

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la méthode THE FOUR DAY WEEK
sur la motivation et l'implication des employés**

ETUDE DE CAS : SPA Casbah

Elaboré par :

M. BENALI Mohamed Hani

M. HOUCAL Nadhir

Encadreur :

Mme. CHERFOUH Meriem

Maître de conférences HDR

09^{ème} Promotion

Juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la méthode THE FOUR DAY WEEK
sur la motivation et l'implication des employés**

ETUDE DE CAS : SPA Casbah

Elaboré par:

M. BENALI Mohamed Hani

M. HOUCAL Nadhir

Encadreur :

Mme. CHERFOUH Meriem

Maître de conférences HDR

09^{ème} Promotion

Juin 2022

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail du profond de mon cœur :

A ma très chère famille en premier lieu A mes parents, qui ont œuvré pour ma réussite, de par leurs amours, leurs soutiens, tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leurs assistances et leurs présences dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

A mes frères et ma sœur pour leurs soutient

A mes ami(e)s, et surtout EL COMLOT à qui je souhaite le succès, en les remerciant pour l'amitié qui nous a toujours unis.

A tous ceux qui me sont chers.

Et pour finir, à mon binôme Benali Mohammed Hani et sa famille

NADHIR

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère qui m'a soutenu et veillé sur ma bonne éducation et ma réussite dans la vie, je leur présente ma reconnaissance, un profond amour et respect

A ma grande mère « paix à leurs âmes que dieu les bénisse dans son vaste paradis » vous restez toujours gravés dans mon cœur, je n'oublierai jamais votre soutien et le bon chemin que vous m'avez conseillé

A ma famille et mes proches

A mes amis et surtout El complot

A mon binôme: Nadhir Houchal

MOHAMMED HANI

Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon DIEU le tout puissant qui nous a donné la force et le courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Au terme de cette recherche, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre promoteur madame **CHERFOUH Meriem** pour nous avoir guidées et encouragées tout au long de notre travail, notamment pour les judicieux conseils et remarques qu'il nous a prodigués, nous ont été bénéfiques. Nous tenons, également, à lui exprimer notre profonde reconnaissance pour sa disponibilité, sa patience ainsi pour le temps précieux qu'il nous a consacré.

Nos vifs remerciements s'adressent également aux membres de jury qui ont accepté d'examiner notre travail.

Une grande reconnaissance s'adresse également à Madame **ZAIDI Dania** de SPA **CASBAH** pour sa générosité et sa patience avec nous, malgré ses charges professionnelles. Ainsi qu'aux ouvrières rencontrées lors de nos entretiens réalisés et d'accepter de répondre à nos questions avec une grande compréhension.

Nous remercions aussi à tous les enseignants qui nous ont comptés parmi leurs étudiants tout au long de notre parcours universitaire.

Nous remercions enfin toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail.

Merci à tous

Résumé :

Dans le but d'accroître la productivité des ressources humaines, le manager d'aujourd'hui s'intéresse de plus en plus à leur bien-être. Raison pour laquelle, de nouvelles méthodes en management se sont développées dont la méthode « The four Day Week », objet de notre travail de recherche.

Cette méthode consiste à offrir un jour de repos de plus aux RH, en contrepartie de la réalisation des objectifs de production. Notre objectif était d'essayer d'étudier l'impact de la méthode « The four Day Week » sur la motivation et l'implication des RH au sein de l'entreprise Casbah.

Pour cela, nous avons effectué une étude qualitative à travers un entretien avec le DRH de l'entreprise et une étude quantitative à travers un questionnaire distribué aux employés de l'entreprise.

Nous avons constaté que les employés qui réussissent à concilier entre vie privée et vie professionnelle sont plus motivés et impliqués et de ce fait plus performants.

MOT CLÉS : The Four Day Week, Conciliation Vie privée /Vie professionnelle, motivation, implication, productivité

ملخص:

من أجل زيادة إنتاجية الموارد البشرية، يهتم مدير اليوم بشكل متزايد برفاهيتهم. هذا هو السبب في تطوير أساليب إدارة جديدة، بما في ذلك طريقة "الأسبوع الأربعة أيام"، موضوع عملنا البحثي.

تتكون هذه الطريقة من تقديم يوم عطلة إضافي للموارد البشرية مقابل تحقيق أهداف الإنتاج. كان هدفنا محاولة دراسة تأثير طريقة "أربعة أيام الأسبوع" على تحفيز ومشاركة الموارد البشرية في شركة القصبية.

لهذا قمنا بإجراء دراسة نوعية من خلال مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في الشركة ودراسة كمية من خلال استبيان وزع على موظفي الشركة.

لقد وجدنا أن الموظفين الذين ينجحون في التوفيق بين حياتهم الخاصة والمهنية يكونون أكثر حماسًا وانخراطًا وبالتالي يؤدون بشكل أفضل.

الكلمات الرئيسية: الأسبوع الأربعة، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، الدافع، المشاركة، الإنتاجية

ABSTRACT :

In order to increase the productivity of human resources, today's manager is increasingly interested in their well-being. For this reason, new management methods have been developed including the «The four Day Week» method, which is the subject of our research work.

This method is to offer an additional day of rest to HR in return for achieving production objectives. Our objective was to try to study the impact of the «The four Day Week» method on the motivation and involvement of HR within the Casbah company.

For this, we carried out a qualitative study through an interview with the company's HRD and a quantitative study through a questionnaire distributed to the company's employees.

We found that employees who manage to reconcile their personal and professional lives are more motivated and involved and therefore more effective.

KEYWORDS: The Four Day Week, Conciliation Vie privée/Vie professionnelle, motivation, implication, productivité

LISTE DES FIGURES

Schémas	Titres	Pages
1	Les moyennes de travail en équipe	17
2	Les moyennes de performance au travail	21
3	La pyramide de Maslow	32
4	La motivation au carrefour du système V.I.E	39
5	Structure de SPA Casbah	59
6	Structure de service personnel	60
7	Nouvelle montions j'aime sur la page Facebook	66
8	La répartition de l'échantillon utilisé chez SPA CASBAH	68
9	La répartition de la situation matrimoniale	68
10	Le statut des employés chez SPA Casbah	69
11	La motivation des employés chez SPA Casbah	70
12	L'application de la méthode « the four day week »chez SPA Casbah	71
13	L'implication normative des employés chez SPA Casbah	72
14	L'implication calculée des employés chez SPA Casbah	73
15	L'implication affective des employés chez SPA Casbah	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
1	la relation entre l'implication et l'engagement	46
2	le Lien entre l'implication, la motivation et la satisfaction	52
3	fiche technique de SPA Casbah	57
4	Guide d'entretien	62
5	la productivité avant et apres the FOUR DAY WEEK	65
6	La répartition de l'échantillon utilisé chez SPA CASBAH	67
7	Tableau de la situation matrimoniale chez SPA Casbah	68
8	Le statut des employés chez SPA Casbah	69
9	La motivation des employés chez SPA Casbah	70
10	L'application de la méthode « the four day week »chez SPA Casbah	71
11	L'implication normative des employés chez SPA Casbah	72
12	L'implication calculée des employés chez SPA Casbah	73
13	L'implication affective des employés chez SPA Casbah	75

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : Chiffre d'affaire

DRH : Direction des ressources humaines

GRH : Gestion de ressource humaine

RH : Ressource humain

VIE : La Valence, L'instrumentalité Le niveau d'expectation (niveau d'attente)

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 1 : la méthode « The four day week » pour la conciliation vie privée et vie professionnelle	4
Section 1 : la conciliation vie privée et vie professionnelle	5
Section 2 : La méthode « the four day week »	12
Chapitre 2 : La motivation et l'implication	28
Section 1 : La motivation au travail	29
Section 2 : L'implication au travail	44
Chapitre 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE	54
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil et Analyse du guide d'entretien	55
Section 2 : Analyse et interprétation de questionnaire	66
Conclusion	78
	générale

Introduction générale :

Le secteur agroalimentaire en Algérie, connaît de nos jours une concurrence exacerbée. Chaque entreprise essaie de se distinguer et d'avoir un avantage compétitif. Or, tout est imitable par la concurrence, à l'exception des Hommes. « *La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme* » dit le proverbe arabe. Ce proverbe signifie que l'Homme fait la différence en apportant sa valeur ajoutée. Peretti J.M., ajoute dans le même sens que : « *la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction ressources humaines à créer de la valeur* »¹.

Le capital humain figurait souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme une source de créativité et de productivité, c'est pour cela la gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont nous devons savoir le rentabiliser et un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes de gestion et de sociologie se sont focalisés.

Parler « ressources humaines », ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources, cela justifie l'obligation des entreprises à investir et à focaliser sur les ressources humaines, afin de développer ce qu'ils font « connaissance, compétence, performance, ... » et cela grâce à différentes méthodes et stratégies telles que : la motivation, la formation, la gestion des carrières, le management des talents, etc. dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels et de production.

En effet, la motivation au travail suscite l'intérêt chez les managers et les chercheurs, du fait que le rendement de l'entreprise dépend des compétences collectives, elles-mêmes tributaires des compétences individuelles. Ainsi, il faut se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail et relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés. Donc, nous avons besoin d'avoir des recettes efficaces pour renforcer la gestion de la motivation dans l'entreprise, car un employé motivé est plus impliqué dans son travail et de ce fait plus rentable.

¹PERETTI (Jean-Marie), tous DRH, 2ème édition organisation, paris, 2003, p21.

Par conséquent, les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et le lien existant entre la vie privée des employés, leur vie professionnelle et leur environnement de travail. Autrement dit aux facteurs qui favorisent l'implication des employés vis-à-vis de leur travail, car un employé impliqué est plus susceptible de faire preuve de fidélité à l'égard de son organisation, se dépasser et faire le plus d'effort possible au travail.

Le manager réfléchis pour trouver des moyens de motivation sans dépenser beaucoup d'argent. Andrew Branes a réussi à trouver une méthode de travail nommée « The four day week », qui consiste à travailler quatre jours dans la semaine en gardent le même salaire et les même heures de travail par jour.

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés à cette méthode de travail, en effet, notre intérêt sera particulièrement porté sur son impact sur la motivation et l'implication des employés et pour ce faire nous avons choisi l'entreprise SPA CASBAH.

Pour arriver à comprendre notre sujet et entamer notre recherche nous avons formulé notre problématique comme suite : **Quelle est l'impact de la méthode « The four day week » sur la motivation et l'implication des employés ?**

En vue de répondre à la problématique ci-dessus, nous avons trouvé pertinent de traiter les questions secondaires suivantes :

1. Quel est l'impact de la méthode de « The four day week » sur la conciliation entre vie privée et professionnelle ?
2. Quel est l'impact de la conciliation entre vie privée et professionnelle sur l'implication et la motivation des employés ?
3. Quel est l'impact de la motivation et implication des employés sur leur rentabilité ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : « The four day week » est une méthode qui permet de concilier entre vie privée et professionnelle.

H2 : La conciliation entre vie privée et professionnelle influe de façon positive sur l'implication et la motivation des employés.

H3 : La motivation et l'implication sont essentiels au rendement des employés.

Le choix de notre sujet de recherche et de l'entreprise n'est pas le fruit du hasard mais d'une décision plutôt objective. En premier lieu, ce sujet est lié directement à notre spécialité « Management et Entreprenariat » qui est une discipline qui s'étend à l'ensemble des composants de l'entreprise, et la ressource humaine vu son importance occupe une place cruciale dans l'entreprise. . En deuxième lieu, l'analyse de l'impact de la méthode « The four day week » permet de dégager les informations pertinentes pour apprécier la motivation et l'implication de l'employé, qui est nécessaire à sa survie et à son épanouissement. Enfin, en troisième lieu, le choix de SPA Casbah comme entreprise d'accueil est motivé par le fait qu'elle soit l'une des grandes entreprises de son secteur d'activité occupant une place importante sur le marché algérien, d'autant plus elle applique la dite méthode depuis plusieurs mois.

Notre méthodologie de recherche est descriptive analytique d'ordre qualitatif et quantitatif. Nous avons eu recours à la recherche bibliographique variée entre ouvrages, revues scientifiques, encyclopédie, ainsi que des sites internet, sans oublier l'analyse des documents internes de l'entreprise. Quant à la partie pratique, elle était en deux étapes : la première étape une étude qualitative à travers un guide d'entretien avec le DRH de l'entreprise, et la deuxième étape une étude quantitative par questionnaire distribué aux employés de l'entreprise SPA Casbah.

Afin de bien mener nos recherches et notre enquête, nous avons réparti notre travail en trois chapitres, chacun est structuré en deux sections, présentés comme suit :

- Le premier chapitre sera consacré à la conciliation entre la vie privée et professionnelle des employés et la méthode « The Four Day Week » ;
- Le deuxième chapitre évoquera la motivation et l'implication des employés des employés au travail ;
- Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas, nous répondrons à la question de la problématique et nous procéderons à la vérification des hypothèses. nous allons présenter la structure d'accueil et analyserons notre entretien avec le DRH de SPA Casbah par rapport à l'application de cette méthode dans l'entreprise ensuite nous présenterons les résultats de notre enquête par questionnaire.

CHAPITRE 1 : la méthode « The four day week » pour la conciliation vie privée et vie professionnelle

Introduction :

Face aux nouveaux défis économiques, sociaux et technologiques ; la GRH se doit d'aller au-delà de la recherche d'une méthode pour motiver les employées et afin d'augmenter la production et permet de concilier entre la vie privée et vie professionnelle. Comme l'indique l'intitulé du thème, la semaine de quatre jours se répercute sur la motivation et la conciliation vie privée, vie professionnelle. Et c'est au DRH de s'occuper de cette méthode, qui présente des effets positifs sur le rendement de l'employé.

Afin de traiter cette thématique, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, dans la première section ; on abordera une généralité sur la conciliation vie privée et vie professionnelle concepts définitions. La deuxième va contenir une présentation de la méthode et les résultats obtenue par la 1^{ère} entreprise qui l'applique. Et en dernier on présentera les avantages et les limites de la méthode.

Section 1 : La conciliation vie privée et vie professionnelle :

Cette section porte sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des employées, dont lequel nous avons fait une définition sur la conciliation entre les deux sphères puis la signification de la conciliation pour les employés et pour l'entreprises, ensuite nous montrons les facteurs de cette conciliations.

1.1 La conciliation vie privée et vie professionnelle concepts et définitions :

On va définir en premier la vie professionnelle et la vie privée, ensuite nous passons à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle

Présentation des concepts :

1.1.1 La vie privée :

La notion de “vie privée” est une notion large, non susceptible d'une définition exhaustive. La vie privée, est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public. La déclaration universelle des droits de l'homme dans l'article 12 a explicité le terme de la vie privée par l'interdiction d'immixtions arbitraires et illégales dans la vie privée de la personne et sa famille (l'ONU 1948).

Ainsi parler de « vie privée » a un sens : il s'agit, par-là, de poser en postulat que l'être humain, qu'il soit actif, chômeur ou retraité, aspire à cultiver, en tant que telle, autrement dit de façon positive, sa vie familiale, sociale, culturelle.²

Jean Rivero définit la vie privée comme étant la « zone d'intimité » qui est propre à une personne et qu'elle est maître d'interdire à autrui.

La littérature parle aussi de « hors travail » ; certains auteurs regroupent sous cette notion l'ensemble des activités situées en contrepoint de la vie professionnelle, c'est-à-dire tout ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société.

La vie familiale est placée en plein cœur de la sphère privée où elle est supposée s'exercer librement.

1.1.2 La vie professionnelle :

La vie professionnelle, peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins.

En effet, la vie professionnelle s'entend par le temps passé dans ou hors de l'entreprise dans le cadre de l'exercice d'un emploi, ce temps professionnel est régi par des règles définies par

² LAMORTHE, (Valérie). et al. Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? Mémoire de fin d'études, Université Paris, Dauphine, 2006, P10

l'employeur, la marge d'autonomie de l'employé est relativement faible et dépend principalement du mode d'organisation de l'entreprise et de l'autonomie liée à ses fonctions.

1.1.3 Les conflits professionnelle-privée :

La définition de Greenhauss et Beautell (1985) a été utilisée dans différentes recherches (Chenevier, 1996 ; Denault, 1996 et Deschamps, 1996) et selon eux :

*« Le conflit professionnelle-privée est une forme de conflit de rôles où les exigences pratiques du travail et les besoins des membres des familles sont, jusqu'à un certain point mutuellement incompatible. D'où l'implication dans l'un des rôles rend l'implication dans l'autre plus difficile. »*³

Parmi Les types de conflit professionnelle-privée :

Selon Carlson le conflit de tension entre les rôles et le conflit de comportement. Tremblay a précisé les trois types de conflit comme suit :

• Le conflit de temps :

Découle de la surcharge imputable aux multiples rôles et de la difficulté à concurrentielle de chacun.

• Le conflit de tension :

Provient d'une tension vécue dans un rôle, laquelle, s'inscrire dans la participation à un autre rôle et vient interférer avec ce dernier.

• Conflit comportement :

A lieu lorsque le comportement spécifique d'un rôle est incompatible avec le comportement attendu sans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne⁴.

Les femmes sont particulièrement confrontées au conflit professionnelle-privée, à travers notamment le difficile choix entre maternité ou carrière de ce fait les deux membres couple participe dans la sphère domestique, et la sphère professionnelle mais les femmes toujours qui ont le principal rôle de l'organisation de la vie privée et l'éducation des enfants.

➤ Les conséquences du conflit professionnelle-privée :

- Relations plus difficiles au sein de la famille
- Réduction de la satisfaction maritale et familiale

³ MARIE-NOËLLE (Morin). Les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingue, mémoire de la maîtrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi, Québec 2010. P25.

⁴ Ibid., P 26

- Diminution de la qualité des interactions entre les membres de la famille
- Réduction de la participation aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants
- Détresse familiale
- « Crossover » transversal

Plusieurs études démontrent qu'il y aurait une relation entre le conflit professionnelle-privée et la santé...

- Détérioration de la santé et du bien-être (physique et psychologique)
- Épuisement professionnel
- Stress
- Tension
- Dépression
- Maladies du cœur
- Comportements de santé moins positifs ⁵

1.1.4 Les conflits privée-professionnelle :

En effet, l'individu se trouve quotidiennement empêtré dans une toile de rôles et d'attentes tant organisationnelles que non organisationnelles et partant, son intention de quitter peut aussi dépendre de sa situation familiale (c.-à-d. les interactions maritales et/ou parentales). Lee et Maurer (1999) ont trouvé que le fait d'avoir des enfants explique davantage l'intention de quitter que le désengagement organisationnel du personnel. Ainsi, à titre d'exemple, un individu qui vit des événements négatifs dans sa famille serait plus enclin à éprouver une plus grande insatisfaction dans son travail en raison de l'état d'esprit négatif provenant du domaine de la famille.

Influence des conflits professionnelle-privée exprimés en termes de temps, d'effort et de comportement sur l'intention de quitter. ⁶

La plupart des recherches tendent à retenir le conflit privée-professionnelle en général ou à étudier une ou deux formes de ce conflit (temps et/ou effort). Bien que quelques recherches ne semblent pas appuyer l'existence d'effet positif des ingérences des responsabilités familiales dans le fonctionnement de la vie professionnelle à l'égard de l'intention de quitter son emploi (Porter et Ayman, 2010 ; Liberman, 2012), la majorité des études ayant examiné ce lien

⁵ LOREDO, (Jean-Pierre). et al. : **Concilier vie professionnelle vie familiale et vie personnelle**. Éd C.I.A.S, 2016, P11

⁶ RHNIMA, (Aziz).et al. Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. Relations industrielles / Industrial Relations, 2014, P482

indiquent que le conflit privée-professionnelle influence l'intention de quitter. Dans l'étude de Frone et al. (1997), l'intention de quitter des employés enquêtés dans une institution financière est liée aux interférences des responsabilités familiales dans le fonctionnement de la vie professionnelle.

Compte tenu de ces résultats, il est attendu selon le modèle d'effets d'entraînement que seuls les conflits privée-professionnelle exprimés en termes de temps et d'effort influencent négativement les intentions de quitter.⁷

➤ **Les conséquences du conflit privée-professionnelle :**

- Rendement au travail plus faible
- Absentéisme
- Retards
- Départs volontaires
- Refus de promotion et de déplacement géographique
- Dégradation de la satisfaction au travail et de l'implication⁸

1.2 La signification de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle :

1.2.1 La définition de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle :

Concilier activité professionnelle et privée équivaut à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisée sur le plan de salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches.⁹

Il s'agit de rendre compatible les deux sphères professionnelle et privée, en effet la conciliation entre vie professionnelle et privée est devenue un slogan.

