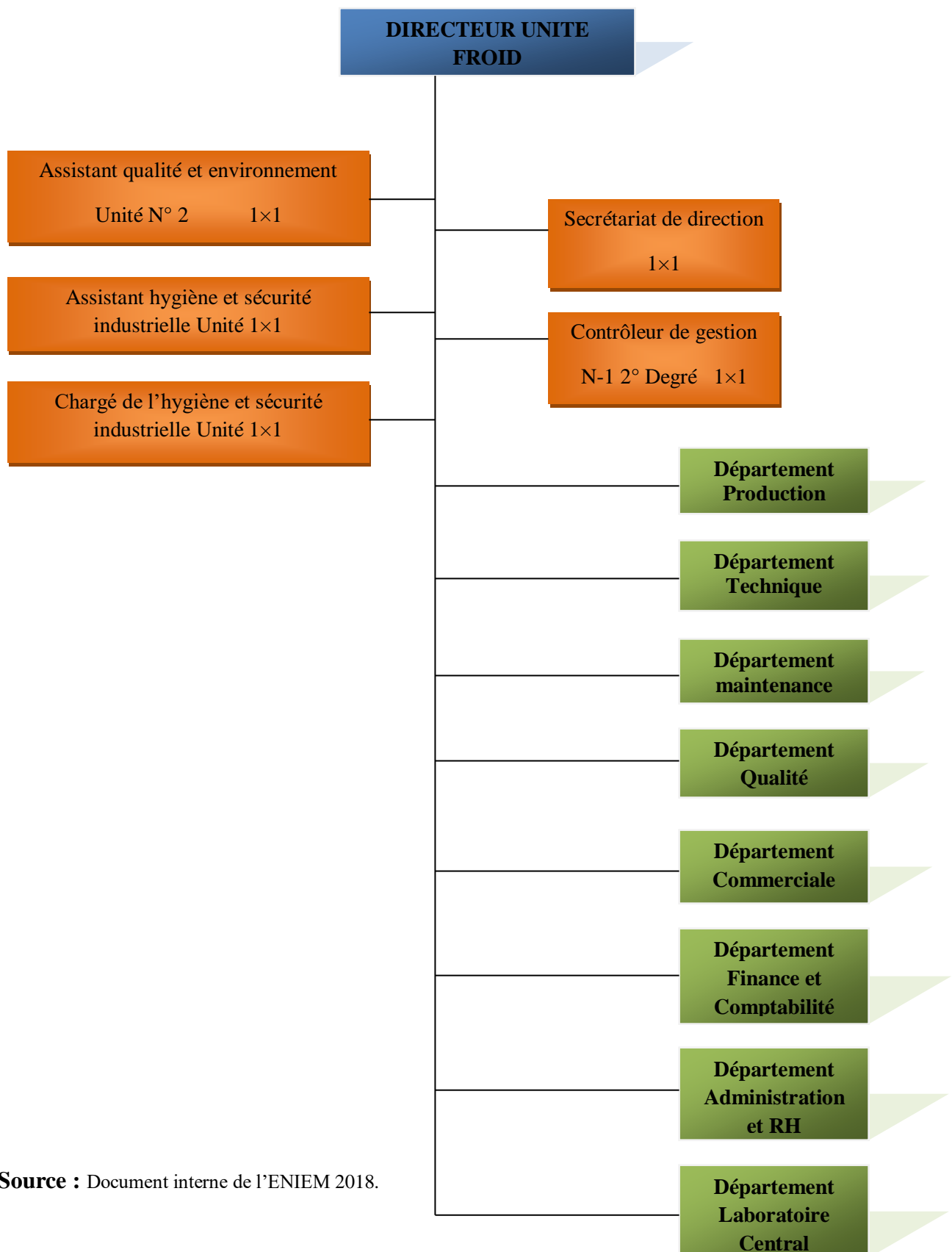
- Le département administratif de ressources humaines supervise la gestion administrative et légale pour le personnel et les pouvoirs publics en respectant les objectifs de conformité, et les délais.

En outre, il doit :

- Assurer la mise en place et l'adaptation des besoins tant quantitatifs que qualitatifs de l'entreprise en matière de ressources humaines, et en fonction de son développement et des conjonctures.
- Encourager les actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences.
- Rédiger, vérifier et approuver les dispositions décrites relative au fonctionnement efficace de son activité.
- Définir et exécuter les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise en suivant les niveaux de qualification du personnel.
- Gérer les éventuels conflits collectifs dans le respect de la loi et préparer les décisions de la direction.
- Se prononcer sur le choix de l'entreprise en matière d'organisation.
- Gérer l'administration du siège de l'entreprise.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

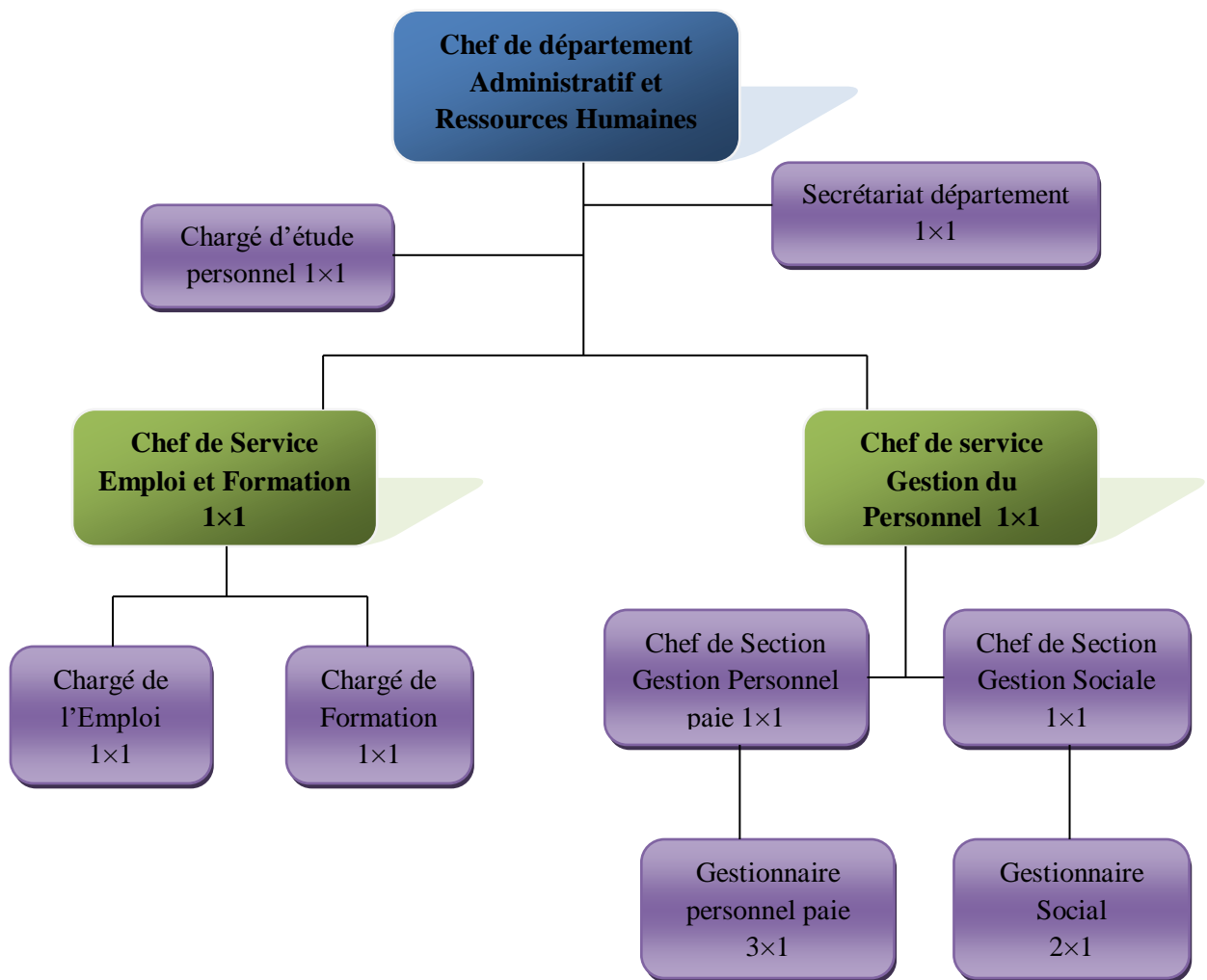
Figure N° 11 : L'organigramme général de l'unité froid



Source : Document interne de l'ENIEM 2018.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N° 12 : L'organigramme de Département Administration et Ressources Humaines (Unité Froid)



Source : Document interne de l'ENIEM 2018.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

### Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section nous permettra à présenter les résultats que nous avons pu obtenir à partir de notre étude par questionnaire auprès d'un échantillon des fonctionnaires de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou.

Nous allons alors procéder à la vérification des hypothèses que nous avons avancées en problématique.

#### 2.1. Interprétation des résultats

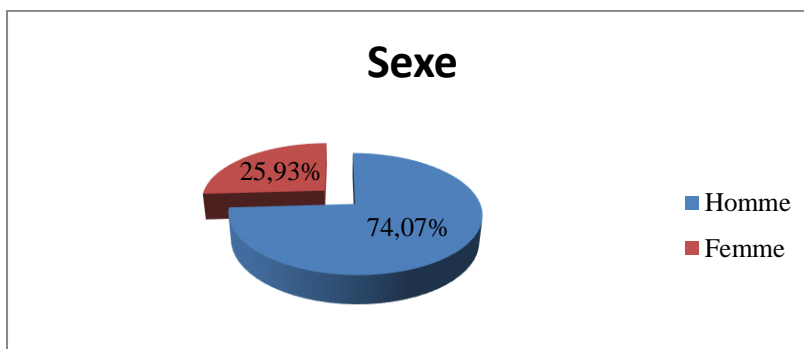
##### 2.1.1. Les données personnelles

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon selon le Sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Homme	20	74,07
Femme	07	25,93
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°13 : La représentation graphique selon le Sexe



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus de notre enquête, on constate que le pourcentage des hommes qui représente 74,07 % de l'échantillon est plus élevé que celui des femmes qui représente 25,93 % en termes de sexe.

