

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 des conditions de travail sur la motivation
des salariés**

Cas : La banque nationale algérienne (BNA).

Elaboré par :

M. Ilyes ROUBACHE

Encadré par :

Mme. BIRI Moufida

8ème Promotion

Juillet 2021

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 des conditions de travail sur la motivation
des salariés**

Cas : La banque nationale algérienne (BNA).

Elaboré par :

M. Ilyes ROUBACHE

Encadré par :

Mme. BIRI Moufida

8ème Promotion

Juillet 2021

REMERCEMENT

Je remercie mon dieu de m'avoir donné le courage et la force de mener bien ce travail.

Je tiens avant tout à exprimer ma reconnaissance à M. BIRI Moufida d'avoir accepté de m'encadrer dans cette étude. Je la remercie pour son implication, son soutien et ses encouragements tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier, ABDLAZIZI Mohamed mon encadrante au sein de la BNA pour son soutien, son suivi et ses conseils. C'était un grand plaisir et honneur pour moi d'avoir travaillé avec lui. Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de la BNA.

Une reconnaissance particulière à l'ensemble du personnel de département management et entrepreneuriat ; notamment Nassima BOUABIDA et Asma.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de mon projet...

DEDICACE.

Je dédie ce travail à mes parents, mes sœurs ainsi que toute ma famille pour leur soutien et sacrifice durant mon cursus d'études afin de pouvoir réaliser mes objectifs.

Ce travail est également dédié à tout enseignant qui a contribué à ma formation.

J'aimerais dédier ce travail à tous mes amis ; Amir, Ali, Iheb, Zaki, Midou, Siraj, Sidou, Okba, Bilal, Mouad, Aimen, Youcef, Reda, Ahemed, Malak, Aya, Ines, Yousra, Houda.

, mes collègues et toute personne qui m'a soutenue de près ou de loin.

Et enfin je dédie ce travail en hommage aux toutes les victimes du COVID-19, Paix à leurs âmes.

Résumé :

Dans un contexte de concurrence progressive, les conditions de travail sont devenues vitales pour toutes les entreprises opérant dans n'importe quel secteur. L'impact des conditions de travail sur la motivation et la performance de l'entreprise représentent encore une zone d'indétermination.

Dans ce cadre, nous avons élaboré ce modeste travail pour démontrer une relation positive entre l'application des conditions de travail et ses impacts sur la motivation des ressources humaines.

Cette étude a été effectuée au sein de la BNA en commençant par une recherche documentaire, et puis par une recherche empirique qui vise à vérifier la relation entre les conditions de travail et la motivation.

Mots clés : condition travail, motivation, ressources humaines.

Abstract

In the context of progressive competition, the concept of working conditions has become vital for all companies operating in any sector. The impact of working conditions motivation and company performance still represent an area of indeterminacy in Algeria.

Within this framework, we have developed this modest work to demonstrate a positive relationship between the application of working conditions and his impact on HR motivation.

This study was carried out within the bank BNA starting with a literature search and then with an empirical research to verify the relation between working condition and motivation.

Key words: working condition, motivation, human resources.

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Synthèse de quatre dimensions bipolaires de la motivation.	34
Tableau N°02 :Le modèle bi-factoriel Herzberg.....	45
Tableau N°03 : Les contraintes des choix de distribution.....	69
Tableau N°04 : Répartition par Sexe/Tranche d'âge.	72
Tableau N°05 : Répartition selon le niveau d'étude.	73
Tableau N°06 : Répartition selon les années d'expérience.....	74
Tableau N°07 : Répartition selon la situation matrimoniale.	75
Tableau N°08 : Répartition selon la relation au lieu de travail.	76
Tableau N°09 : Répartition selon le jugement des horaires de travail.	77
Tableau N°10 : Répartition selon les heures supplémentaires effectuées.....	78
Tableau N°11 : Répartition selon l'existence des conditions de travail motivantes.	79
Tableau N°12 : Répartition selon les inconvénients de l'exécution du travail	80
Tableau N°13 : Répartition selon les revendications de l'amélioration de vos conditions de travail.....	81
Tableau N°14 : Répartition selon la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA.	82
Tableau N°15 : La répartition des employés selon les avis au changement des conditions de travail :.....	83
Tableau N°16 : La répartition selon la satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail.....	84
Tableau N°17 : Répartition selon le niveau de la motivation au travail	85
Tableau N°18 : Répartition selon le jugement du climat social.	86
Tableau N°19 : La politique de motivation au sein de l'entreprise.....	87
Tableau N°20 : Les facteurs de motivation selon les employés de la BNA.....	88
Tableau N°21 : La participation à la prise de décision.	89
Tableau N°22 : Les primes accordées par la BNA.....	90
Tableau N°23 : La formation menée par l'entreprise.....	91
Tableau N°24 : Le niveau de la satisfaction au lieu de travail.	92
Tableau N°25 : L'effet de la motivation sur la productivité.	93

Liste des figures :

Figure N°01 : Notion sur les conditions de travail.....	7
Figure N°02 : Position de l'ergonomie dans l'intervention en entreprise.....	13
Figure N°03 : Les trois interprétations de l'accident.	24
Figure N°04 : La spirale de la motivation.	32
Figure N°05 : Fondements de la motivation sur le lieu ce travail.....	37
Figure N°06 : Phases essentielles du processus de motivation.	38
Figure N°07 : La relation entre la motivation et la performance.	40
Figure N°08 : La pyramide des besoins de Maslow.....	43
Figure N°09 : ORGANIGRAMME DE LA BNA.	65
Figure N° 10 : Répartition des sexes par tranche d'âge.....	73
Figure N° 11 : Répartition selon le niveau d'étude.....	74
Figure N° 12 : Répartition selon l'expérience.	75
Figure N° 13 : Répartition selon la situation matrimoniale.	76
Figure N° 14 : Répartition selon le jugement des horaires de travail.	78
Figure N°15 : Répartition selon les heures supplémentaires effectuées.	79
Figure N° 16 : Répartition selon l'existence des conditions de travail motivantes.....	80
Figure N° 17 : Répartition selon les inconvénients de l'exécution du travail.....	81
Figure N° 18 : Répartition selon les revendications de l'amélioration de vos conditions de travail.....	82
Figure N°19 : Répartition selon la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA.....	83
Figure N°20 : La répartition des employés selon les avis au changement des conditions de travail.....	84
Figure N° 21 : La répartition selon la satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail.....	85
Figure N°22 : Répartition selon le niveau de la motivation au travail.....	86
Figure N° 23 : Répartition selon le jugement du climat social.....	87
Figure N°24 : La politique de motivation au sein de l'entreprise.	88
Figure N°25 : Les facteurs de motivation selon les employés de la BNA.	89
Figure N° 26 : La participation à la prise de décision.....	90
Figure N°27 : Les primes accordées par la BNA.	91
Figure N°28 : La formation menée par l'entreprise.	92

Figure N°29 : Le niveau de la satisfaction au lieu de travail.	93
Figure N°30 : L'effet de la motivation sur la productivité.....	94

Tableau des abréviations :

Abréviation	Signification
ANACT	L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ARACT	Associations régionales ou antennes
BNA	Banque nationale algérienne
CHSCT	Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
DPO	direction par objectif
ERD	existence, relation, développement
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IEA	International ergonomiques association
OIT	Organisation internationale de travail
OST	organisation du travail scientifique
RH	Ressources Humaines
SELF	Société d'ergonomie de la langue française
SST	Santé et Sécurité au Travail
DAB	Distributeurs Automatiques de Billets
GAB	Guichets Automatiques de Banque
DRE	Directions régionales
RE	Résultat d'Exploitation
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
PNB	Produit Net Bancaire
SIH	Société d'Investissement Hôtelière
SSB	Société de Services Bancaires
SIGESIM	Société Interbancaire de Gestion et de Services Immobiliers
CPI	Centre de Pré-Compensation Interbancaire Institut de Formation Bancaire
IFB	Institut de Formation Bancaire
AMNAL	Société de Services et Equipements de Sécurité
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

Sommaire

LISTE DES TABLEAUX :	6
LISTE DES FIGURES :	7
TABLEAU DES ABREVIATIONS :	9
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION GENERALE	
CHAPITRE 01 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL	1
SECTION N°01 : LES CONDITIONS DU TRAVAIL :	5
SECTION N°02 : ANALYSE DES CONDITIONS DE TRAVAIL :	15
SECTION N°03 : AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL :.....	20
CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION DES SALARIES.	27
SECTION N°01 : GENERALITE SUR LA MOTIVATION.	29
SECTION N°02 : LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION :	40
SECTION N°03 : LES PRINCIPAUX FACTEURS QUI FAVORISENT LA MOTIVATION DU PERSONNEL :.....	50
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA BNA.	58
SECTION N°01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.	60
SECTION N°02 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	70
SECTION N°03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	72
CONCLUSION GENERALE :	99
BIBLIOGRAPHIE	100
ANNEXES	100

Introduction générale

Introduction générale :

Les conditions de travail sont des notions récentes, car elles sont apparues dans le développement industriel du XIXe siècle, ce dernier constituera le noyau dur de l'instauration progressive du droit au travail, en prenant des mesures de protection initiales pour les travailleurs les plus fragiles : les intérêts des femmes et des enfants. On utilise ce nom pour regrouper de nombreuses disciplines en une seule catégorie, qui visent toutes à supprimer ou au moins à limiter les effets nuisibles des activités humaines sur l'homme lui-même et son environnement.

Pour que les salariés soient satisfaits de leur environnement, leurs besoins doivent être satisfaits. Ces besoins peuvent varier en fonction de la tâche, de l'emploi, de l'organisation et des préférences personnelles. Par conséquent, le meilleur environnement n'est pas un celui qui suit des règles fixes, mais un environnement qui prend en compte les besoins spécifiques de chaque salarié.

Les salariés doivent également s'adapter aux bonnes conditions d'emploi ou bien de leur type d'emploi, ce qui signifie qu'ils peuvent avoir confiance en leur concentration, un contact facile avec les autres membres de l'équipe, un bon éclairage, une bonne qualité d'emploi, de l'air...etc.

Les organisations savent que la motivation au travail est importante. Une main-d'œuvre motivée est moins susceptible de souffrir d'absentéisme, d'une mauvaise performance et d'un taux de Turn over élevé. Pour prévenir ces problèmes, de nombreuses organisations ont adopté des diverses stratégies pour accroître la motivation, parmi ces stratégies : l'amélioration des conditions de travail.

Comme nous l'avons dit, l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité fait l'objet de recherches menées par plusieurs universités et organisations dans divers États et non-États. Ce sont des idées récentes.

Presque la majorité des entreprises sont indifférentes à ce sujet, nous espérons contribuer à ce domaine par la réflexion thérapeutique dans le contexte du travail réel de gestion des ressources humaines. Notre recherche est axée sur le sujet : « L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés ». Ce type d'influence est la principale occupation de toute entreprise.

À cet égard, ce travail de recherche se concentre sur l'impact des conditions de travail sur la motivation des ressources humaines. Le choix de ce thème n'est pas au hasard. L'importance et l'ingéniosité de ce sujet découlent de notre intérêt pour le sujet.

Introduction générale

Le but de notre recherche est de déterminer les différents liens entre les conditions de travail et la motivation en mettant l'accent sur le style de leadership des leaders supérieurs et leur capacité à contrôler les émotions.

Notre étude vise à répondre à la problématique suivante :

➤ La motivation des salariés est-elle liée aux conditions de l'environnement de travail ?

D'où la nécessité de répondre à deux autres questions :

➤ Dans quelles conditions de l'environnement de travail, les salariés d'une entreprise sont motivés ?

➤ Quelle relation existe-t-il entre les conditions de travail et la motivation ?

Pour apporter des éléments de réponses et analyser notre problématique de recherche, les hypothèses de recherche retenues sont les suivantes :

H1 : Un salarié est motivé lorsqu'il travaille dans un climat stable et convenable.

H2 : Les bonnes conditions de travail au sein de l'entreprise influence positivement la motivation des salariés.

Pour mener cette recherche et répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthode d'induction basée sur une recherche quantitative en utilisant des questionnaires destinés à un échantillon représentatif.

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en trois chapitres comme suit :

Dans le premier chapitre, il s'agit de mettre l'accent sur les conditions de travail ainsi que ses notions théoriques, le second a pour objectif d'expliquer le cadre conceptuel de la motivation, le troisième sera consacré au cadre pratique dont la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des résultats collectés au niveau de la BNA, qui nous permettra de répondre à la problématique de recherche.

Après avoir mené une recherches théorique et empirique, nous apporterons une réponse à la question centrale de la recherche et savoir comment et pourquoi développer les conditions de travail dans l'entreprise ?

Chapitre 01 : Les conditions de travail

« L'esclavage cessera lorsque les métiers tisseront tous seuls » Aristote

Introduction du chapitre :

La dimension de la sécurité et de la santé au travail prend de plus en plus d'ampleur dans les entreprises. De nos jours les employeurs sont conscients de l'importance qu'a l'entreprise de valoriser les salariés et de leur fournir des conditions de travail favorable car les couts encourus en cas d'accident de travail, de maladies professionnelles, de démotivation, d'absentéisme... sont flagrantes contrairement à ce qu'une main-d'œuvre en bonne santé et en sécurité peut lui procurer. Il est donc dans l'intérêt des organisations de s'intéresser au milieu de travail aux conditions qu'ils fournissent et aux risques que ça peut engendrer.

L'amélioration des conditions de travail peut améliorer à la fois la santé des employés et l'efficacité de l'organisation, des conditions contrôlées par un ensemble d'acteurs pour assurer le respect des droits des employés au seins de leurs travaux, une perspective axée sur les ressources humaines mettent en place des programmes qui permettront l'organisation de réduire ses coûts et d'assurer une efficacité maximale de leurs employés.