C'est un concept que tout le monde semble appuyer, le terme équilibre fait référence à la perception des employés cadres même si celle-ci est diverse et liée à leur situation personnelle, mais également à la représentation de leur rôle et des pratiques managériales de l'entreprise. En effet pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permettra à l'employé de se concentrer sur son travail dans l'entreprise. Pour l'employé il s'agit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités nécessaires peuvent être contradictoires, voire conflictuelles.

⁷ Ibid, P483

⁸ LOREDO, (Jena-pierre). et al, Op.cit, P12

⁹ KOLSI(M), JAMOUSSE(D) : *la conciliation entre la vie privée et vie Professionnelle et son impact sur l'engagement au travail* ISG, Tunisie, 2007, P 6.

Selon Ilama « *Le terme de conciliation renvoie à une action (de concilier ou d'articuler) et permet de traiter d'un conflit existant ou éventuel entre l'emploi et la famille ; celui d'emploi renvoie au milieu de travail et aux spécificités de l'emploi, particulièrement au degré d'autonomie dans le travail, à la charge de travail ou encore à d'autres particularités de l'emploi* »¹⁰

Conciliation est un processus dont le but de trouver un accord dans des choses divers sous mettre dans des dispositions favorables.

Cependant considéré comme une problématique individuelle causée par les difficultés rencontrées par les travailleurs. En matière de concilier les exigences professionnelle et privée.

Cette notion dispose de certains manœuvres, afin notamment de rendre compatible leur vie famille et exigences professionnelle Selon Tores « concilier travail- famille est l'ensemble de pratique mises en place de concert entre le travailleur et l'organisation afin de faciliter la satisfaction des engagements, personnels et professionnelle des travailleurs ainsi que l'atteinte des objectifs de rentabilité des organisation »¹¹

1.2.2 La relation entre la conciliation et le soutien organisationnelle :

Les questions soulevées sont nombreuses et abordées sous divers angles dont ceux de la santé physique et mentale des mères en emploi ou de leurs trajectoires et stratégies de carrière, des politiques gouvernementales en matière de conciliation privée-professionnelle ou des mesures adoptées au sein des entreprises pour soutenir les parents dans l'exercice de leurs responsabilités familiales, et enfin, du partage des temps de travail, rémunéré et domestique, entre les parents et plus globalement de l'usage des temps sociaux.¹²

Selon Simkin et Hilgatem la politique de notion conciliation inclut l'ensemble des mesures formelle et informelle visant à aider les employés à combiner leurs responsabilités familiales et professionnelles.¹³

« Cette notion s'inscrit dans le cadre des nouvelles formes de pratique en gestion des ressources humaines et plus particulièrement, dans le courant des programmes de qualités de

¹⁰ ILAMA, (Ilda Ilse) et al. (2014). *Conciliation travail-famille et vie personnelle chez les préposés aux aînés à domicile : enjeux et analyse fondée sur une perspective de genre. Revue Interventions économiques*, novembre 2014 pp 12-18.

¹¹ MARIE-NOËLLE (Morin). Op.cit, P24

¹² TREMBLAY, (Diane-Gabrielle). (2006). La conciliation famille-travail : perspectives internationales. Introduction au numéro du Revue, Enfances, Familles générations 4, 2006, P61

¹³ NAJEM (Elmustapha) et al : L'incidence des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens. *Revue Interventions économiques* 41, 2010, P2

*vie au travail d'aménagement du temps de travail et de service offerts aux employés compte tenu des transformations du monde de travail et de la société. (Dolan, 2002, ST ONG et al 2004) »*¹⁴

Le conflit observé entre les obligations professionnelles et les contraintes privées. Il résulterait, dans les exigences privées qu'il doit accomplir l'individu ainsi que son travail professionnel qu'il doit effectuer. Pour arriver à équilibrer entre les deux sphères, à savoir professionnelle et privée, il est très important d'adopter une politique de conciliation par les entreprises, par l'amélioration des conditions d'emploi. L'organisation trouve des difficultés à s'adapter aux besoins des travailleurs ayant des responsabilités familiales, et l'écart entre les conditions de travail et les besoins de la famille se traduit globalement par une intensification du conflit professionnelle-privée.

Les difficultés ressenties quant à cette adéquation professionnelle-privée peuvent être liées, d'une part, aux caractéristiques mêmes de l'emploi et d'autre part, à la catégorie socioprofessionnelle de l'individu mais également aux particularités familiales et à la présence ou non, au sein de l'entreprise, de mesures d'aide à la personne employée

La culture organisationnelle et la nature du secteur d'activités jouent également un rôle important tout comme le comportement des collègues et des supérieurs hiérarchiques quant à cette thématique de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle (TREMBLAY, 2009).¹⁵

1.2.3 La conciliation vie privée et vie professionnelle d'un point de vue employé :

Le travail occupe beaucoup de temps. Il assure la sécurité financière, il procure un sentiment d'appartenance mais, par-dessus tout, c'est encore, à tort ou à raison, le moyen privilégié par lequel on se valorise face aux autres et face à soi-même, la famille est aussi un lieu où il est possible de s'épanouir, en offrant le soin et l'attention nécessaires aux enfants et au conjoint. Par conséquent, les engagements professionnels et le temps consacré à la famille entrent en concurrence, un individu actif doit alors revoir sa manière de dépenser son énergie afin de maintenir un équilibre personnel et sauvegarder le capital de compétences acquis aussi bien à son poste de travail que dans son lieu de famille, or actuellement le soutien de la part de

¹⁴ MARIE-NOËLLE (Morin), Op.cit, P22

¹⁵ LINCKENS, (Auréli), et al. : La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec, édition TÉLUQ –ARUC-GATS, Québec, 2011, P8

l'employeur est minime et le père ou la mère actifs se retrouvent parfois dans des situations complexes d'où la difficulté de choisir entre la carrière ou la vie de famille¹⁶.

1.2.4 La conciliation vie privée et vie professionnelle d'un point de vue entreprise :

Les politiques de conciliation peuvent être définies comme les conditions d'emploi, les objectifs fixés et les processus de travail qui apportent un soutien direct à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La prise en compte de l'engagement familial des travailleurs fait aujourd'hui partie intégrante d'une politique personnelle tournée vers l'avenir. La conciliation entre activité professionnelle et privée est un élément constitutif de la qualité de l'emploi, au même titre que le perfectionnement professionnel, la santé et le bien-être, la sécurité d'emploi et la satisfaction à l'égard des conditions de travail plus générale l'engagement professionnel.

Une politique de conciliation entre activité professionnelle et privée touche à la culture de l'entreprise, à son mode de gestion et à son organisation. Elle se base sur un esprit de partenariat entre employeur et employé(e) : la prise en compte par la direction des attentes personnelles des collaboratrices et collaborateurs et l'intéressement du personnel aux priorités de l'entreprise. Cette politique devrait être conçue comme un processus continu et évolutif plutôt que comme un ensemble de mesures isolées. Le soutien explicite de la direction, la définition d'objectifs clairs, la communication à l'interne et le suivi de la mise en œuvre, dans un esprit d'amélioration continue, en sont des étapes obligatoires¹⁷.

1.2.5 L'importance de l'adoption d'une politique de conciliation dans l'Entreprise :

Les entreprises qui prennent des mesures dans ce sens ont de nombreux gains à en tirer : elles s'adaptent à l'évolution des exigences dans le monde du travail et tirent parti de façon optimale des ressources de chaque individu. De nombreuses études faites en entreprise démontrent une augmentation de la motivation de la part du personnel qui dispose d'une autonomie dans l'organisation. Par conséquent, ce thème d'étude présente un grand nombre d'intérêts. C'est un sujet qui intéresse de plus en plus les entreprises à la fois pour promouvoir une image, maintenir un niveau de productivité élevé, et une plus grande implication de la part de ses employés devenir attractive pour les hauts potentiels.¹⁸

¹⁶ LAMORTHE, (Valérie), Op. Cit, p6.

¹⁷ LAMORTHE (Valérie) Op.cit., p7

¹⁸ KOLSI (M), JAMOSSI (D), Op.cit., p 8.

1.3 Les facteurs de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle :

Du fait que les pratiques qui s'y réfèrent permettent de concilier la vie professionnelle et privée sans compromettre la compétitivité de l'entreprise mais au contraire permettant un engagement professionnel beaucoup plus important.

1.3.1 L'aménagement du temps de travail :

Les horaires aménagés peuvent représenter un facteur majeur dans la conciliation vie professionnelle-vie privée pour les employés. Le travail à temps partiel est l'une des options les plus familières mais les horaires personnalisés peuvent offrir une solution alternative importante, le fait de mesurer la performance des employés sur la base de leurs résultats plutôt qu'en se référant uniquement à leur présence physique joue un rôle clé. Cette autonomie, ou du moins cette souplesse dans l'organisation du temps de travail, est un bon moyen de fidéliser son personnel.

1.3.2 La formation professionnelle :

La formation professionnelle permet d'augmenter le capital de compétences de l'entreprise et des employés. Aussi bien pour les employés travaillant à plein temps que pour les employés travaillant à temps partiel, la possibilité de se former tout au long de sa carrière est essentielle pour maintenir ses connaissances à jour.

1.3.3 La prise en compte des compétences-clés :

Les compétences-clés (polyvalence, résistance au stress, esprit d'équipe, etc.) s'acquièrent non seulement dans le cadre du monde professionnel mais aussi lors de la réalisation d'activités hors travail, comme celles liées à la famille. Les entreprises peuvent tirer parti des compétences-clés acquises par leurs collaboratrices et collaborateurs en dehors du cadre professionnel.¹⁹

Section 2: La méthode « The four day week »:

Le but de cette section c'est définir le concept de la méthode « The four day week », en première partie, nous avons parlé sur les principes de la méthode l'effet de l'essai dans l'entreprise Perpetual Guardian, dans la deuxième nous avons présenté les résultats obtenus après la période d'essai de la méthode et à la fin nous avons d'établir les avantages et les limites de cette méthode

¹⁹ KOLSI (M), JAMOUSSE (D), Op.cit., p 9.

2.1 Les principes de la méthode

2.1.1 Définition de la méthode :

C'est une méthode fondée par Andrew Barnes (le gérant de Perpetual Guardian) qui consiste à travailler 4 jours par semaine au lieu de 5 jours, les journées font la même durée et les salariés perçoivent leur salaire habituel. C'est un modèle de rêve, car il permettrait au salarié de s'épanouir tant dans sa vie professionnelle que personnelle, réduit le stress et le motive plus afin qu'il s'implique bien pendant le travail pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le but de cette méthode c'est la productivité.

Perpetual Guardian est un employeur important à l'échelle de la Nouvelle-Zélande et la plus grande société fiduciaire du pays, avec plus de 200 milliards de dollars néozélandais (108 milliards d'euros) d'actifs 240 employés. L'entreprise a donc un objectif de rentabilité.

«The four day week» n'est que l'une des formes de travail flexible, ses principes sont cristallisés par la règle des 100 :80 :100, selon laquelle les employés perçoivent 100 % du salaire pour 80 % du temps de travail, mais en échange d'un engagement à maintenir 100 % des objectifs de productivité. Les salariés peuvent ne travailler que 4 jours à condition d'atteindre les objectifs de productivité convenus avec leurs supérieurs. L'intérêt pour les employeurs est de payer pour un certain niveau de productivité. Donc, en théorie, si un employé l'atteint en prenant un jour de congé par semaine, son patron et lui devraient tous les deux être satisfaits de l'arrangement.²⁰

Andrew Barnes ne voulait pas la présenter au personnel comme un long week-end hebdomadaire ou un jour de congé supplémentaire, mais comme un cadeau en échange du respect des exigences de productivité et des objectifs individuels et collectifs de l'entreprise. Il a expliqué qu'il voulait vérifier si une meilleure concentration et une plus grande motivation du personnel permettraient une plus grande efficacité et que nous avions l'intention d'utiliser l'entreprise comme laboratoire²¹.

2.1.2 Premier essai de la méthode au sein de l'entreprise :

Après un mois de préparation, Andrew Barnes annonce le commencement la période de l'essai de la méthode : la semaine de quatre jours dans son entreprise, pour garantir le sérieux de l'étude des niveaux d'engagement du personnel et de l'impact - le cas échéant de l'essai sur son stress et son bien-être, Il a invité deux universitaires pour assister dans cette démarche. La

²⁰ ANDREW (B), STEPHANIE (J) , La semaine de 4 jours (payé 5), Hachette Livre (Marabout), 2020 , P4

²¹Ibid., P56

chercheuse Helen Delaney, de l'University of Auckland Business School, a réalisé une étude qualitative du vécu des employés pendant l'essai, et Jarrod Haar, maître de conférences à l'University of Technology (AUT), a mené une analyse quantitative auprès du même groupe.²²

L'approche quantitative sert à expliquer une situation en recueillant des données numériques qui sont ensuite analysées à l'aide de méthodes mathématiques. Elle permet de suivre l'évolution des différentes variables d'engagement du personnel à l'aide de chiffres qui ont ensuite pu être mis en graphique pour pouvoir être comparés

L'approche qualitative, permet de comprendre comment et pourquoi les membres du personnel ont réagi comme ils l'ont fait et d'obtenir ainsi des informations approfondies sur les comportements. L'essai devait initialement durer six semaines, mais nous avons rapidement convenu avec les chercheurs que nous pourrions mieux exploiter les données en prolongeant l'essai huit semaines. L'essai s'est donc déroulé entre mars et avril 2018.

Voici ce qu'écrit Haar dans son rapport de recherche « *L'un des problèmes de ces essais est que tout le monde est heureux et motivé [par la perspective d'une semaine de 4 jours]. Donc tu augmente. Ce qui complique légèrement l'évaluation des effets positifs. Par conséquent, j'ai intégré deux types de constructions pour tester la fiabilité des données. Il s'agit de variables théoriquement peu susceptibles d'être améliorées au cours de ces 4 jours d'essai*²³ ».

Dans les données de Haar, la partie employée évalue l'expérience de tout le personnel. Ces données ont été collectées par le biais d'enquêtes menées dans la semaine précédant le début de l'essai et dans la semaine suivant sa fin. Les chefs de service ont eux aussi fourni des évaluations de leurs équipes.

Haar a sélectionné les variables (ou types) les plus appropriées dans ce type de recherche pour observer la réaction des employés aux changements apportés par la semaine de 4 jours.

2.1.3 L'effet de l'essai sur la productivité Perpetual Guardian :

Tout membre compétent d'un conseil d'administration sait que les critères les plus importants de ses performances, du moins en temps normal, sont la productivité et la rentabilité de

²²<https://www.vice.com/fr/article/3kyd35/une-entreprise-teste-la-semaine-de-quatre-jours-et-cest-un-succes> (consulté le 22/02/2022 à 22h34)

²³ <https://www.developpez.com/actu/247829/La-semaine-de-travail-de-4-jours-au-lieu-de-5-permet-de-diminuer-le-stress-et-d-augmenter-la-productivite-selon-une-nouvelle-etude/> (publié le 20/02/2019 consulté le 12/03/2022)

l'entreprise qu'il dirige. Pour la part de gérant, il est certain que la promesse de «The four day week» doit aller au-delà du critère de l'engagement, de la satisfaction professionnelle et du bien-être des salariés pour pouvoir s'imposer comme le modèle de travail de demain. Ils doivent donc prouver qu'une baisse du temps de travail axée sur la productivité améliorera le chiffre d'affaires des entreprises.

Cela a été le cas chez Perpetual Guardian Au moment de sa création, Andrew Barnes est l'unique actionnaire, et il est resté pendant plusieurs années. Mais en 2018, lorsque il a expérimenté « The four day work », ils étaient deux. Andrew Barnes dit « *Si nous n'avions pas pu prouver que «The four day week» améliorerait l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, le projet n'aurait pas été viable*²⁴ ». Ils ont découvert qu'un montant relativement modeste de dépenses supplémentaires nécessaires pour répondre aux besoins du service clientèle de nos succursales était compensé par les nombreuses économies collectives réalisées par la quasi-totalité du personnel, qui a identifié les pertes de temps courantes susceptibles d'être corrigées.

La rentabilité globale a augmenté au cours de l'essai et, depuis, ils ont enregistré une hausse du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'entreprise respectivement de 6 % et 12,5 % Ces chiffres montrent que l'instauration de «The four day week» n'a pas eu d'impact négatif sur les performances de l'entreprise et prouvent que la productivité a augmenté. Et bien que l'augmentation du CA (qui, dans l'entreprise, est largement liée à des facteurs externes comme les marchés et la démographie) ait été relativement modeste, la rentabilité par employé- une mesure fondamentale de la productivité globale-a augmenté de 14.5 %.

2.2 Etude de l'impact de la méthode au sein de l'entreprise

2.2.1 ETUDE QUANTITATIVE :

Ses choix se sont portés sur :

- 1) la personnalité proactive, qui se réfère aux facteurs personnels à l'origine des comportements, plutôt qu'à l'influence des changements d'environnement.
- 2) la complexité du travail, qui se réfère tout simplement à la complexité des tâches qu'un employé accomplit dans son travail.

Une moyenne élevée sur le premier critère indique une prédominance de ce trait de personnalité. Une moyenne élevée sur le second reflète la grande complexité du rôle d'un

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=xjgqCgoxElw&t=626s>. (21/04/2022 à 15h43)

salarié. Ces résultats rassurent et confirment que les réponses sont sincères et non biaisées (ou imparfaites). Haar utilisait ces variables comme éléments de contrôle. Aucune ne devait changer lors de l'essai. Donc, si elles restaient stables et que d'autres facteurs évoluaient, c'était la preuve que ce changement était le résultat de l'essai et non d'une augmentation générale de tous les moyennes.

En plus de détailler un ensemble de constructions connexes, de former des hypothèses et d'analyser les résultats, les travaux de Haar ont inscrit les résultats quantitatifs de l'essai dans le contexte d'autres données néozélandaises. En bref, son analyse nous dirait si l'essai avait changé la vie professionnelle et personnelle de nos employés et si cette différence était mesurable.

Dans les données de Haar, la partie employée évalue l'expérience de tout le personnel. Ces données ont été collectées par le biais d'enquêtes menées dans la semaine précédant le début de l'essai et dans la semaine suivant sa fin. Les chefs de service ont eux aussi fourni des évaluations de leurs équipes.

Haar a sélectionné les variables (ou types) les plus appropriées dans ce type de recherche pour observer la réaction des employés aux changements apportés par « The four day week »

2.2.1.1 DONNÉES SUR LES SALARIÉS :

➤ Travail d'équipe :

Deux critères ont été sélectionnés :

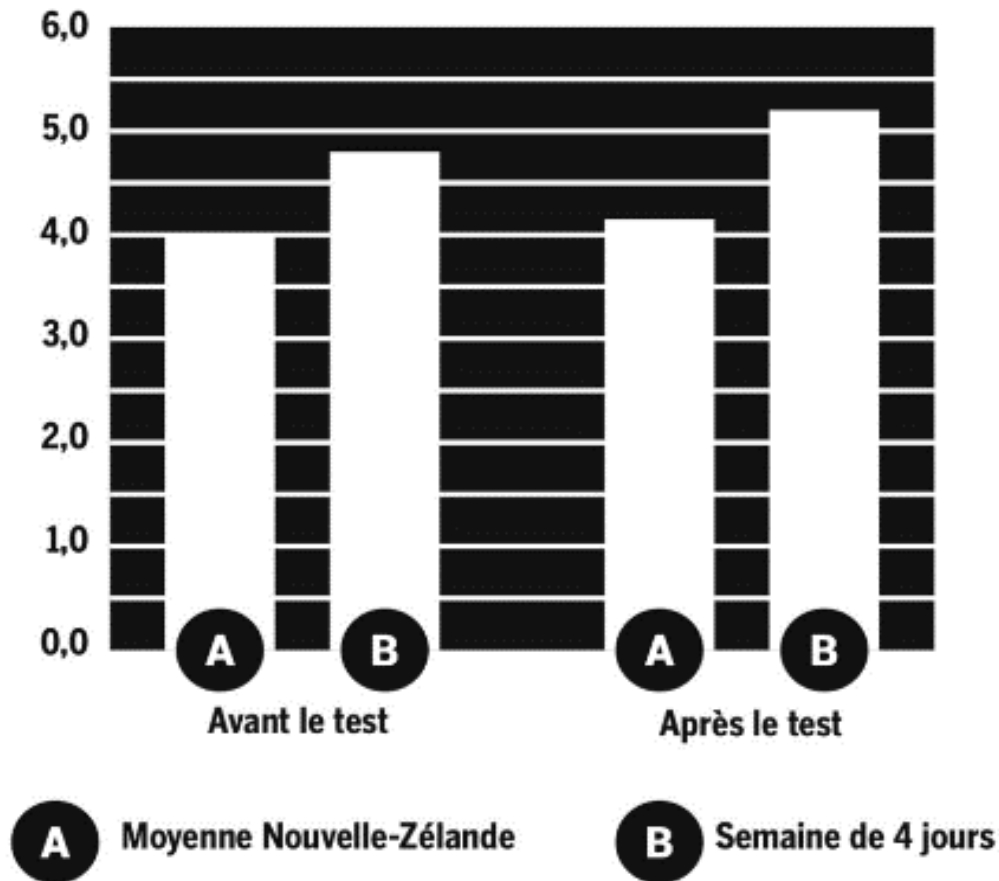
- 1) le capital psychologique de l'équipe se réfère à quatre éléments de l'équipe : l'espoir, la confiance, la résilience et l'optimisme. Plus La moyenne est élevé, plus forte est la perception de ces quatre éléments au sein de l'équipe et entre les membres de l'équipe - et pas seulement au niveau individuel.
- 2) la cohésion de l'équipe reflète les perceptions des salariés sur le fonctionnement de leur équipe : comment s'entendent-ils, sont-ils unis ? Cette cohésion est fortement liée aux performances et à la réalité professionnelle de chacun (engagement, satisfaction professionnelle, etc.).