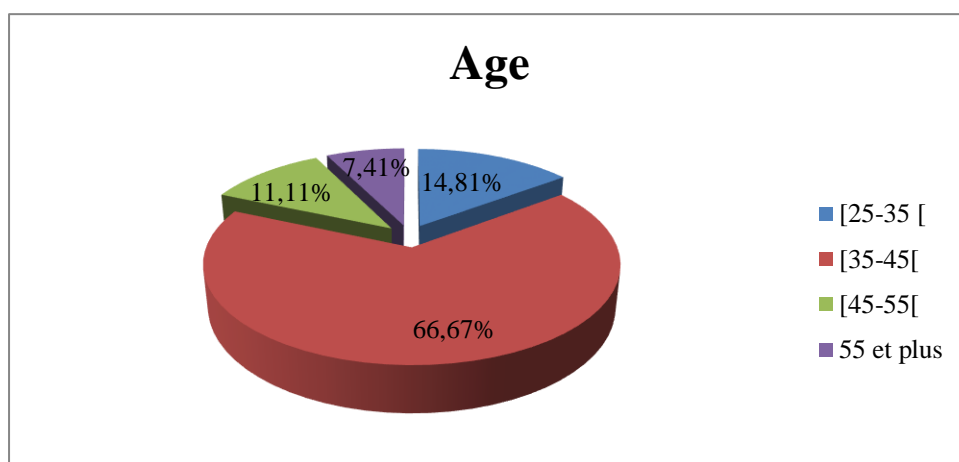
## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Tableau N° 06 : La répartition de l'échantillon selon l'Age

Age	Fréquence	Pourcentage %
[25-35 [	04	14,81
[35-45[	18	66,67
[45-55[	03	11,11
55 et plus	02	07,41
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°14 : Représentation graphique selon l'Age



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données montrent que 66,67 % des salariés sont des adultes âgés entre 35 et 45 ans, suivie de la catégorie âgée entre 25 et 35 ans avec un pourcentage de 14,81 % suivie par la catégorie âgée entre 45 et 55 ans avec un pourcentage de 11,11 % et enfin un taux très bas par rapport à la catégorie âgée de 55 ans et plus avec un pourcentage de 7,41 %.

Nous constatant a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des jeunes qui se caractérisent par l'implication et la stabilité.

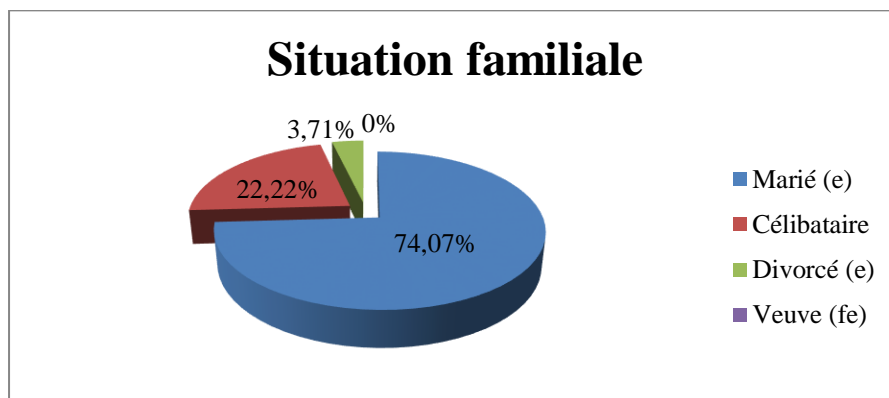
### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Tableau N°07 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage %
Marié (e)	20	74,07
Célibataire	06	22,22
Divorcé (e)	01	03,71
Veuf (Ve)	00	00
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°15 : La représentation graphique selon la situation familiale



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui des fonctionnaires mariés avec un taux de 74,07 % puis 22,22 % des fonctionnaires célibataires, 3,70 % divorcés et 0 % veufs.

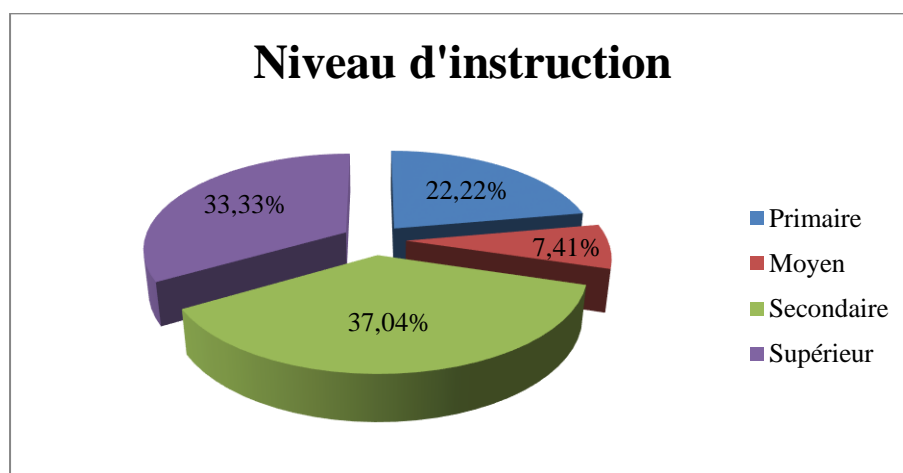
## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Tableau N°08 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage %
Primaire	06	22,22
Moyen	02	7,41
Secondaire	10	37,04
Supérieur	09	33,33
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°16 : Représentation graphique selon le niveau d'instruction



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données montrent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est secondaire avec un pourcentage de 37,04 % suivi de 33,33 % d'éléments de niveau universitaires (supérieur), 22,22 % d'éléments de niveau primaire et enfin 7,41 % éléments ayant un niveau moyen.

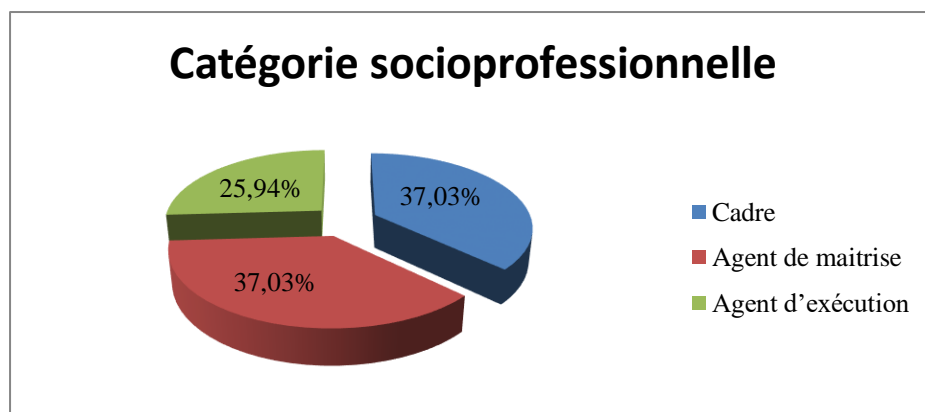
## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Tableau N°09 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadre	10	37,03
Agent de maîtrise	10	37,03
Agent d'exécution	07	25,94
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°17 : Représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle(CSP)



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les données du tableau, on remarque que la catégorie des cadres et les agents de maîtrise occupent le même pourcentage de 37,03 % et qui est plus élevé que celui des agents d'exécution qui occupe 25,94 % de l'échantillon.

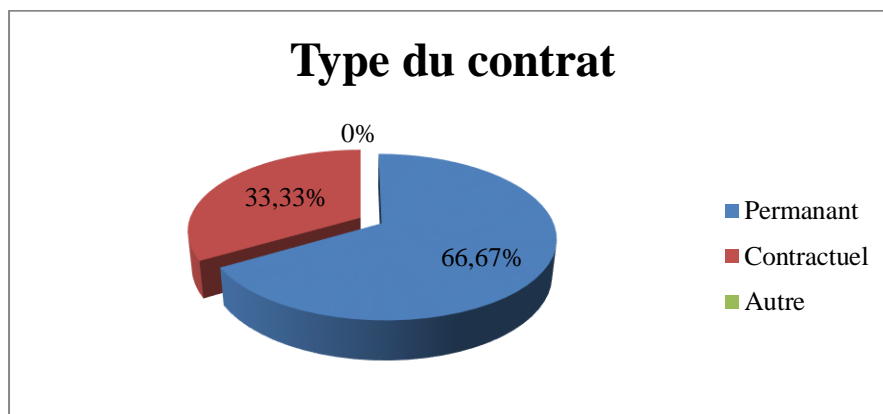
Tableau N°10 : La répartition des membres de l'échantillon selon la situation de travail

Type de contrat	Fréquence	Pourcentage %
Permanent	18	66,67
Contractuel	09	33,33
Autre	00	00
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°18 : Représentation graphique selon la situation de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les données que nous avons, un taux de 66.67 % des enquêtés sont permanents et un taux de 33.33 % qui représente les enquêtés contractuels.

### 2.1.2. Les données professionnelles

#### A. La réalité des conditions de l'environnement de travail

Question N°7 : Avez-vous la possibilité de discuter avec les responsables dans votre entreprise sur les conditions de travail ?

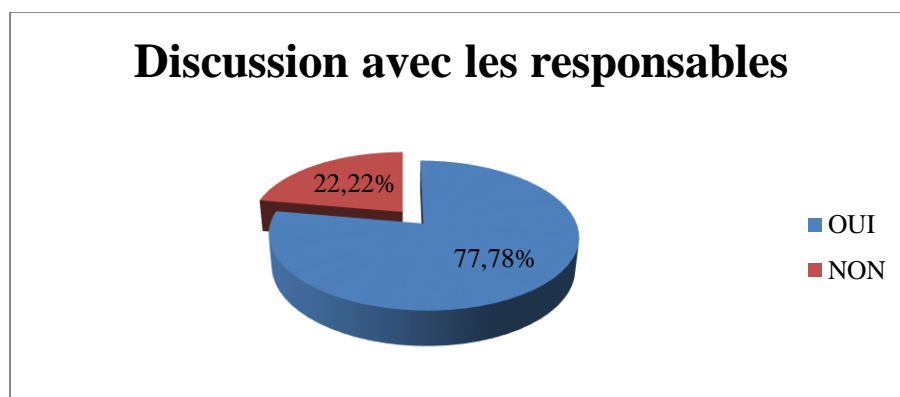
Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon la possibilité de discussion avec leurs supérieurs concernant les conditions du travail

Discussion avec les responsables	Fréquence	Pourcentage %
OUI	21	77,78
NON	06	22,22
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°19 : Représentation graphique selon la possibilité de discussion avec leurs supérieurs concernant les conditions du travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Le tableau ci-dessus nous montre que 77,78 % des enquêtés ont la possibilité de discuter avec leurs supérieurs concernant les conditions du travail, par contre, 22,22 % des enquêtés ne l'ont pas.