Section N°01 : les conditions du travail :

L'entreprise n'est pas un simple acteur économique, mais elle constitue « une affaire sociale » dont le comportement affecte de nombreux acteurs. Cette dimension sociale amène l'entreprise à remettre en question sa responsabilité sociale envers les autres acteurs économiques et sociaux. À cet égard, les pratiques de GRH de l'entreprise peuvent favoriser l'épanouissement personnel et le bien-être collectif.

1.1. Histoire des conditions de travail :

Plusieurs causes ont fait naître le thème des conditions de travail suite aux mauvaises conditions de vie dans l'entreprise, ce qui a provoqué différentes révoltes, les grandes grèves des ouvriers spécialisés, l'absentéisme croissant les diverses manifestations à l'égard du travail industriel par les entreprises, se sont retrouvés dans l'inquiétude et l'obligation de réagir pour améliorer les conditions de travail.¹

Donc toute entreprise doit mesurer l'importance des conditions de travail et promouvoir un environnement professionnel afin d'assurer le bien-être des employés.

1.2 Définition des conditions de travail :

Définition N°01 :

Ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de conditions de vie au travail. Les éléments constitutifs des conditions de travail matériels et juridiques sont notamment: la durée du travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire du travail (horaire souple ou à la carte, horaire fixe).²

Pour certains auteurs le salaire est inclus dans les conditions de travail. Le comité d'hygiène et de sécurité et le comité de travail veillent quotidiennement à améliorer les conditions de travail au sein de l'entreprise.

Définition N°02 :

¹ GAY (Rousting), *le travail autrement*, 3^{ème} édition, Bordas, Paris, 1982, p.66.

² DENIS (J.P), MARTINE (A.C) et SILEM (A), *Lexique de Gestion et de Management*, 9^{ème} édition, Dunod, 2016, Paris, p.142

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que les horaires ou l'environnement de travail (*bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc.*). C'est l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérise un environnement de travail pour le salarié.³

Définition N°03 :

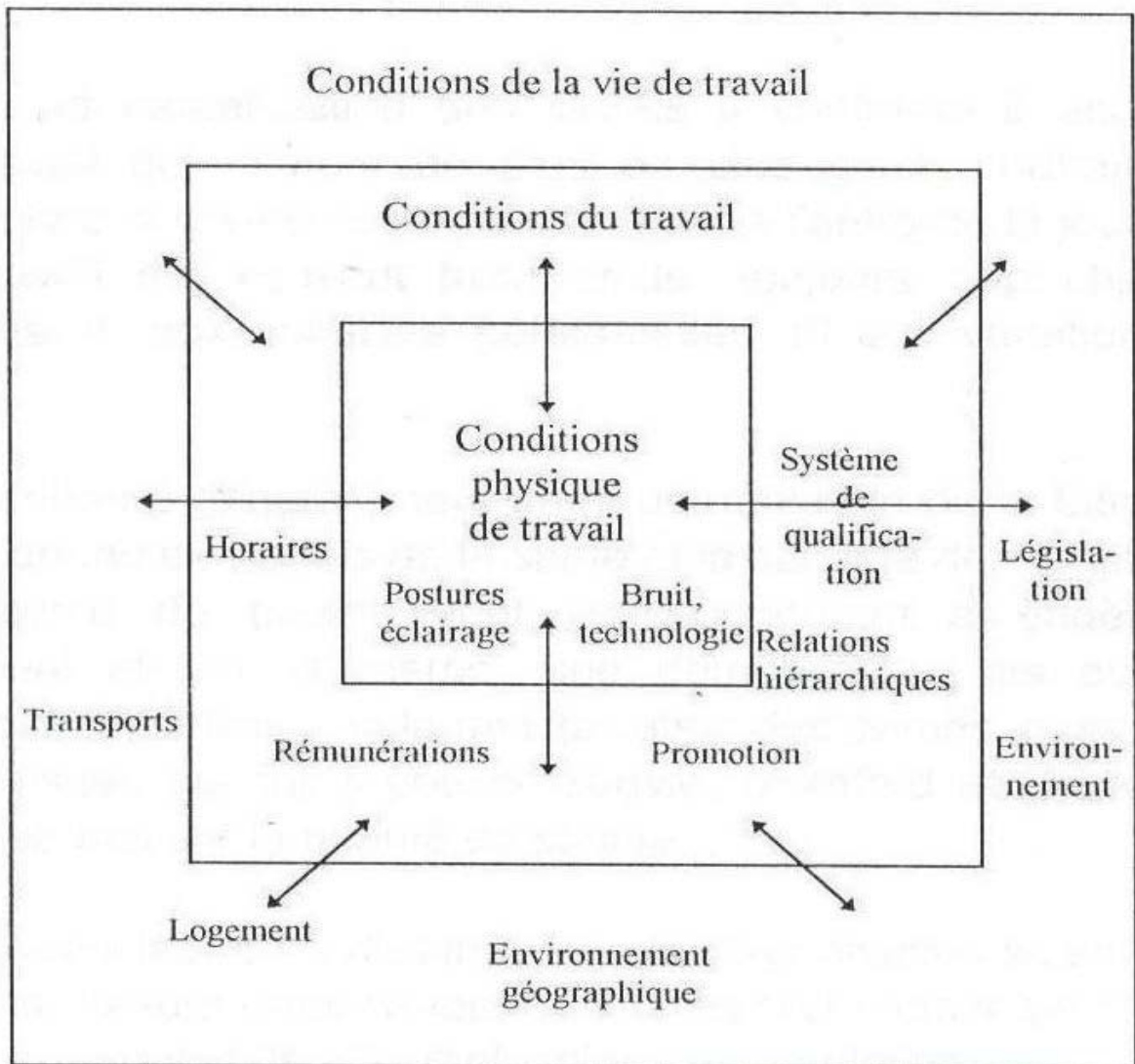
Pour J. LEPLAT cité par Citeau J.P (1997 :130-131) les conditions de travail sont l'ensemble des facteurs à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail. Ces facteurs représentent l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquelles s'inscrit le travail. Il est tout autant difficile de mettre en lumière ce qui constitue de bonnes conditions de travail (absence de souffrances ne signifie pas l'existence de bonnes conditions du travail). Ces bonnes conditions peuvent être exprimées comme telle : « ce sont celles qui donnent au travailleur la liberté de travail favorable à sa santé (Volkoff : 2007 :5) ». Autre possibilité de connaître objectivement les conditions de travail : une variation relative dans le temps, amélioration ou dégradation qualitative que des groupes de salariés soulignent. Les conditions de travail sont l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail.⁴

Selon la figure ci-dessous, nous sommes guidés pour définir les conditions de travail à partir d'un système composé de trois composants en interaction permanente.

³ LETHIELLEUX (Laëtitia), *L'essentiel de la GRH*, 8^{ème} édition, Gualino, 2014/2015, paris, p.29.

⁴MURENGEZ(Josue) : *Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural*, Université Libre de Kigali, Kigali ,2009.

Figure N°01 : Notion sur les conditions de travail.



Source : CROZET (Daniel), *la gestion des ressources humaines*, édition NATHAN ,3^{ème} Ed, 1994, paris, p.92.

Commentaire : Le schéma après H-SAVALL distingue trois niveaux d'analyse :

- Conditions internes.
- Conditions externes.
- Environnement en dehors du travail.

1.3 Les Théories relatives aux conditions de travail :

Au 19^{ème} siècle, dans les usines dominées par le Taylorisme, les travailleurs ont été considérés comme des machines.

De plus, en raison d'autres mauvaises conditions au sein de l'entreprise, certains phénomènes sociaux sont apparus, tels que : grèves générales, manifestations, absentéisme ... Les entreprises se retrouvaient dans l'inquiétude et étaient obligées à prendre de nouvelles mesures plus adaptées.

1.3.1 Le courant classique :

Taylor et Ford ont découvert que la pensée économique classique influençait le développement rationnel de la théorie de l'organisation.

1.3.1.1 Le Taylorisme :

➤ Frederick Winslow Taylor:

Frederick-Winslow Taylor (1856-1915), ingénieur et économiste américain, a imaginé l'Organisation scientifique du travail dont il publia, en 1911, les principes visant à optimiser au maximum «l'effort humain »⁵.

Le taylorisme doit son nom à l'inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, et fait référence à l'organisation du travail scientifique (OST) définie par lui et ses disciples depuis les années 1880.

Taylor a élaboré un nouveau système de salaire au rendement fondé sur les primes de productivité au travail. Il cherche à développer la motivation de l'homme au travail, et aussi un système de contrôle du travail, c'est-à-dire chaque action, geste de l'ouvrier est contrôlé. Et aussi la division horizontale et verticale du travail. Le model taylorien d'organisation vise à améliorer la gestion de la production afin d'augmenter la productivité⁶

Parmi les objectifs du taylorisme on trouve : lutter contre l'errance systématique des ouvriers dans l'atelier, choisir une meilleure méthode de fabrication (one best way), établir une

⁵<https://www.universalis.fr/encyclopedie/frederick-winslow-taylor/c> (publié 11/07/2018 consulté le 05/04/2021 à 22 :30)

⁶ PLAN (Jean-Michel), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, p.14.

rémunération basée sur la performance. Tout ce qu'on a cité a pour objectif d'obtenir une productivité optimale des agents et une moindre fatigue.

1.3.1.2 Le fordisme :

➤ **Henry Ford (1863-1947) :**

Ford est devenu célèbre pour avoir introduit dans ses usines le travail à la chaîne en adaptant à l'automobile les principes de rationalisation de Taylor⁷.

On peut distinguer trois principales innovations apportées par Ford dans la construction automobile aux Etats-Unis :

➤ **Le travail à la chaîne :**

Ford remplace progressivement le travail vivant par le travail mort. Au lieu des unités de production, la circulation des pièces assurée par un convoyeur assure une production, à flux continu. Le principe du travail à la chaîne repose sur l'idée que ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés à leur poste de travail.

➤ **Le principe de standardisation des biens de production :**

Il s'agit de réaliser au milieu industriel une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées. L'accroissement de la production par l'amélioration de la productivité conduit également à l'abaissement des coûts unitaires. H. Ford a le célèbre adage suivant lequel « tout le monde aura une voiture de couleur qu'il souhaite, pourvu qu'elle soit noire ».

➤ **Le principe du five dollars à Day :**

À partir du 1er janvier 1914, Ford a innové au niveau salarial en doublant quasiment les salaires de l'époque par l'instauration d'une rémunération journalière de cinq dollars par jour.

Face à une certaine instabilité ouvrière dans les usines, il s'agit alors de fidéliser les travailleurs par un système de rémunération attractif pour l'époque. Le second objectif poursuivi par ce système de rémunération est de permettre aux ouvriers de pouvoir acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent par l'élévation de leur pouvoir d'achat. Dans

⁷CITEAU (Jean-Pierre), *gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques)*, 4^{ème} édition, Dallouz, Paris, 2002, p.167.

cette perspective, on peut dire que l'idée fondamentale de Ford est d'avoir cherché à associer la production de masse à une consommation de masse⁸

1.3.1.3 Les nouvelles formes d'organisations du travail :

De nombreuses grandes entreprises, le plus souvent dans l'industrie automobile (Volvo, Renault, Peugeot, etc.), ont déjà mis en place des expérimentations visant à regrouper les tâches parcellaires dans un cadre plus large afin de redonner un certain intérêt aux travailleurs pour leur travail.

On retiendra principalement et dans l'ordre suivants :

- **Rotation des postes** : organisation du travail telle que l'individu est affecté successivement à des postes de travail différents.
- **Elargissement des tâches** : consiste à regrouper pour un même individu des opérations jusqu'alors fractionnées⁹.
- **Enrichissement des tâches** : consiste à confier à un même individu des tâches plus valorisantes, en amont ou en aval : réglage, entretien, contrôle ...
- **Groupe semi-autonome** : équipe de travailleurs qui ont la responsabilité d'organiser leurs temps et leur travail tout en respectant les consignes fixées par la direction.
- **Cercle de qualité** : petit groupe de personnes se réunissant périodiquement pour réfléchir sur leur travail et proposer des solutions afin de l'améliorer¹⁰.

1.3.2 Le courant psychologique :

1.3.2.1 L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines s'est émergée en réagissant de manière excessive au taylorisme, et le taylorisme a produit des comportements contraires à l'objectif initial dans la poursuite de la productivité.

Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers un série

⁸PLAN (Jean-Michel), op.cit., p.15.

⁹GEHENNE (Jean-Claude), Dictionnaire *thématique des sciences économique et social*, DUNOD, Paris, 1995, p.215.

¹⁰ Ibid., p.216.

d'expériences. La première série d'expériences : Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927¹¹.

L'apport essentiel de cette école est d'avoir démontré l'effet d'un groupe et de ces relations interpersonnelles affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers.¹²

1.4 La construction sociale des conditions de travail :

Parler de «condition de travail» implique de détacher du travail certains de ses aspects, de convenir que, d'un certains points de vue, ils ne font pas partie du travail, qu'ils en constituent des éléments contingents, tant qu'un aspect du travail n'en est pas détaché. Il fait «évident» partie du travail, ce n'est pas une condition de travail quand le même aspect est constitué en mauvaise condition de travail, il devient «évident» qu'il est dissociable du travail qu'on peut, voir qu'on doit le faire disparaître.

L'étude des conditions de travail amène à combiner les apports de nombreuses disciplines scientifiques, toutes indispensables et chacune insuffisante. La toxicologie ou la psychologie de l'effort étudient l'impact d'éléments, très particuliers, mais très directement déterminants, du travail ; l'épidémiologie, la médecine, la psychologie examinent les effets de la combinaison d'aspects plus directs, mais pour évaluer les conséquences du travail, nous devons aussi comprendre comment il se réalise. Tel le but de l'analyse ergonomique, qui recherche aussi les déterminants rejoint la sociologie du travail et la sociologie des organisations.