Haar a noté que les conclusions de l'étude ont montré une forte augmentation de ces perceptions au cours de l'essai.

Dans d'autres études néozélandaises, Haar a constaté que la fourchette se situait habituellement entre 4,0 et 4,1. La moyenne de départ (4,87 et 4.49) était donc élevée. Les

5,19 atteints après le test montrent selon lui une perception étonnante» par les employés de leur force psychologique « assez similaire » à leur cohésion. Les employés ont déclaré que leurs équipes avaient grandi et s'étaient renforcées tout au long du test et se montraient plus fortes grâce au test.

Figure 1 : Les moyens de travailler en équipe



Source : Andrew (B), Stephanie (J) , La semaine de 4 jours (payé 5), Hachette Livre (Marabout), 2020,P61

➤ **Disposition au changement :**

Les publications consacrées à l'amélioration de la performance des entreprises suggèrent que le changement (comme le test) a plus de chances de réussir si les individus sont bien disposés (préparés) à l'égard du changement. La question se pose au niveau de l'équipe pour deux raisons : il a semblé préférable que chacun réfléchisse aux performances de son équipe plutôt

qu'à sa propre performance (pour plus de fiabilité), et comme le test était en réalité principalement axé sur l'équipe, cette approche collective était plus appropriée.

Haar a noté que les conclusions de l'essai révélaient clairement une hausse de ces perceptions. Là encore, d'autres études néozélandaises ont montré que la fourchette se situait habituellement autour de 3,5 (soit un changement potentiellement positif). La moyenne de départ 4,26 reflète donc une bonne disposition envers l'essai. La moyenne de 4,46, obtenu après l'essai, reflète une forte hausse de la disposition envers ce changement et une volonté d'adopter la semaine de 4 jours. Les employés ont déclaré que leurs équipes étaient prêtes pour l'essai et qu'elles étaient ensuite encore plus déterminées et prêtes à adopter le changement²⁵.

➤ **Facteurs professionnels :**

Deux critères ont été sélectionnés :

1) l'équilibre vie professionnelle vie privée se réfère à la perception qu'un employé a de l'équilibre qu'il a trouvé entre son rôle professionnel et son rôle privé. Plus la moyenne est élevée, meilleur est l'équilibre. Les données montrent que ce concept influence fortement la réalité professionnelle des employés (satisfaction professionnelle, engagement organisationnel) et leur bien-être (anxiété et dépression).

2) les exigences professionnelles reflètent la perception qu'ont les employés de leur charge de travail et la nature du surmenage. Elle est fortement liée à des éléments négatifs comme une insatisfaction professionnelle, de mauvaises performances et une dégradation du bien-être (avec plus de stress).

Haar a noté que les conclusions ont confirmé une amélioration de la perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée tout au long de l'essai. Les exigences professionnelles avaient sensiblement baissé après le test. Selon lui, c'est la conséquence de l'encouragement à effectuer le travail (de 37,5 heures) en 30 heures. Psychologiquement, le personnel y a trouvé la liberté de se concentrer sur le travail pendant les 4 jours de travail.²⁶

➤ **Attitudes professionnelles :**

Trois critères ont été sélectionnés :

²⁵ ANDREW (B), STEPHANIE (J), Opcit, P62

²⁶ Ibid, P65

1) la satisfaction professionnelle se réfère à l'attitude d'un employé face à sa satisfaction au travail.

2) l'engagement professionnel reflète l'engagement psychologique du salarié à quel point il est connecté et en phase avec son travail.

3) la fidélisation des employés mesure la fidélité des employés envers leur entreprise.

Les moyennes de départ étaient très élevées : 3,86 (satisfaction), 3,97 (engagement) et 3,94 (fidélité). Là encore, Haar pense que, en réalité, ces sentiments avaient déjà commencé à naître (et à se développer) au moment de l'annonce de l'essai au personnel en janvier 2018. Tous ces moyennes ont augmenté de manière significative après le test et sont très élevés (de loin les plus élevés que Haar a relevés en Nouvelle-Zélande). Ce n'est pas surprenant étant donné la réaction positive à l'annonce du test, mais les employés ont individuellement fait état d'une amélioration significative de leur attitude à l'égard de leur travail.

L'essai a produit une quantité considérable de données sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour Haar, La moyenne de départ de 3,36 était « assez classique ». Il se situait autour de la fourchette habituelle. La moyenne de 3,76, obtenu après l'essai, reflétait une perception positive des employés, qui ont ressenti un net changement de leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La petite moyenne de 2,8, obtenu après le test pour les exigences professionnelles, est plus typique des autres employés néozélandais. En résumé, les employés ont déclaré un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et un recul des exigences professionnelles. Ce sont les effets positifs de l'essai sur ces facteurs professionnels.

De tous les résultats de l'étude, ce fut le plus surprenant. Il montre que les employés sont mieux armés pour gérer leur charge de travail, car «The four day week» engendre des changements de comportement positifs par rapport aux exigences professionnelles²⁷.

2.2.1.2 DONNÉES SUR LES RESPONSABLES

➤ Performance au travail :

La performance au travail a été étudiée sous l'angle très classique de la performance à la tâche, qui n'est autre que la façon dont le responsable a vu son ou ses équipes faire leur travail. Plus la moyenne est élevée, plus la performance est forte. Ce type de construction est très utile

²⁷ ANDREW (B), STEPHANIE (J), Opcit, P71

en présence de plusieurs métiers, car elle permet d'établir des comparaisons entre des équipes effectuant différentes missions

Il ne pense pas que les responsables observeraient une augmentation des performances au cours de l'essai de « The four day week » puisque les employés avaient moins de jours pour faire le même travail. Il pense que s'ils pouvaient maintenir le même niveau (c'est à dire ne pas baisser), ce serait déjà très positif. En théorie, la performance peut augmenter - si les employés travaillent plus dur. Mais sachant qu'ils avaient 20 % de temps en moins pour faire leur travail, il n'attend pas d'augmentation de la performance absolue

Avec une moyenne de 4,91 avant le test et de 4,93 après le test, Haar a noté que ces résultats confirmaient l'absence de changement de la performance au travail pour les responsables, les équipes ont donc fourni le même travail avant et après l'essai. C'est la confirmation que les employés ont réussi à faire leur travail avec efficacité et succès pendant toute la durée de l'essai de la semaine de 4 jours.²⁸

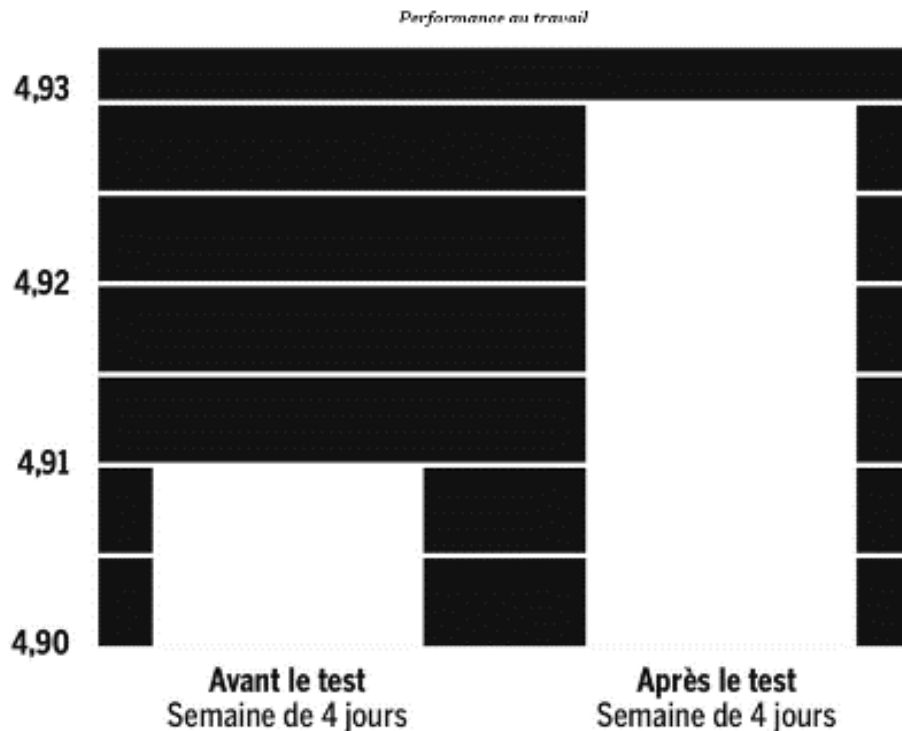
Les données ont montré en substance qu'aux yeux des employés, l'entreprise se souciait réellement de leur santé et de leur bien-être. Le travail d'équipe, la volonté de changement et des performances collectives ont nettement progressé. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'engagement se sont également améliorés, sans baisse perceptible des performances. Une majorité d'employés a déclaré que les changements introduits par l'essai leur ont permis d'être mieux à même de faire leur travail en 4 jours et non en cinq.

L'approche d'Helen Delaney poursuivait deux objectifs : fournir aperçu des impacts positifs et négatifs de la réduction du temps de travail sur les comportements, les relations et l'environnement de travail, et mesurer l'impact de l'essai sur la vie en dehors du travail. Elle a également réalisé une synthèse des réactions des employés face à l'éventuelle mise en œuvre d'une réduction du temps de travail.

L'étude s'est organisée autour de huit groupes de discussion de plus de 40 employés et directeurs du Perpetual Guardian, réunis entre le 4 et le 18 mai 2018. Les réunions duraient entre 60 et 90 minutes. Les participants parlaient de leur propre expérience et de celle des membres de leur équipe. Et pour finir, quatre entretiens semi-structurés d'environ 30 minutes ont été menés avec quatre des hauts dirigeants de l'entreprise.

²⁸ ANDREW (B), STEPHANIE (J), Opcit P75

Figure 2 : Les moyens de performance au travail



Source : Andrew (B), Stephanie (J) , La semaine de 4 jours (pavé 5), Hachette Livre (Marabout), 2020,P76

2.2.2 ETUDE QUALITATIVE

2.2.2.1 Impact de la réduction du temps de travail sur la dynamique du lieu de travail

➤ Motivation, collaboration, productivité :

Dans l'ensemble, les employés (y compris les responsables) ont déclaré que l'essai avait permis d'améliorer leurs comportements, leurs relations et leur environnement de travail.

Un certain nombre de thèmes sont revenus dans les groupes de discussion et les entretiens.

Les discussions préparatoires qui ont eu lieu avant l'essai ont stimulé l'engagement intellectuel des employés obligés de penser différemment leur travail, à la fois individuellement et collectivement. Pour beaucoup d'équipes, ces discussions étaient nouvelles et de nombreux employés ont exprimé un sentiment de plus grande liberté d'expression et d'autonomie dans leur travail.

Dans sa phase préparatoire, l'essai a permis à de nombreux employés de concevoir et de mettre en œuvre des innovations et des initiatives pour être plus productifs et plus efficaces.

En plus des autres changements de comportement, les employés ont combiné pauses repas et tâches professionnelles, établi des priorités, planifié et concentré leurs efforts sur les tâches professionnelles, et limité au cessé l'utilisation d'Internet & des fins personnelles. L'un des thèmes récurrents était l'amélioration de la concentration et de la présence, et la détermination au travail. La réduction des horaires a permis aux employés de maintenir un rythme de travail plus intensif. Ils étaient plus motivés en arrivant au travail

Les employés ont signalé une amélioration de la collaboration et du travail d'équipe directement liée à l'essai, parlant d'une volonté mutuelle de s'entraider. De multiples initiatives de communication ont accru l'engagement entre les employés. De nombreuses équipes (responsables compris) ont mentionné un plus grand partage des informations et/ou une plus grande délégation des tâches. Certains responsables ont déclaré mieux apprécier et avoir davantage confiance dans les capacités et la fiabilité des membres de leur équipe. L'essai a aidé les responsables et les employés à accepter l'idée que les salariés pouvaient jouir d'une certaine autonomie dans le choix du lieu, de la méthode et des horaires de travail

Un thème revenait dans tous les groupes de discussion : l'engagement de tous dans l'objectif de l'essai et même dans l'instauration permanente de la semaine de 4 jours. En d'autres termes, les employés étaient profondément et largement d'accord pour dire que la réduction du temps de travail ne pouvait être viable que s'ils respectaient-et, si possible, dépassaient les objectifs de productivité. L'essai a permis de constater une augmentation des niveaux de motivation.²⁹

2.2.2.2 Impact de la réduction du temps de travail sur la vie personnelle :

Les données brossent un tableau clair et cohérent des multiples retombées positives de l'augmentation du temps non travaillé sur la qualité de vie des salariés. Les données sont regroupées selon cinq grands thèmes en fonction des activités des salariés pendant ce temps supplémentaire.

Un thème revenait dans tous les groupes : les salariés ont eu plus de temps pour accomplir des tâches personnelles qui souvent, disaient-ils, s'entassent », « sont reportées» ou « faites à la va-vite » dans une semaine de travail de 5 jours.

Un autre thème revenait souvent les salariés avaient plus de temps à consacrer à la vie de famille. Les parents et les grands-parents qui travaillaient s'impliquaient plus activement dans la vie de leurs enfants : ils partageaient les repas, participaient aux activités de la garderie et

²⁹ ANDREW (B), STEPHANIE (J) , Opcit P78

de l'école, parlaient et tissaient des liens avec leurs enfants, leurs partenaires et, plus généralement, la famille et les amis.

De nombreux employés (y compris des cadres) ont parlé du plaisir de disposer de plus de temps pour se reposer et se retrouver. Beaucoup ont parlé du « pur bonheur » d'avoir du temps pour eux au milieu des nombreuses exigences et du rythme effréné de la vie moderne.

Un plus petit groupe d'employés a fait savoir qu'ils avaient plus de temps pour apprendre, notamment pour étudier et suivre de la formation. Professionnelle, ou faire du bénévolat pour la collectivité. Certains employés ont délibérément utilisé ce temps pour explorer et imaginer, que ce soit par des voyages, des loisirs et des achats - autant d'activités pour lesquelles ils n'avaient jamais temps.³⁰

Que faire de mon jour de congé ?

Très peu de salariés ont fait état de difficultés ou d'inquiétudes concernant l'impact de ce temps supplémentaire sur leur vie personnelle. Trois participants ont souligné qu'il soulevait des questions existentielles de routine et de sécurité pouvant les perturber au début. Selon les mots d'un responsable : « Que faites-vous de votre temps quand votre semaine de travail n'est pas totalement structurée ? » Un employé a expliqué qu'une collègue « s'ennuyait un peu et préférerait venir au travail et voir du monde. » Une autre ne savait pas « quoi faire de son jour de congé » et avait finalement appris à « prendre du temps pour elle, ce qui est important ».

2.3 Les avantages de la méthode :

2.3.1 Contribution au développement durable :

Selon la New Economics Foundation, une semaine de travail de quatre jours pourrait contribuer à résoudre tout une « série de problèmes urgents et interdépendants » comme « surmenage, le chômage, la surconsommation, les fortes émissions de carbone, le manque de bien-être, les inégalités profondes et le manque de temps pour mener une existence durable, s'occuper des autres et simplement profiter de la vie. »

Si «The four day week» se généralisait et tous entreprises de la ville réduisaient 20% de leurs effectifs présents au bureau, donc le nombre de voitures circulant chaque jour diminuerait d'au moins d'un cinquième, un impact positif sur la productivité et la santé physique et mentale du personnel.

Donc «The four day week» entraîne une diminution du volume global de la circulation qui contribue à une baisse significative des émissions de carbone et des pertes de productivité

³⁰ ANDREW (B), STEPHANIE (J) , Op.cit P81

dans les déplacements domicile-travail. La plupart des organisations flexibles permettent d'éviter le trajet domicile-travail et/ou les heures de pointe au moins une partie du temps.³¹

2.3.2 La flexibilité au travail :

Les problèmes d'écart de rémunération entre les sexes, de discrimination et de manque de diversité dans le travail restent très présents au XXI^e siècle. Le manque de flexibilité dans le travail est généralement jugé plus préjudiciable aux femmes, plus nombreuses que les hommes à mettre leur carrière entre parenthèses pour s'occuper des enfants. À l'inverse, selon certaines études, la flexibilité du travail est plus avantageuse et plus accessible aux hommes. «The four day week» peut réduire l'écart de rémunération entre les sexes et rééquilibrer travail et famille pour les femmes et pour les hommes. Des histoires comme celle de Greta Lambert qui travaille chez Perpetual Guardian. Elle est mariée à un chef cuisinier qui travaille habituellement la seconde moitié de la semaine et le week-end. Après l'essai et l'analyse, lorsqu'il est apparu que «The four day week» risquait d'être instaurée dans notre entreprise, Greta et son mari ont décidé de fonder une famille. «The four day week» a modifié leur organisation. Dans un pays où - comme dans tous les pays riches - le taux de natalité est en baisse, l'instauration d'une politique de flexibilité sans lien avec le sexe, la situation de famille ou les futurs projets familiaux des employés a permis à ce jeune couple de prendre une décision fondamentale. Le congé parental de Greta est contractuellement protégé, indépendamment de la politique de flexibilité. Et si Greta reprend son poste après avoir eu un enfant et choisit de négocier un nouvel aménagement de son temps de travail, elle le fera sur la base de ses résultats et non de ses heures passées au bureau.³²

2.3.3 Renforcement du bien-être des employés :

L'intérêt de «The four day week» ne vient pas seulement de son potentiel à relâcher la pression sur les individus et la planète, mais aussi d'une condition à laquelle nous avons soumis la politique de productivité de Perpetual Guardian : les salariés qui adhèrent à cette formule sont tenus chaque trimestre de faire don de l'un des jours de congé qui leur sont offerts à une organisation caritative. À eux de choisir celle qu'ils souhaitent soutenir. Nous précisons seulement qu'ils doivent faire du bénévolat. Chaque employé de notre entreprise donne donc 4 jours par an, soit un total d'environ 1 000 jours d'activités sociales par ans.³³

³¹ <https://www.youtube.com/watch?v=xjgqCgoxElw&t=626s>. (21/04/2022 à 15h43)

³² ANDREW (B), STEPHANIE (J), Op.cit., P121

³³ <https://www.youtube.com/watch?v=xjgqCgoxElw&t=626s>. (22/04/2022 à 17h35)

Cette obligation renforce l'idée que «The four day week» est un cadeau, qui est de permettre à chacun d'être au mieux de leur forme au travail et à la maison. Participer à la vie de la communauté en fait partie.

Pour l'entreprise, les récompenses prennent différentes formes, parmi lesquelles un avantage concurrentiel. Mais après l'annonce de «The four day week» dans la stratégie marketing de Perpetual Guardian et le bénévolat effectué par le personnel s'inscrit désormais dans le cadre des grandes activités philanthropiques de l'entreprise.

2.4 Les limites de la semaine de quatre jours :

- Le modèle d'adhésion considère «The four day week» comme un cadeau à l'employé qui peut lui être retiré s'il ne répond pas aux objectifs de productivité négociés.
- Une réforme de législation du travail permettra de rendre viables «The four day week» et d'autres modèles de flexibilité du travail dans tous les pays et toutes les économies. La législation doit définir des principes plutôt que des normes et créer un espace où employeurs et employés peuvent s'entendre sur des conditions flexibles qui profitent aux deux parties.
- «The four day week» ne pourra devenir un pilier du travail de demain que si les législateurs modifient les lois existantes et les adaptent à différentes politiques de flexibilité. C'est ce que souhaitent les nombreux employeurs qui voient les avantages potentiels d'une semaine de travail plus courte mettant davantage l'accent sur la productivité.
- Dans la réalité, le résultat le plus probable de l'inscription d'une clause de flexibilité dans la législation du travail est un équilibre entre les négociateurs qui évite une trop forte concentration de pouvoir entre les mains d'une seule partie.
- Nous portons collectivement la responsabilité d'évaluer si les entreprises dont nous sommes les clients ont une approche éthique et de les juger sur leur comportement envers leurs employés ou leurs sous-traitants, leurs communautés et l'environnement.
- «The four day week» est à la fois un plaidoyer en faveur de l'éthique des entreprises et une manifestation de cette éthique. À l'heure où les secteurs continuent d'évoluer vers des modèles plus durables, la question de l'emploi durable - qui favorise le bien-être physique, mental et financier et rejette la précarité du modèle du gig economy - devient essentielle.
- Une baisse de salaire envisageable : Comme ce fut le cas en Espagne avec l'entreprise Desigual, la réduction du temps de travail hebdomadaire peut s'accompagner d'une baisse de salaire. C'est là une mesure contraire à l'idée première de ce concept.