On déduit que la majorité des enquêtés qui ont la possibilité de bien discuter avec leurs responsables concernant les conditions du travail ont donc des bonnes relations avec leurs supérieurs ainsi qu'une bonne et forte communication par contre la minorité réclament le manque de cette dernière.

#### Question N°8 : Est-ce que votre salaire mensuel vous satisfait ?

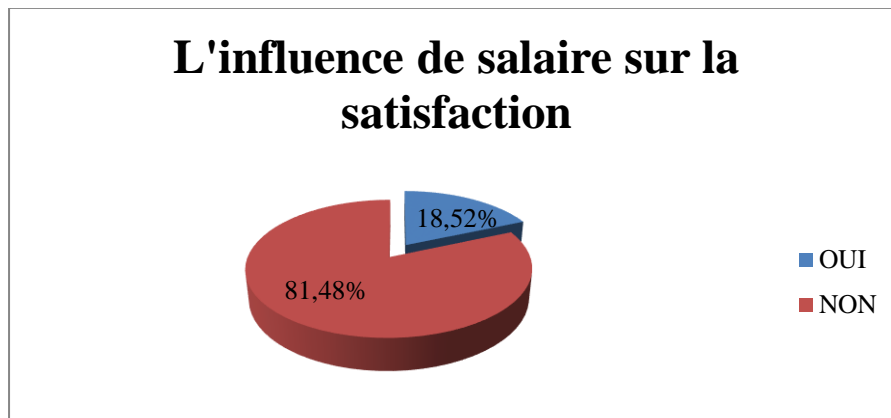
Tableau N°12 : Le taux de satisfaction des salariés de leur salaire mensuel

L'influence de salaire sur la satisfaction	Fréquence	Pourcentage %
OUI	05	18,52
NON	22	81,48
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°20 : Représentation graphique de taux de satisfaction des salariés de leur salaire mensuel



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données de notre échantillon dévoilent que 81,48 % des enquêtés ne sont pas satisfaits de leur salaire mensuel et 18,51 % des autres enquêtés sont satisfaits.

A partir de là, on peut déduire que l'insatisfaction de la majorité des salariés de leur salaire mensuel renvoie à son insuffisance de couvrir leurs divers besoins ainsi que par rapport à son inadéquation avec les efforts et compétences occupant certains postes.

Question N°9 : Etes-vous exposés aux risques dans la réalisation de votre travail ?

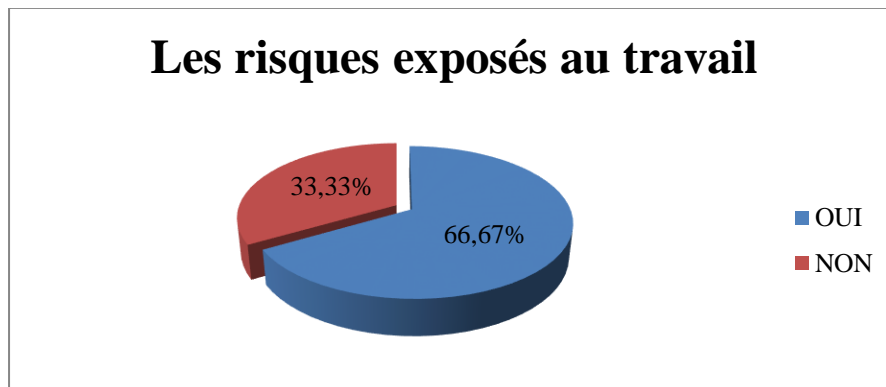
Tableau N°13 : Le taux d'exposition aux risques durant l'exécution du travail

Les risques exposés au travail	Fréquence	Pourcentage %
OUI	18	66,67
NON	09	33,33
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°21 : Représentation graphique de taux d'exposition aux risques durant l'exécution du travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les données de terrain, 66,67 % des enquêtés sont exposés aux risques durant l'exécution de leur tâche et un pourcentage de 33,33 % qui représente les éléments non exposés aux risques.

On déduit alors que la majorité des salariés qui sont généralement des agents de maîtrise sont exposés aux risques durant l'exécution de leur travail y compris : les risques d'accident électrique, blessures, chute, inhalation des produits chimiques, maladies...etc. et la minorité qui sont en abri en vue du poste qu'ils occupent et la tâche qu'ils accomplissent.

### Question N°10 : Souffrez-vous de la charge du travail ?

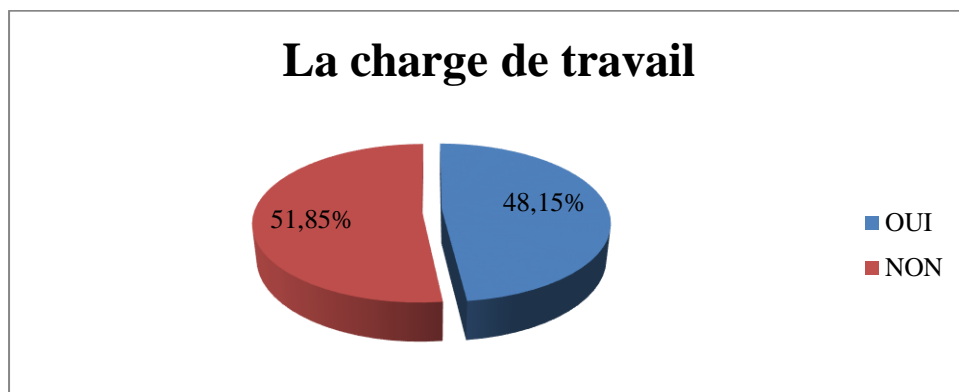
Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon la charge du travail

La souffrance de la charge de travail	Fréquence	Pourcentage %
OUI	13	48,15
NON	14	51,85
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°22 : Représentation graphique selon la charge de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les données, 51,85 % des enquêtés ne souffrent pas de la charge du travail en revanche de ceux qui souffrent et qui représentent un taux de 48,15 %.

La majorité qui souffre de la charge au travail souffre d'une charge physique et qui sont généralement des agents de maîtrise puis certains des cadres qui souffrent d'une charge mentale.

**Question N°11 : Est-ce que l'entreprise veille sur l'amélioration des conditions de travail ?**

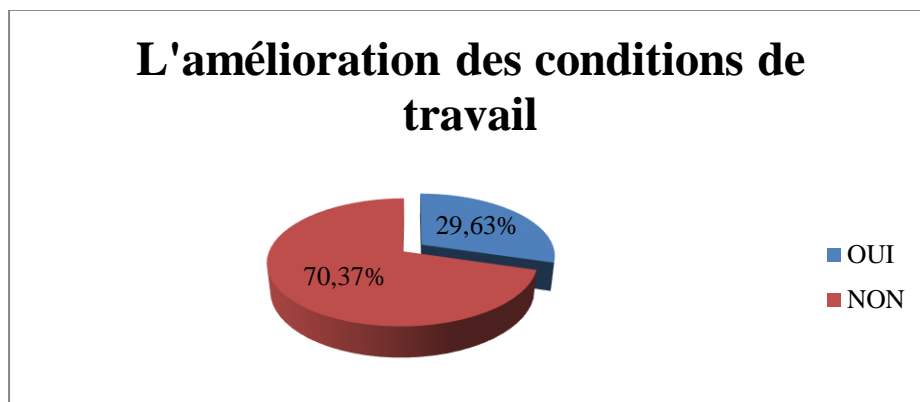
Tableau N°15 : Le taux de l'amélioration des conditions de travail par l'entreprise

L'amélioration des conditions de travail	Fréquence	Pourcentage %
OUI	08	29,63
NON	19	70,37
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°23 : Représentation graphique de taux de l'amélioration des conditions de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données indiquent qu'un taux de 70,37 % des enquêtés infirment que l'entreprise veille pas sur l'amélioration des conditions de travail, contrairement de 29,63 % des enquêtés confirme ceci (l'entreprise veille sur l'amélioration des conditions de travail).

Question N°12 : Vos responsables, s'intéressent-ils au bien être des employés ?

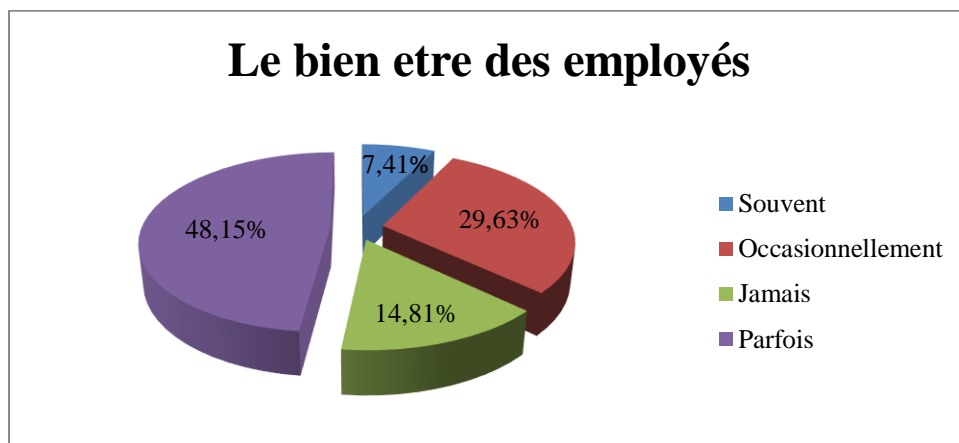
Tableau N°16 : Répartition selon le bien être des employés

Le bien être des employés	Fréquence	Pourcentage %
Souvent	02	07,41
Occasionnellement	08	29,63
Jamais	04	14,81
Parfois	13	48,15
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°24 : Représentation graphique selon le bien être des employés



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les données du terrain, 48,15 % des employés ont répondu que leurs responsables s'intéressent parfois à leur bien-être, 29,63 % ont répondu que ceci se passe occasionnellement, 14,81 % jamais (les responsables ne s'intéressent pas du tout à leur bien-être) et puis 7,41 % des employés répondaient que leurs responsables s'intéressent souvent à leur bien-être.