L'apport des sciences humaines ne se limite pas à l'environnement immédiat du travail, car la qualité des conditions de travail est régie par des facteurs économiques et sociaux. Les mauvaises conditions de travail ont des coûts individuels et collectifs considérables, mais l'amélioration peut être coûteuse pour les entreprises. L'économiste étudiera le rôle régulateur, du marché et ses limites, il s'intéressera aussi, ainsi que le juriste, à l'action des institutions.

Les sociologues ou les spécialistes de la gestion observeront que les entreprises n'ont qu'une connaissance imparfaite du travail de leurs salariés et des moyens nécessaires pour le modifier :

¹¹ <https://www.etudier.com/dissertations/Relations-Humaines/496652.html> (publié 24/01/2018 le 13/04/2021 à 14:54)

¹² HOUNOUNOU (Albéric), *100 fiches pour comprendre le management*, 3^{ème} édition, Bréal, 2011, p.22.

c'est une conséquence de la division de travail et ses relations conflictuelles entre groupes sociaux.¹³

1.5 L'ergonomie :

Définition N°01 :

Selon la SELF, l'ergonomie peut être définie comme «la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'Homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité pour le plus grand nombre »¹⁴.

Définition°02 :

Selon l'IEA, est quant à elle, orientée vers l'interdisciplinarité : «L'objet de l'ergonomie est d'élaborer, avec le concours de diverses disciplines scientifiques qui la composent, un corps de connaissances qui doit aboutir à une meilleure adaptation des moyens technologiques de production et des milieux de travail et de vie ».¹⁵

En tant que science du travail, l'ergonomie est une discipline qui vise à optimiser la relation entre les individus et l'environnement de travail, l'ergonomie découle des besoins de la pratique : la raison pour laquelle elle est liée à la pratique est que sans application, elle n'a aucune raison d'exister, mais basée sur des données systématiques et utilisant des méthodes scientifiques.

1.5.1 L'approche de l'ergonomie :

L'ergonomie couvre l'ensemble des situations de travail et des secteurs d'activités. Il existe donc des domaines de spécialisation à l'intérieur de la discipline qui représentent des compétences approfondies sur des spécificités humaines particulières ou des caractéristiques propres aux interactions entre les hommes et un système particulier¹⁶.

De manière générale, les domaines de spécialisation sont ¹⁷:

- **L'ergonomie physique :** qui s'occupe de la relation entre les caractéristiques physiques, anatomiques, anthropométriques, physiologiques et biomécaniques, et

¹³GOLLAC (M) et VOLKOFF (S), les *conditions de travail*, 3^{ème} édition, La découverte, paris, 2002, p.7-12.

¹⁴KOCOVSKI (S), *Ergonomie et management : optimisez vos produits et vos processus*, édition Professionnelle, Belgique, 2009, p.19.

¹⁵KOCOVSKI (S), Op.cit, p. 19.

¹⁶KOCOVSKI (S), Op.cit, p. 19.

¹⁷Ibid, p. 20.

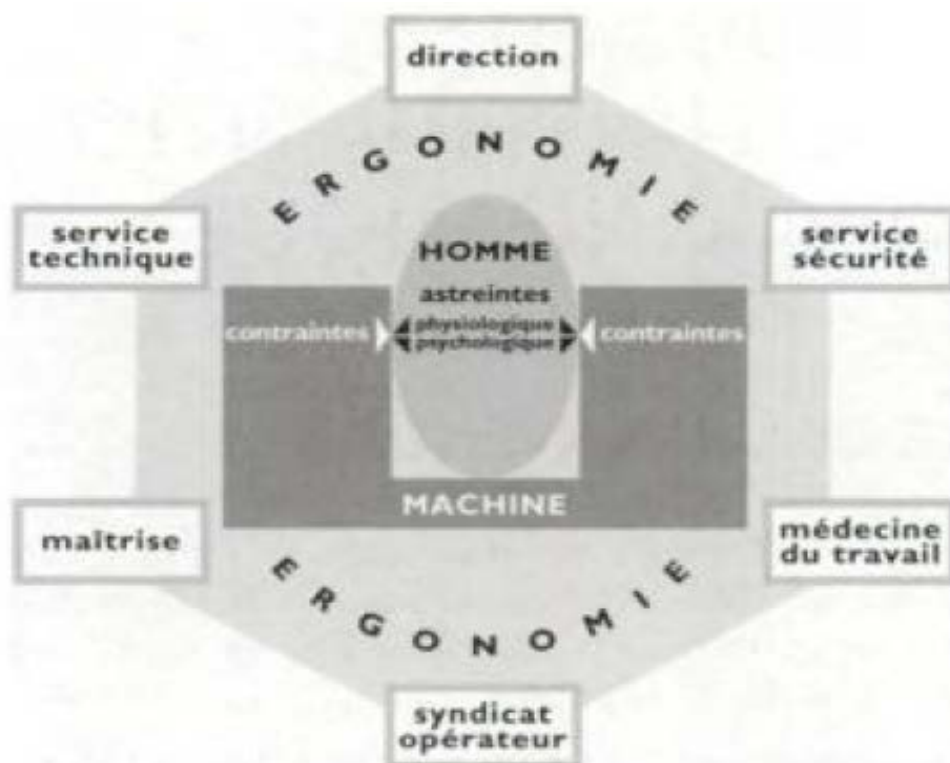
l'activité exercée. Cela inclut notamment l'étude des environnements de travail, l'étude des postures, des troubles musculo-squelettiques ou la prévention des risques.

- **L'ergonomie cognitive** : qui s'intéresse aux processus mentaux (tels que la perception, la mémoire, les raisonnements et les réponses motrices) influant sur l'interaction entre les hommes et les autres éléments des systèmes (étude de la charge de travail mental, de la prise de décision, de l'interaction homme-machine et de la fiabilité humaine).
- **L'ergonomie organisationnelle** : qui s'intéresse à l'optimisation des systèmes sociotechniques, ce qui inclut les structures, les règlements et les processus organisationnels (études sur le travail poste, coopération entre équipes, conception participative, horaires de travail, etc.).

1.5.1 Modalités de l'intervention ergonomique :

La figure suivante représente la position de l'ergonomie dans l'intervention en entreprise :

Figure N°02 : Position de l'ergonomie dans l'intervention en entreprise.



Source : MONOD (H), KAPITANIAK (B), « Ergonomie », 2^{ème} édition, Elsevier Masson, 2003, p.22.

L'ergonomie est en contact avec les différents partenaires sociaux. Au centre se trouve le système homme-machine¹⁸

Les demandes d'intervention reconnaissent des raisons très diverses :

A. Demandes économiques :

- Amélioration de la productivité ou de la qualité du travail.
- Dysfonctionnement d'un poste de travail ou d'un atelier.
- Obligation légale d'inclure un ergonome dans l'équipe de concept.

B. Demandes techniques :

- Insatisfaction de la clientèle vis-à-vis d'un produit.
- Difficultés de conception d'une interface homme-machine adapté.

C. Demandes de santé et confort :

- Amélioration des conditions de travail.
- Prévention d'accidents de travail ou de pathologies professionnelles.

D. Demandes sociales :

- Apaisement d'un conflit social.
- Détournement de l'attention sur un conflit.

1.5.2 Ergonomie et correction :

C'est l'ergonomie de la correction des conditions de travail, de la recherche et de la réorganisation, elle répond le plus directement aux anomalies entraînant des atteintes au confort, à la santé ou à la sécurité au travail, l'ergonomie montre ici clairement son succès, mais montre aussi ses limites.

Les repérages des dysfonctionnements, incidents ou presque accidents sont des éléments essentiels à ce type d'action. Leur analyse permettra d'établir les logiques qui les lient de façon à expliciter les incohérences d'un système et à le corriger¹⁹.

1.5.3 Ergonomie de projet ou d'organisation :

L'ergonomie de projet ou d'organisation intervient très précocement en amont des situations de travail il s'agit d'un temps précieux pour prévoir la position du personnel dans le futur système, poser les bonnes questions et trouver le meilleur rapport coût, efficacité.

¹⁸Ibid, p.22.

¹⁹CATALINA (P), CLAIRE (M) MARIOTTI (R), *médecine et risque au travail*, Masson, paris, France, 2002, p.596.

Ce type d'intervention demande beaucoup d'expérience et une grande objectivité au bureau d'études qui organise la prestation, et s'appuie sur un service médecin.

Un aspect de l'ergonomie de conception passe par l'aménagement de nouveaux espaces de travail en atelier : l'expérience acquise sur les espaces de travail existants permet de faire des choix judicieux pour de nouvelles installations.

L'ergonomie entretient des liens particulièrement étroits avec la psychologie du travail et des organisations des faits que ces deux disciplines partagent le même objet avec des approches et des orientations différentes et complémentaires²⁰.

Section N°02 : Analyse des conditions de travail :

Les conditions pour effectuer le travail en même temps comprennent les aspects physiques qui affectent la santé physique et les aspects psychologiques qui affectent la santé mentale, ainsi que des facteurs de temps pour les salariés pour faire de l'exercice.

2.1. Les aspects physiques :

Les aspects physiques s'intéressent aux conditions de travail, nous allons d'abord savoir d'où il vient le mot « travail ».

L'étymologie de ce mot : du bas latin *tripalium*, appareil formé de trois pieux, utilisé pour ferrer ou soigner les animaux, ou comme instrument de torture pour punir les esclaves. Le travail désigne l'effort physique ou intellectuel qui doit être accompli pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché.²¹

Dans cet ensemble nous aborderons les facteurs d'ambiances d'une part et les facteurs de production d'autre part.

2.1.1 Les facteurs d'ambiances (physique) :

L'un des premiers chercheurs sur les facteurs d'ambiances est "Elton Mayo" qui a une expérience bien connue de l'impact de l'éclairage sur la productivité du travail, et a récemment mené des recherches sur les facteurs de bruit.

Le but de cette expérience :

²⁰LOUCHE (C), « introduction à la psychologie de travail et des organisations », 4^{ème} édition, Armand colin, paris, 2007, p19.

²¹<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Travail.htm> (publié le 02/07/2019 consulté le 24/05/2021 à 11 :42.)

Il concerne la température, le bruit, l'éclairage, les vibrations, la toxicité des produits et de l'atmosphère. Ces derniers posent des problèmes qui touchent les personnes telles que : la fatigue nerveuse et de perte auditive, augmentation de rythme cardiaque tandis que diminue l'irrigation sanguine des muscles, du cerveau et des organes de la digestion dont l'organisme humain peut s'adapter²².

A. L'ambiance thermique :

L'ambiance thermique et la température au travail ont des effets physiologiques sur l'homme, et jouent un rôle important sur la santé, la sécurité et le confort des travailleurs. Des conditions thermiques ou climatiques inadaptées à l'activité des salariés peuvent dégrader l'environnement de travail, altérer les performances physiques et mentales des travailleurs et renforcer les risques potentiels d'accidents. Les situations d'inconfort concernent autant les conditions de chaleur que de froid.²³

La température corporelle du corps humain est constante (37°C), et toute augmentation ou bien diminution peut entraîner de graves risques pour la santé des ouvriers.

Il semble que les facteurs qui déterminent le degré d'échange thermique entre le corps humain et l'environnement ambiant sont les suivants :

- La température de l'air.
- L'humidité relative de l'air.
- Le mouvement de l'air.
- la température des surfaces en contact avec le corps ou à proximité du corps.²⁴

B. Le bruit :

Le bruit constitue une nuisance majeure dans le milieu professionnel. Il peut provoquer des surdités mais aussi stress et fatigue qui, à la longue, ont des conséquences sur la santé du salarié et la qualité de son travail. Pourtant, des moyens existent pour limiter l'exposition des travailleurs aux nuisances sonores.²⁵

C. L'éclairage :

²²NOEL(M) et autres, « Analyse des conditions de travail I », Ed Entreprise moderne, 1982, P 36.

²³<https://www.mesurez.com/conseil-securite-travail-ambiance-thermique> (publié le 26/03/2018 consulté le 26/05/2021 à 16:19)

²⁴GUELAUD (F) et autres, *pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise*, 4^{ème} édition, Armand colin, 1975, p. 25.

²⁵<https://www.inrs.fr/risques/bruit/ce-qu-il-faut-retenir.html>(publié le 30/09/2017 consulté le 26/05/2021 à 17:30.

Les exigences de sécurité et de confort de l'éclairage en milieu de travail deviennent de plus en plus importantes. L'utilisation d'un éclairage intérieur bien conçu peut éviter la dégradation de la vue et la fatigue intempestive qui peuvent être causées par de longues heures de travail dans des conditions d'éclairage mal adaptables. Un bon éclairage permet également de prévenir les risques d'accidents dus à une perception visuelle altérée de l'environnement.

L'éclairage des locaux de travail doit permettre de :²⁶

➤ **Faciliter l'exécution d'une tâche :**

C'est la notion de **performance visuelle**.

En effet, une vision normale ne peut s'exercer qu'avec un minimum de lumière. Un bon niveau d'éclairement permet d'une bonne productivité avec notamment une baisse des erreurs, des accidents, une moindre fatigue visuelle.

➤ **Assurer le bien-être :**

C'est la notion fondamentale du **confort visuel**.

En effet en plus du niveau moyen d'éclairement nécessaire, il faut absolument veiller à :

- Une bonne qualité de la lumière émise par les sources.
- Une uniformité de l'éclairement.
- Et à l'équilibre des luminances pour éviter les éblouissements notamment.