- Une surcharge de travail : Avec moins de temps pour réaliser leurs tâches, les employés se retrouveraient vite sous l'eau et se retrouveraient avec une charge de travail trop importante. Et avec, l'augmentation du stress et des contre-performances.
- Une réorganisation parfois compliquée : Avec la semaine de 4 jours, la structure organisationnelle de l'entreprise est à repenser. Cela peut entraîner des processus fastidieux et des imbroglios.
- Une difficulté à réaliser toutes les tâches : En ayant moins de temps, certains employés pourraient rencontrer des difficultés à exécuter toutes les missions qui leurs sont confiées. Surtout si ces derniers ne savent pas prioriser.³⁴

³⁴ ANDREW (B), STEPHANIE (J), Op.cit, P154

Conclusion :

En conclusion, nous considérons «The four day week» comme un cadeau à l'employé qui peut lui être retiré s'il ne répond pas aux objectifs de productivité négociés, et il prouve que les salariés peuvent être aussi productifs en 32 heures qu'en 40 heures, mais qu'ils sont moins sujets aux maladies liées au stress ou aux maladies mentales en lien avec le travail.

Une méthode qui motive les collaborateurs qui se disent d'être plus performant et avoir une meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle. En effet, les salariés pratiquant la semaine de quatre jours estiment avoir plus de temps pour se consacrer à leurs occupations personnels.

CHAPITRE 2 : La motivation et l'implication au travail

Introduction

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent, et la tâche numéro un de tous cadres consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais avant tout la motivation devient important pour que les employé implique bien.

La motivation au travail des salariés occupe une place prépondérante dans le débat de notre société, et elle est devenue un enjeu central dans la gestion des entreprises et des organisations à tous les niveaux.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est d'étendre le nécessaire de deux concept la motivation et l'implication des salariés au travail. Il contient trois sections, la première sera consacrée aux notions de base motivation au travail qui se lient à travers les définitions et les fondements théoriques de la motivation ainsi que ses typologies, les sources et les caractéristiques. La deuxième sera consacrée l'étude de différents formes de l'implication et la dernière section la relation entre la motivation et l'implication.

Section 1 : La motivation des employés

Le concept motivation en travail est devenu une demande unanime chez les salariés, il est défini de multiples façons qui varient d'un auteur à un autre. À travers cette section nous allons essayer de définir et de présenter les fondements théoriques de la motivation que nous considérons essentielles et aussi nous allons présenter en premier lieu les formes de motivation au travail, ensuite nous allons voir les effets ainsi que les facteurs de motivation qui existent au travail.

1.1 La motivation : notions de base

1.1.1. Définition de la motivation :

Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et *movere* : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action.³⁵

« La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises ». ³⁶

Selon le dictionnaire de gestion : « *La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps.*».

Selon Patrice Roussel : « *La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc rétablir un équilibre à court et moyen terme* ».

Selon MONTSERRAT XAVIER « *La motivation est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale, c'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée, et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint* »³⁷.

1.1.2. Les origines et l'historique de la motivation

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation au travail. Au Moyen Age comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que

³⁵ AGUILLAR (Michael). , « *L'art de motiver* », Ed, Dunod, Paris, 2009, p9.

³⁶ LEVY-LEBOYER (Claude). « la motivation dans l'entreprise », Ed, d'organisation, Paris, 1998, P14.

³⁷ MONTSERRAT, (Xavier), *comment motiver*, édition d'ORGANISATION, Paris, 2004, p13

l'artisan menait son oeuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). Plus tard, à la fin du Moyen Age, on assiste à la création d'atelier et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

Au XVII^e siècle, Jeremy Bentham conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile arithmétique des plaisirs. De son côté, Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible. Dans sa conception de rivalité des motifs d'action, Arthur Schopenhauer qualifie le motif vainqueur comme celui qui répond le mieux au vouloir vivre de la personne.

Concept très en vogue pendant les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en management du début du XX^e siècle, pour se diluer et perdre de sa vivacité dans les travaux des deux dernières décennies de ce même siècle. Sous l'impulsion de nouveaux courant théoriques et de besoins sans cesse renouvelés venant des organisations, le concept prend actuellement un nouveau départ. Revenons quelques instants sur certains de ces épisodes.³⁸

Au début du XX^e siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'OST (organisation scientifique du travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, le taylorisme n'a donc pas donné l'importance au facteur humain ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du XX^e siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales ».

A la fin des années 1970, l'engouement des théoriciens des organisations et du management pour la culture d'entreprise va tirer dans son sillage de nouveaux concepts, en particulier celui sur l'implication ou l'engagement dans l'organisation. L'adhésion des salariés aux buts et aux valeurs de l'entreprise, leur attachement à l'organisation sont des préoccupations dorénavant très fortes, au point que les concepts de motivation et dans une moindre mesure, de satisfaction, vont être délaissés. Un consultant écrira au sujet de la motivation au travail qu'il ne s'agit que d'un ersatz. Par ailleurs, les querelles intellectuelles au sein de la communauté

³⁸ JAQUES (Rojot) et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel »1 édition De Boeck, Belgique, 2014, p171

académique vont conduire au cours des deux dernières décennies du XX siècle à constituer des écoles de pensée cloisonnées et moins créatives que par le passé.³⁹

1.1.3. Les caractéristiques de la motivation :

Les débats qui sont faits par les différents chercheurs pour les définitions de concept de motivation ont conduit les psychologues à s'accorder pour identifier et définir les quatre caractéristiques de la motivation au travail :

- Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant un effort physique, intellectuel et mental. C'est toute dépense d'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée.

- La direction de comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités.

- L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre, se manifeste par l'énergie soutenue qui caractérise l'effort physique, mental et intellectuel déployés dans le travail.

- La persistance du comportement :

La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

1.2. Les théories de la motivation :

Les théories de la motivation peuvent être divisées en trois grandes catégories : les théories du contenu, les théories des processus et enfin les théories interactionnistes.

1.2.1. Les théories du contenu :

Ils ont pour objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler.

1.2.1.1. La théorie des besoins de Maslow :

La prémisse de MASLOW est que les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie, il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux, une fois les besoins de premier niveau assouvis, ils ne constituent plus un facteur de motivation et la personne passe au besoin de deuxième niveau, et ainsi de suite.⁴⁰

³⁹JAQUES (Rojot) et al, op cit, p172.

⁴⁰ALEXANDRE-BAILLY (frédérique) et al, Comportement humain et management, Pearson, 4eme édition,

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :⁴¹

- Les besoins physiologiques : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- Les besoins de sécurité : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- Les besoins d'estime, de respect et de confiance : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- Les besoins de développement personnel : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Figure 3 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : STEPHEN, (R) et DAVID (D) : management : l'essentiel des concepts et des pratiques, édition Pearson Education, Paris, 2004, p.289.

Montreuil, p.155.

⁴¹ DOLAN ,(Shimon) . ET AUTRES. « PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, P79

Dans la première catégorie, entrent les besoins physiologiques ; dans la deuxième, les besoins de sécurité ; dans la troisième, ceux d'appartenance ; la quatrième catégorie réunit les besoins d'estime de soi (besoin de reconnaissance) et la cinquième ceux qui concernent l'accomplissement de soi.

En premier lieu, l'Homme s'attache à satisfaire ses besoins d'ordre physiologique : manger, boire se vêtir, disposer d'un toit...Il s'agit là de besoins élémentaires de survie. On le comprendra aisément, tant que ces besoins fondamentaux ne seront pas résolus, les efforts de l'individu ne pourront se tourner vers autre chose. L'enseignement de Maslow permet donc de conclure qu'il est inutile d'espérer motiver ses troupes à partir de discours mobilisateurs tant que leur subsistance ne leur paraît pas assurée.

Même si la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow est très simple à comprendre, elle est toutefois difficilement applicable concrètement.⁴²

1.2.1.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.⁴³

- **Les facteurs qui engendrent de l'insatisfaction et du mécontentement** : ils concernent essentiellement l'environnement de travail, leurs absence procure de l'insatisfaction mais lorsqu'ils sont présent, sont considérés comme normaux. Ainsi offrir des conditions de travail défavorables contribue à démotiver les collaborateurs, mais l'instauration de conditions favorables n'aboutit qu'à stopper la démotivation.

- **Les facteurs porteurs de satisfaction** : touchent plus souvent au contenu même du travail et aux gratifications qu'il procure en dehors de la rémunération matérielle. Les facteurs porteurs de motivation touchent essentiellement à l'accomplissement de soi, à la fonction créatrice de l'Homme. Ils constituent pour Herzberg, les moteurs véritables, ceux qui mettent l'individu en mouvement.

Selon Herzberg, la vraie motivation est intérieure (on parle de la motivation intrinsèque) ; elle s'alimente au cœur même de l'individu, prenant sa source au sein de ses désirs fondamentaux. C'est pourquoi la pratique de la stimulation en entreprises – la motivation extrinsèque – qui

⁴² MICHAEL (Aguillar), « L'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009, p.36

⁴³SERUPIA SEMUHOZA (Etienne), Théories de la motivation au travail, Edition l'Harmattan, 2009. P 58.

consiste à inciter quelqu'un, de l'extérieur, à accomplir une tâche ou une action, ne peut avoir qu'une portée limitée. Car dans ce cas, le moteur est alimenté de l'extérieur et une fois le carburant consommé (primes, récompenses, voyages.), il lui faudra un nouvel apport d'énergie.

1.2.1.3. La théorie X-Y de Mac Gregor :

Les théories X et 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.

D'une part, la théorie X considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera. Selon cette théorie, les individus recherchent avant tout la sécurité et n'aiment pas les responsabilités. Par conséquent, en raison de leur aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils puissent travailler suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Ainsi, cette théorie conduit à un cercle vicieux dans lequel les organisations sont construites sur des règles strictes et des contrôles stricts. Les employés s'adaptent en choisissant le moins de travail et une attitude négative. Ensuite, ils se dérobent à leurs responsabilités car le système est répressif et donc pas assuré de prendre des risques. Cette théorie renforce les croyances des dirigeants, les encourageant à faire respecter les règles et les contrôles. En d'autres termes, la théorie X est un type de gestion plutôt autoritaire qui est souvent non soutenu par les employés, ce qui augmente l'aversion pour le travail. D'autre part, la Théorie Y affirme que les gens recherchent un certain niveau de satisfaction au travail, mais aussi à améliorer leurs propres performances et à prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. La théorie suggère également que l'individu cherche à coller aux objectifs de l'entreprise tout en développant sa créativité.

L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y'a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus⁴⁴.

1.2.1.4. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi, qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques. L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

1.2.1.5. Le modèle des besoins manifestes de MURRAY :

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Comme dans le schéma de Maslow, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation ; mais la

⁴⁴Ibid ,P59

ressemblance s'arrête là. D'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous. Surtout, les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieur. En d'autres termes, et contrairement à ce qu'a cherché à prouver Maslow pour qui les besoins sont universels, chaque individu pourrait être caractérisé par une sorte de "profil de besoins", profil susceptible d'évoluer au fil des expériences, et besoins capables de déterminer les comportements.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par McClelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels, - les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir.

Le besoin de réussir représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l'échec. D'où le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confronter à des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuses, de manière à ne pas avoir à faire face à un risque d'échec trop important. McClelland a tenté de montrer que c'est l'éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l'adolescent, le désir de réussir et que des séminaires de formation, qu'il a d'ailleurs essayé d'implanter en Inde avec peu de succès, peuvent également contribuer à les stimuler chez l'adulte.

Le besoin d'affiliation implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportent le cadre et le soutien social qu'ils recherchent.

Le besoin d'autonomie implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle.

Le besoin de pouvoir concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

1.2.2. Les théories du processus :

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

1.2.2.1. La théorie du système V.I.E. :

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée 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.⁴⁵

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 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.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

•La Valence :

C'est la valeur accordée par l'individu au résultat du travail, à la récompense, elle peut être positive ou négative, c'est une notion fondamentale subjective issue de la hiérarchie des valeurs et des expériences propres à chaque individu, les questions qu'il peut se poser sont : « Est-ce que ça m'intéresse ?, est-ce que c'est important pour moi ? ».

⁴⁵ SALVATORE. (Maugeri). Ed.Dunod, Paris, 2004, Mémoire de magister en management, culture d'entreprise et motivation des salariés 2010/2011

•**L'instrumentalité :**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense, pour cela il faut qu'il voie un lien entre le travail et les récompenses qu'il pourra en obtenir : argent, sécurité...etc. mais aussi qu'il puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

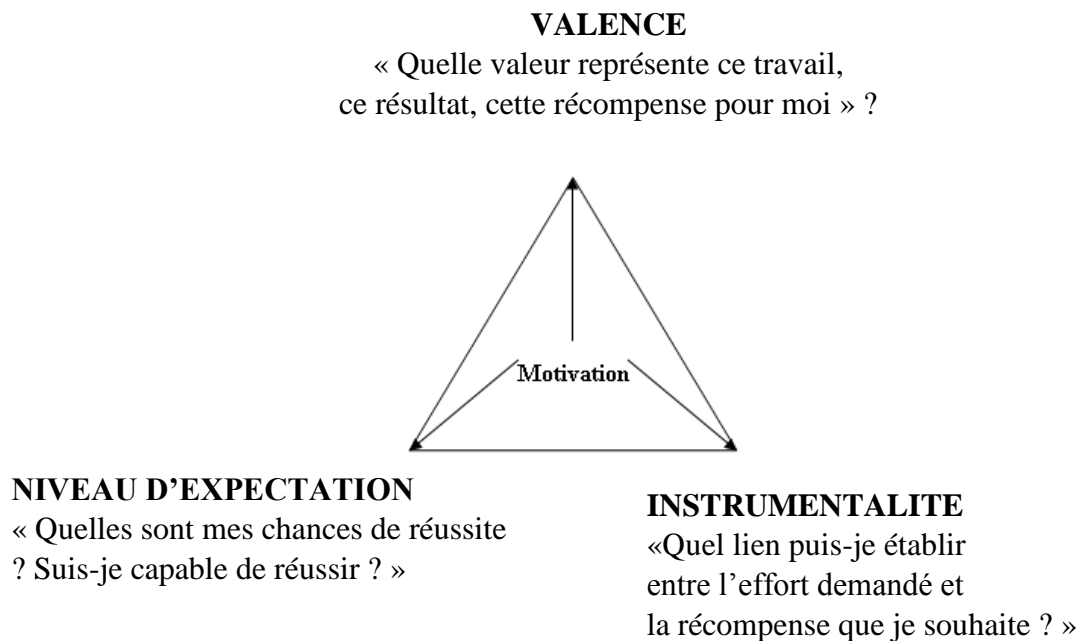
•**Le niveau d'expectation (niveau d'attente) :**

« *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 tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités* ». ⁴⁶ Autrement dit, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, c'est-à-dire qu'il va évaluer sa capacité à effectuer le travail demandé, ainsi, les questions qu'il peut se poser sont : si je fais un effort, quelle est la probabilité pour que j'arrive au résultat voulu ?, suis-je capable de réussir telle performance, de résoudre tel problème ?

Pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres : valence, instrumentalité, expectation fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle, il faut donc envisager l'action de ces trois paramètres sous la forme d'une produit.

⁴⁶ AUBERT (Nicole), « diriger et motiver secrets et pratiques », édition d'organisation , Paris, 1996, P.35.

Figure 4 : La motivation au carrefour du système V.I.E



Source : AUBERT, (Nicole) : Op.cit, p.37

1.2.2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams :

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 (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité, 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.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues. Si un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs, de nombreuses recherches ont

clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes :

Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.⁴⁷

1.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke :

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 les performances 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 stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.⁴⁸

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

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

- CLARTE : 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'atteinte 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.

⁴⁷ SERUPIA SEMUHOZA (Etienne) op.cit. P83.

⁴⁸ Emmanuel, (M) et Mathieu, (D). : « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004, P24

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions.

1.2.2.4. La théorie de J.NUTTIN :

NUTTIN propose une approche interactionniste de la motivation humaine en se basant sur les comportements. Son modèle est bâti sur les interactions dynamiques préférentielles entre l'individu et son environnement. Il met en évidence le besoin que l'individu a d'entrer en relation avec son environnement.

La motivation n'est pas l'élément déclencheur du besoin mais constitue une direction active du comportement vers un but, trois termes ont retenu notre attention :

- Motivation intrinsèques : les motivations qui sont liés à l'activité elle-même au plaisir ou à la satisfaction que l'on ressent grâce à sa pratique.
- Les motivations extrinsèques : correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences.
- Plaisir de causalité : Trois degrés d'activité peuvent être mis en évidence dans le développement humain : la réception des stimuli auxquels le sujet est soumis, la recherche active des stimuli sélectionnés et en fin, la production du changement autour de soi. C'est le plaisir de causalité, celui d'être à la source du changement, un effet sympathique du plaisir de causalité est que l'homme essaie d'intervenir sur son propre développement. Si l'on suit cette approche, une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel. Toutefois, en plus des facteurs socio-économiques, des nombreux obstacles s'y opposent tels que la nature du travail ou celle de la personnalité (peur de risque, des responsabilités et recherche de la sécurité).

1.3. Les typologies de la motivation :

La revue littérature distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Nous allons les définir en montrant leurs forces et leurs faiblesses.⁴⁹

- **La motivation finale :**

La motivation finale est définie comme l'énergie qu'un individu tire du résultat qu'il recherche parce que ce but peut lui être bénéfique. Les objectifs eux-mêmes étaient amusants et nourrissaient ses efforts. En d'autres termes, ce qui compte, c'est le résultat, pas le résultat. Par exemple, cette motivation reflète le désir d'une entreprise de devenir un leader du marché. L'avantage de cette motivation est qu'elle produit de bons résultats très rapidement.

⁴⁹ Ibid., P24

Les individus se concentrent uniquement sur les objectifs à atteindre. Cependant, une personne qui n'est motivée que par le résultat final est risquée. En fait, les inquiétudes concernant les résultats sont permanentes et peuvent arriver avec le pire résultat possible. De plus, cela pourrait avoir des conséquences désastreuses sur le plan moral, juridique et humain.

- **La motivation instrumentale :**

La motivation instrumentale est plus une question de compétence, c'est plus une question d'art et d'approche. Le résultat est une expression parfaite de cette technique. Ainsi, ce type de motivation permet de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant, la motivation instrumentale, très indifférente aux résultats, peut parfois conduire à un travail lent et même à une faible productivité, ce qui peut être très préjudiciable dans les structures organisationnelles.

- **La motivation de survie :**

La motivation de survie est la plus évidente dans le monde animal, car tout est une question de survie ; mais cette source de motivation est également présente chez les mâles. Quand on adopte une motivation de survie, on agit par nécessité. C'est utile parce que c'est très vivant et demande à l'individu d'être très efficace, mais c'est quand même très tendu, brutal, et parfois violent, surtout en situation de guerre. Plus communément, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre ses activités, et elle doit tout faire pour entrer et se maintenir sur le marché.

- **. La motivation obsessionnelle :**

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Les objectifs sont essentiels et deviennent une obsession quotidienne. Elle entraîne tous les sacrifices et on la retrouve chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Dans certains cas, cela peut être nocif pour vous et votre entourage. Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur et que les individus choisiront différentes motivations en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, la rencontre de motivations de natures différentes est source de conflits entre individus. Ainsi toutes sortes de motivations sont judicieuses à condition de savoir les utiliser, de manière équilibrée et de s'adapter à la situation.

1.4. Les sources de la motivation :

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

- **La motivation intrinsèque :**

On parlera de motivation intrinsèque quand une activité est réalisée pour le plaisir qu'elle procure, la motivation intrinsèque nécessite une complète autodétermination. L'individu choisit librement ses activités, la pratique de l'activité procure à l'individu plaisir et excitation. Les loisirs comme la lecture ou la pratique d'une activité sportive sont de bons exemples d'activités motivés intrinsèquement.⁵⁰

Cette source de motivation comporte trois formes :

- Une motivation intrinsèque aux stimulations dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien, chanteur).
- Une motivation intrinsèque à la connaissance dans laquelle le salarié éprouve du plaisir à apprendre de nouvelles choses (chercheur) et il est ainsi motivé.
- Enfin, une motivation intrinsèque à l'accomplissement dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.⁵¹

- **La motivation extrinsèque :**

La motivation extrinsèque provient de l'extérieure de l'être humain. On parlera de motivation extrinsèque quand une activité est réalisée pour des raisons instrumentales (obtention de récompenses ou évitement d'une punition).⁵²

Exemple : si un étudiant va en cours parce que l'enseignant fait l'appel et pénalise les absents, on parlera de motivation extrinsèque. Si l'enrichissement intellectuel et le développement personnel le motivent à assister aux enseignements, on sera dans une situation de motivation intrinsèque.