### Question N°13 : Comment jugez- vous vos horaires de travail ?

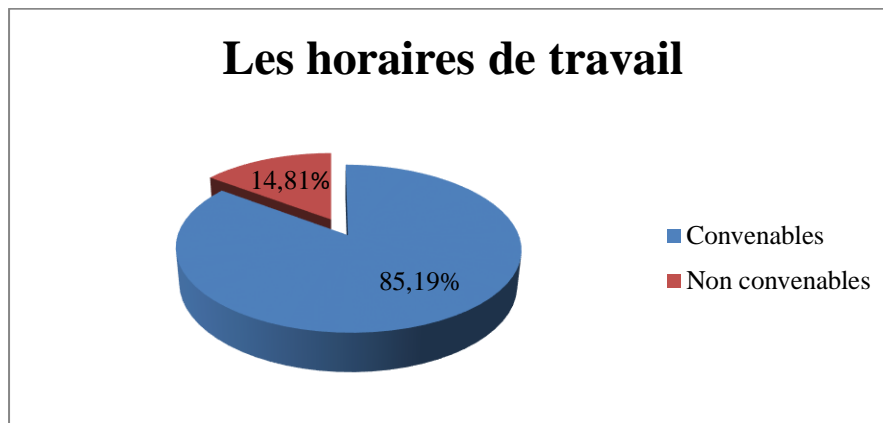
Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon les horaires de travail

Les horaires de travail	Fréquence	Pourcentage %
Convenables	23	85,19
Non convenables	04	14,81
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°25 : Représentation graphique selon les horaires de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, 85,19 % des enquêtés jugent que les horaires du travail pour eux est bien convenables, contrairement de 14,81 % des autres enquêtés qui jugent que celles-ci est non convenables.

### Question N°14 : Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail ?

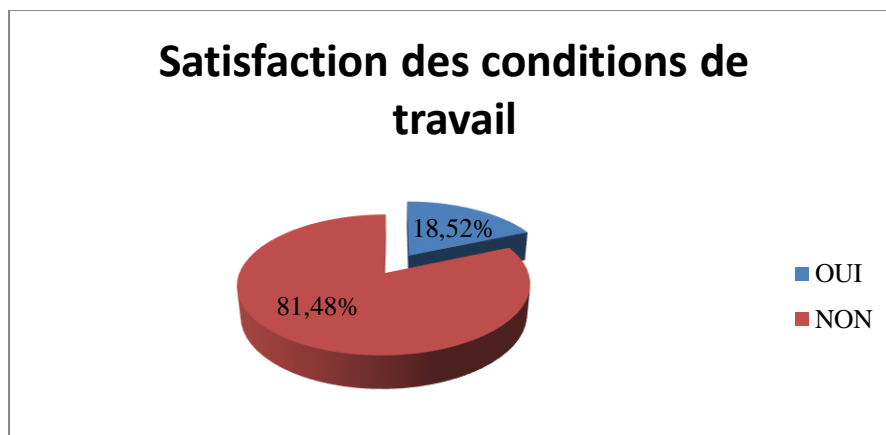
Tableau N°18 : Le taux de satisfaction des conditions de travail

Satisfaction des conditions de travail	Fréquence	Pourcentage %
OUI	05	18,52
NON	22	81,48
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°26: Représentation graphique de taux de satisfaction des conditions de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après notre enquête, 81,48 % des enquêtés ne sont insatisfaits de leurs conditions de travail, et 18,51 % des enquêtés sont contrairement satisfaits.

### B. La motivation des salariés dans leur environnement de travail

Question N°15 : Trouvez-vous des obstacles lors de l'exécution de votre activité?

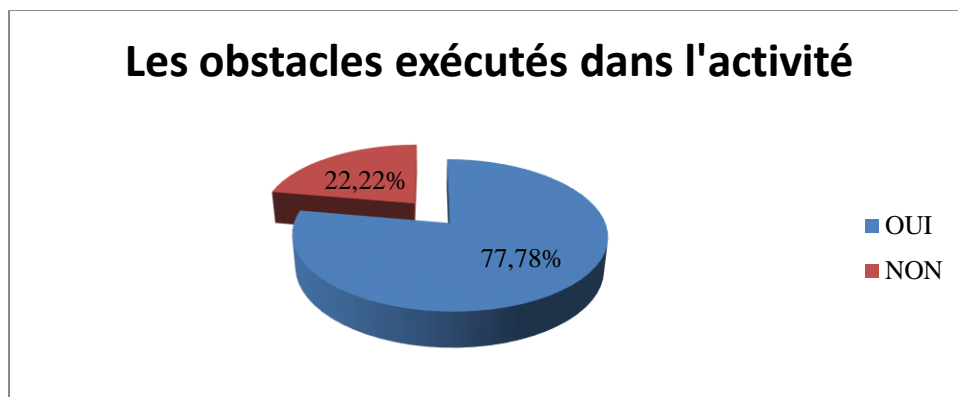
Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon selon les obstacles rencontrés durant l'exécution de leurs activités

Les obstacles exécutés dans l'activité	Fréquence	Pourcentage %
OUI	21	77,78
NON	06	22,22
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°27 : Représentation graphique selon les obstacles rencontrés durant l'exécution de leurs activités



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les résultats obtenus, un taux de 77,78 % représente les enquêtés qui rencontrent des obstacles (problèmes) durant l'exercice de leurs activités et 22,22 % le taux des enquêtés qui ne rencontrent aucun obstacle durant leur travail.

#### Question N°16 : Avez-vous bénéficié d'une formation menée par l'entreprise ?

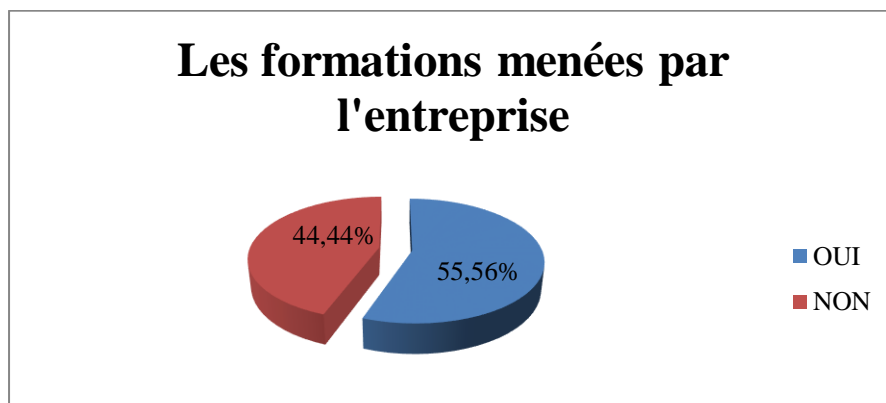
Tableau N°20 : Répartition de l'échantillon selon les formations menées par l'entreprise

Le bénéfice d'une formation	Fréquence	Pourcentage %
OUI	15	55,56
NON	12	44,44
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°28 : Représentation graphique selon les formations menées par l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les résultats, un taux de 55,56 % des enquêtés ont bénéficié d'une formation menée par l'entreprise, contrairement aux 44,44 % des autres qui n'ont pas bénéficié de celle-ci.

Question N°17 : Votre entreprise vous encourage par ?

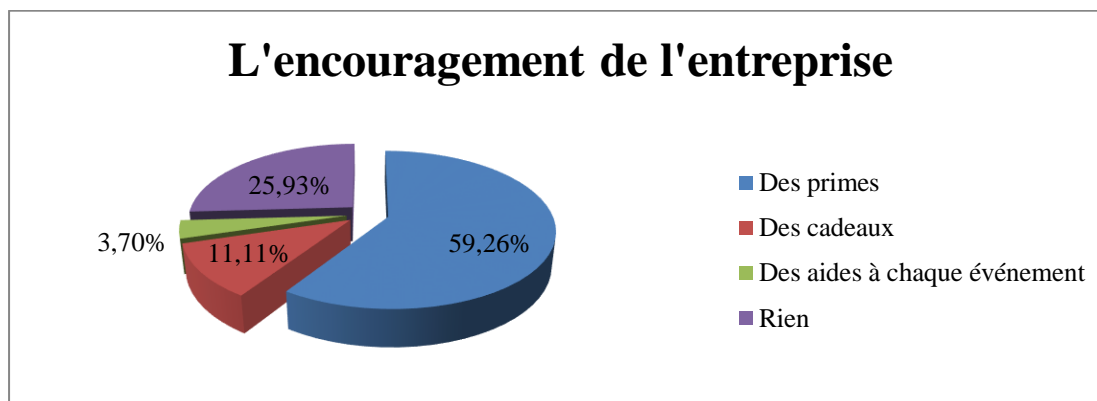
Tableau N°21 : La répartition de l'échantillon selon l'encouragement de l'entreprise

L'encouragement de l'entreprise :	Fréquence	Pourcentage %
Des primes	16	59,26
Des cadeaux	03	11,11
Des aides à chaque événement	01	3,70
Rien	07	25,93
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°29 : La représentation graphique selon l'encouragement de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les résultats, 59,26 % des employés sont encouragés par leur entreprise avec des primes, 25,93 % qui ne sont encouragés par aucun moyen, 11,11 % qui sont encouragés par des cadeaux et 3,70 % qui sont favorisés par des aides à chaque événement.

Question N°18 : Etes-vous satisfais dans votre travail (poste)?

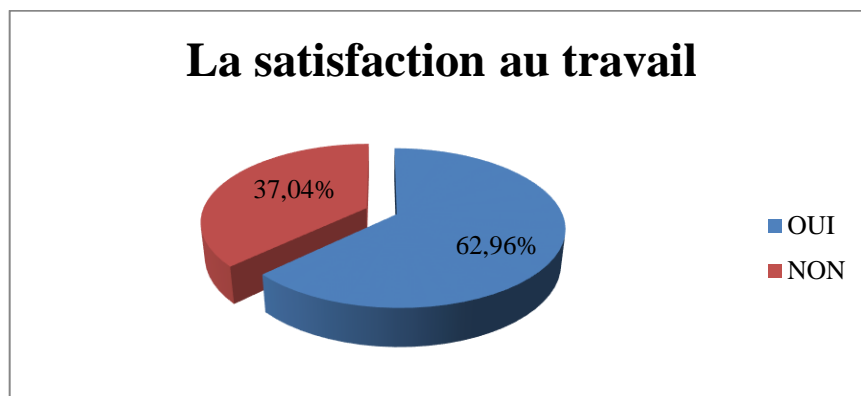
Tableau N°22 : La répartition selon la satisfaction au travail

La satisfaction au travail	Fréquence	Pourcentage %
OUI	17	62,96
NON	10	37,04
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°30 : La représentation graphique selon la satisfaction au travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon ce qu'on a obtenu comme résultats de notre enquête, 62,96 % des employés sont satisfaits dans leurs postes (travail) et 37,04 % qui ne sont plus.

L'insatisfaction de ces derniers renvoie à plusieurs raisons telles que : l'insuffisance des moyens, le manque du matériel, salaire insuffisant, l'inadéquation des compétences par rapport au poste occupé...etc.