D. Les vibrations :

Le corps humain est sensible à certaines vibrations transmises par l'air : vibrations acoustiques et vibrations lumineuses. Il est également sensible aux vibrations de corps solides, lorsqu'il est en contact direct (par les pieds, les bras ou le tronc) avec ces surfaces en vibration. Des mouvements sont alors transmis à l'ensemble de l'organisme, mais de façon différente pour les diverses parties du corps.²⁷

Ces mouvements peuvent avoir des conséquences graves sur le corps de l'ouvrier à long terme (de lésions, de douleurs vertébrales, troubles digestifs, Syndrome des vibrations main-bras...)²⁸.

²⁶<https://www.officiel-prevention.com/dossier/sante-hygiene-medecine-du-travail-sst/eclairage-des-locaux/eclairage-des-locaux-et-lieux-de-travail> (publié le 13/02 2020 consulté le 27/05/2021 à 10:54.)

²⁷GUELAUD (F) et autres, op.cit., p80.

²⁸TURCOT (A), ROY (S) et SIMPON (A), *Analyse descriptive des dossiers d'indemnisation des travailleurs*, dans le revu : Lésions professionnelles reliées aux vibrations main-bras au Québec 1993 à 2002

2.1.2. Les facteurs de production :

La charge de travail attribuée à un individu apparaît le plus souvent comme le cœur de ses conditions de travail.²⁹

A. La charge physique :

La charge physique peut être divisée en niveaux léger, moyen, lourd et extrêmement lourd, ainsi que le niveau qui mesure la capacité physique du travailleur, en tenant compte le rythme de travail et le temps nécessaire pour terminer le travail.

Dans le cas de ce facteur de production, nous avons évoqué le rythme imposé par la machine, qui peut être un geste répétitif rapide qui pousse le travailleur à augmenter sa cadence, c'est-à-dire le rythme auquel le travail doit être effectué, une condition de travail qui peut être néfaste à la santé de chacun. Avec le développement de la mentalité et des nouvelles technologies, ce problème a été corrigé, et si l'entreprise parvient à réduire les exigences physiques du travail, elle soumettra les travailleurs à de nouvelles contraintes induites par l'environnement concurrentiel à savoir la charge mentale.

Si la charge physique est facile à définir et à mesurer, alors la charge mentale est différente, car dans ce cas, de nombreux facteurs s'influenceront mutuellement ; la raison de sa complexité est l'interaction entre tous ces facteurs, car il est difficile de comprendre objectivement les revendications et les pressions psychologiques sur les travailleurs.

B. La charge mentale :

Elle dépend, d'une part, des exigences de la tâche et, d'autre part, des capacités de celui qui effectue cette tâche. C'est pourquoi les ergonomes préfèrent utiliser deux termes distincts selon qu'il s'agit des caractéristiques du travail lui-même : « niveau d'exigence de la tâche », ou selon qu'il s'agit du degré de mobilisation du sujet et de la fraction de sa capacité de travail qu'il investit dans sa tâche : « charge de travail »³⁰.

La charge mentale peut créer des conditions de travail stressantes et peut même entraîner des risques psychosociologiques. Lorsqu'il y a une soi-disant « surcharge mentale », l'impact sur la santé au travail devient apparent.

²⁹DAYAN (A), « Manuel de gestion », 2^{ème} édition, Ellipses, 2004, p481.

³⁰JACQUES (L), *La psychologie du travail en ergonomie*, dans *Traité de psychologie appliquée*, P.U.F., t. III, p. 63-136.

2.2 Les aspects psychosociologiques :

De nouvelles restrictions liées aux statuts des acteurs, où les conditions de travail dépendent en grande partie du statut et du travail effectué. Dès lors, les contraintes des salariés instables sont multiples, car les pressions du marché apparaissent subitement de la même manière, qu'il s'agisse de contrat à durée déterminée, sachant qu'ils vivent dans un environnement où le travail semble être un privilège, néanmoins la main d'œuvre précaire est en majorité mal rémunérée et c'est la plus exposée aux risques les plus importants.

Sans oublier les contraintes liées aux modes de gestion et aux nouvelles formes d'organisation : juste-à-temps, cercles qualité, groupes pluridisciplinaires, suppression de niveaux, mise en place de normes ISO ou certification de groupe indépendant.... Outre les nouvelles technologies (redémarrage, machines, outils de production et de conception), l'assistance informatique est également en constante évolution.

Il y a des indicateurs influencent des aspects psychologiques sur les travailleurs, et ceux sont :

- L'initiative
- Le statut social
- Les possibilités de communication
- La coopération dans le travail
- L'identification du produit³¹

2.3 Le temps de travail :

L'une des plus anciennes préoccupations en matière de législation du travail a été la réglementation de la durée du travail. Déjà au début du XIXe siècle, tout le monde reconnaissait que travailler pendant un nombre excessif d'heures constituait un danger pour la santé des travailleurs et pour leur famille. La toute première convention de l'OIT, qui remonte à 1919, limitait la durée du travail. Aujourd'hui, les normes de l'Organisation sur le temps de travail fournissent un cadre permettant de réglementer les heures de travail, le repos hebdomadaire, les congés annuels payés, le travail de nuit ainsi que le travail à temps partiel. Ces instruments visent à garantir une productivité élevée tout en préservant la santé physique et mentale des travailleurs. Les normes sur le travail à temps partiel sont devenues des instruments de plus en

³¹GUELAUD (F) et autres op-cite, p.159.

plus importants pour traiter des questions comme la création d'emplois et la recherche de l'égalité entre hommes et femmes³².

On peut définir le temps de travail comme suite : une période pendant laquelle le salarié ou l'ouvrier effectuer son travail, cette période a une importance un peu partout.

Les normes de l'OIT sur le temps de travail : La plupart des Etats ont prévu dans leur législation une durée du travail hebdomadaire de 48 heures ou moins, et les heures effectivement travaillées par semaine sont, dans la plupart des Etats, inférieures à la limite de 48 heures établie par l'OIT³³

La durée de travail En Algérie selon JORADP :

Ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 : Art. 22- La durée légale de travail est fixée à quarante-quatre (44) heures par semaine dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables³⁴.

Section N°03 : Amélioration des conditions de travail :

L'amélioration des conditions de travail répond d'abord à une demande et à une revendication individuelle et collective des salariés. Chacun de ses membres réclame, à juste titre, à toute société organisée de lui offrir des garanties minimales de son intégrité physique, dans la rue, dans sa vie quotidienne, mais aussi dans son travail. Mais cette exigence n'est pas seulement le fat individuel de personnes, elle est aussi une demande collective du corps social, que l'insécurité met en situation de dépendance.³⁵

3.1 L'importance de l'amélioration des conditions de travail :

La survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent essentiellement de facteurs : son aptitude de bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social ; il est inutile que l'entreprise soit

³²<https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--fr/index.htm> (publié le 20/02/2017consulté le 03/06/2021 à 14:12)

³³https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_153249/lang--fr/index.htm consulté le 03/06/2021 à 14:46.

³⁴Le journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, Chapitre 4, Les autres régimes juridiques de travail, p4, consulté le 03/06/2021 à 15 :23

³⁵REMY (P.L) : « Amélioration des conditions de travail et efficacité du système de production », in revue d'économie industrielle, vol. 10, 4e trimestre 1979. Aspects humains et sociaux de l'économie industrielle. pp. 114-121

compétente dans les deux premiers cas, s'elle ne prend pas en considération le troisième cas ; l'entreprise doit offrir des conditions de travail acceptables aux mieux attrayantes pour ces salariés³⁶.

L'amélioration des conditions de travail est devenue un élément de la compétitivité industrielle, et il est bien connu que l'amélioration des conditions de travail peut avoir un impact bénéfique sur les conflits des travailleurs, mais n'affectera pas directement la production.

Les travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail vont le faire payer très chère aux entreprises en exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements coûteux, il y a lieu à signaler que la réduction de la durée hebdomadaire du travail entraîne un accroissement de la productivité et que la qualité du produit s'améliore quand la durée de travail diminue.³⁷

Si l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent établir une saine relation de coopération grâce au système de don partiel et contredon. Chaque fois que l'employeur augmente les salaires des travailleurs, le salaire final fournira un rendement très élevé.

3.2 Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail :

Il existe plusieurs acteurs à plusieurs niveaux qui contribuent à l'amélioration des conditions du travail, on en cite quelques-uns :

3.2.1 La médecine du travail :

La médecine du travail traite de tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres³⁸.

³⁶PIGNIOL (C), *technique et politique d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise*, Eme, Paris, 1980, p.11.

³⁷AMADIEU (J.F), *organisation et travail (coopération, conflit et marchandise)*, Vuibert, Paris, 1993, p.88.

³⁸https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/ (publié le 04/07/2018 consulté le 08/06/2021 à 12 :41).

Le médecin du travail assure un suivi médical des salariés. Disposant d'une information majeure sur les risques et les conditions de travail, il joue un rôle essentiel en termes de prévention SST (*Santé et Sécurité au Travail*) et est force de proposition d'actions. Il joue notamment un rôle considérable dans la prévention et le dépistage des cancers professionnels...etc.³⁹

Il vise à prévenir les accidents du travail et diverses maladies professionnelles, analyser les risques, conseiller, former les salariés et surveiller leurs santés, financé généralement par les employeurs. Les mesures préventives couvrent essentiellement tous les types de risques d'accidents, les risques liés à la posture, c'est-à-dire les postures assises ou debout, les charges de soutien, etc., ainsi que les risques liés à l'utilisation de produits dangereux et les problèmes liés au travail sur les écrans d'ordinateur.

3.2.2 Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :

Organisme consultatif obligatoire dans les établissements industriels occupant au moins cinquante personnes et dans les établissements administratifs et commerciaux de trois cents personnes et au-delà. Il fonctionne comme commission du Comité d'entreprise, et il est autonome en cas d'absence de comité d'entreprise.⁴⁰

Les entreprises de moins de 50 salariés doivent constituer ce comité, il est composé d'un représentant du personnel désigné par le comité d'entreprise et assisté du représentant du personnel. Le comité se réunit au moins une fois par trimestre et immédiatement après tout accident.

Les responsables de comité (membre CHSCT) sont désignés pour deux ans et ils ont comme mission de :

- Contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs.
- Procéder à des inspections régulières des lieux de travail, effectuer des enquêtes en matière d'accident de travail ou de maladies professionnelles.
- Contribuer à la promotion de l'analyse et la prévention des risques professionnels

³⁹ALIS (D) et autres, « Risques et souffrance au travail », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, p.102.

⁴⁰DENIS (J.P), MARTINET (A.C), SILEM (A), op, cit, p.118.

- Consulter les modifications des conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions du travail et notamment avant toute transformation des postes liée à l'introduction des nouvelles technologies⁴¹.

3.2.3 L'inspection du travail :

Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions du code du travail, des lois et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celles des conventions et accords collectifs de travail, ils disposent aussi d'un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés. Enfin, ils endossent le rôle d'arbitre lorsque certaines difficultés surgissent de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord⁴².

3.2.4. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) :

Le réseau ANACT (*ANACT et ARACT-Associations régionales ou antennes*) pour l'amélioration des conditions de travail a vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et de l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovant touchant au travail. Son programme d'activité est défini dans un contrat de progrès signé avec l'Etat.⁴³

3.2.5. Le syndicat :

Il s'agit d'une association de personnes qui exercent ou ont exercé la même profession ou des industries similaires ou connexes, et son objectif est :

- Défendre les droits et les intérêts professionnels, matériels et moraux tant collective qu'individuelle de ses membres.
- négocier et signer des contrats collectifs tels les conventions collectives ou les accords collectifs⁴⁴.

3.3 L'influence des conditions de travail :

Les mauvaises conditions de travail peuvent engendrer de lourdes conséquences pour les salariés ainsi que pour l'entreprise.

⁴¹BRUNO (A), FRANÇOISE (A), *les risques professionnels*, NATHAN, Paris, 2006, p.149.

⁴² LETHIELLEUX (Laëtitia), op, cit, p.34.

⁴³Ibid., p36.

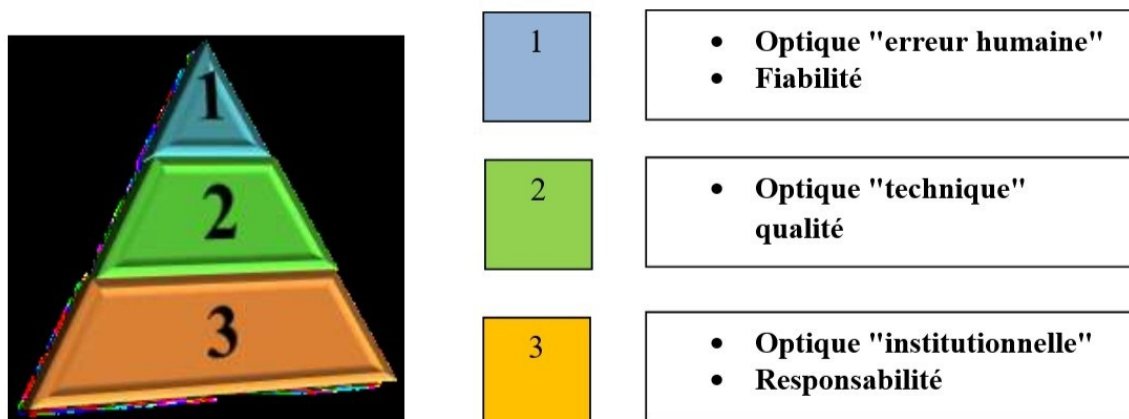
⁴⁴[Http:// www.travail.gov.fr/etude-recherche-statistique/organisation syndicale](http://www.travail.gov.fr/etude-recherche-statistique/organisation-syndicale) (publié le 10/06/2020 consulté le 09/06/2021 à 13 :14)

3.3.1 L'accident de travail :

Le Code de la Sécurité sociale, dans son article L. 411-1 donne la définition suivante de l'accident du travail : « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise »⁴⁵.