⁵⁰ FENOUILLET (Fabien), La motivation, DUNOD, Paris, 2003, p. 80.

⁵¹ ADAM (A) et LOUCHE (C) publié sur le site : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html> (Consulté le 29-03-2022 à 13h).

⁵² FENOUILLET Fabien, Op.cit., p. 81.

Section 2 : l'implication au travail :

Le concept de l'implication a fait l'objet de nombreuses recherches au cours de ces dernières années, à travers cette section nous allons essayer de définir et de présenter les typologies et les liens entre l'implication et la motivation.

2.1. L'implication au travail :

2.1.1. Définition de l'implication :

La définition de l'implication demeure complexe tant les travaux de recherches sont nombreux à son sujet. Elle correspond à la traduction française communément admise, du terme committent, qui semble avoir été introduit par Foote qui utilisa pour examiner comment les individus actifs initient et maintiennent les lignes d'activités.

L'implication a été longtemps abordée par référence à des concepts qui semblaient proches, particulièrement la mobilisation, l'engagement, la motivation et la satisfaction.

Selon Rousseau (1955) « *l'implication est bâtie sur la notion d'échange et est vécue comme un contrat psychologique.* ⁵³ » De ce fait l'implication peut se définir comme une force conduisant l'individu vers la réalisation d'un objectif précis selon une voie déterminée le poussant à stabiliser un certain comportement malgré les fluctuations qui peuvent exister.

THEVENET Maurice propose deux définitions : « *L'implication est un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiment, et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ». ⁵⁴

« *C'est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise* » ⁵⁵

Selon Thévenet et Vachette : « *L'implication résulte d'un investissement personnel réalisé par l'acteur à partir de l'évaluation de ses désirs, de ses stratégies et des opportunités à les réaliser dans l'Entreprise* », « *elle découle aussi de l'évaluation de la capacité de l'Entreprise à les satisfaire et de la cohérence des valeurs entre la personne et l'Organisation* ». ⁵⁶ Donc nous constatons qu'un individu impliqué dans son travail porte un regard systémique sur son équipe. Il se sent toujours concerné par tout ce qui s'y passe : le contenu du travail, les collègues qu'il rencontre, les tâches qu'il réalise, la vie de l'Entreprise, les relations qui se nouent...etc.

⁵³ DOMONIQUE. (Rousseau) (1995) cité par : NEVEU (Jean-Pierre). « Théorie de l'implication » dans : ALLOUCHE.(J) et BERNOUX (B), Encyclopédie des ressources humaines, Ed. Vuibert, France, 2006, P 629

⁵⁴ THEVENET, (Maurice) : l'implication au travail, édition vuibert, Paris, 2002, p.48

⁵⁵Ibid., p.48.

⁵⁶THEVENET(M), VACHETTE (J.L), 1992, p. 45

L'implication peut être décrite selon trois facteurs :

- Une forte croyance et l'acceptation des objectifs et valeurs de l'Organisation.
- La volonté d'exercer des efforts et de s'investir dans l'organisation.
- Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'Organisation.

LACROUX Alain propose deux définitions : « *L'implication est Une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles* ⁵⁷ ».

« *C'est une Force contraignante exigeant que la personne honore son engagement, même en cas de fluctuations d'attitudes* ».⁵⁸

Implication comprend de l'engagement, ce mouvement qui part de la personne, liée à l'exercice de sa vie quotidienne. L'engagement (Kiesler, 1971) « c'est le lien qui existe entre l'individu et leur actes ».

L'implication dans le travail est une notion qui traduit et montre la relation entre l'individu et l'Entreprise.

2.1.2. Les typologies de l'implication :

Allen et Meyer ont confirmé que « *il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quelles formes d'implication attirent leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but* »⁵⁹

La conclusion de ce propos éclaire l'existence de plusieurs types d'implication ainsi que l'importance donnée au type étudié.

En 1993, Morrow détermine quatre formes d'implication, présentées également par Neveu et Thévenet en 2002, à savoir : ⁶⁰

2.1.3. L'implication et l'engagement :

L'implication et l'engagement deux concepts qui sont à la fois distincts et complémentaires : L'implication « Work Comintment » et l'engagement « Job Involvement »

Selon la théorie de l'engagement (Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent) les individus ont du mal à changer d'opinion ou de comportement s'ils ont été amenés auparavant à s'engager

⁵⁷ LACROUX, (Alain) : Implication au travail et relation d'emploi, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Marseille, 2008, p44.

⁵⁸ GUTIERREZ-MARTINEZ, (Isis) : « L'implication organisationnelle des professionnels de TI », in revue sciences de gestion, N°168-169, 2006, pp. 146-147

⁵⁹ VAHE-HENNEQUIN, (Caroline), *Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R*, Centre de recherche, Paris-France, 2003, P 8

⁶⁰ VAHE-HENNEQUIN (Caroline), Op.cit., P 7

dans une direction donnée ⁶¹. L'engagement concerne l'investissement psychologique dans les activités requises par le travail et la loyauté ce qui traduirait un attachement affectif ⁶². En effet l'engagement du salarié s'illustre par la valorisation de son métier autant qu'expérience de vie qui le marque dans sa vie sociale et professionnelle ainsi que l'intérêt porté et l'importance consacré à ce travail. Tandis que l'implication organisationnelle renvoie à l'identification que porte le salarié à son organisation.

Dans le but de comprendre le lien entre ces deux concepts d'implication et d'engagement, le tableau suivant sert d'éclaircissement.

Tableau 1 la relation entre l'implication et l'engagement

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé . Il a à cœur de faire correctement son travail, dans un esprit de qualité. Il restera, malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser, si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail . Le niveau de qualité de son travail dépend de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : Benjamin CHAMINDA, RH &Compétences dans une démarche qualité, Ed. AFNOR, Saint-Denis-France, 2005, P 75

Engager et impliquer son personnel assure la pérennité de l'organisation et garantit la satisfaction durable des clients externes mais également des clients internes.

•L'implication dans l'éthique de travail :

Elle réfère à l'éthique protestante du travail (Mirrel et Garrett ,1971) , qui s'agit des valeurs intrinsèques du travail considérées comme fin en soi.

⁶¹ HAEGEL (Annick), Toute la fonction ressources humaines, 3ème édition Ed. DUNOD, Paris-France, 2016, P 71

⁶² PRAT (Christian) L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12), Ed.cairn.info., P127

•L'implication dans la carrière et la profession :

Elle s'agit de l'importance accordée par un individu à sa profession, à sa progression professionnelle et à la volonté de valoriser son métier et de réaliser les objectifs de développement personnel.

•L'implication au travail :

Selon Saleh et Hoseck (1976) l'implication au travail « fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, au fait qu'elle se montre professionnellement active et qu'elle considère que son efficacité est importante pour elle ⁶³ »

•L'implication organisationnelle :

Selon Mowday et Al (1982) l'implication organisationnelle est « l'importance relative à l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière ».

D'autres types sont également cités par la littérature, à savoir :

•L'implication dans le syndicat :

Elle reflète « le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution ⁶⁴ », cela éprouve le sentiment de responsabilité et de croyance aux objectifs du syndicalisme.

•L'implication multiple :

Elle reflète le sentiment d'appartenir à plusieurs cibles en même temps, ces cibles peuvent correspondre à l'implication au travail, à l'organisation... l'exemple le plus fréquent correspond à l'implication duale « syndicat-organisation » d'un employé. Cette forme a été étudiée à ses débuts sous l'apport de la théorie de « conflit de rôle » par la suite elle a été perçue sous l'angle de complémentarité (Snape et al. 2004) ⁶⁵

2.2. L'implication organisationnelle :

2.2.1. Définition de l'implication organisationnelle :

C'est la forme d'implication la plus étudiée comme étant la première des typologies. Il reflète l'interaction entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille (Thévenet – 1992). Nous avons vu précédemment que la plupart des réalisations obtenues dans les études de l'implication proviennent des études centrées sur l'implication organisationnelle (ex :

⁶³ SALEH, (S,D) et HOSECK, (J), (1976) cités par P. PAILLE, *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait*, revue européenne de psychologie appliquée, N°56, 2006, P 141

⁶⁴ FABRE, (Claude), *Les conséquences humaines des restructurations*, Ed. L'Harmattan, Paris-France, 1997, P 148

⁶⁵ BIETRY, (Franck) et al, Vertus et limites de l'implication (duale en France, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°80, 2011, P 5

Mowday & al –1982 ; Meyer & Allen – 1990 ; Reichers – 1985 ; Becker – 1992 ; Mathieu & Zajac – 1990). Dans la littérature, les deux conceptions dominantes. La première, qualifiée d'approche affective attitudinale a émergé suite aux travaux de L. Porter (Porter & al - 1976 ; Mowday & Porter – 1979) : l'implication organisationnelle y est décrite comme le degré d'identification et d'engagement d'un individu envers une organisation, qui peut être caractérisé par : L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre. ⁶⁶

La seconde conception de l'implication organisationnelle a émergé dans les années 1990, à la suite des travaux de Meyer & Allen (1990 ; 1991 ; 1993) ont défini l'implication organisationnelle comme « l'implication est un état psychologique qui caractérise la relation du salarié à l'organisation et à des conséquences sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation ⁶⁷» il s'agit du modèle tridimensionnel de l'implication organisationnelle, dans lequel celle-ci est envisagée comme un « état psychologique » comportant une dimension affective, une dimension calculée et une dimension normative.

2.2.2. Les approches de l'implication organisationnelle :

On distingue trois approches de l'implication organisationnelle : affective, normative et calculée.

•L'implication affective :

« *Un construit reflétant une réponse affective générale à l'organisation entière* ⁶⁸».Reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise, Cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre, elle concerne l'orientation positive envers l'organisation.

•L'implication normative :

⁶⁶PRAT (Christian) Op.cit. p 127.

⁶⁷ DRUCKER GODARD (Carole) et al, Op.cit., p 4.

⁶⁸ NEVEU, (Jean.Pierre) et THEVENET, (M), Op.cit., p. 56.VEU, (J.P) et THEVENET, (M) : L'implication au travail, édition vuibert, Paris, 2002, p. 49.

« *L'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi*⁶⁹ ».

Elle correspond au respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise. L'implication normative représente ainsi la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels, elle représente, en effet, la perception des salariés à la pression sociale qui s'exerce sur eux en faveur de leurs comportements.

•L'implication calculée :

Selon Allen et Meyer l'implication calculée est définie comme « *une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation* » pour eux l'employé ayant une forte implication calculée reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.

Ce mode d'implication est inspiré des travaux de Becker (1960) sur la notion d'investissement. Pour lui, la poursuite d'un comportement donné constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés.

L'implication calculée selon Hrebiniak et Alutto (1971) « *un phénomène structurel qui arrive en tant que résultat de la transaction individu-organisation...* » De ce fait plus cette relation individu-organisation est favorable plus l'individu s'engage.

2.2.3. Les cibles de l'implication :

Dès 1983, Morrow recensait une trentaine de définitions de l'implication à partir du moment où les objectives étaient prises en considération. Elle soulignait à cette occasion le risque de tomber dans « un chaos conceptuel ». Pour elle, l'implication ne devrait se référer qu'à des sentiments d'attachement, l'allégeance ou de loyauté envers une cible. Sur cette base, elle propose une typologie de cinq catégories : la carrière, le travail en tant que valeur au sens de l'éthique protestante, l'organisation, le poste de travail en lui-même et le syndicat. Les quatre premières cibles sont considérées par l'auteur comme universelles à la différence de la cinquième qui ne concerne qu'une partie des salariés.

Cette classification aura marqué le champ pendant de très nombreuses années si l'on en juge par le nombre de fois où l'article de Morrow (1983) a été cité dans la communauté académique. Les orientations de recherche récentes ont eu tendance à s'en départir pour se focaliser à nouveau sur des objectifs tels que les clients (Siders et al., 2001), le changement

⁶⁹ Ibid., p. 56.

(Meyer et Herscovitch, 2001), l'équipe de travail (Bishop et al, 2000), le produit (Thévenet 2002), le manager (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) et même l'agence d'interim (Liden et al, 2003). Elles constituent en cela un retour aux propositions de Reicher (1985) qui proposait d'interroger les liens entretenus par les salariés avec les « *collègues de travail, l'encadrement de proximité, les subordonnés, les clients, et les autres groupes et individus qui collectivement composent l'organisation* »

La démonstration de l'existence empirique de ces cibles d'implication des salariés reste à l'heure actuelle particulièrement importante. Meyer, Allen et Smith (1993) rappellent en effet qu' « *il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quelles formes d'implication attirent leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but* ». ⁷⁰

2.2.4. Les conditions nécessaires à l'implication des salariés :

Impliquer ses collaborateurs. Cela paraît être une nécessité de toujours qui ne doit rien à la spécificité des problèmes d'aujourd'hui. On ne peut impliquer les personnes, comme on ne peut les changer seules les personnes peuvent s'impliquer. La seule chose que l'entreprise peut faire c'est satisfaire aux conditions nécessaires de l'implication.

On ne peut impliquer les personnes, elles seules peuvent le faire, l'entreprise devra alors satisfaire les conditions nécessaires de leur implication, mais elle dépendra toujours des personnes qu'elles soient suffisantes ou non

Il existe trois conditions nécessaires que les politiques des ressources humaines peuvent satisfaire :

•La cohérence

Comment une personne peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas sa situation, ce qu'elle fait, ce que fait l'entreprise pour laquelle elle travaille ? Il est frappant de voir dans certaines entreprises une assez grande ignorance de beaucoup de salariés sur les stratégies de l'entreprise et sur le sens des décisions.

•La réciprocité

Comment peut-on s'impliquer dans une entreprise, si on n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique, s'engage vis-à-vis de soi ? La réciprocité c'est bien évidemment les politiques de rémunération ou de rétribution, mais plus généralement tous les signaux qui témoignent de

⁷⁰ CREUSIER,(Jordane) : le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction-implication affective ,thèse de doctorat en économie gestion, université de caen basse-normandie, 2013, P25

l'engagement de l'institution vis-à-vis de ces salariés et qui contribuent à cette perception de réciprocité comme la prise en compte de besoin propre, la reconnaissance...etc.

•L'appropriation

Comment pourrais-je m'impliquer dans une entreprise si je ne la considérais un peu la mienne ? Cela concerne toutes les possibilités de se sentir maître de ce qu'elle fait et pas uniquement les politiques d'actionnariat dans salariés.

C'est à l'entreprise de créer les conditions pour quelle existe et se maintienne, et pour dégager devant les salariés les nombreux obstacles qui les empêchent de se motiver eux-mêmes

2.3. Lien entre l'implication, la motivation et la satisfaction :

2.3.1. Motivation et satisfaction.

Il est difficile de faire la distinction entre la motivation et la satisfaction car ce sont deux états mentaux. Cependant, la satisfaction concerne les attitudes à court terme du salarié, tandis que la motivation concerne l'état que le salarié ressent, et elle travaille à moyen et long terme, lui donnant l'énergie pour effectuer son travail et atteindre ses objectifs professionnels.

Un employé motivé n'est pas forcément satisfait. Ceux qui sont motivés obtiennent facilement satisfaction. Il y a peu de différence dans l'amplitude de l'état perceptif et l'attitude de l'individu face aux facteurs liés au travail.

2.3.2. Satisfaction et implication.

En ce qui concerne la relation entre satisfaction et engagement, on remarque d'abord que l'engagement précède la satisfaction. L'engagement augmente ou diminue finalement les chances d'éprouver de la satisfaction. C'est aussi l'un de ses effets significatifs pour l'organisation. De plus, un engagement fort peut provoquer une forte insatisfaction si les attentes ne sont pas satisfaites.

2.3.3. Implication et motivation.

L'implication et la motivation sont partagées. La motivation en tant que contenu concerne les déterminants de la motivation d'un individu, et l'implication est considérée comme la relation de l'individu à son travail. Les deux concepts se concentrent sur l'individu.

Il existe cependant des points de divergence. La plupart des théories de la motivation reposent sur des calculs effectués par l'individu en termes d'intérêts. L'implication repose davantage sur les notions d'effort et d'identité personnelle. L'implication va au-delà de la motivation car il explore comment la participation d'un individu à une organisation lui permet de se développer

psychologiquement. Si la motivation se met en mouvement, l'implication donne sens et direction au mouvement généré par la motivation.

De plus, si la motivation est individuelle, l'Implication ne peut être vu que du point de vue du groupe ou du partenariat.

La satisfaction se ressent après avoir été motivé, et c'est l'un des résultats lorsque certaines attentes sont satisfaites.

Tableau 2 le Lien entre l'implication, la motivation et la satisfaction

	Attitude		Comportement
Court terme	Satisfaction		Motivation
Long terme		Implication	

Source : Jules Carrière (1998), thèse de doctorat : L'implication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauché, Université de Montréal, p60.⁷¹

⁷¹ AGAOUA (Kahina), CHENOUF (Sarra), La relation entre la motivation et l'engagement au travail , thèse d'un Master en sciences de gestion , Université Abderrahmane Mira DE Bejaia , p 35.

Conclusion

Quelle que soit la théorie adoptée, les psychologues s'accordent à dire que la motivation est le passage de l'inactivité à l'exécution de tâches qui demandent de l'énergie. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour agir de manière appropriée dans une situation donnée. Elle provient de forces internes (comme rechercher le plaisir) ou de forces externes (obtenir des récompenses). Sa manifestation la plus tangible est une série d'efforts déployés au travail et menés avec intensité et persévérance vers les buts visés par l'organisation. Ces efforts sont définis comme la somme de l'énergie physique, intellectuelle et spirituelle dirigée vers l'activité.

Aussi la motivation est une caractéristique personnelle et liée au contexte : l'individu est motivé pour et par quelque chose et non pas de manière absolue. Elle se base essentiellement sur des éléments rationnels alors que l'implication inclura des éléments d'ordre affectif.

En pratique, l'implication et motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire mais ils ne sont pas non plus systématiques. En effet, un salarié peut être démotivé par son poste actuel (effet de routine, problème de management, conditions de travail dégradées.) mais engagé vis à vis de son entreprise car il adhère aux valeurs à la culture de celle-ci, et pense qu'une forte implication aura des effets positifs sur sa capacité à changer de rôle et sa carrière future.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE

Introduction

Dans le but de répondre à notre problématique étant : **Quel est l'impact de la méthode « The four day week » sur la motivation et l'implication des employée ?** Nous cherchons à travers ce chapitre à identifier les pratiques et les processus utilisés qui pourraient nous aider à trouver des éléments de réponse.

Suite aux recherches théoriques que nous avons présentées précédemment relatives à notre thème et sur lesquelles nous allons nous baser pour déterminer notre cadre pratique, nous allons tenter de vérifier les hypothèses que nous avons formulées. Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats obtenus, les analyser et les discuter pour en dégager des recommandations.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et Analyse du guide d'entretien

Dans cette section, nous allons diviser notre travail en trois parties. Dans la première nous allons présenter l'entreprise SPA Casbah où nous avons effectué notre stage, puis dans la deuxième, la méthodologie de recherche qui nous a permis de réaliser notre travail. La dernière partie nous présentons les résultats de notre enquête prise avec le DRH de département RH.

1. Méthodologie :

La présente partie de ce chapitre a pour but de définir la méthodologie employée pour l'étude empirique. Dans le domaine de la recherche, la méthodologie « constitue la charnière entre la problématique retenue par le chercheur d'une part et son travail d'élucidation qui porte sur un domaine d'analyse forcément restreint et précis d'autre part ». Dans cette partie du mémoire, il est question de la description du terrain de recherche, la démarche suivie et la méthode de recherche privilégiée. Elle présente également toutes les étapes nécessaires pour l'obtention des données, l'échantillonnage, l'instrument de mesure, la validation et la collecte.

1.1. Description du terrain de recherche :

1.1.1. Historique de SPA Casbah :

Dans la ville de la Casbah, et dans ses rues étroites, des amis d'enfance ont grandi en étroite relation avec les métiers divers et les savoirs faire ancestraux de cette ville. C'est dans ce contexte patrimonial qu'un grand rêve de jeunes gens intelligents s'est mis à se réaliser dans un petit atelier d'une quarantaine de mètres carré, pour qu'enfin devenir une grande ambition, défiant toutes les limites et les difficultés rencontrées.