**Question N°19 : Pensez-vous que vos compétences correspondent aux exigences de votre poste ?**

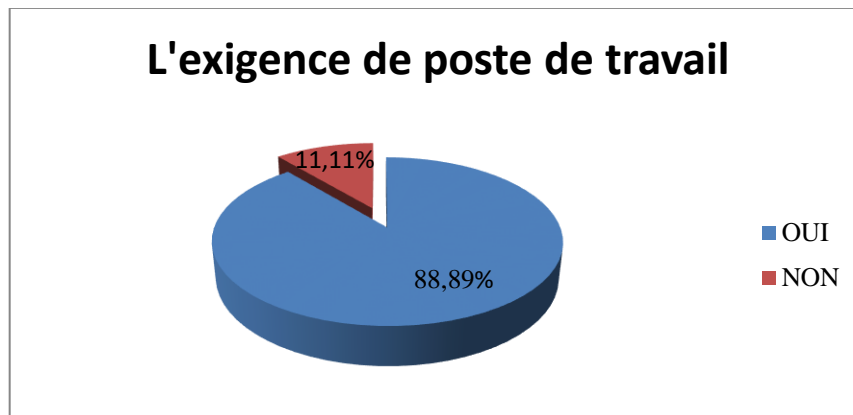
Tableau N°23 : La répartition de l'échantillon selon leurs compétences par rapport aux exigences des postes occupés

L'exigence de poste de travail	Fréquence	Pourcentage %
OUI	24	88,89
NON	03	11,11
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°31 : La représentation graphique selon leurs compétences par rapport aux exigences des postes occupés



Source : Réalisé par nous-mêmes.

88,89 % des enquêtés d'après les résultats atteints pensent que leurs compétences répondent aux exigences du poste occupé, contrairement un taux de 11,11 % des autres pensent qu'il y a une inadéquation entre ces deux.

Question N°20 : Vos relations avec vos collègues sont ?

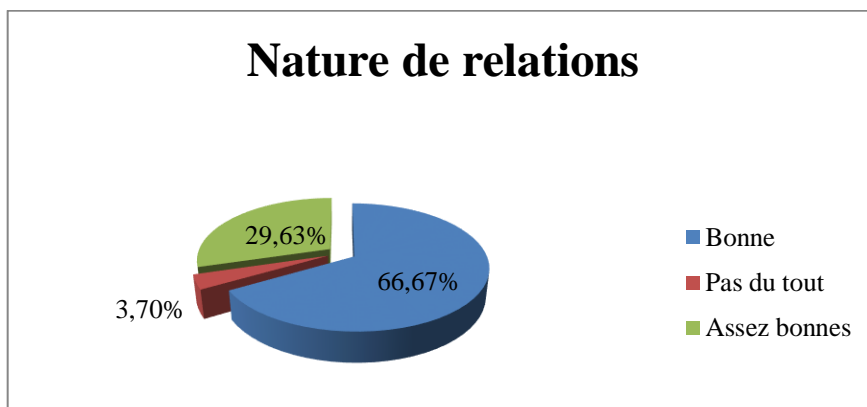
Tableau N°24 : La répartition de l'échantillon selon leurs relations avec leurs collègues

La nature de relations	Fréquence	Pourcentage %
Bonne	18	66,67
Pas du tout	01	03,70
Assez bonnes	8	29,63
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°32 : La représentation graphique selon leurs relations avec leurs collègues



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les résultats de l'enquête, 66,67 % des employés sont en bonnes relation avec leurs collègues, 29,63 % des employés qui sont en relations assez bonnes avec leurs collègues et 3,70 % qui n'ont pas des bonnes relations avec leurs collègues.

#### Question N°21 : Quels sont les moyens qui vous motivent plus ?

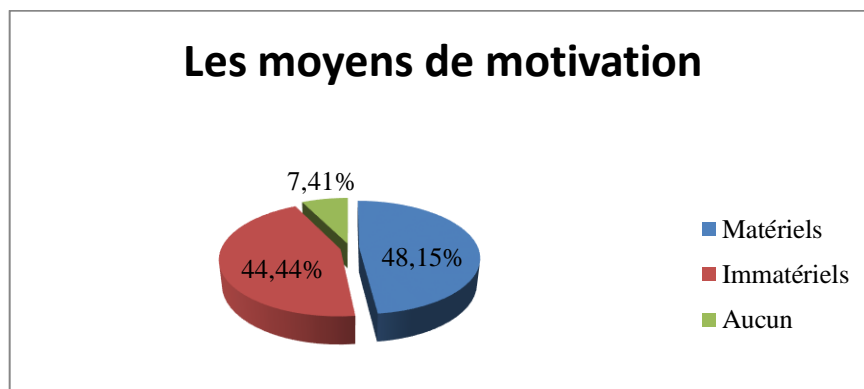
Tableau N°25 : La répartition selon les moyens de motivation

Les moyens de motivation	Fréquence	Pourcentage %
Matériels	13	48,15
Immatériels	12	44,44
Aucun	02	7,41
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

## Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

Figure N°33 : La représentation graphique selon les moyens de motivation



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les données, les moyens qui motivent de plus les salariés sont des moyens matériels avec un taux de 48,15 %, suivi par des moyens immatériels avec un taux de 44,44 % et un taux de 7,41 % des employés qui ne sont motivés par aucun moyen (ni matériel ni autre).

### Question N°22 : Pensez-vous que le travail en équipe est une source de motivation ?

Tableau N°26 : La répartition de l'échantillon selon le travail en équipe et la motivation

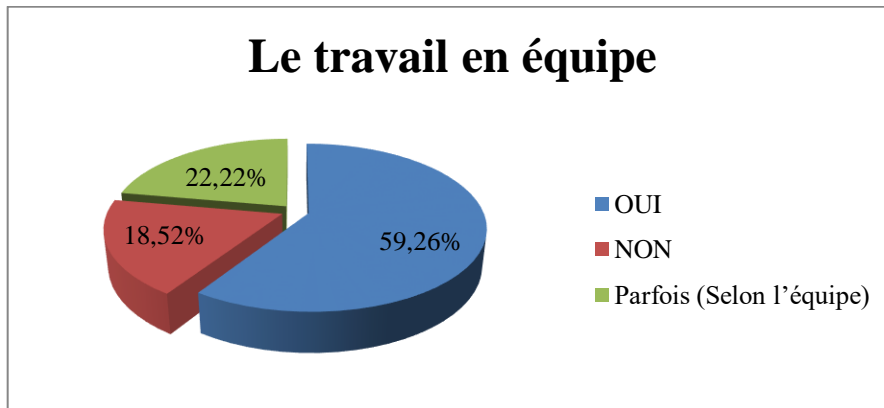
Le travail en équipe	Fréquence	Pourcentage %
OUI	16	59,26
NON	05	18,52
Parfois (Selon l'équipe)	06	22,22
Totale	27	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

### Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?

---

Figure N°34 : La représentation graphique selon le travail en équipe et la motivation



**Source :** Réalisé par nous-mêmes.

Selon les résultats obtenus, un taux de 59,26 % des employés considèrent que le travail en équipe est une source de motivation et un taux de 18,52 % représente les employés considérant que le travail en groupe n'est pas une source de motivation et enfin 22,22 % des employés qui considèrent que ceci est source de motivation dans certains cas uniquement (pas toujours) et selon l'équipe.

On déduit par-là que ceux qui considèrent que travailler en équipe est source de motivation pour multiples raisons telles que l'échange des connaissances, le partage et s'aider en travail, créer une ambiance de travail, échange des idées, bien accomplir le travail, amélioration du climat social...etc. Contrairement des employés qui considèrent que le travail en groupe n'est pas une source de motivation car cela engendre des conflits entre les employés ce qui provoque des problèmes. Et pour certains d'autre le travail en équipe est uniquement parfois source de motivation pas toujours et cela dépend de l'équipe de travail, du travail lui-même...etc.

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

### **Section 03 : Les résultats de la recherche**

L'objectif de notre étude est de comprendre comment les conditions de travail influent sur la motivation des salariés, nous allons présenter les principaux résultats obtenus à partir de notre analyse des données collectées sur le terrain.

Avant ceci, nous rappelons que les hypothèses que nous avons supposés au début de notre recherche, sont en nombre de trois et sont suivantes :

- ✓ Le risque au travail exerce une influence sur la motivation des salariés.
- ✓ Le travail en équipe améliore le climat social des salariés de l'entreprise.
- ✓ Les conditions de travail sont un facteur primordial pour motiver les salariés et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Afin de confirmer nos hypothèses, nous avons procédé à l'analyse qualitative et thématique de 30 questionnaires auprès des salariés de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou (mais on a récupéré juste 27 questionnaires), on a pu donc déduire que les risques que les salariés rencontrent durant l'exécution de leurs tâches diminuent la motivation chez eux en vue qu'ils ne sont pas en sécurité suffisante et cela a été confirmé par la majorité des salariés de cette entreprise. Et donc ces risques sont l'une des mauvaises conditions de travail qui démotivent les salariés.

Concernant la deuxième hypothèse, qui concerne le travail en équipe, on a déduit d'après les réponses des enquêtés que ce dernier impacte positivement la motivation des employés en vue de ses divers avantages tels que l'échange des idées, des connaissances, le partage et l'aide entre eux (faciliter l'exécution de la tâche), bon fonctionnement de travail..., ce qui améliore d'une manière générale le climat social et augmente la motivation des salariés et qui est considéré justement comme l'une des bonnes conditions du travail qui pousse l'individu à mieux travailler et atteindre efficacement les objectifs voulus.

Pour la troisième hypothèse qui porte sur la satisfaction des conditions de travail et leur impact sur la motivation des salariés et le bon fonctionnement de l'entreprise, on a constaté que la majorité des employés sont insatisfaits de leurs conditions de travail et cela renvoie à plusieurs raisons particulièrement matériels telles que le manque des moyens, l'exposition aux risques durant le travail, la rémunération, la charge au travail...etc. Ce qui démotive les employés et engendre des effets néfastes sur le déroulement ou bien le fonctionnement du

### **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

---

travail au sein de l'entreprise et bien évidemment ensuite sur la performance globale de cette dernière et donc ce qui nécessite leurs amélioration dans le cadre de la satisfaction et la motivation des salariés et garantir la performance de l'organisation.



**CONCLUSION  
GENERALE**

## Conclusion Générale

---

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier les conditions de travail comme facteur de motivation des salariés.

On a pu conclure enfin, que les bonnes conditions de travail doivent être mises à la disposition des salariés au sein de chaque organisation, car si elles ne sont pas prises en considération, automatiquement l'organisme meurt.