L'accident de travail trouve son origine dans un ensemble d'éléments organisationnels, physique et psychologiques qui rendent difficile sa compréhension a priori. On distingue trois grands courants d'interprétation de l'accident :

Figure N°03 : Les trois interprétations de l'accident.



Source : DAYAN (A), op, cit, p.486.

Ces trois interprétations dominantes sont le fruit des représentations de la situation par l'observateur. De ce fait, l'accident n'existe que par la lecture qui peut en être faite.

Deux indicateurs permettent de restituer l'état de la sécurité du travail dans une entreprise ou une branche : le taux de fréquence et le taux de gravité.

Les maladies professionnelles, beaucoup moins spectaculaires que les accidents, ont été largement ignorées, mais représentent désormais une forte part des troubles associés au travail.

⁴⁵FERRAND (S), *La gestion des accidents du travail Mode d'emploi*, Gereso, 2008, p.9.

Les atteintes de ces maladies professionnelles sont de trois ordres : d'ordre physiologique, psychologique ou psychosomatique.

Les accidents de travail et les maladies professionnelles présentent des coûts pour les individus, les entreprises et la collectivité. On distingue des coûts directs et indirects :

- Le coût de perturbations : « *interruption d'activité de l'accidenté, difficultés éventuelles de sa remise au travail, perturbation de l'activité d'autres salariés, conséquences matérielles de l'accident : détérioration, arrêts de production, ct. Temps passé pour l'enquête et le cas échéant, frais de justice et sanctions pénales* ».
- Les coûts de régulation : coûts des services médicaux, en action préventive ou curative, dépenses engendrées, le cas échéant, par le remplacement du salariés absent permettent d'éviter une partie des couts de perturbation⁴⁶.

3.3.2 Le stress :

L'émergence du stress comme nouvelle pathologie du travail correspond à l'évolution des conditions de travail qui va vers une pression plus mentale que physique.

Pour l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas, eux, uniquement de même nature. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité⁴⁷.

Au travail, le stress se manifeste souvent quand on pense que les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont on dispose. Un employé peut être stressé s'il doit accomplir de nombreuses tâches (exigence élevée) et qu'il considère qu'il n'a pas assez de temps pour les faire (ressource faible)⁴⁸.

Le stress peut être une réponse des contraintes physique et psychologiques. On peut citer plusieurs types de stress :

⁴⁶DAYAN (A), op, cit, p486.

⁴⁷ALIS (D) et autres, op, cit, p52.

⁴⁸<https://actiz.ca/trucs-et-conseils/stress-au-travail-sources-consequences-et-solutions/>(publié le 22/05/2019 consulté le21/06/2021 à 13 :18)

Des sources internes au travail à savoir les conditions de travail, le facteur temps, les conflits au travail, la surcharge des rôles et des responsabilités, manque de motivations, manque d'ambition de carrière (pas assez de promotions, absence de sécurité...).

Ainsi que les mauvaises relations de travail et un mauvais climat organisationnel qui engendrent un stress pour le salarié au côté de sa vie familiale et personnelle.

Le coût du stress est aussi élevé car il est directement lié à l'apparition et le développement des maladies rattachées au stress comme l'alcoolisme et les troubles de la santé mentale (les dépressions, l'anxiété...).

3.3.3 Le turn over et l'absentéisme :

Le turn over et l'absentéisme sont des indicateurs inestimables du climat social, de l'environnement et des conditions de travail. Un salarié qui n'est pas satisfait de ses conditions de travail peut être amené à s'en exprimer directement pour montrer son mécontentement, soit quitter l'entreprise d'une manière définitive et démissionner, soit d'une manière progressive apparaissant sous forme d'absentéisme. Le turn over est synonyme de rotation en français correspond au nombre de départs annuel, sachant que les départs peuvent être des départs volontaire (démission), de sanction, de licenciement ...

Quand l'employeur est amené à un taux du turn over important ça engendre des coûts importants, dans le cas d'un départ par exemple l'entreprise doit le remplacer ce qui entraîne des coûts de recrutement, des coûts de formation, des coûts d'intégration...Surtout que le nouveau recruté est souvent moins efficace que l'ancien.

L'absentéisme sous toutes ces formes de maladies, de maternité, d'accident de travail... De courte ou longue durée est un signe de mécontentement que l'un des besoins du salarié n'est pas assouvi soit des conditions de travail défavorable soit le climat social et plusieurs d'autres facteurs qui rentrent en considération. Un taux d'absentéisme trop élevé engendre des coûts. L'absentéisme peut se traduire sous deux façons l'absentéisme physique ou l'absentéisme mental, dans les deux cas les coûts que ça engendre sont trop lourds à supporter par l'entreprise c'est pour cela que celle-ci doit agir favorablement à l'amélioration des conditions de travail.

Conclusion du chapitre :

Ce premier chapitre nous éclaire sur le concept des conditions de travail, en décrivant les théories relatives aux conditions de travail, l'ergonomie et sa relation avec eux l'analyse des de ces conditions ainsi que l'amélioration des conditions de travail.

La survie de n'importe quel 'organisation et sa bonne santé économique ou bien organisationnelle se basent de plus en plus sur les bonnes conditions de travail quelles peut offrir aux collaborateurs, cela nous montre que les conditions de travail ont une grande importance.

Chapitre 2 : La motivation des salaires.

« L'homme est fondamentalement un être intentionnel qui cherche à donner du sens à sa vie, il ne peut être ramené à un schéma de stimulus réponse. Sa motivation se révèle bien autre qu'une simple réduction de tension, il veut donner du sens à sa vie » D. Pelletier

Introduction au chapitre

Le sujet de la motivation au travail est une problématique doublement moderne. D'abord, une telle question ne peut se poser dans une société de castes, d'ordres ou de privilèges. Dans ces sociétés, c'est la naissance qui fixe le métier ou la catégorie de métiers que le fils (et la fille, selon les cas) est appelé à exercer. Inutile alors de se préoccuper de ce qui « motive » les individus. Mais la montée en force de l'industrie au cours du XIXe siècle introduit un nouveau rapport au travail. Au fur et à mesure que s'affirme la rationalisation des activités, il faut s'assurer de l'engagement des individus dans le travail .⁴⁹

⁴⁹CARRE (P) et FENOUILLET (F), *Traité de psychologie de la motivation*, Dunod, 2009, p.189.

Section N°01 : Généralité sur la motivation.

1.1 Approche étymologique de la motivation :

Selon le dictionnaire étymologique (Picoche, 2002, *Le Petit Robert*, 1979), le terme motivation dérive du latin *movere* qui, au XI^e siècle, prend le sens de « mouvoir », « se mouvoir ». Il donne *motus*, soit « mouvement ». Celui-ci donnera *motivus*, « motif » ou « mobile », c'est-à-dire « ce qui met en mouvement », dont découlera une famille de termes comme *mouvant*, *mouvance*, *mouvementé*, et aussi *moteur*, *motion*, *locomotion*, *mobilité*, tous liés au mouvement physique. À partir du XIII^e siècle, apparaissent des termes plus en rapport avec les émotions, les sentiments, en somme avec la psychologie, cherchant à traduire cette fois les « mouvements de l'âme », comme *émoi*, *émouvoir*, *émouvant*, mais aussi *commotion* et *commotionner*. Plus significatif encore, s'agissant de rendre la double parenté avec les notions de mouvement et d'émotion, le XVIII^e siècle a ajouté *meute*, *émeute* et encore *mutin* et *mutinerie*. Le XIX^e et le XX^e siècle inventeront *motivation*, autrement dit, dans son acception psychologique, « l'action des forces (conscientes et inconscientes) qui déterminent le comportement » et les adjectifs *motivé*, *démotivé* et *immotivé*, soit le comportement de celui qui « a une motivation » ou qui n'en a pas⁵⁰.

1.2 Définition de la motivation :

La définition de la motivation a évolué au fil du temps, et cela dû à des auteurs qui la définissaient dans leurs contextes de recherches.

La motivation :

D'après TAYLOR, « l'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de déterminer avec précision son gain, à la fin de chaque journée de travail, si l'on veut travailler au mieux ses capacités »⁵¹

Cela nous montre que l'être humain n'est pas attaché au travail que par le facteur gain de l'argent qui est sa seule motivation, le salaire devient un psychologique.

Selon DECKER Jean François, « la motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt

⁵⁰ Ibid. p,190

⁵¹TAYLOR (F.W), *Direction Scientifique des Entreprises*, Dunod, Paris, 1991, p191

incontestablement un caractère individuel et sélectif, chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus, ces préférences étant subjectives »⁵².

Aussi selon Vallerand et Thill « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁵³

Cette définition considère la motivation comme un composant d'une problématique qui cherche à comprendre les forces influençant le comportement humain. C'est un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure (facteurs de motivation internes) qui dépend des caractéristiques personnelles (besoins, pulsions, instinct, traits de personnalité). Mais, il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement du travail, de la nature, de l'emploi et du mode de management des supérieurs, etc.

1.3 La motivation au travail :

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX^{ème} siècle. De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ?⁵⁴

Motiver un collaborateur, c'est l'inciter à passer à l'action, en créant un milieu de travail sain et favorable qui devient un levier de motivation lui permettant d'accomplir les tâches et les objectifs qui lui sont confiés.

⁵²DECKER (J.F), *Etre motivé et réussir*, Organisation, Paris, 1988, p15

⁵³ ROUSSEL (P), *La motivation au travail-concept et théories*, EMS, collection Références, Paris, 2001, p4

⁵⁴ROUSSEL (P), op. cite, p3

En résumé, la motivation au travail peut aussi être définie comme un processus de bonne pratiques, de bon management et de bon comportement organisationnel cherchant à motiver et guider l'ensemble du personnel afin d'atteindre les objectifs souhaités.

1.4 Les caractéristiques de motivation :

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit⁵⁵ :

1.4.1 Le déclenchement du comportement :

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

1.4.2 La direction du comportement :

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

1.4.3 L'intensité du comportement :

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

1.4.4 La persistance du comportement :

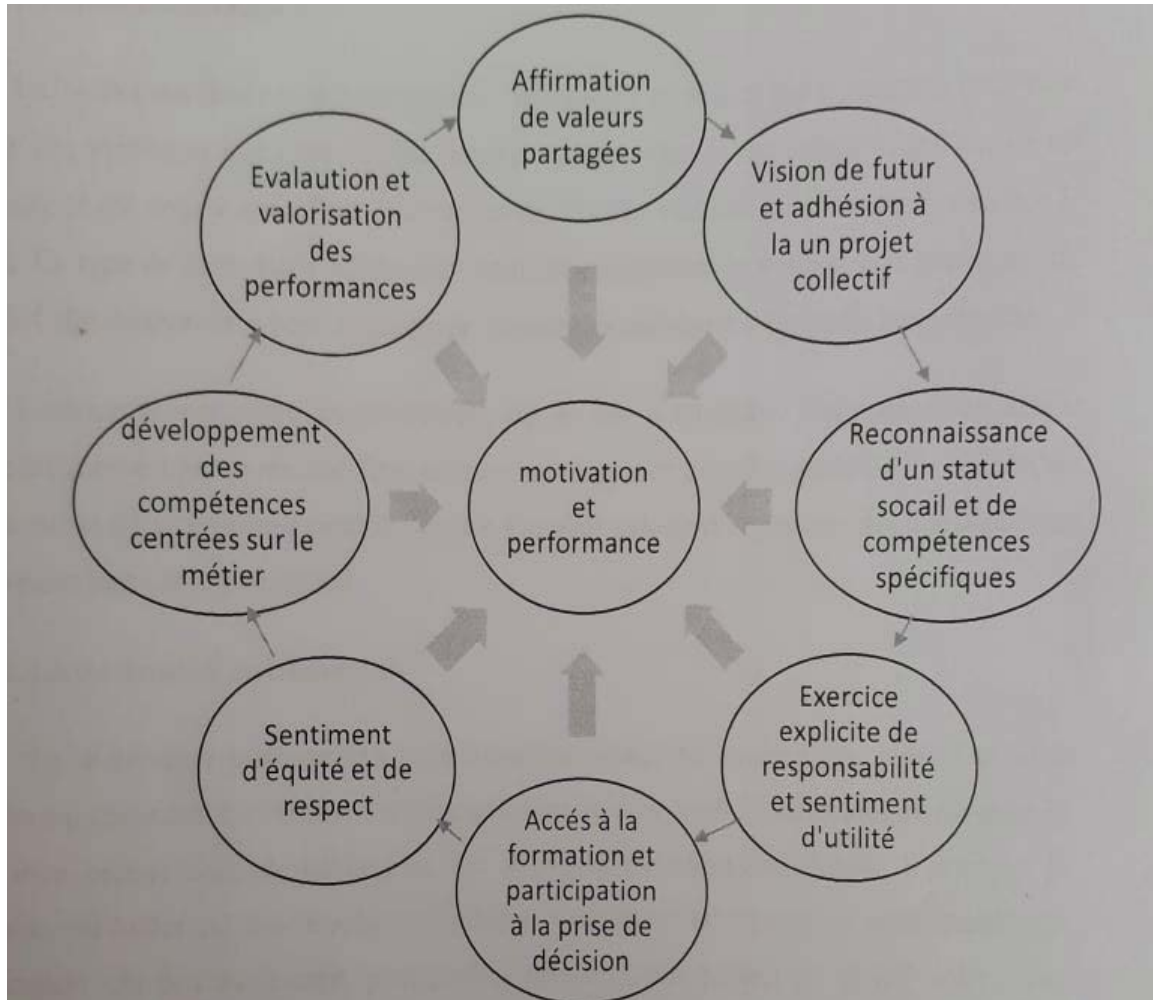
La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de

⁵⁵ROUSSEL (P), op. cite, p4

mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations efforts et énergie du comportement de l'individu dans l'organisation.