La société Casbah en tant qu'entreprise faisant partie du tissu économique développé dans le cadre de la petite et moyenne entreprise en Algérie, s'est investie depuis sa fondation, dans le renforcement de sa position productive et financière. Tout en hissant le niveau de qualité de son produit phare qui est le vinaigre, à un rang dominant dans le marché algérien. L'entreprise en continuant à se développer, elle a élargi sa gamme de produits par des sauces telles que : sauces vinaigrettes, mayonnaises, moutarde, ketchup, Hrissa etc...

La société Casbah a été fondée il y a vingt ans, dans le cadre de la stratégie nationale de l'emploi des jeunes, le dispositif ANSEJ. La société a été à la hauteur des défis puisque la première bouteille du vinaigre, a été produite à la même année de sa fondation, plus exactement le 23 février 1999, et sortie de la chaîne de production sis à un des quartiers de la casbah d'Alger.

En s'inscrivant dans la durabilité et en étant persévérant, la société Casbah a réussi à se distinguer et devenir au fil du temps une référence économique en matière de qualité et de productivité. Un projet d'envergure émanant d'une vision prospective et stratégique et d'une mobilisation de grands investissements.

Les investissements de l'entreprise dans l'installation d'une station pour le traitement des eaux exploitées dans le processus de la production.

Un dispositif de haute performance a été mis en place en tant qu'unité assurant le processus de filtration, d'adoucissement des eaux et leurs traitements. Ce qui permet de disposer d'une eau dépolluée et dépourvue de tous résidus minéraux.

L'entreprise dispose aussi, d'équipements et de matériels de haute technologie pour le contrôle des produits conformément aux normes de qualités et de références locales et internationales.

Depuis sa création, la société Casbah comme toute entreprise performante, a institué dans ses activités, la formation des nouveaux employés. Comme elle offre la possibilité de recyclage de façon régulière à ses employés représentant un effectif de plus de 150 intervenants.

L'effectif est composé d'experts, d'ingénieurs et de techniciens de hautes compétences et qui assurent le processus opérationnel de la production selon les normes techniques reconnues mondialement.

L'entreprise Casbah a toujours veiller sur la promotion de ses relations avec sa clientèle et avec tous ses partenaires. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur sa ressource humaine de compétence avérée, lui assurant son développement sur la base des études stratégiques et des méthodes efficaces de production et de commercialisation.

L'entreprise Casbah a acquis au fil du temps des savoirs faire et de l'expertise lui permettant de détenir les méthodes des plus performantes en matière de production, de distribution et de commercialisation. Ses produits sont ainsi commercialisés, sur le marché national, à travers toutes les régions du pays, et aussi sur le marché international, tel que l'Europe et le moyen orient.


Grâce à une longue expérience de plusieurs années de travail acharné et d'efforts continus, la société Casbah, a pu atteindre l'objectif d'offrir des produits exceptionnels de par leur qualité. Elle est devenue comme une légende localement, dans le domaine de la production des condiments.

Aussi, grâce aux valeurs d'abnégation, de rigueur, et de persévérance, la société compte satisfaire en permanence ses partenaires, et s'inscrire dans le processus d'innovation et de développement. C'est ainsi qu'elle envisage d'aller de l'avant et étendre son champ d'investissement prévu dans les plans de développement de la société.

Enfin, avec l'acquisition dernièrement des assiettes foncières : l'une de près de 2 ha à Ghelizane et l'autre de 11 ha à Djelfa, la société s'oriente aujourd'hui vers l'expansion de ses activités et adopte une vision prospective pour une croissance permettant la résorption du chômage. C'est ainsi que l'entreprise cherche de nouveaux parts de marchés à l'intérieur et à l'extérieur du pays, en élargissant sa gamme de produits dans le domaine de l'industrie agroalimentaire. Tél que la transformation des fruits et la production des concentrés pour les industriels et les fabricants de jus et boissons.

1.1.2. Fiche technique SPA Casbah :

Tableau 3 fiche technique de SPA Casbah

Nom de l'entreprise	SPA CASBAH
Adresse	Cité El Behairia N°59 Ouled Chbel Alger BP : 63 Code postal:16 118, dz
Site web	https://www.casbahdz.com/
Secteur d'activité	Agro-alimantaire
Logo	

1.1.3. Structure organisationnelle :

1.1.3.1. Définition de la structure organisationnelle :

Selon Mintzberg (1982), la structure correspond à « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle désigne donc l'architecture générale de l'entreprise, son ossature. Elle assure l'agencement et l'articulation entre les différents services et oriente les comportements des individus. Sa représentation graphique la plus courante est l'organigramme. Celui-ci met en évidence la séparation technique des domaines de compétences (division du travail en tâches distinctes), les responsabilités respectives, les relations entre les composants de la structure et le positionnement des membres sur l'échelle hiérarchique.

1.1.3.2. Description de la structure organisationnelle de l'entreprise :

La structure organisationnelle de SPA Casbah est composée de plusieurs directions, dont la direction générale est l'organe régulateur et central. Le pouvoir est réparti entre le gérant et le co-gérant qui se partagent la gestion et le pilotage des différentes directions de l'entreprise, la direction générale est constituée du directeur général, le secrétariat et la réception du DG. D'après l'organigramme général de l'entreprise, nous constatons que cette dernière est répartie en 6 directions rattachées à la direction générale, celle que nous allons détailler est celle où nous menons notre travail. Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pu illustrer l'intégralité des directions et des fonctions, nous nous sommes contentés d'une description des différents types de métiers que l'on peut croiser dans l'organigramme qu'illustre la figure -5-.

1.1.3.3. Organigramme de la structure d'accueil :

Nous prenons d'établir l'organigramme de la direction d'accueil dans l'organigramme qu'illustre la figure -6- car c'est au sein de cette dernière que nous avons mis en pratique nos connaissances théoriques au cours de ce stage. Comme le montre l'organigramme de la direction des ressources humaines, celle-ci est divisée en 4 départements (recrutement, personnel, social, pointage) avec à leur tête une directrice des ressources humaines. Le service recrutement assure la gestion des candidatures, procède à la présélection de ces dernières en vue d'une évaluation de leurs compétences en fonction des exigences des postes à pourvoir dans l'entreprise, le service paie sa mission principale est l'organisation du mode de rémunération et des employés et du calcul des cotisations salariales et patronales relatives à cette rémunération, le service social en étroite collaboration avec le centre médical de travail sa mission principale est de veiller à la santé et à la prévention des salariés (accidents du travail, maladies professionnelles) et le service pointage permet de connaître l'identité des salariés et leur heure d'entrée chaque jour.

Figure 5 : Structure de SPA Casbah

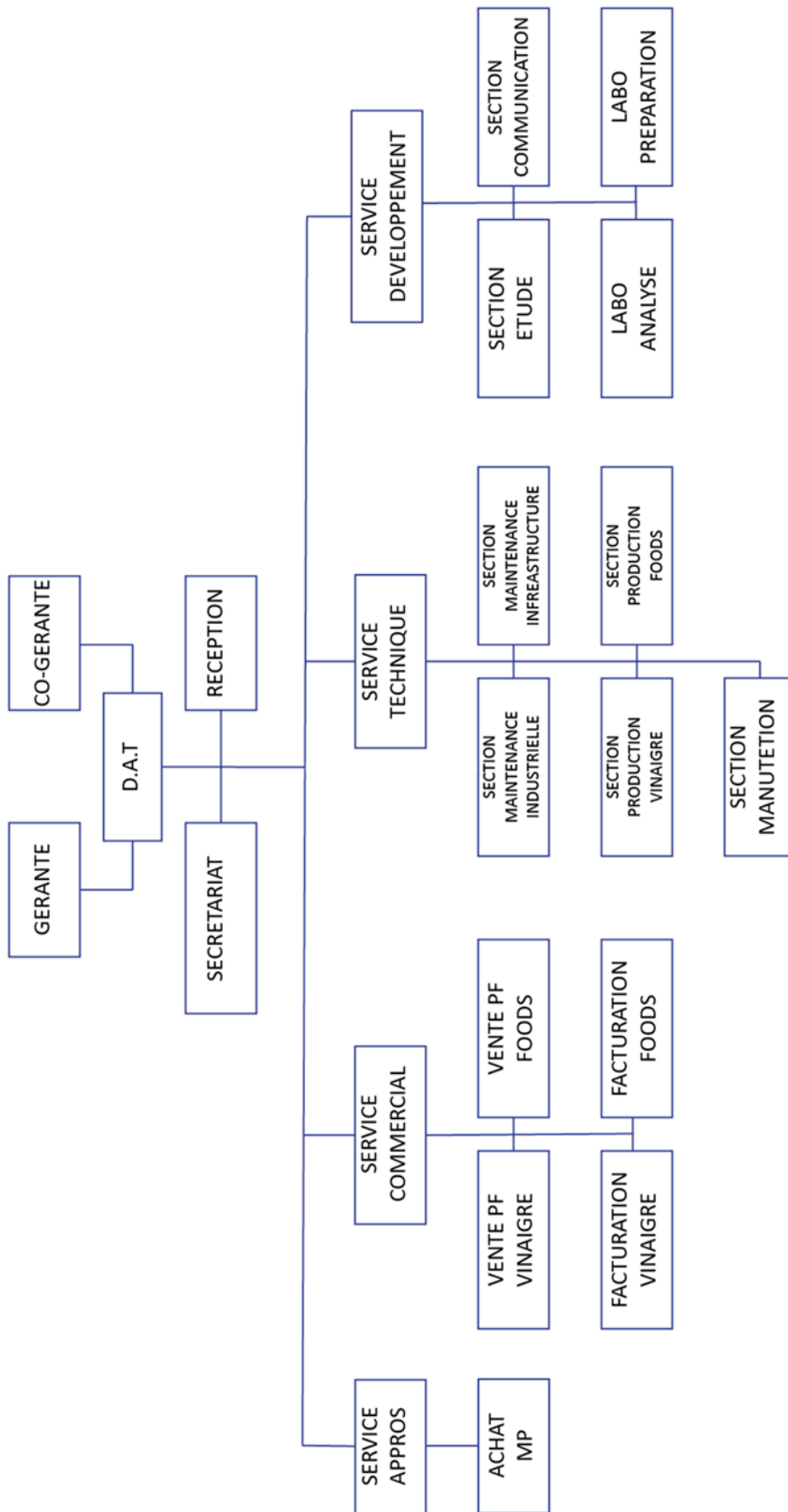
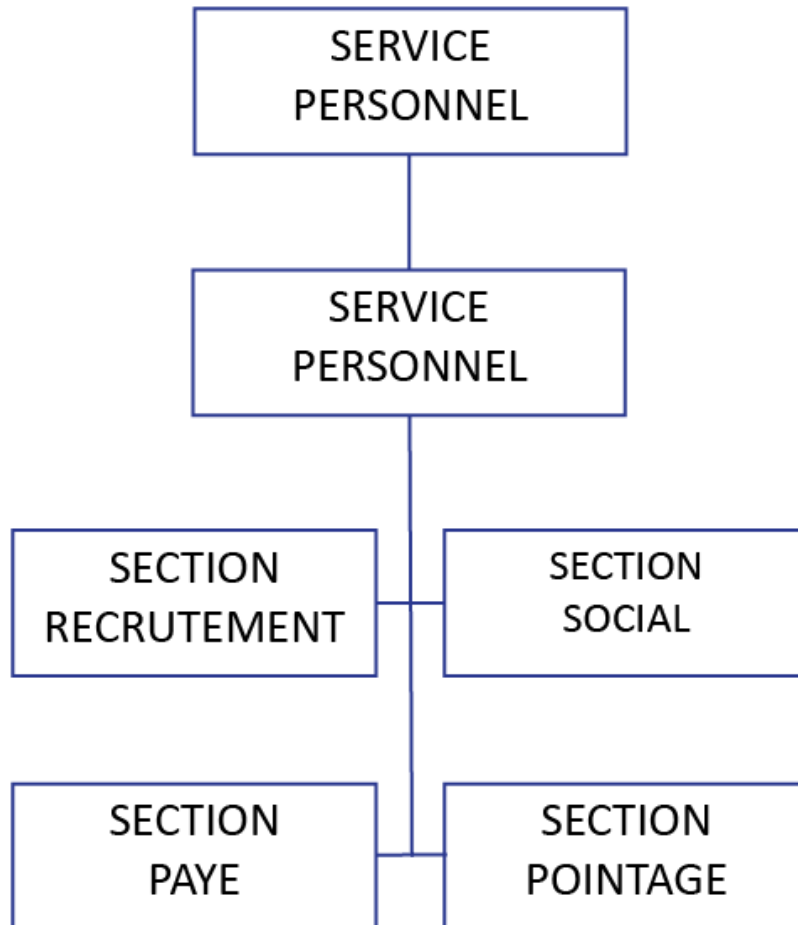


Figure 6 : Structure de service personnel



Source : SPA Casbah

1.2. Démarche suivie :

Dans le cadre de ce mémoire, une série d'hypothèses a été créée à l'aide de fondements théoriques. Le but de celui-ci est donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses à l'aide de données collectées sur le terrain. Ce mode de fonctionnement s'inscrit dans le paradigme positiviste. Considérant l'objectif et le but de la recherche, ce mémoire est analytique et descriptif.

Dans le cadre de cette recherche, les méthodes qualitative et quantitative sont de mise, ces derniers vont nous apporter des explications et répondre à notre problématique. Le but est d'exploiter chaque réponse donnée, et de voir si certaines réponses convergent en fonction des

fondements théoriques et de pouvoir ainsi apporter des éléments de réponses aux hypothèses émises au début de ce mémoire. Le but de cette démarche est de connaître l'effet de cette méthode et comment elle a influencé les employés.

Dans le cadre de ce mémoire, les outils de recherche utilisés sont le guide d'entretien et un questionnaire. Ce premier est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser lors de l'entretien, il est structuré selon le type d'entretien mené (directif, semi-directif, non directif), dans le cas de notre étude l'entretiens mené sera semi-directifs), et le questionnaire contient des questions directes et choix multiple.

1.3. Description de l'échantillon :

Concernant notre guide d'entretien, il a été adressée à la Directrice des RH de l'entreprise SPA Casbah, pour la simple raison, elle est la première responsable qui analyse et suit de près le comportement des employés après l'application de la méthode. Nous avons opté pour un entretien semi-directif.

Pour l'étude par questionnaire, la population mère était tous les employés de l'entreprise SPA Casbah, qui sont au nombre de 26, ils sont tous concernés par la méthode. Notre échantillon était de 26 soit 100% de la population.

1.4. Instrument d'investigation : Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un 'guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs'. Ce dernier vise regroupe les questions à poser ou les thèmes à évoquer lors d'un entretien de recherche (directif, semi directif ou libre), il offre également un cadre général à l'entretien et permet de le structurer, son contenu est composé d'une introduction à l'étude menée, de renseignements sur la personne interrogée et d'une liste de question ou de thèmes à aborder lors de l'entretien, celui-ci prend la forme d'une liste de questions ou d'un tableau.

1.4.1. Description du guide d'entretien

Le guide d'entretien relatif à notre étude est composé de 08 Items comme le démontre le tableau -4- ci-dessous, ces items sont des questions classées de manière à toucher la problématique et y répondre, elles sont inscrites dans un ordre logique et utiles pour mener un entretien semi-directif, les questions posées sont pour la plupart ouvertes de façon à pouvoir relancer la personne interrogée. Quant à l'administration des questions, cette dernière s'est faite de façon personnelle et individuelle.

Tableau 4 Guide d'entretien

Date	20/03/2022
Présentation de la recherche	Le sujet de notre mémoire est l'impact de la méthode THE FOUR DAY WEEK sur la motivation et l'implication des employés
Interlocutrice	Dania ZIADI, Directrice RH chez SPA CASBAH
Thème	Questions
Perception sur les pratiques RH dans l'entreprise	<p>1-Avez-vous une stratégie de rémunération bien définie préalablement (les primes, augmentation de salaire) ?</p> <p>2-Comment les formations de vos employés sont-elles prévues et programmées ?</p> <p>3-Comment évaluez-vous vos employés ?</p> <p>4-Comment avez-vous l'habitude de recruter ?</p>
La méthode "THE FOUR DAY WEEK"	<p>1-Comment adoptez-vous ce nouveau système de travail ?</p> <p>2-Quel est le but de cette méthode ?</p> <p>3-Est-ce que pour le moment la méthode vous arrange ?</p> <p>4-Pouvez-vous partager avec nous, votre avis depuis l'application de cette méthode par autant l'application de cette méthode pas autant que DRH mais plutôt que maman qui d'autres responsabilités une fois à la maison ?</p> <p>5-l'une des raisons d'appliquer le Happy-Day est la crise sanitaire du COVID-19, est-ce que c'est juste ?</p> <p>6-Depuis l'application de cette méthode, avez-vous remarqué que vous receviez plus que d'habitude des appels de candidats souhaitant intégrer l'entreprise ?</p>

1.4.2. Synthèse de l'entretien :

Suite à l'entretien effectué, nous avons pris de soin de retranscrire ci-dessous les réponses données.

1. Avez-vous une stratégie de rémunération bien définie préalablement (les primes, augmentation de salaire) ?

Réponse : *« Par rapport à notre politique de rémunération, le gérant décide lui-même et trace la stratégie selon la capacité financière de l'entreprise, mais pour le moment on est dans une période de minimisation de production à cause de la non disponibilité de la matière première, donc il n'y a pas d'augmentation de salaire et le gérant était dans l'obligation de bloquer les primes. »*

2. Comment les formations de vos employés sont-elles prévues et programmées ?

Réponse : *« Depuis la pandémie du COVID-19 les formations sont arrêtées puisque nous sommes dans une période de minimisation des coûts. Mais avant, les formations étaient programmées chaque semestre avec P&P highschool, Royal school qui se trouve à Cheraga et nous bénéficions d'une réduction 1% sur les impôts, sans oublier les séminaires et conférences à titre d'exemple, nous avons l'habitude de participer dans les séminaires portant sur la loi de finance organisés au niveau de le hôtel mercure».*

3. Comment évaluez-vous vos employés ?

Réponse : *« En général l'évaluation se fait sur la base de deux critères : la discipline administrative comme le retard, l'absence et le rendement de l'employé »»*

4. Comment avez-vous l'habitude de recruter ?

Réponse : *« Je recrute selon les CV déposés au niveau de notre administration ou bien les CV disponibles chez L'ANEM, mais je donne toujours la priorité aux candidats qui ont déjà travaillé dans l'entreprise, parce qu'on a licencié des employés après la crise de COVID-19 »*

5. Comment adoptez-vous ce nouveau système de travail ?

Réponse : *« C'est le gérant qui a décidé, d'après lui pour motiver les employés il faut leur donner un repos et c'est moi qu'est appris la nouvelle de HAPPY DAY »*

6. Quel est le but de cette méthode ?

Réponse : *« Nous cherchons à motiver les employés pour doubler leurs efforts afin d'atteindre notre objectif qui est l'augmentation de la production ».*

7. Est-ce que pour le moment la méthode vous arrange ?

Réponse : *« Oui, c'est une méthode qui nous arrange et convient très bien pour le moment. Nous avons constaté les répercussions dans l'immédiat, citons à titre d'exemple le département de production qui a doublé les efforts avec un personnel plus motivé et très heureux. A mon niveau, j'ai remarqué aussi que les employés ne demandaient plus les bons de sortie, les arrêts de travail et les demandes d'absence»*

8. Pouvez-vous partager avec nous, votre avis depuis l'application de cette méthode pas autant que DRH mais plutôt que maman qui d'autres responsabilités une fois à la maison ?

Réponse : « *Cette méthode me permet de passer beaucoup de temps avec mes enfants et de les aider à réviser les cours, ainsi de faire le ménage sans stress et prendre des rendez-vous chez le médecin plus aisé* »

9. L'une des raisons d'appliquer Happy-day est la crise sanitaire du COVID-19, est-ce que c'est juste ?

Réponse : « *Non, c'est une stratégie pour motiver nos employés et leur permettre de concilier entre la vie privée et vie Professionnelle*»

10. Depuis l'application de cette méthode, avez-vous remarqué que vous receviez plus que d'habitude des appels de candidats souhaitant intégrer l'entreprise ?

Réponse : « *Oui, on reçoit beaucoup de CV et des messages sur nos pages même si le salaire n'est pas motivant et les médias demandant de faire un reportage sur cette méthode* ».

1.4.3. Analyse et discussion :

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons mené une recherche d'ordre qualitative dans le but d'aborder le sujet de notre mémoire sur le terrain pratique et voir l'étendue de son utilisation dans l'entreprise, spécifiquement son usage dans un but de fidélisation des employés de l'entreprise dans laquelle nous avons eu l'opportunité de faire notre stage de fin d'études.