Les conditions de travail sont un facteur primordial qui impacte sur la performance globale de l'organisation et ce à partir de leur influence sur la motivation des salariés positivement ou négativement. Autrement-dit, plus l'individu est satisfait des conditions du travail dans son environnement de travail, plus il est donc motivé ce qui lui pousse à travailler mieux et à donner au fond, et donc ce qui fait le bon fonctionnement de travail et garantir la performance de l'entreprise d'une manière générale. Contrairement quand les conditions de l'environnement du travail sont insatisfaisantes pour l'employé, ça engendre une démotivation de ce dernier et donc des effets néfastes qui peuvent impacter le déroulement du travail tels que l'absentéisme, les retards, comportement inadéquat, inefficacité de travail...etc. Et donc c'est ce qui impacte de même la performance globale de l'organisation.

Sur ce alors, on déduit que le facteur humain est le facteur le plus primordial, un facteur clé de succès que l'entreprise doit sérieusement le prendre en compte en lui fournissant et mettre à sa disposition les bonnes conditions de travail en terme de rémunération, les risques au travail, les moyens matériels dont il a besoin, favoriser le travail en équipe, les formations, création d'un climat social convenable pour le travail ainsi qu'en terme d'amélioration de la communication interne de l'entreprise entre tous les niveaux hiérarchiques et de faire participer les employés à prendre des décisions qui précise l'avenir de l'entreprise..., car tout ça est source de la motivation de l'employé et donc source de garantir la performance organisationnelle entière.

A partir de notre recherche que nous avons effectuée au sein de l'entreprise ENIEM, nous émis des suggestions que nous pensons utiles pour l'intérêt de cette entreprise :

- Offrir une rémunération équitable en reconnaissant la contribution de chaque salarié et de sa performance.
- Diffuser une communication interne, qui consiste à faire circuler l'information entre les différentes catégories socioprofessionnelles ce qui permet même aux supérieurs de prendre les meilleures décisions concernant l'avenir et l'orientation de l'entreprise.

## Conclusion Générale

---

- Améliorer les conditions matérielles des postes de travail (mettre en disposition les moyens nécessaires) et résoudre ce genre de problèmes rencontrés particulièrement dans les ateliers en vue que ceci provoque des énormes effets secondaires.



# BIBLIOGRAPHIE

## Bibliographie

### ➤ **Ouvrage :**

1. AMADIEU Jean François, **Organisation et travail, Coopération, conflit et marchandage**, Édition Vuibert, Paris, 1993.
2. AMIEL Michel et AL, « **Management de l'administration** », 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Paris, 1997.
3. BONNEFOUS Chantal, COURTOIS Alain, « **Indicateur de performance** », édition Hermès, Paris, 2001.
4. CADIN L, et autres, « **Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie** », DUNOD, Paris, 2002.
5. CADIN L, et autres, « **Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie** » Paris, 1997.
6. CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004.
7. CLAUDE Lévy-Leboyer, **La motivation dans l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 1998.
8. CITEAU Jean-Pierre, **GRH : principe généraux et cas pratique**, 4<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2002.
9. Frédérique, Alexander-Bailly et autres, « **Comportements humain et management** », Pearson, France, 2016.
10. FABIE Fenouillet, **La motivation**, édition DUNOD, paris, 2003.
11. GHEDJGHOUJ El Hadi, **Le Management théorie et pratiques**, office de publications universitaires, Alger, 2012.
12. GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, **Les conditions de travail**, Edition la découverte, Paris, 2000.
13. JAVEAU C, **Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens**, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 1982.
14. JARDILLIER Pierre, **Les conditions du travail**, 3<sup>ème</sup> édition, 1993.
15. KHEMAKHEM. A, « **La dynamique du contrôle de gestion** », édition. DUNOD, , paris, 2003.

16. LETHIELLEUX Laëtitia, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition GUALINO, Paris, 2008.
17. LOUBET J-L, **Initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition l'HARMATTAN, paris, 2001.
18. LOUCHE Claude, « **psychologie sociale des organisations** », édition, ARMAND COLIN, paris, 2003.
19. LORINO Philippe, « **Méthodes et pratiques de la performance** », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2003.
20. MAURICE, A, **INITIATION PRATIQUE à la méthodologie des sciences humaines**, Edition casbah, Algérie, 1997.
21. MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed (sous la direction), **Lexique de gestion**, 5<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Paris, 2000.
22. MOUTON Jean-Pierre et CHABOUD Jack, « **La sécurité en entreprise** », édition DUNOD, Paris, 2003.
23. PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 12<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2004.
24. PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 15<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2007.
25. PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 21<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2016.
26. PERETZ H, **Les méthodes en sociologie : l'observation**, édition la découverte, paris, 1998.
27. PIGANIOL Claude, **Technique et politique d'amélioration des conditions de travail**, édition, E.S.F, Paris.
28. PLANE Jean -Michelle, **Théorie et management des organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.
29. ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, **Comportement organisationnel ; Volume3, (Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel)**, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, 2009.
30. ROUSSEL. Patrice, « **Rémunération, motivation et satisfaction au travail** », édition ECONOMICA, 1996.
31. ROUSTANG (Guy), **Le travail autrement**, édition Bourdas, 1982.

32. Reynaud. E, « **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?** », Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, Angers, 2003.
33. SERUPIA SEMUHOZA Etienne, **Théories de la motivation au travail**, EDITION L'Harmattan, 2009.
34. SILEM A et ALBERTINI J-M, **Lexique d'économie**. 7<sup>ème</sup> édition Dalloz, paris, 2002.
35. WEISS Dimitri, « **Ressources humaine** », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris 2005.
36. William B. WERTHEN et autres, « **La gestion des ressources humaines** », édition McGraw-Hill, 1990.

➤ **Documents :**

1. Document de l'entreprise ENIEM, OUED-AISSI Tizi-Ouzou.
2. Ministère de travail, **de l'emploi et de la santé, condition de travail**, édition, Bilan, paris, 2011.

➤ **Cours :**

1. Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition UNITE D'ENSEIGNEMENT « **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES-GRH** » SOUS-MODULE DE BASE « Gestion des Ressources Humaines », janvier 2008.
2. Cours du module **Gestion Stratégique des Ressources humaines(GSRH)**, 3<sup>ème</sup> Année GRH. 2018/2019, (Mr KAHRI Samir).

➤ **Mémoires et thèses :**

1. ATOUCHE Hicham, « **La performance globale de l'entreprise revisitée** », REVUE des économies nord Africaines N°5, Université de Meknès-Maroc.
2. 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.

3. Nathalie Bernard, « **Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes** », Thèse doctorat en science de gestion, option gestion et management, Université Grenoble Alpes, soutenu en 2019.
4. TIRCHI Ourdia, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail, Mémoire Magister en sciences économique, Option Management des entreprise, UMMTO, 2012.

➤ **Dictionnaire :**

1. ALAIN Bruno, **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition Ellipses, paris, 2005.
2. Le robert seuil, **Dictionnaire de sociologie**.

➤ **Sites :**

1. [www.bioenergetique.com/definition-de-la-sante-oms](http://www.bioenergetique.com/definition-de-la-sante-oms)
2. <https://www.maxicours.com>
3. <https://openclassrooms.com>
4. <http://moovone.eu>
5. <http://openclassrooms.com>
6. <http://talentis-coach.com>
7. <http://performanse.com>
8. <https://www.inrs.fr/demarche/services-sante-travail/medecin-travail.html>
9. <https://www.vie-publique.fr/fiches/24062-quest-ce-quun-syndicat-et-comment-sorganise-t-il>
10. <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>
11. <https://WWW.messorties.fr/actu-entreprise/environnement-de-travail-impact-sur-la-performance-des-salariés/>



# ANNEXES

**Université MOULOU D MAMMERI-Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences économiques, commerciales, financières et des sciences de gestion**

**Département des sciences de gestion**

**Questionnaire sur le thème :**

**Les conditions de travail comme facteur de  
motivation des salariés**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme en master gestion des ressources humaines (GRH), nous vous prions un peu de votre temps pour répondre au questionnaire suivant.

Nous vous assurons que les réponses et les résultats de cette étude resteront strictement anonymes.

**Merci pour votre contribution.**

**Réalisé par :**

- IAZOURENE Yasmine
- AIT IFTENE Mohamed Redha

**Encadré par :**

Mr. CHENANE Arezki

Année universitaire : 2020-2021

**A / les données personnelles :**

1- Sexe :

Masculin  féminin

2- Quel est votre âge ?

3- Niveau d'instruction :

Primaire  Moyen   
Secondaire  Universitaire

4- Situation familiale

Marié (e)  Divorcé (e)   
Célibataire  Veuf (Ve)

5- Statut professionnel :

Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

6- Etes- vous :

Permanant (e)  Contractuel  Autre

**B/ la réalité des conditions de l'environnement de travail :**

7- Avez-vous la possibilité de discuter avec les responsables dans votre entreprise sur les conditions de travail ?

Oui  Non

Si non pourquoi? .....

8- Est-ce que votre salaire mensuel vous satisfait ?

Oui  Non

9- Etes-vous exposés aux risques dans la réalisation de votre activité ?

Oui  Non

Si oui, quels sont ces risques ?.....

10- Souffrez-vous de la charge du travail ?

Oui  Non

Si oui, quel genre ?

Charge physique  Charge mentale

11- Est-ce que l'entreprise veille sur l'amélioration des conditions de travail ?

Oui  Non

12- vos responsables, s'intéressent-ils au bien être des employés ?

Souvent  Occasionnellement  jamais  parfois

13- comment jugez- vous vos horaires de travail ?

Convenables  non convenables

14- êtes-vous satisfaits de vos conditions de travail ?

Oui  Non

15- trouvez-vous des obstacles (des problèmes) lors de l'exécution de votre activité ?

Oui  Non

**C/la motivation des salariés dans leur environnement de travail :**

16- avez-vous bénéficié d'une formation menée par l'entreprise ?

Oui  Non

17- votre entreprise vous encourage par :

Des primes  Des cadeaux

Des aides à chaque événement  Rien

18- êtes-vous satisfais dans votre travail (poste)?

Oui  Non

Si non, pourquoi ?.....

.....

19- pensez-vous que vos compétences correspondent aux exigences de votre poste ?

Oui  Non

20- vos relations avec vos collègues sont :

Bonnes  pas du tout  assez bonnes

21- quels sont les moyens qui vous motivent plus ?