Figure N°04 : La spirale de la motivation.



Source : MONTSERRAT (X), *comment motiver viser la performance pour renforcer la motivation*, Organisation, Paris 2004. P217

Selon cette image, l'auteur a formulé une stratégie pour renforcer la motivation des salariés. Motiver les salariés n'est pas une affaire secondaire. Il faut combiner les différents aspects tels que l'adhésion d'un projet collectifs, le sentiment de l'équité et de respect, le développement des compétences et la valorisation des performances, et donner à chacun les moyens de créer, maintenir et renforcer sa propre motivation.

1.5 La typologie des motivations :

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leurs faibles⁵⁶ :

1.5.1 La motivation finale :

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

L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque ; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain⁵⁷.

1.5.2 La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle⁵⁸.

1.5.3 La motivation de survie :

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre ; mais cette source de motivation est également présente chez les humains. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce

⁵⁶ Mucha(L), *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, thèse 1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, université de Reims, 2010, p.11.

⁵⁷Mucha (L), op, cit, p.12.

⁵⁸Mucha (L), op, cit, p.12.

type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché⁵⁹.

1.5.4 La motivation obsessionnelle :

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

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation⁶⁰.

1.5 Principales dimensions de motivation :

Tableau ci-dessus montre les principales dimensions de la motivation

Tableau N°01 : Synthèse de quatre dimensions bipolaires de la motivation.

	La force de la motivation	La source de la motivation	La direction de la motivation
Chaude	Plus le plaisir est grand, plus la douleur est grande ou plus le sentiment est fort, alors plus la motivation sera forte.	L'affectivité, les émotions sont le substrat de la motivation.	Toute conduite vise la recherche du plaisir, de la satisfaction ainsi que la fuite de la douleur, de la frustration.
Froide	Plus l'analyse de la situation est complète, plus la personne est motivée.	La perception que chacun a de lui et de son environnement à	Toute conduite vise ce qui est perçu comme bon ou mieux par la

⁵⁹Mucha (L), op, cit, p.12.

⁶⁰Mucha (L), op, cit, p.13.

		un moment donné induit la motivation.	personne dans un contexte donné.
Intrinsèque	Plus la conscience de soi est forte, plus la motivation est forte.	L'impulsion de la conduite vient de l'intérieur de soi, d'une pulsion, d'un désir, d'une perception personnelle.	Toute conduite vise à répondre à un besoin personnel.
Extrinsèque	Plus on conditionne, plus on renforce la motivation.	L'impulsion de départ de la conduite vient de l'extérieur de soi, d'une obéissance au désir, à la perception d'un autre.	Toute conduite vise à respecter un ordre établi à l'extérieur de soi.
Générale	La vie est synonyme de motivation.	Il n'y a qu'un seul grand réservoir de la motivation : celui de la vie.	Il n'y a qu'un seul but : vivre.
Spécifique	La force de la motivation dépend de la force du besoin vécu dans l'instant.	Les besoins à l'origine des conduites varient selon les situations vécues.	Plusieurs buts spécifiques apparaissent dans la vie selon la maturation et l'expérience de chacun.
Innée	Plus on laisse émerger les besoins personnels, plus la force de la motivation sera grande.	La recherche de l'actualisation de chacun est à l'origine de la plupart des comportements.	La plupart des buts poursuivis sont issus de la nature humaine même.

Acquise	La force de la motivation est en étroite relation avec la présence de stimuli significatifs dans l'environnement immédiat de la personne.	C'est l'environnement physique et social qui détermine la plupart des conduites humaines.	On poursuit surtout la plupart du temps les buts qu'on nous a appris à poursuivre.
----------------	---	---	--

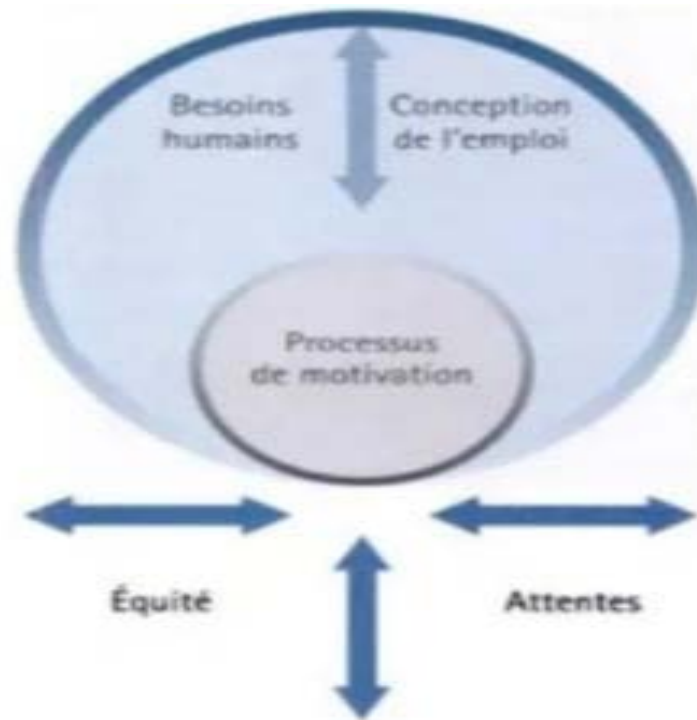
Source : GUY (A), op.cit.

1.6 Processus de motivation de base :

La question de la nature exacte des facteurs de motivation des gens au travail a suscité beaucoup d'attention. En l'abordant, nous centrerons notre réflexion sur quatre stratégies différentes : (1) la satisfaction des besoins humains fondamentaux, (2) la conception d'emplois motivants, (3) le renforcement de la conviction selon laquelle il est possible d'obtenir les avantages escomptés et (4) le traitement équitable des salariés. Ces stratégies sont reliées les unes aux autres, comme le montre la figure N°4. Avant de braquer le projecteur sur elles, il nous faut définir la motivation.⁶¹

⁶¹HELLRIEG (D), op, cit, p.165

Figure N°05 : Fondements de la motivation sur le lieu de travail.



Source: HELLRIEG (D), W. SLOCUM (J), op.cit, p.165.

La motivation représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but. Comme les mobiles des salariés influent sur leur productivité, l'une des tâches de la direction est de canaliser efficacement la motivation des intéressés vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

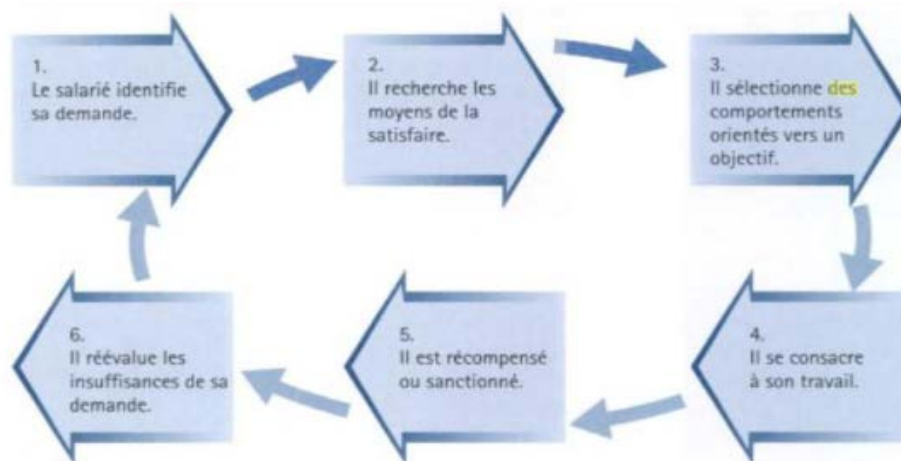
Toutefois, il faut distinguer motivation et productivité. Il arrive que même les plus fortement motivés des salariés ne réussissent pas dans leur travail, notamment s'ils ne possèdent pas les compétences requises pour mener à bien les tâches ou s'ils travaillent dans des conditions professionnelles défavorables. Même si la productivité professionnelle ne se fonde pas exclusivement sur elle, la motivation est un facteur important pour atteindre d'excellents résultats.

Les spécialistes pourraient être en désaccord sur certains des facteurs de motivation des salariés et sur les effets des conditions de travail sur leurs carrières, mais ils sont d'accord sur le fait qu'une organisation doit :

Attirer des gens vers elle et les encourager à y rester, leur permettre d'effectuer les tâches pour lesquelles ils ont été recrutés, et les stimuler pour qu'ils aillent au-delà d'un travail routinier et se montrent créatifs et innovants dans leurs tâches.

C'est dire que, pour être efficace, une organisation doit relever les défis qui, en matière de motivation, contribuent à éveiller, chez ses salariés, le désir d'être des membres productifs de la structure.⁶²

Figure N°06 : Phases essentielles du processus de motivation.



Source : HELLRIEG (D), W. SLOCUM (J), op, cite, p.167.

Le processus de motivation commence par l'identification des besoins d'une personne, comme le montre la (phase 1) de figure ci-dessus. Les besoins sont les manques dont quelqu'un pâtit à un moment donné et qui peuvent être psychologiques ou sociaux. Ils créent chez l'individu des tensions que celui-ci juge désagréables et qu'il est donc porté à réduire ou éliminer par son action (phase 2).

La motivation est orientée vers un objectif (phase 3). Un objectif est un résultat précis qu'une personne veut obtenir, les objectifs d'un salarié en sont fréquemment le moteur, et leur réalisation peut en réduire substantiellement les besoins.

Ainsi certains salariés nourrissent-ils de grandes ambitions de promotion et besoins et des attentes de ce type créent souvent une tension désagréable chez les intéressés qui, convaincus que certaines conduites spécifiques permettent de la surmonter, agissent pour longues heures leur vaudra des promotions, des augmentations et un surcroît d'influence. Des

⁶²HELLRIEG (D), W. SLOCUM(J), op, cite, p166

s'attendent-ils fortement à ce qu'un travail à des projets hautement visibles pendant de majeurs posés à l'organisation, afin d'acquérir de la visibilité et de l'influence auprès de leurs la réduire. Les salariés soucieux d'avancement peuvent chercher à travailler sur des problèmes supérieurs (phase 4).

Les promotions et les augmentations signalent (en retour) au personnel la légitimité de sa demande de promotion et de reconnaissance et de son comportement (phase 5). lorsqu'ils ont été récompensés ou sanctionnés, les salariés réévaluent leur demande (phase 6).⁶³

1.7 La motivation et la performance :

1.7.1 Performance au travail :

La performance au travail peut se définir par l'équation suivante, selon une adaptation des travaux de Vroom, Lawler et Porter.⁶⁴

$$\text{Performance} = (\text{habileté} \times \text{motivations}).$$

Comme l'habileté vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience), on arrive à l'équation suivante, en effectuant le remplacement.

$$\text{Performance} = ((\text{aptitude} \times \text{expériences}) \times \text{motivations}).$$

Finalement, on peut ajouter l'environnement pour créer une approche systémique.

$$\text{Performance} = (\text{aptitude} \times \text{expériences} \times \text{motivations}) \text{ Environnement.}$$

1.7.2 La relation entre la motivation et la performance :

La motivation est une composante ou un processus dans un organisme vivant, qui règle son engagement dans une action ou expérience, elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance).

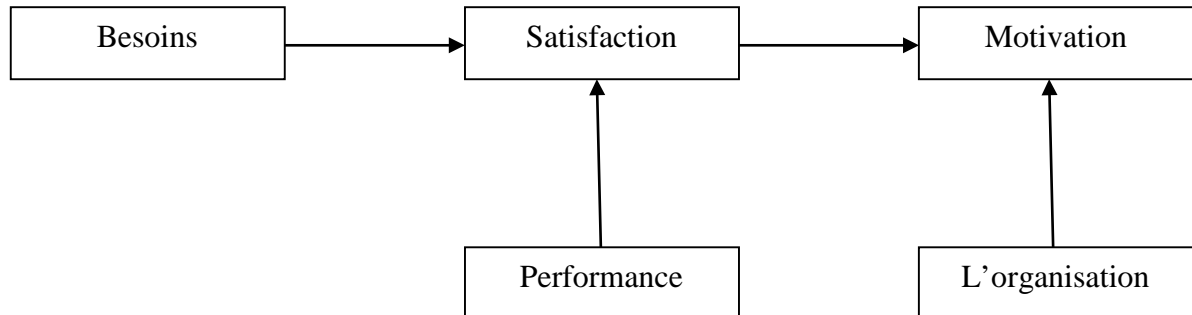
La motivation est l'origine d'un état psychologique qui est la satisfaction, cette satisfaction se crée par une réponse donnée aux besoins des individus. En effet, lorsqu'un besoin est satisfait, nous nous sentirons une satisfaction qui engendre une motivation possible

⁶³HELLRIEG (D), W. SLOCUM(J), op, cite, p167

⁶⁴ BERGERON (L), *Satisfaction, motivation et performance au travail*, PUL, academia.edu, 1986

qui à son tour, va engendrer des actions positives possibles, ce qui donnera en conséquence une performance accrue de l'organisation, et cela autant que les besoins seront satisfaits⁶⁵.

Figure N°07 : La relation entre la motivation et la performance.



Source : SEKIOU (L), gestion du personnel, édition d'Organisation, paris, p7.

Ce schéma nous permet de montrer la relation entre ces deux concepts, la motivation et la performance, dont chacun affecte sur l'organisation. L'entreprise doit répondre aux besoins des employés afin de produire la satisfaction des employés, qui à son tour affecte sur la motivation des employés, et a un impact positif sur la performance organisationnelle, qui à son tour affecte la satisfaction des employés.

Section N°02 : Les fondements de la motivation :

Plusieurs théories ont tenté d'expliquer la motivation au travail, dans cette section nous avons abordé les théories qui s'intéressent à ce sujet.