Après notre interview avec la directrice des ressources humaines de SPA Casbah qui nous a éclairée et répondu à nos questions sur les différentes thématiques du guide d'entretien que nous avons établi, voici les résultats que nous sortons des réponses données :

- La pandémie de Covid-19 a eu un impact très marqué sur la situation financière de l'entreprise. Elle a connu une chute brutale de leur chiffre d'affaires, à cause la pénurie de la matière première. Par conséquent, l'entreprise était dans l'obligation de réduire ses coûts, raison pour laquelle les formations ont été arrêtées, les primes bloquées et arrêté de recruter des nouveaux employés.
- La méthode a montré que la motivation n'est pas reliée seulement aux augmentations de salaire ou bien les primes, trois jours de weekend était suffisant pour motiver les employées, ce qui a contribué à améliorer leur productivité en devenant plus efficace. Nous pouvons donner un exemple concret de l'impact de cette méthode sur la

productivité, le tableau récapitule la quantité produite de mayonnaise de 5 kg dans la journée, avant et après l'application de la méthode.

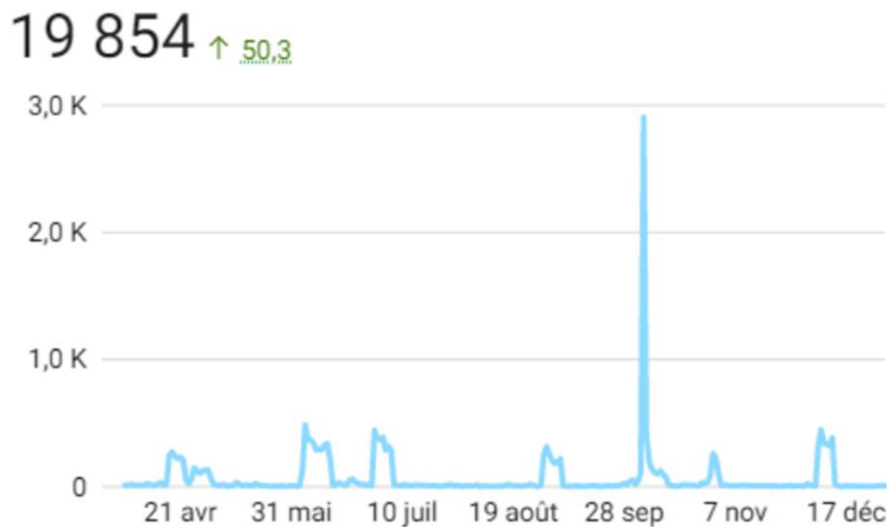
Tableau 5 la productivité avant the FOUR DAY WEEK

Avant la méthode	
Date	Quantité
11/02/2020	694
12/02/2020	776
16/02/2020	619
Après la méthode	
Date	Quantité
15/02/2022	1653
17/02/2022	1305
20/02/2022	1269

D'après le tableau nous avons vu que la quantité produite par la journée a été doublée voir même presque triplée, nous tenons à préciser que le nombre des employés n'était pas le même, il a largement diminué par cause de la crise sanitaire (selon les dires de la DRH). Ceci signifie que grâce à cette méthode les employés sont motivés et donc plus impliqués travaillant ainsi en force pour atteindre l'objectif de l'entreprise et considérer le jour de repos comme récompense par rapport à leurs efforts.

- Nous retenons également que la méthode a eu un impact positif sur l'image de l'entreprise et peut même influencer le marché du travail en Algérie plus tard. En effet, l'entreprise reçoit de plus en plus des appels téléphoniques et des CV de candidats qui souhaitent travailler au sein de l'entreprise. Les médias s'intéressent aussi, et veulent réaliser des reportages sur « The four day week » pour la divulguer et encourager les dirigeants à l'adopter. Un autre impact positif a été remarqué, il s'agit de la notoriété de l'entreprise SPA Casbah et sa visibilité sur les réseaux sociaux, en effet, depuis que l'entreprise a annoncé sur ses réseaux sociaux l'application de la méthode « The four day week », elle a obtenu la meilleure réaction par rapport aux autres publicités, ce qui prouve que les followers de l'entreprise approuvent cette méthode de travail :

Figure 7 : Nouvelle montions J'aime sur la page



Source : Boite de communication de SPA Casbah

Section 2 : Analyse et interprétation de questionnaire :

Afin de mener l'enquête, un questionnaire a été élaboré (Voir en annexe n° 1). Il a pour but de cerner les opinions des enquêté(e)s sur l'impact de la méthode « THE FOUR DAY WEEK » sur la motivation et l'implication.

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'information le plus courant. Il constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête, effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné.

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire, la taille d'échantillon est 26 et sont l'employé considéré par cette méthode.

2.1 Format des questions :

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : une forme précise de réponses et un nombre limité de choix ;
- Les questions sous forme d'échelle : Echelle de Likert.

2.2 Structure du questionnaire :

Dans notre questionnaire, il s'agit de quatre (4) items présentés comme suite

- Informations générales
- La motivation des employés
- La méthode de THE FOUR DAY WEEK
- L'implication des employés

La première partie a pour objectif de cerner les caractéristiques de l'enquêté (e) à travers ses composantes démographiques (sexe, situation familiale, poste de travail)

La deuxième partie porte sur la motivation et les facteurs de motivation des employés dans l'entreprise

La troisième partie du questionnaire est consacrée sur la méthode « THE FOUR DAY WEEK » « Le HAPPY DAY dans SPA CASBAH » et le point de vue des employés sur cette méthode

Dernièrement, la partie de l'implication des employés au travail (affective, normative et calculé)

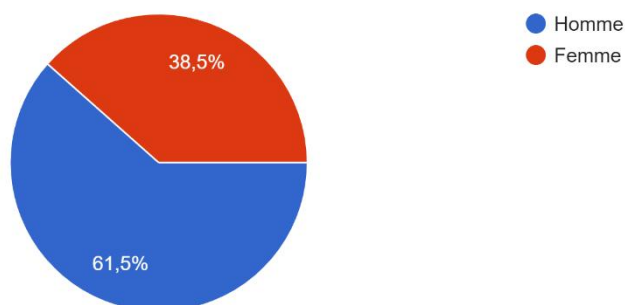
2.3 Analyse du résultat du questionnaire :

Tableau 6 La répartition de l'échantillon utilisé chez SPA CASBAH

Sexe	Nbr des employés	%
Hommes	16	61,5
Femmes	10	38,5
Total	26	100

Figure 8 La répartition de l'échantillon utilisé chez SPA CASBAH

Quelle est votre sexe ?
26 réponses



On remarque dans la figure N°8 que notre échantillon paraît équilibré aux niveaux de la répartition de l'échantillon utilisé de l'entreprise selon le sexe, 61,5% Hommes et 38,5% Femmes

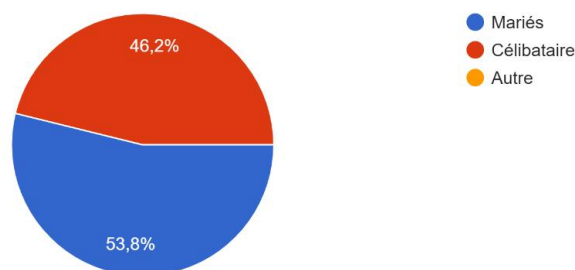
❖ **Situation matrimoniale :**

Tableau 7 Tableau de la situation matrimoniale chez SPA Casbah

Situation familial	Nbr des employés
Marié (e)	16
Célibataire	10
Divorcé (e)	0
Total	26

Figure 9 La répartition de la situation matrimoniale chez SPA CASBAH

Quel est votre situation matrimoniale ?
26 réponses



Dans la Figure N°9 il y a 53,8% des employés sont mariés et 46,2% célibataire et on remarque qu'il n'y a pas des employés divorcés

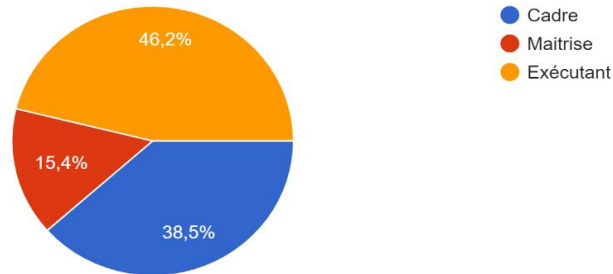
❖ **Statut au sein de l'entreprise :**

Tableau 8 Tableau du statut des employés chez SPA Casbah

Statut	Nombre des employés
Cadre	10
Maitrise	4
Exécutant	12
Total	26

Figure 10 Le statut des employés chez SPA CASBAH

Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?
26 réponses



Dans la Figure N°10 on remarque un taux élevé des Exécutants de 46,2% et 38,5% de Cadre et 15,4% de Maitrise de fait on peut dire que la majorité des concerné sont des exécutants de la production.

❖ **La motivation des employés :**

Figure 11 La motivation des employés chez SPA CASBAH

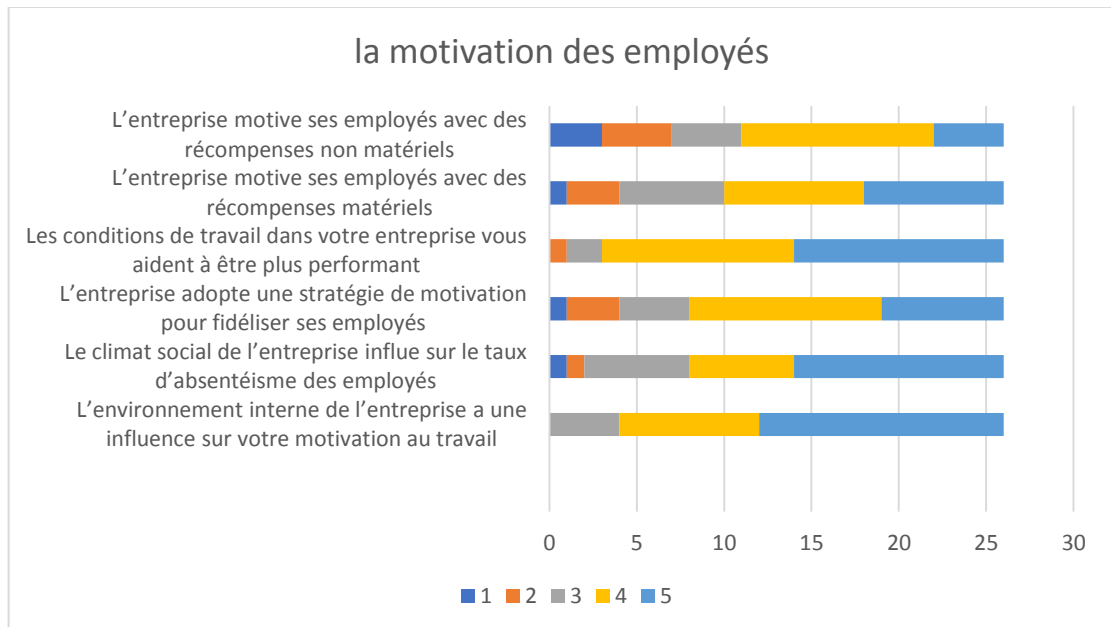


Tableau 9 La motivation des employés chez SPA Casbah

Question	1	2	3	4	5
De 1 à 5					
L'environnement interne de l'entreprise a une influence sur votre motivation au travail	0	0	4	8	14
Le climat social de l'entreprise influe sur le taux d'absentéisme des employés	1	1	6	6	12
L'entreprise adopte une stratégie de motivation pour fidéliser ses employés	1	3	4	11	7
Les conditions de travail dans votre entreprise vous aident à être plus performant	0	1	2	11	12
L'entreprise motive ses employés avec des récompenses matériels	1	3	6	8	8
L'entreprise motive ses employés avec des récompenses non matériels	3	4	4	11	4

Dans la figure N°11 il y a des histogrammes de la motivation des employés chez SPA CASBAH

-On remarque que plus de la moitié des interrogés (53,8%) sont très d'accord sur le fait que l'environnement interne de l'entreprise a une influence sur la motivation au travail.

-On remarque que moins de la moitié des interrogés (46,1%) sont très d'accord sur le fait que Le climat social de l'entreprise influe sur le taux d'absentéisme des employés.

-On remarque que moins de la moitié des interrogés (42,3%) sont d'accord sur le fait que l'entreprise adopte une stratégie de motivation pour fidéliser ses employés.

- On remarque que moins de la moitié des interrogés (46,1%) sont très d'accord sur le fait que Les conditions de travail dans votre entreprise vous aident à être plus performant.

- On remarque que moins de la moitié des interrogés (30,7%) sont d'accord sur le fait que L'entreprise motive ses employés avec des récompenses matériels.

-On remarque que moins de la moitié des interrogés (42,3%) sont d'accord sur le fait que L'entreprise motive ses employés avec des récompenses non matériels.

❖ **L'application de la méthode « Happy Day » :**

Figure 12 L'application de la méthode « Happy Day » chez SPA CASBAH

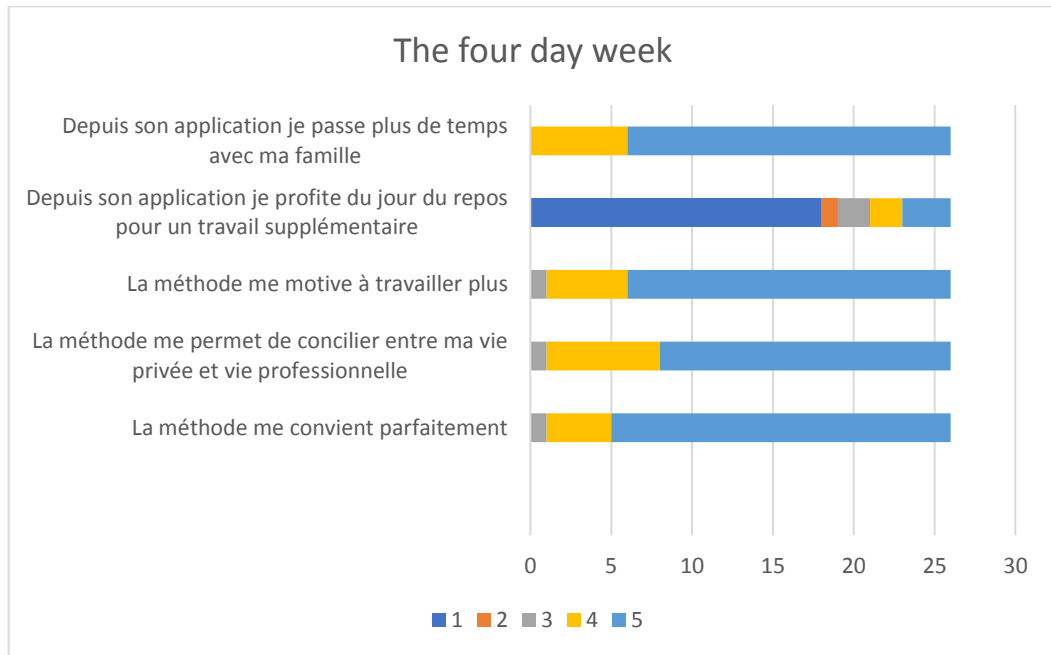


Tableau 10 L'application de la méthode « Happy Day » chez SPA CASBAH

Question	1	2	3	4	5
De 1 à 5					
La méthode me convient parfaitement	0	0	1	4	21
La méthode me permet de concilier entre ma vie privée et vie professionnelle	0	0	1	7	18
La méthode me motive à travailler plus	0	0	1	5	20
Depuis son application je profite du jour du repos pour un travail supplémentaire	18	1	2	2	3
Depuis son application je passe plus de temps avec ma famille	0	0	0	6	20

Dans la figure N°12 il y a des histogrammes de L'application de la méthode « Happy Day » chez SPA CASBAH.

-On remarque que plus de la majorité des interrogés (80,8%) sont très d'accord sur le fait que La méthode se conviennent parfaitement aux interrogés.

-On remarque que plus de la majorité des interrogés (69,2%) sont très d'accord sur le fait que La méthode permet de concilier entre la vie privée et la vie professionnelle.

-On remarque que plus de la majorité des interrogés (76,2%) sont très d'accord sur le fait que La méthode motive à travailler plus.

-On remarque que plus de la majorité des interrogés (69,2%) sont pas du tout d'accord sur le fait que profiter du jour du repos pour un travail supplémentaire.

-On remarque que plus de la majorité des interrogés (76,2%) sont très d'accord sur le fait qu'ils passent plus de temps avec leurs familles après l'application de la méthode.

❖ **L'implication des employés normative :**

Figure 13 l'implication normative des employés chez SPA CASBAH

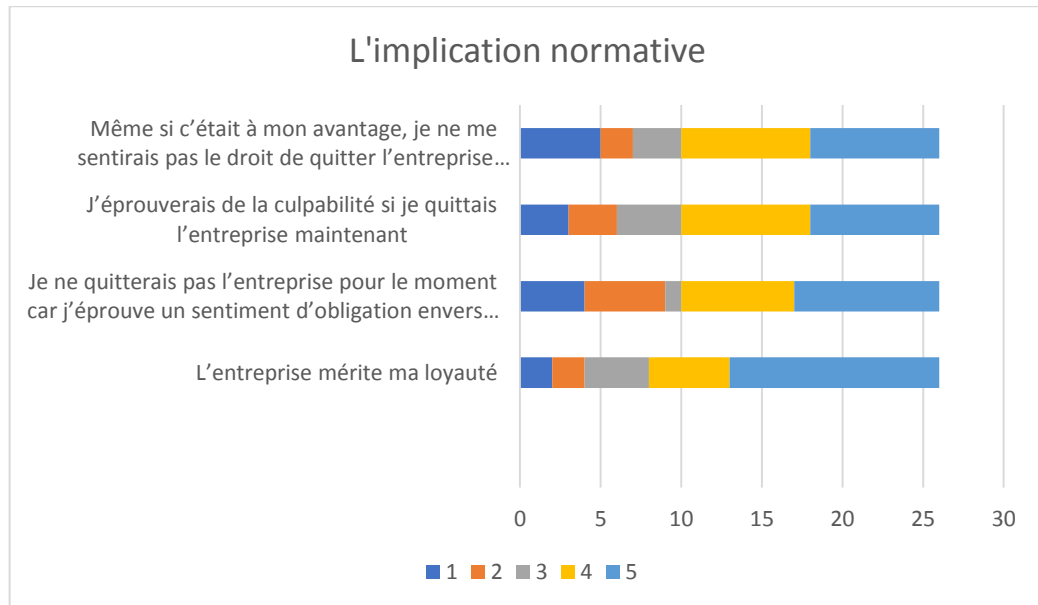


Tableau 11 Tableau de l'implication normative des employés chez SPA CASBAH

Question	1	2	3	4	5
De 1 à 5					
L'entreprise mérite ma loyauté	2	2	4	5	13
Je ne quitterais pas l'entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	4	5	1	7	9
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'entreprise maintenant	3	3	4	8	8
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter l'entreprise maintenant	5	2	3	8	8

Dans la figure N°13 il y a des histogrammes de l'implication normative des employés chez SPA CASBAH

-On remarque que la moitié des interrogés (50%) sont très d'accord sur le fait que L'entreprise mérite leur loyauté

-On remarque que moins la moitié des interrogés (34,6%) sont très d'accord sur le fait qu'ils ne quitteront pas l'entreprise pour le moment car ils 'éprouvent un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.

-On remarque que moins la moitié des interrogés (30,7%) sont d'accord sur le fait qu'ils éprouveront de la culpabilité s'ils quitteront l'entreprise maintenant.

-On remarque que moins la moitié des interrogés (30,7%) sont d'accord sur le fait qu'ils Même si c'était à leurs avantages, ils ne se sentiront pas le droit de quitter l'entreprise maintenant.