Matériels  Immatériels

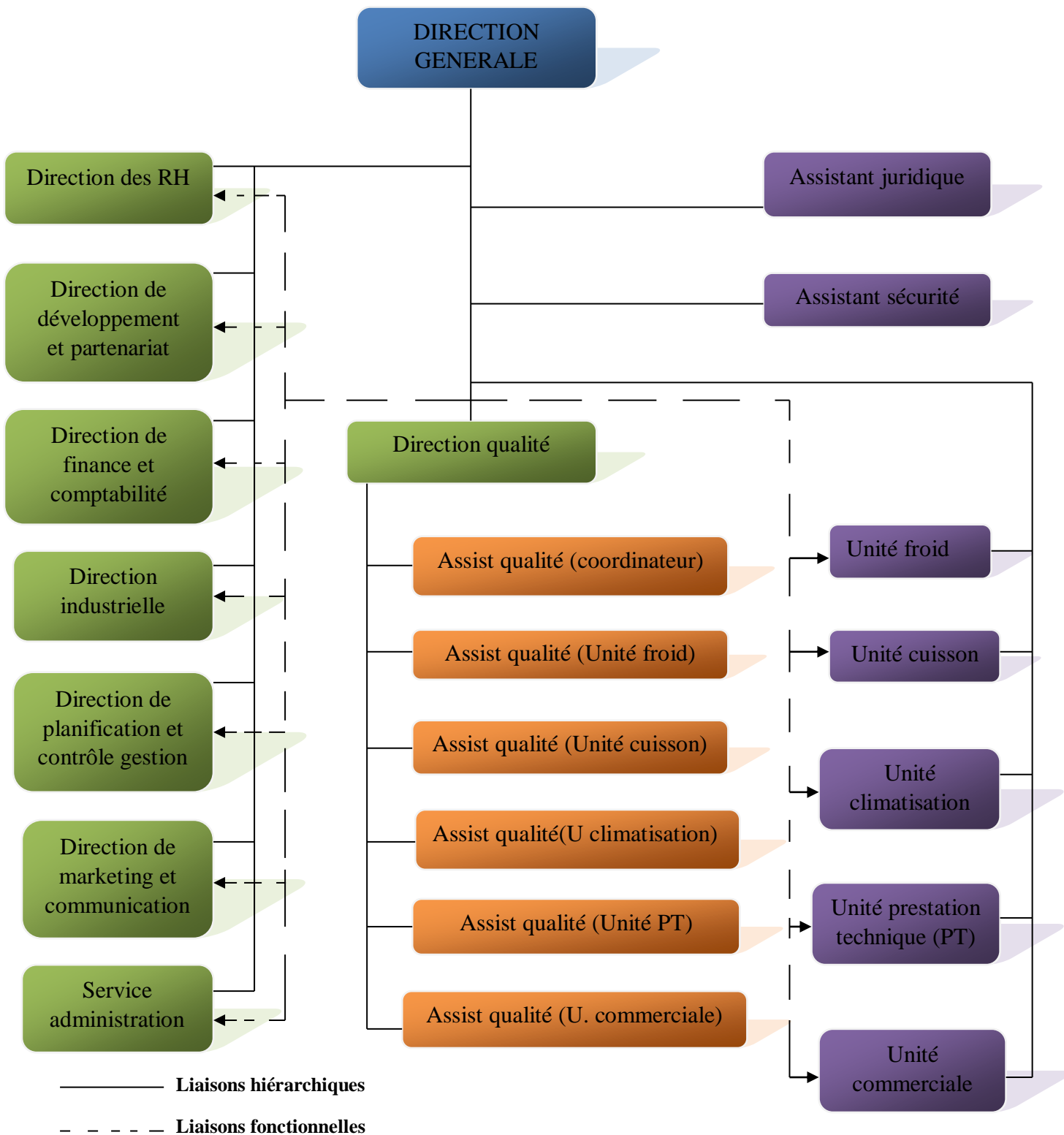
22- pensez-vous que le travail en équipe est une source de motivation ?

Expliquez :.....

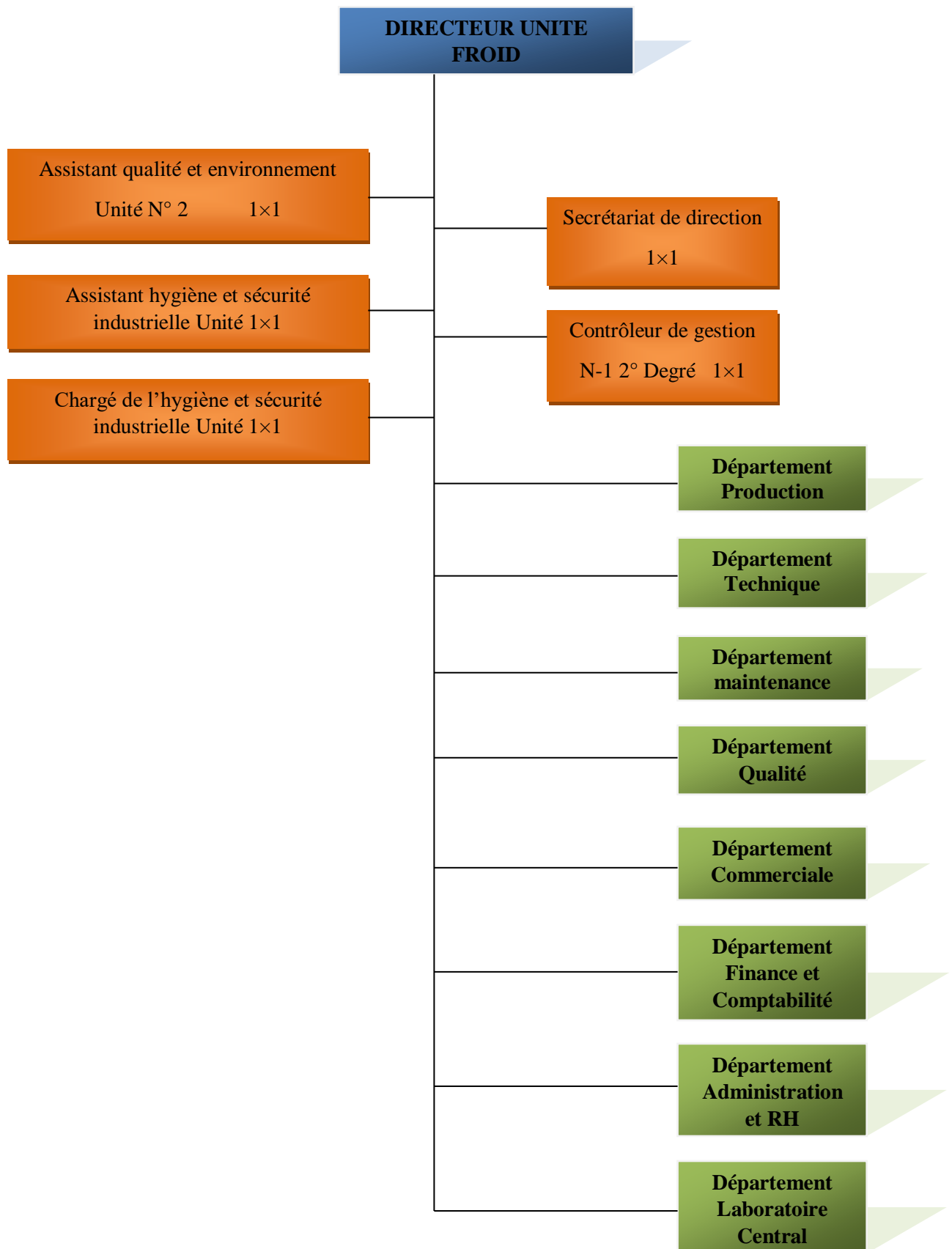
.....

.....