2.1 Les modèles théoriques de la motivation humaines :

La complexité des pratiques de concept de motivation a poussé beaucoup des chercheurs à proposer des théories pour expliquer cette dernière. Il existe de nombreux modèles théoriques sur la motivation.

Depuis les travaux de Campbell et la classification des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus cette classification a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer en propose une nouvelle⁶⁶.

⁶⁵SEKIOU (L), gestion du personnel, édition d'Organisation, paris, p7

⁶⁶ROUSSEL(P) et autres, op, cite, p5.

L'auteur a développé une classification qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : celui des besoins - mobiles - valeurs, celui du choix cognitif, et celui de l'autorégulation métacognition. Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail.⁶⁷

2.2 Les théories des besoins - mobiles – valeurs :

Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail, et qu'ils sont à l'origine du déclenchement des comportements. Les théories des besoins tentent de dresser des listes de facteurs de motivation qui se veulent universelles, sans y parvenir.

La fragilité de leur validation empirique est souvent mise en exergue en raison de démarches méthodologiques insuffisantes pour prétendre à cette ambition. Cependant, cette critique importante vaut à des degrés divers. D'autres critiques sont également à prendre en compte. D'une part, elles sont généralement simplificatrices, d'autre part, et cela est essentiel, elles se prêtent mieux à l'explication de la satisfaction que de la motivation dont elle serait le déterminant par la satisfaction des besoins, des mobiles et valeurs. Enfin, leur explication des processus motivationnels reste très incomplète.⁶⁸

2.2.1. Les théories des besoins :

Ce sont les besoins de base qui engendrent de diverses théories basées sur l'individu, la plus fameuse est la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Harold Maslow.

2.2.1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de Maslow :

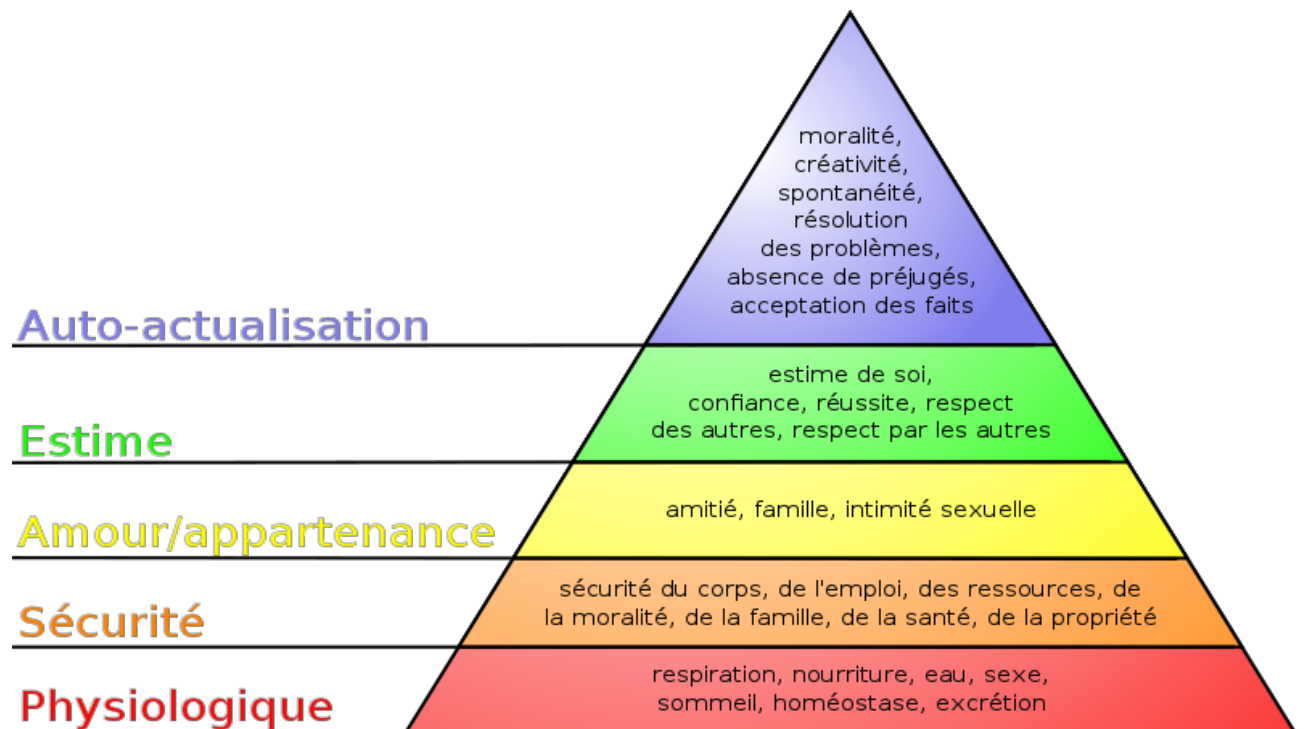
En 1943, le travail d'Abraham MASLOW a classé les besoins humains par ordre d'importance. Il considère que lorsque des besoins directement inférieurs sont satisfaits, les individus passeront à des besoins plus élevés. Selon A. Maslow, les individus cherchent à satisfaire les besoins de base avant qu'ils ne s'élèvent. La pyramide de Maslow modélise les cinq niveaux de demande de manière hiérarchique :

⁶⁷ROUSSEL(P) et autres, op, cite, p5.

⁶⁸ROUSSEL(P) et autres, op, cite, p5

- Les besoins physiologiques sont des besoins primaires vitaux, directement liés à la survie de l'individu (se nourrir, dormir, s'hydrater, respirer ...).
- Les besoins de sécurité consistent à se protéger contre les différents dangers qui menacent l'individu. Ce sont des besoins de stabilité et de protection de soi : sécurité d'un abri (logement), sécurité des revenus et des ressources (contrat de travail, pérennité de l'emploi, niveau de rémunération suffisant ...), sécurité physique contre la violence, sécurité psychologique, sécurité d'une stabilité familiale ou affective et sécurité médicale (santé).
- Les besoins d'appartenance font référence à la dimension sociale et aux rapports affectifs. Ce sont les besoins d'appartenance et d'intégration à un groupe, qu'il soit social, relationnel ou statutaire : besoin d'aimer et d'être aimé et de se sentir accepté.
- Les besoins d'estime prolongent les besoins d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein de groupes auxquels il appartient. Ce besoin correspond à un besoin de considération, de réputation, de reconnaissance, de gloire, de ce qu'un individu est, par les autres ou par un groupe d'appartenance.
- Le besoin d'auto-accomplissement est, selon A. Maslow, le sommet des aspirations humaines. C'est, en fait, le besoin de réalisation de soi vers un épanouissement et un développement personnel, par le travail par exemple, c'est-à-dire le besoin d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

Figure N°08 : La pyramide des besoins de Maslow.



Source : https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.svg (publié le 30/01/2017 consulté le 16/06/2021 à 15 :41)

Maslow a révélé sa théorie de la motivation dans son livre intitulé « Theory of Human Motivation » publié en 1943 : les gens ont des besoins, il agit pour répondre aux besoins et le pousse à agir ce qui induit un appel à la motivation. Par conséquent, l'origine de la motivation correspond au désir de satisfaire les besoins. L'idée est que ce n'est qu'en répondant aux besoins fondamentaux de l'individu qu'il peut être possible d'agir sur les besoins supérieurs de l'individu. Par conséquent, il a prouvé scientifiquement que pour motiver les gens à travailler, ils doivent répondre aux besoins d'estime de soi et d'accomplissement de soi. Il attache une grande importance au développement personnel et à l'appel à la réussite. Pour cette raison, dans l'organisation du travail, il est nécessaire d'effectuer une multitude de tâches pour rendre le travail plus intéressant et plus significatif.

Aujourd'hui ce modèle est à relativiser. La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées et connues, notamment en management. Cependant, cette hiérarchisation n'est aujourd'hui plus considérée comme valable.

En effet, suivant son caractère, un individu peut être plus sensible à un besoin particulier, indépendamment de la satisfaction ou non des besoins inférieurs

2.2.1.2 La théorie ERD (existence, relation, développement) :

Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D) Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie d'avantage entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée.⁶⁹

2.2.1.3 La théorie bi-factorielle :

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Cette théorie présente deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent, sont les facteurs d'accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail). La responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction (insatisfaction), au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation, ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance, nécessaires au bon équilibre mental de l'individu.

Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts). La politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les

⁶⁹ROUSSEL(P) et autres, op, cit, p.6

Chapitre 02 : La motivation des salaires

subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation)⁷⁰.

Tableau N°02 : Le modèle bi-factoriel Herzberg.

	Facteurs moteurs	Facteurs d'hygiène ou d'ambiance
Origine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liés au contenu du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liés au contexte et à l'environnement du travail
Nature des facteurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconnaissance (salaire lié à la qualité des performances). ➤ Niveau de responsabilité, contenu des tâches (Enrichissement). ➤ Autonomie accordée. ➤ Résultat du travail. ➤ Promotion, reconnaissance, statut. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revenu du travail (pouvoir d'achat), Sécurité. ➤ Relations de travail avec les autres conditions matérielles de travail. ➤ Politique organisationnelle et supervision technique de GRH (besoins physiologiques sécurité et besoin social.
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La présence des facteurs moteurs crée la satisfaction mais leur absence n'induit pas un niveau élevé d'insatisfaction. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'absence de facteurs d'hygiène génère de l'insatisfaction, mais leur présence ne crée pas une forte satisfaction.

Source : MONTSERRAT (X), comment *motiver viser la performance pour renforcer la motivation*, édition d'organisation, Paris, 2004, p.230.

⁷⁰ROUSSEL(P) et autres, op, cit, p.6.

2.2.1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque :

Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. En psychologie des organisations deux théories émergent de ce courant, la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

Ces théories classiques définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire⁷¹.

2.2.1.5 Les théories de l'évaluation cognitive :

Cette théorie postule que la motivation intrinsèque serait incitée par les besoins de se sentir compétent c'est-à-dire que chaque personne développe ses capacités plus ou moins. Et aussi, le processus de la motivation dépendrait de tous les facteurs dites positionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser.

Pour chercher à satisfaire les besoins de se sentir compétent, chaque personne recherche, à des degrés divers, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement⁷².

2.2.1.6. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham'' :

Cette théorie s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.⁷³

⁷¹ROUSSEL(P) et autres, op, cit, p.7.

⁷²ROUSSEL(P) et autres, op, cit, p.7.

⁷³Ibid, p.8.

2.2.1.7. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :

La théorie de l'équité d'Adams, explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon Adams, tout salarié observe son environnement professionnel afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non dans son entreprise, si la situation est juste.

La théorie d'Adams postule que le salarié est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, la motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite de ces comparaisons. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère, il compare sa situation avec celle d'autres salariés qui peuvent être de l'entreprise ou extérieures à l'entreprise par un ratio d'équité⁷⁴.

2.2.2 Les théories du choix cognitif :

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre le mécanisme de la motivation. Quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation⁷⁵.

2.2.2.1 L'approche cognitive interactionnelle classique :

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclinaison à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend

⁷⁴ROUSSEL(P) et autres, op, cit, p.8.

⁷⁵Ibid, p.10.

de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Deux autres facteurs correspondent aux attentes soit de succès, soit de comportement.

Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec⁷⁶.

2.2.2.2 L'approche cognitive intermittente :

Vroom définit le processus de motivation à partir du modèle « V.L.E », considérant que la motivation est la résultante d'une série d'attentes déterminées par « la valence », « l'instrumentalité » et « le niveau d'attente ». Il est très courant de la désigner également par : théorie des attentes.

Valence représente la valeur entendue par l'individu au résultat du travail, à la récompense, cette valeur peut être positive ou négative. La valence c'est une notion fondamentalement subjective, issue de la hiérarchie des valeurs et des expériences propres à chaque individu.

L'instrumentalité est la probabilité qu'un comportement donné permet d'obtenir un résultat recherché, c'est la perception des retombées de l'effort fourni, au-delà de la performance en elle-même. Par exemple, le sentiment d'utilité, le retour d'appréciation positive...

Il s'agit d'un lien entre la performance accomplie et l'impact du résultat attendu. Le niveau d'attente, il concerne les attentes du travailleur par rapport à ses propres efforts⁷⁷.

2.2.2.4 L'approche des dynamiques de l'action :

Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les forces consommatrices et

⁷⁶Ibid, p.10.

⁷⁷ROUSSEL(P) et autres, op, cit, p.11.

forces incitatrices, Les, forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité⁷⁸.

2.2.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :

Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Trois groupes de théories dominent cette approche, la théorie de la fixation des objectifs, la théorie sociocognitive et la théorie du contrôle, les théories de l'autorégulation - métacognition, mais nous présentons deux théories seulement :

2.2.3.1. La théorie de la fixation des objectifs :

Pour Locke, la fixation des objectifs constitue un des déterminants importants de comportement. Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Il établit par ailleurs une relation entre la difficulté du but et la performance. Le but dirige l'action, entraîne la persistance de l'effort et motive l'individu à développer des stratégies pour la réalisation de l'objectif.

Locke insiste sur le rôle déterminant du feed-back dans la motivation au travail. Il permet une correction des erreurs et une amélioration des performances. Toutefois pour être efficace, il doit être comparé à une norme ou un objectif.

Les personnes dont le besoin d'accomplissement est élevé se fixent des buts plus difficiles et obtiennent des compétences plus élevées, pour lui le rendement et le comportement de chacun sont influencés par le niveau d'objectifs que l'on se donne, plus l'individu se fixe des objectifs difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé⁷⁹.

2.2.3.2 Les théories de l'autodétermination :

L'autorégulation oriente les choix et détermine les comportements. Cette théorie prend la position que l'individu tend naturellement à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence (avoir confiance en ses capacités) et d'appartenance sociale (relations sociales).

⁷⁸Ibid., p.12.