❖ **L'implication des employés calculés :**

Figure 14 : l'implication calculée des employés chez SPA CASBAH :

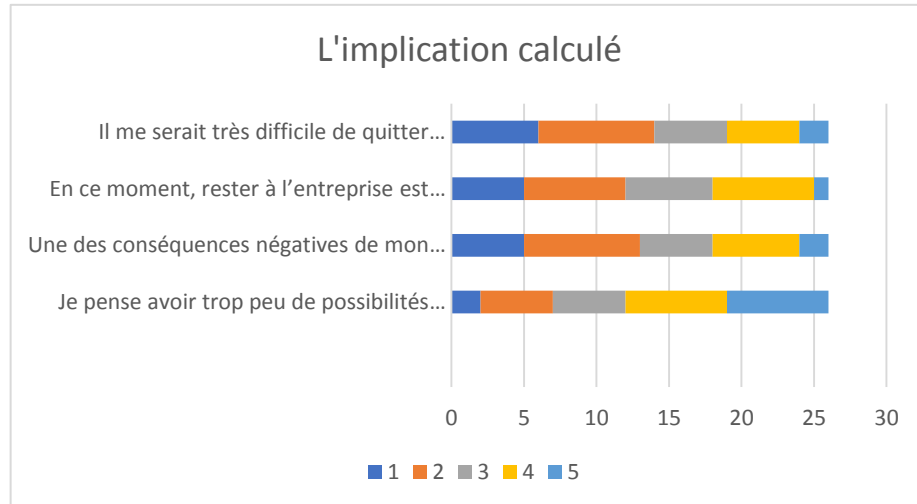


Tableau 12 Tableau de l'implication calculé des employés chez SPA CASBAH

Question	1	2	3	4	5
De 1 à 5					
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise	2	5	5	7	7
Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possible	5	8	5	6	2
En ce moment, rester à l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	5	7	6	7	1
Il me serait très difficile de quitter l'entreprise en ce moment, même si je le voulais	6	8	5	5	2

Dans la figure N°14 il y a des histogrammes de l'implication calculé des employés chez SPA CASBAH

-On remarque que moins la moitié des interrogés (26,9%) sont d'accord sur le fait qu'ils pensent avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise

-On remarque que moins la moitié des interrogés (30,7%) sont pas d'accord sur le fait qu'une des conséquences négatives de leurs départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possible

-On remarque que moins la moitié des interrogés (26,9%) sont d'accord et autre interrogés (26,9%) sont pas d'accord sur le fait qu'en ce moment, rester à l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir

-On remarque que moins la moitié des interrogés (30,7%) sont d'accord sur le fait qu'Il se serait très difficile de quitter l'entreprise en ce moment, même s'ils veulent .

❖ **L'implication des employés affective :**

Figure 15 l'implication affective des employés chez SPA CASBAH

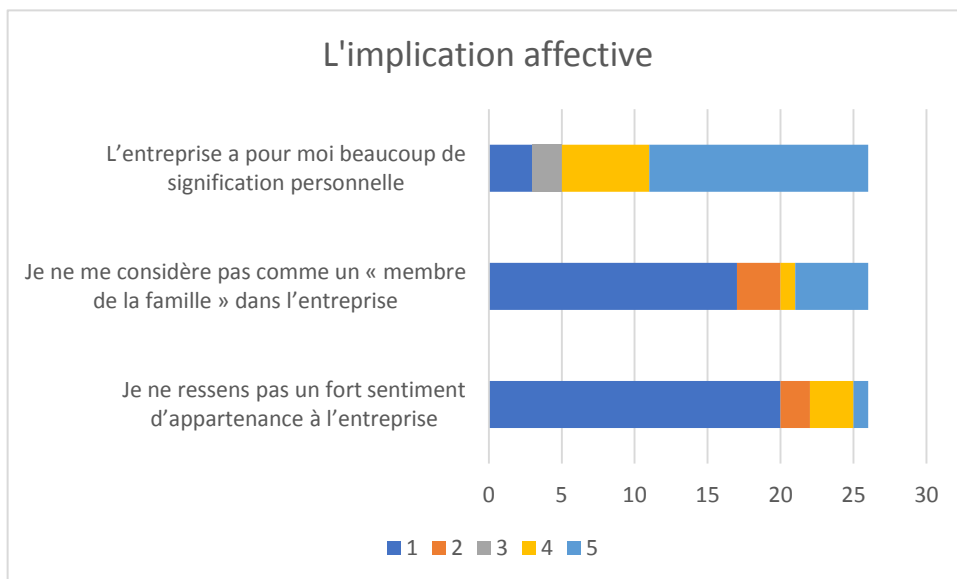


Tableau 13 Tableau de l'implication affective des employés chez SPA Casbah

Question	1	2	3	4	5
De 1 à 5					
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	20	2	0	3	1
Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans l'entreprise	17	3	1	1	5
L'entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle	3	0	2	6	15

Dans la figure N°15 il y a des histogrammes de l'implication affective des employés chez SPA CASBAH

-On remarque que la majorité des interrogés (76,9%) sont pas du tout d'accord sur le fait qu'ils ne ressentent pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise

-On remarque que la majorité des interrogés (65,3%) sont pas du tout d'accord sur le fait qu'il se ne considère pas comme un « membre de la famille » dans l'entreprise

-Dans le troisième histogramme 57,7% des employés pour eu l'entreprise a une grande signification personnelle

-On remarque que plus la moitié des interrogés (57,7%) sont pas du tout d'accord sur le fait que l'entreprise a pour eux beaucoup de signification personnelle

2.4 Synthèse du questionnaire :

Après avoir recueilli les éléments d'informations en entreprise, nous avons utilisé aussi le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués pour les employés de SPA Casbah, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous a amené à constater les résultats suivants :

- Les employés sont très satisfaits de leurs conditions de travail au sein de l'entreprise puisque l'entreprise offre un bon environnement et des bonnes conditions de travail ce qui motive l'employé à doubler les efforts pour augmenter la productivité.
- On remarque que l'entreprise essaie toujours d'adopter des stratégies de motivation matérielles et non matérielles afin d'améliorer la rentabilité et la productivité de leurs employés. A titre d'exemple, pendant le mois de Ramadan le gérant donne des packs composés des produits de l'entreprise à ses employés, de plus des primes

supplémentaires lorsqu'il y a un surplus de production (1 DA par bouteille par Exemple).

- La majorité des employés aiment la méthode appliquée par l'entreprise « le Happy Day ou THE FOUR DAY WEEK » puisqu'ils ont un jour supplémentaire de repos s'ils arrivent à accomplir leur tâche dans quatre jours donc ils se donnent au maximum pour obtenir le jour supplémentaire. Trois jours de repos sont suffisants pour que les employés oublient la pression du travail et apaisent le stress, la pression et la charge de la semaine, ainsi débuté la nouvelle semaine avec une bonne énergie.
- Cette méthode permet aussi aux employés de passer plus de temps avec la famille et les amis et régler les préoccupations et contraintes privées (la mairie, les papiers, les formations, le médecin, les études, etc.)
- Le taux d'absentéisme a diminué, lorsque les employés obtiennent une journée de repos supplémentaire ils sont intimidés envers leur gérant de demander un jour de repos quel que soit le prétexte.
- Les employés ont développé un sentiment de fidélité envers l'entreprise grâce au comportement du gérant vis-à-vis d'eux notamment en période de crise sanitaire du Covid 19, en effet lorsque la production s'est arrêtée les employés ont continué recevoir leur salaire, ce geste à renforcer la confiance accordée à l'entreprise et au premier responsable, ils ne veulent plus quitter l'entreprise.
- Les employés de SPA Casbah se considèrent comme une grande famille, il n'y a pas une différence entre les cadres et les employés, ils se respectent les uns envers les autres, il existe un climat de travail agréable favorisant l'esprit d'équipe.

Conclusion Générale

Le travail de recherche présenté dans ce mémoire et réalisé dans le cadre du stage de fin d'études au sein de l'entreprise SPA Casbah a été le fruit d'une réflexion pendant laquelle il a fallu répondre à la problématique que nous avons posée au début de ce travail qui est : **Quelle est l'impact de la méthode « THE FOUR DAY WEEK » sur la motivation et l'implication des employés.** Afin de répondre à notre problématique et en se basant sur les hypothèses émises nous avons mené des recherches théoriques et pratiques qui malgré leurs limites nous ont apporté des éléments de réponse à nos questions.

Suite à notre étude pratique nous avons conclu que la méthode motive plus en plus les employés et les rend plus impliquer dans leur travail. D'une part les employés en tirent de la satisfaction car leurs besoins sont beaucoup plus mis en lumière et à terme satisfaits, aussi d'une autre part cette méthode permet de concilier entre la vie privée et professionnelle des employés et réduire le stress, et pour les managers augmenter la productivité. Nous pouvons donc confirmé nos hypothèses de départ à savoir nos hypothèses de départ qui sont :

H1 : « The four day week » est une méthode qui permet de concilier entre vie privée et professionnelle.

H2 : La conciliation entre vie privée et professionnelle influe de façon positive sur l'implication et la motivation des employés.

H3 : La motivation et l'implication sont essentiels au rendement des employés.

Toutefois, nous avons conscience maintenant qu'il existe d'autres moyens pour motiver l'employé, il suffit de lui donner plus de repos et la possibilité de concilier sa vie privée et vie professionnelle, c'est ce qui va lui permettre de travailler sans stress et sans pression, il sera donc plus impliqué pendant l'exécution des tâches au travail et de ce fait atteindre l'objectif de l'entreprise à savoir l'augmentation de la production. Dans ce cas l'entreprise a réussi à motiver ses employées sans dépenser de l'argent tout en réalisant plus de profit.

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrage :

- AGUILLAR (Michael). , « L'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009
- ALEXANDRE-BAILLY (Frédérique) et all, Comportement humain et management, Pearson, 4eme édition, Montreuil
- Andrew (B), Stephanie (J) , «The four day week»(payé 5), Hachette Livre (Marabout), 2020
- HAEGEL (Annick) , Toute la fonction ressources humaines, 3ème édition Ed. DUNOD, Paris-France, 2016
- AUBERT (nicole), « diriger et motiver secrets et pratiques », édition d'organisation, Paris, 1996
- C Levy(Leboyer), « la motivation dans l'entreprise », Ed, d'organisation, Paris, 1998
- Christian PRAT L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12), Ed.cairn.info
- D. Rousseau (1995) cité par : J. P Neveu, « Théorie de l'implication » dans : ALLOUCHE. (J) et BERNOUX (B), Encyclopédie des ressources humaines, Ed. Vuibert, France, 2006
- DOLAN. SHIMON. ET AUTRES. « PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL » Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003
- Emmanuel, M. et Mathieu, D. : « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004
- Etienne SERUPIA SEMUHOZA, Théories de la motivation au travail, Edition l'Harmattan, 2009
- FABRE, (Claude), Les conséquences humaines des restructurations, Ed. L'Harmattan, Paris-France, 1997
- FENOUILLET Fabien, La motivation, DUNOD, Paris, 2003
- JAQUES ROJOT et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel »1 édition De Boeck, Belgique, 2014
- KOLSI(M), JAMOUCSI(D) : la conciliation entre la vie privée et vie Professionnelle et son impact sur l'engagement au travail ISG, Tunisie, 2007

- LINCKENS, (Aurélei). Et al. : La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec, édition TÉLUQ –ARUC-GATS, Québec, 2011
- LOREDO, (Jean-Pierre). Et al. : Concilier vie professionnelle vie familiale et vie personnelle. Éd C.I.A.S ,2016
- Michael Aguillar., « L'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009
- MONTSERRAT, (Xavier), *comment motiver*, édition d'ORGANISATION, Paris, 2004
- NEVEU, (Jean.Pierre) et THEVENET, (M), Op.cit., p. 56.VEU, (J.P) et THEVENET, (M) : L'implication au travail, édition vuibert, Paris, 2002
- RHNIMA, (Aziz).et al. Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. Relations industrielles / Industrial Relations, 2014
- SEMUHOZA SE, « théories de la motivation au travail » éditions, L'HARMATTAN, Cote d'ivoire, 2009
- THEVENET, (Maurice) : l'implication au travail, édition Vuibert, Paris, 2002

Reuves et périodiques :

- BIETRY, (Franck) et al, Vertus et limites de l'implication duale en France, Revues de gestion des ressources humaines, n°80, 2011
- GUTIERREZ-MARTINEZ, (Isis) : « L'implication organisationnelle des professionnels de TI », in revue sciences de gestion, N°168-169, 2006,
- ILAMA, (Ilda Ilse) et al. (2014). Conciliation travail-famille et vie personnelle chez les préposés aux aînés à domicile : enjeux et analyse fondée sur une perspective de genre. Revue Interventions économiques, novembre ,2014 pp
- NAJEM (Elmustapha) et al : L'incidence des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens. Revue Interventions économiques 41, 2010
- SALEH, (S,D) et HOSECK, (J), (1976) cités par P. PAILLE, Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, revue européenne de psychologie appliquée, N°56, 2006,
- TREMBLAY, (Diane-Gabrielle). (2006). La conciliation famille-travail : perspectives internationales. Introduction au numéro du Revue, Enfances, Familles générations 4, 2006

Travaux universitaires :

- AGAOUA (Kahina), CHENOUF (Sarra), La relation entre la motivation et l'engagement au travail, thèse d'un Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira DE Bejaia

- CREUSIER, (Jordane) : le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction-implication affective, thèse de doctorat en économie gestion, université de Caen Basse-Normandie, 2013
- LACROUX, (Alain) : Implication au travail et relation d'emploi, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Marseille, 2008
- LAMORTHE, (Valérie). Et al. Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? Mémoire de fin d'études, Université Paris, Dauphine, 2006
- MARIE-NOËLLE (Morin). Les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingue, mémoire de la maîtrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi, Québec 2010
- VAHE-HENNEQUIN, (Caroline), Implication organisationnelle et structure en réseaux, Les cahiers du C.E.R.G.O.R, Centre de recherche, Paris-France, 2003

Sites web :

- <https://www.vice.com/fr/article/3kyd35/une-entreprise-teste-la-semaine-de-quatre-jours-et-cest-un-succes>
- <https://www.developpez.com/actu/247829/La-semaine-de-travail-de-4-jours-au-lieu-de-5-permet-de-diminuer-le-stress-et-d-augmenter-la-productivite-selon-une-nouvelle-etude>
- <https://www.cairn.info/revue-les-cahiersinternationaux-de-psychologie-sociale-page-87.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=xjgqCgoxElw&t=626s>

Annexes :
Annexe N°1 : Questionnaire

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'année, je m'intéresse au thème de L'impact de la méthode « the four day week " sur la motivation et l'implication des salariés. Votre participation à cette étude m'aidera à alimenter mon propos et sera utile quant à la réalisation de mon travail et l'obtention de mon diplôme universitaire, je vous remercie de votre participation. Par soucis de confidentialité vos résultats seront anonymes, le but étant pour moi de dégager des tendances de réponses, il s'agit d'un questionnaire court qui vous prendra environ 10 à 15 minutes.

I/ Informations générales :

1. Quelle est votre sexe ?
 - Homme
 - Femme
2. Quel est votre situation matrimoniale ?
 - Marié
 - Célibataire
 - Autres
3. Quel est votre statut au sein de l'entreprise ?
 - Cadre
 - Maitrise
 - Exécutant

II/ La motivation des employés :

1. Je ne suis pas du tout d'accord
2. Je ne suis pas d'accord
3. Je suis neutre
4. Je suis d'accord
5. Je suis tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
L'environnement interne de l'entreprise a une influence sur votre motivation au travail					
Le climat social de l'entreprise influe sur le taux d'absentéisme des employés					
L'entreprise adopte une stratégie de motivation pour fidéliser ses employés					
Les conditions de travail dans votre entreprise vous aident à être plus performant					

III/ L'application de la méthode « Happy Day » :

	1	2	3	4	5
La méthode me convient parfaitement					
La méthode me permet de concilier entre ma vie privée et vie professionnelle					
La méthode me motive à travailler plus					
Depuis son application je profite du jour du repos pour un travail supplémentaire					
Depuis son application je passe plus de temps avec ma famille					

IV/ L'implication :

1. Implication normative :

	1	2	3	4	5
L'entreprise mérite ma loyauté					
Je ne quitterais pas l'entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie					
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'entreprise maintenant					
Même si c'était à mon avantage, je ne me					

sentirais pas le droit de quitter l'entreprise maintenant					
---	--	--	--	--	--

2. Implication calculée :

	1	2	3	4	5
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise					
Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possible					
En ce moment, rester à l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir					
Il me serait très difficile de quitter l'entreprise en ce moment, même si je le voulais					

3. Implication affective :

	1	2	3	4	5
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise					
Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans l'entreprise					
L'entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle					

1. Avez-vous une stratégie de rémunération bien définie préalablement (les primes, augmentation de salaire) ?
2. Comment les formations de vos employés sont-elles prévues et programmées ?
3. Comment évaluez-vous vos employés ?
4. Comment avez-vous l'habitude de recruter ?
5. Comment adoptez-vous ce nouveau système de travail ?
6. Quel est le but de cette méthode ?
7. Est-ce que pour le moment la méthode vous arrange ?
8. Pouvez-vous partager avec nous, votre avis depuis l'application de cette méthode pas autant que DRH mais plutôt que maman qui a d'autres responsabilités une fois à la maison ?
9. L'une des raisons d'appliquer Happy-day est la crise sanitaire du COVID-19, est-ce que c'est juste ?
10. Depuis l'application de cette méthode, avez-vous remarqué que vous receviez plus que d'habitude des appels de candidats souhaitant intégrer l'entreprise ?

Table des matières

CHAPITRE 1 : la méthode « The four day week » pour la conciliation vie privée et vie professionnelle.....	4
Section 01 : La conciliation vie privée et vie professionnelle :.....	5
1.1 La conciliation vie privée et vie professionnelle concepts et définitions :.....	5
1.1.1 La vie privée :.....	5
1.1.2 La vie professionnelle :.....	5
1.1.3 Les conflits professionnelle-privée :.....	6
1.1.4 Les conflits privée-professionnelle :	7
1.2 La signification de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle :.....	8
1.2.1 La définition de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle :.....	8
1.2.2 La relation entre la conciliation et le soutien organisationnelle :.....	9
1.2.3 La conciliation vie privée et vie professionnelle d'un point de vue employé :..	10
1.2.4 La conciliation vie privée et vie professionnelle d'un point de vue entreprise : ..	11
1.2.5 L'importance de l'adoption d'une politique de conciliation dans l'Entreprise : ..	11
1.3 Les facteurs de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle :	12
1.3.1 L'aménagement du temps de travail :	12
1.3.2 La formation professionnelle :.....	12
1.3.3 La prise en compte des compétences-clés :.....	12
Section 02: La méthode « The four day week »:.....	12
2.1 Les principes de la méthode.....	13
2.1.1 Définition de la méthode :	13
2.1.2 Premier essai de la méthode au sein de l'entreprise :	13
2.1.3 L'effet de l'essai sur la productivité Perpetual Guardian :.....	14
2.2 Etude de l'impact de la méthode au sein de l'entreprise	15
2.2.1 ETUDE QUANTITATIVE :	15
2.2.2 ETUDE QUALITATIVE	21
2.3 Les avantages de la méthode :	23
2.3.1 Contribution au développement durable :	23
2.3.2 La flexibilité au travail :	24
2.3.3 Renforcement du bien-être des employés :.....	24
2.4 Les limités de la semaine de quatre jours :.....	25
Conclusion :.....	27
CHAPITRE 2 : La motivation et l'implication au travail	28
Section 1 : La motivation des employés.....	29

1.1	La motivation : notions de base	29
1.1.1.	Définition de la motivation :	29
1.1.2.	Les origines et l’historique de la motivation	29
1.1.3.	Les caractéristiques de la motivation :	31
1.2.	Les théories de la motivation :	31
1.2.1.	Les théories du contenu :	31
1.2.2.	Les théories du processus :	37
1.3.	Les typologies de la motivation :	41
1.4.	Les sources de la motivation :	43
Section 2 : l’implication au travail :		44
2.1.	L’implication au travail :	44
2.1.1.	Définition de l’implication :	44
2.1.2.	Les typologies de l’implication :	45
2.1.3.	L’implication et l’engagement :	45
	•L’implication dans l’éthique de travail :	46
	•L’implication dans la carrière et la profession :	47
	•L’implication au travail :	47
	•L’implication organisationnelle :	47
	•L’implication dans le syndicat :	47
	•L’implication multiple :	47
2.2.	L’implication organisationnelle :	47
2.2.1.	Définition de l’implication organisationnelle :	47
2.2.2.	Les approches de l’implication organisationnelle :	48
2.2.3.	Les cibles de l’implication :	49
2.2.4.	Les conditions nécessaires à l’implication des salariés :	50
2.3.	Lien entre l’implication, la motivation et la satisfaction :	51
2.3.1.	Motivation et satisfaction.	51
2.3.2.	Satisfaction et implication.	51
2.3.3.	Implication et motivation.	51
Conclusion		53
CHAPITRE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE.....		54
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil et Analyse du guide d’entretien.....		55
1.	Méthodologie :	55
1.1.	Description du terrain de recherche :	55
1.1.1.	Historique de SPA Casbah :	55

1.1.2. Fiche technique SPA Casbah :.....	57
1.1.3. Structure organisationnelle :.....	57
1.2. Démarche suivie :	60
1.3. Description de l'échantillon :	61
1.4. Instrument d'investigation : Le guide d'entretien :.....	61
1.4.1. Description du guide d'entretien	61
1.4.2. Synthèse de l'entretien :	62
1.4.3. Analyse et discussion :	64
Section 02 : Analyse et interprétation de questionnaire :	66
2.1 Format des questions :	66
2.2 Structure du questionnaire :	67
2.3 Analyse du résultat du questionnaire :	67
2.4 Synthèse du questionnaire :	75
Conclusion Générale.....	77
BIBLIOGRAPHIE :	78