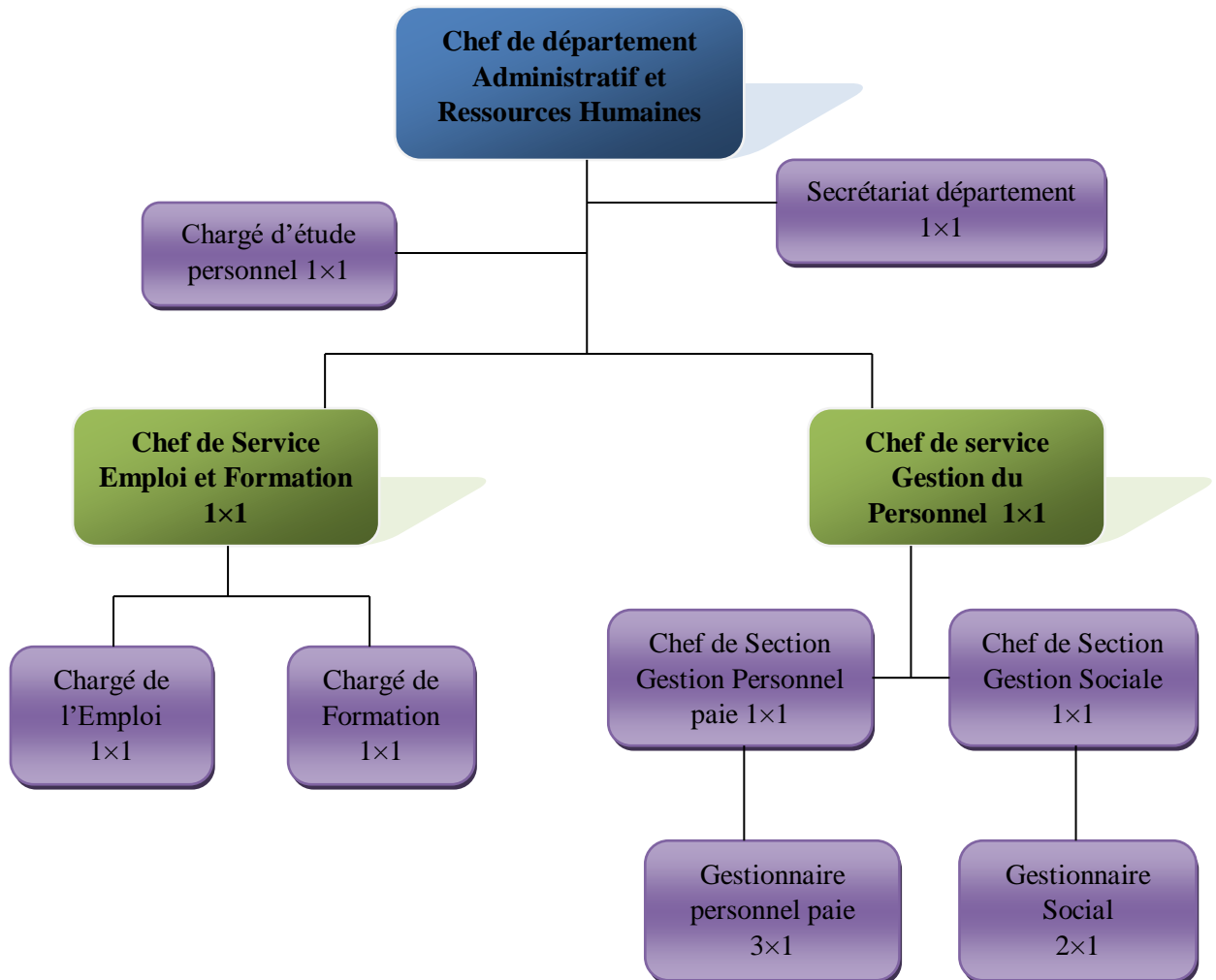
## L'organigramme général de l'ENIEM




## L'organigramme général de l'unité froid



**L'organigramme de Département Administration et Ressources Humaines (Unité Froid)**





# TABLES DES MATIERES

# *TABLE DES MATIÈRES*

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des Tableaux**

**Liste des Figures**

**Introduction générale** .....01

## **Chapitre I : Les conditions de travail comme facteur de gestion des RH au sein des organisations**

Introduction.....08

**Section 01** : Cadre théorique de l'évolution des préoccupations de la GRH.....09

1.1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....09

1.2. L'évolution de la fonction ressource humaine.....09

1.2.1. De la fonction, personnel à la fonction RH .....09

1.2.2. Pendant les trente glorieuses.....10

1.2.3. Depuis les années 1970.....10

1.3. Les caractéristiques de la fonction RH.....13

1.3.1. Fonction stratégique.....13

1.3.2. Fonction partagée.....13

1.3.3. Fonction innovante.....13

1.3.4. Gestion individuelle et collective.....13

1.3.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs.....13

1.3.6. Gestion a court terme et long terme.....14

1.3.7. Gestion formelle et informelle.....14

1.3.8. Gardienne des valeurs culturelles.....14

1.4. Les principales missions de la GRH.....15

1.4.1. Administrer efficacement.....	16
1.4.2. Développer la motivation des salariés.....	16
1.4.3. Favoriser le changement.....	17
1.4.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	17
1.5. Les principaux objectifs de fonction RH.....	17
1.5.1. Objectifs économiques .....	17
1.5.2. Objectifs humains .....	17
1.5.3. Objectifs d'actualisation .....	18
<b>Section 02 : Consistance théorique et empirique des conditions de travail.....</b>	<b>19</b>
2.1. Définition des conditions de travail.....	19
2.2. Historique des conditions de travail.....	20
2.3. Les Approches théoriques des conditions de travail.....	21
2.3.1. Elton Mayo.....	21
2.3.2. ABRAHAM MASLOW (1908-1970).....	22
2.3.3. Frédéric Herzberg (1923-2000).....	24
2.4. Les composantes des conditions de travail.....	24
2.4.1. L'ergonomie .....	24
2.4.1.1. Les conditions d'ambiance physique de travail .....	25
2.4.1.2. La charge physique et la charge mentale .....	25
2.4.2. L'organisation du travail .....	26
2.4.2.1. La rotation .....	26
2.4.2.2. La polyvalence et la plurivalence.....	27
2.4.2.3. L'élargissement .....	27
2.4.2.4. L'enrichissement des tâches .....	27
2.4.2.5. Les groupes de production .....	27
2.4.2.6. L'empowerment .....	27
2.4.3. La santé et la sécurité au travail .....	28

2.5. Les quatre champs de conditions de travail.....	28
2.5.1. Les conditions physiques du travail .....	28
2.5.2. Les conditions du travail mentales.....	28
2.5.3. Les conditions psychosociales du travail.....	28
2.5.4. Les horaires de travail.....	29
<b>Section 03 : l'amélioration des conditions de travail auprès des organisations comme facteur de performance individuelle et collective des salariés.....</b>	<b>29</b>
3.1. Les enjeux des conditions de travail.....	29
3.1.1. Les enjeux pour l'entreprise .....	29
3.1.2. Les enjeux pour les salariés .....	30
3.2. L'amélioration des conditions du travail.....	30
3.3. La performance individuelle et collective de l'entreprise.....	32
3.3.1. La performance individuelle .....	32
3.3.1.1. Les prés requis de la performance individuelle .....	32
3.3.1.2. Les leviers de la performance individuelle .....	33
3.3.2. La performance collective des salariés .....	34
3.3.2.1. Les prés requis de la performance collective .....	34
3.3.2.2. Les leviers de la performance collective .....	35
3.4. Les acteurs qui interviennent pour l'amélioration des conditions de travail.....	36
3.4.1. La médecine de travail.....	36
3.4.2. Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).....	37
3.4.3. L'inspection du travail.....	37
3.4.4. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)...	38
3.4.5. Le syndicat.....	38
3.5. L'importance de l'amélioration des conditions de travail.....	38
Conclusion.....	40

## **Chapitre II : Les conditions de travail et la motivation : Quels liens ?**

Introduction.....	41
<b>Section 01</b> : De la motivation des salariés : Analyse théorique.....	42
1.1. L’aperçu historique de la motivation.....	42
1.2. Définitions de la motivation.....	43
1.3. Les types de la motivation .....	45
1.3.1. La motivation intrinsèque.....	45
1.3.2. La motivation extrinsèque .....	45
1.4. Les principales théories de la motivation.....	46
1.4.1. Les théories de contenu.....	46
1.4.1.1. La théorie des besoins (le modèle hiérarchique) d’Abraham Maslow (1908-1970) .....	46
1.4.1.2. La théorie ERG d’Alderfer .....	48
1.4.1.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg.....	51
1.4.1.4. La théorie de l’Homme social selon E. Mayo.....	52
1.4.1.5. La théorie X-Y de Mac GREGOR .....	53
1.4.2. Les théories de processus .....	53
1.4.2.1. Les théories de système de V.I.E de Vroom .....	54
1.4.2.2. La théorie de l’équité de J.S. ADAMS.....	55
1.4.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke .....	55
1.5. Les sources de la motivation.....	56
1.5.1. La fixation et la communication des objectifs .....	56
1.5.2. La reconnaissance.....	57
1.5.2.1. Reconnaître la personne .....	57
1.5.2.2. Reconnaître les résultats .....	57
1.5.2.3. Reconnaître l’effort .....	58
1.5.2.4. Reconnaître les compétences .....	58

1.5.3. Le maintien de l'esprit d'équipe .....	58
1.5.4. L'aspect financier (la rémunération) .....	58
1.5.5. L'évolution de carrière .....	58
<b>Section 02</b> : Analyse de l'apport des conditions de travail à la motivation des salariés.....	59
<b>Section 03</b> : L'impact de la motivation sur la performance globale de l'entreprise .....	61
3.1. Historique de la performance.....	61
3.2. Définition de la performance globale de l'entreprise .....	62
3.2.1. La performance en fonction du mode de management .....	62
3.2.2. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés.....	62
3.3. Les types de la performance globale.....	65
3.3.1. La performance financière.....	65
3.3.2. La performance économique .....	65
3.3.3. La performance sociale .....	65
3.3.4. La performance sociétale .....	66
3.3.5. La performance éthique .....	66
3.4. Les indicateurs de la performance .....	66
3.4.1. Les niveaux d'indicateurs de la performance .....	66
3.4.2. La classification des indicateurs de la performance selon quatre (04) axes.....	67
3.4.2.1. L'axe financier.....	67
3.4.2.2. L'axe client .....	67
3.4.2.3. L'axe interne.....	67
3.4.2.4. L'axe marché .....	68
3.5. L'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise.....	68
<b>Conclusion</b> .....	70

## **Chapitre III : Analyse des conditions de travail au sein de l'ENIEM : Quels apports à la motivation ?**

Introduction.....	71
<b>Section 01</b> : Présentation de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménager « ENIEM ».....	72
1. Présentation générale de l'ENIEM .....	72
1.1. Situation géographique de l'ENIEM .....	72
1.2. Création de l'ENIEM .....	72
1.3. Historique de l'ENIEM .....	73
1.4. Le capital social et le patrimoine d'entreprise .....	73
1.5. Missions et objectifs de l'ENIEM .....	76
1.5.1. Mission de l'ENIEM.....	76
1.5.2. Objectifs de l'ENIEM .....	76
2. Organisation générale de l'ENIEM .....	77
2.1. La direction générale .....	77
2.2. Les unités de l'ENIEM .....	77
2.2.1. Les unités de production .....	77
2.2.2. Unité prestation technique .....	79
2.2.3. Unité commerciale .....	80
2.3. L'organigramme général de l'ENIEM .....	82
3. Délimitation du champ d'étude .....	83
3.1. Présentation du l'unité froid .....	83
3.2. Département Administratif des Ressources Humaines .....	83
<b>Section 02</b> : Analyse et interprétation des résultats .....	87
2.1. Interprétation des résultats.....	87
2.1.1. Les données personnelles.....	87
2.1.2. Les données professionnelles.....	92
<b>Section 03</b> : Les résultats de la recherche.....	109
<b>Conclusion générale</b> .....	111
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

Les bonnes conditions de travail, présentes dans l'environnement sont essentielles à la productivité de l'entreprise et à la santé des salariés, car elles facilitent la satisfaction de leurs besoins et facilitent beaucoup plus un meilleur état de santé et leur bien-être.

La motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises, elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés.

L'objectif principal de notre recherche est d'exposer l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés.

Par cette étude nous avons constaté que la motivation est d'une importance majeure dans l'efficacité des employés dans l'exécution des tâches ce qui augmente la performance de l'entreprise. Dans une certaine mesure, plus les employés sont motivés, plus leur niveau d'efforts augmente.

**Concepts clés :** les conditions de travail, l'entreprise, le salaire, la motivation au travail, le risque, l'ergonomie.

## Abstract

Good working conditions, present in the environment, are essential to the productivity of the company and to the health of the employees, because they facilitate the satisfaction of their needs and facilitate much more a better state of health and their well-being.

The motivation of men at work is a major factor in the success of companies, it helps keep the company at a high level of performance, fight against competition and always be at the forefront of new developments. In addition, motivation allows the employee to become an actor and force of proposal, so the company benefits from the innovative ideas of these employees.

The main objective of our research is to expose the impact of working conditions on employee motivation.

Through this study we found that motivation is of major importance in the effectiveness of employees in performing tasks which increase the performance of the company. To some extent, the more motivated employees are, the more their level of effort increases.

**Key Concepts :** work conditions, the company, salary, motivation at work, the risk, ergonomics.