⁷⁹ROUSSEL (P) et autres, op, cit, p.13.

A partir de ces trois besoins, lorsque l'individu devient capable de s'autoréguler, la motivation est créée. Les milieux qui répondent à ces besoins conduisent au bien-être. Leur satisfaction permettrait l'accès à une motivation autodéterminée de type intrinsèque. Cependant, ces trois types de besoins seraient souvent influencés par l'environnement social qui proposerait des situations les favorisant ou non⁸⁰.

Section N°03 : les principaux facteurs qui favorisent la motivation du personnel :

Il y a plusieurs facteurs qui provoquent la motivation permanente des salariés, représentant une grande efficacité en matière de favorisation et de préservation de cette motivation. Le management des ressources humaines des entreprises vise à maintenir la motivation des employés afin d'augmenter leurs performances. Nous allons aborder dans cette section les principaux facteurs sur lesquels le management des ressources humaines peut agir afin de motiver le personnel.

Nous pouvons les présenter dans trois axes principaux : le management motivant, l'entreprise motivante et le travail motivant.

3.1. Le management motivant :

3.1.2. Le management participatif :

Il existe une relation d'intimité imbriquée qui lie la motivation et le style de management appliqué au sein de l'entreprise. L'évolution du management a passé d'une vision axée sur l'autorité et l'obéissance à une vision beaucoup plus des relations humaines. Le terme en vogue aujourd'hui est le « management participatif ». L'objectif est de mobiliser le personnel en s'efforçant de faire coïncider ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise afin de garantir la motivation des collaborateurs et le développement de l'entreprise. Mais il n'existe pas de style idéal de management, il faut adapter un style approprié à chaque situation. Pour rester motivé, un salarié doit percevoir un style de direction approprié.

⁸⁰Ibid, p.14.

3.1.3. Le management ou direction par objectif(DPO) :

La théorie de DPO a été élaborée par Peter DRUCKER dans les années cinquante, pour définir les tâches que doit assumer un dirigeant. C'est une approche utilisée à la fois comme programme de motivation.

Chaque dirigeant, du président au chef de service, a besoin de définir les objectifs liés à chaque unité managériale et d'établir une planification réaliste pour leur exécution dans le temps. Ces objectifs sont intégrés dans le système de planification globale de l'entreprise comprenant des plans, des programmes et des budgets par fonctions⁸¹

3.1.4. La délégation de pouvoir :

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager partage avec son équipe le pouvoir de prendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet »⁸².

La délégation est un des outils fondamentaux du management. Une délégation réussie peut permettre de motiver à la fois celui qui délègue et celui qui se voit confier de nouvelles responsabilités. Parmi les clefs de ce succès : la volonté de déléguer, la possibilité de déléguer et la capacité à déléguer, mais aussi la reconnaissance du travail effectué⁸³.

3.1.5 Le leadership adaptatif :

« Pas de motivation possible sans une bonne pratique du leadership (...), les vrais leaders sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation »⁸⁴.

Le leadership est la capacité d'une personne au pouvoir à inciter ses subordonnés à s'unir, à transmettre une vision globale et à générer une dynamique collective, en ajustant son style de management en fonction de la situation, de l'environnement des circonstances et des personnes qu'il doit diriger et motiver.

Les leaders doivent renforcer l'esprit d'équipe, en fusionnant leurs membres dans une équipe cohésive et en travaillant avec eux pour cultiver cette motivation, afin qu'ils puissent

⁸¹PETER (D), *Devenez manager*, Ed, Pearson Education, France, Paris,2006, p115

⁸²ARTHUR R (Pell), *encadrer et motiver une équipe*, édition S&SM, Paris, 1998, p. 174

⁸³<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-delegation-323933.htm#> (publié le 13/06/2020 consulté le 17/06/2021 à 16 :39)

⁸⁴ROMAN (B), *Bâtir une stratégie de rémunération, système de rémunération et management de la performance*, Dunod, Paris, 2010, p15

atteindre les objectifs de l'équipe. Il agit de manière à utiliser les talents et les compétences de chaque collaborateur pour qu'ils travaillent à pleine capacité, tout en s'intéressant aux facteurs qui les motivent (ambitions, objectifs, etc.) et en les encourageant à exprimer ses idées.

La motivation consiste d'abord à adapter son propre style de leadership à la situation et aux besoins des salariés d'une part, et d'autre part à les impliquer dans la prise de décision.

Le manager doit féliciter ses employés d'avoir pris l'initiative, pour les bonnes ou pour les mauvaises. Mais il faut éviter de condamner un salarié qui prend l'initiative même si les résultats attendus ne sont pas satisfaisants, il faut d'abord l'encourager et lui expliquer les erreurs qu'il aurait pu éviter.

3.2.1 La rémunération :

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines⁸⁵.

Elle constitue un élément clef d'attractivité et de fidélisation des salariés au même titre que la politique de développement des collaborateurs et les pratiques managériales. Si la rémunération constitue un élément important et indispensable à la motivation des employés car il permet la satisfaction des besoins matériels et même immatériels de ces derniers. Elle n'est en aucun cas une seule vectrice de motivation mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH. Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence⁸⁶.

3.2.2. La formation :

La formation est un processus d'amélioration qui répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. A l'issue d'une formation, un individu est censé changer dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches ou qu'il effectue mieux qu'avant celles qui lui étaient déjà confiées⁸⁷.

⁸⁵ROMAN (Bernard), op, cit, p.15.

⁸⁶THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S), op.cit., p74-75

⁸⁷HOSDEY (A), ROGISTER(J), *la formation en entreprise, les clés de la réussite*, Belgique, 2009, p.13.

Les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leurs salariés et les motiver. La formation n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière, mais un moyen d'évoluer avec le temps et de suivre l'évolution des nouvelles technologies par exemple. La formation est un outil qui permet de se voir progresser dans son travail et en même temps de développer sa motivation.

L'individu compétent et performant est d'abord un individu formé. Il s'agit d'une stratégie d'apprentissage qui vient rapidement à l'esprit et qui met le former en situation de se construire. Pour être motivé par l'acquisition ou le développement des compétences, l'individu doit percevoir que cette évolution de ses compétences lui apportera des résultats qu'il valorise, il doit aussi être confiant dans ses capacités de réaliser ce gain de compétences.

3.2.3 La gestion de carrière :

Gérer la carrière consiste à aider les collaborateurs à connaître leurs compétences, à repérer leurs perspectives possibles de développement, et les aider à acquérir les compétences nécessaires. Il est donc de l'intérêt du manager d'accroître la motivation de son équipe et de maintenir sa performance actuelle et future en prenant en compte sa carrière.

3.2.4 Les conditions de travail :

Dans tous les pays, qu'ils soient en voie de développement ou développés, les entreprises ont la responsabilité des conditions de travail de leurs salariés.

Elles ont l'obligation de procurer à leurs employés des conditions de travail décentes et propices à un bien-être physique et mental, ainsi qu'à une meilleure productivité qui bénéficiera au final à l'entreprise.

Les conditions de travail regroupent beaucoup de paramètres : matériels, physiques, moraux, en termes de risques... De nombreux critères doivent être pris en compte :⁸⁸

- La pénibilité du travail.
- Les risques et accidents au travail.
- Les pathologies relevant du travail.
- L'hygiène et la sécurité.
- Le bruit.
- La chaleur ou le froid.

⁸⁸<http://www.vedura.fr/social/emploi/conditions-travail-entreprise> (publié le 03/04/2019 consulté le 19/06/2021 à 9:56)

- L'exposition à des produits toxiques.
- Le harcèlement moral.
- Le harcèlement sexuel.
- Le type de contrat de travail.
- La rémunération.
- L'accès à la formation.
- La possibilité d'expression et d'initiative, etc.

3.2.5 Une communication interne :

Comme nous l'avons vu dans la théorie de l'établissement d'objectifs de Locke, une communication claire et régulière avec les employés à tous les niveaux est très importante. En effet, les managers locaux doivent communiquer les objectifs qu'ils se sont fixés à leurs employés afin que toute l'équipe puisse avancer dans la même direction. Les gestionnaires doivent également s'assurer que tous les employés comprennent leurs objectifs et leurs défis. La communication n'est pas seulement liée aux objectifs, mais également liée à d'autres aspects, notamment les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

Le développement d'une intense communication au sein de l'équipe, en partageant les objectifs communs, et en développant la solidarité, permet de faire s'impliquer les collaborateurs et d'obtenir un niveau de motivation d'une qualité exceptionnelle.

L'information doit être à double sens et être utilisée pour motiver les salariés. Ils ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès et ses faiblesses. En cas de mauvaise nouvelle, l'employeur doit savoir que dire à ses salariés, quand le dire et comment.

Le dialogue et la convivialité dans l'entreprise et dans l'équipe de travail sont essentiels. D'ailleurs, le thème de bien-être au travail est souvent mis en avant. Le salarié doit se sentir utile à l'entreprise et écouté par son gestionnaire pour être encore plus performant. Il faut donc l'inviter à faire des suggestions pour améliorer ses propres performances ainsi que celles de l'entreprise en général⁸⁹.

⁸⁹<https://qualiblog.fr/management-2-0/performance-collective> (publié le 11/03/2018 consulté le 20/06/2021 à 14:01)

3.2 Le travail motivant :

Lorsque le travail devient répétitif et routinier, se marche de la même façon, il conduit à une insatisfaction, pour cela l'idée d'enrichir les tâches et de changer la nature de travail a pris une place centrale dans les préoccupations des entreprises.

3.3.1 L'enrichissement des tâches :

Plusieurs auteurs s'accordent aujourd'hui pour recommander de s'intéresser à la nature même de la tâche en proposant aux salariés un travail qui offre davantage de défis, de diversité et de possibilités de satisfaire ses besoins personnels. Les auteurs ont constaté selon des études faites une relation d'accroissement importante de la motivation et de la productivité à la suite de l'enrichissement des tâches.

Le modèle d'enrichissement des tâches prend en compte cinq caractéristiques du travail qui peuvent influencer les attitudes et comportements des salariés⁹⁰ :

- La variété de la tâche se réfère au nombre d'activités différentes et à la diversité des compétences nécessaires.
- La globalité de la tâche s'intéresse à la possibilité d'effectuer une tâche complète ou du moins un ensemble d'opérations suffisamment important pour en voir le résultat.
- L'importance de la tâche, par exemple par son effet sur d'autres personnes, correspond à sa valeur aux yeux du salarié.

Ces trois premières caractéristiques ont trait à la signification du travail.

- L'autonomie est relative à la liberté d'action laissée au salarié et à sa responsabilité face aux résultats de la tâche.
- La rétroaction concerne la possibilité d'avoir des informations sur le travail effectué, notamment sur sa qualité, sa quantité et sur ses conséquences.

Lorsque les opportunités de développement de l'entreprise sont limitées, les managers peuvent motiver les employés en leur assignant des tâches ouvertes d'esprit, leur permettant de développer leur créativité et de jouer le rôle de leaders dans les activités de l'équipe.

⁹⁰<https://halshs.archives-ouvertes.fr> (publié le 12/03/2020 consulté le 20/06/2021 à 14 :45).

La réorganisation globale permet de mieux répartir le travail et d'améliorer les conditions de travail, l'enrichissement des tâches sont donc le meilleur facteur de motivation pour les salariés à apporter une réelle satisfaction au travail.

3.3.2. Changer la nature de travail :

L'idée de changer la nature de travail est venue pour faire face à l'insatisfaction qui apporte à l'individu de fait des tâches routinières. C'est dans ce sens qu'elles sont introduites trois dimensions ayant un impact sur le comportement et la motivation des individus, c'est ce que Claude Lévy LEBOYER appelle les quatre "c"⁹¹ :

- **La complexité** : plus le travail est complexe, plus il demande de nombreuses compétences, ce qui lui donne une valeur, de ce fait l'individu accroît ses efforts dans la mesure de l'importance qui caractérise son travail, cela signifie l'existence d'une force interne qui pousse le salarié à agir ainsi, c'est la motivation qu'apporte la complexité.
- **Le contrôle** : en accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur sa mission, c'est-à-dire en lui accordant plus de responsabilités et plus d'autonomie pour agir de la façon qu'il voit favorable, et pour prendre certaines décisions concernant la tâche qu'il accomplit, en libérant d'une part l'énergie dont il dispose, et d'autre part, en Intensifie l'implication vis-à-vis de l'organisation c'est-à-dire un attachement et une grande volonté de rester à l'entreprise.
- **La communication** : il s'agit d'informer les personnes actives sur les résultats. Les performances effectuées et les objectifs attendus. Ces informations peuvent constituer l'un des ressorts de la motivation, si chaque individu a les moyens de situer les résultats de ses efforts par rapport aux résultats globaux réalisés ou attendus.
- **La compétence** : tous les niveaux d'activité doivent acquérir de nouvelles compétences qui permettent le développement personnel face aux nouvelles exigences du monde de travail.

⁹¹CLAUDE (Levey-leboyer), *la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégie*, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, 1998. PI77,

Conclusion du chapitre :

Ce deuxième chapitre nous donne une image claire sur le concept de la motivation à travers ses principales caractéristiques, ses types, la relation entre la motivation et la performance.

En effet, chaque théorie que nous avons vue à présent, a sa propre vision, d'après ses théories nous avons conclu que la motivation est une structure complexe et indispensable et que des organisations ne peuvent pas fonctionner efficacement sans faire recourir à la gestion de la motivation.

**Chapitre 3 : L'impact des conditions de travail sur
la motivation des salariés au sein de la BNA.**

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Introduction :

Ce chapitre fait l'objet de la partie pratique de notre travail de recherche, où on va étudier le lien entre les conditions de travail et la motivation. Pour ce fait, et vu l'interaction existante entre ces deux variables notamment dans l'entreprise cas d'étude ; il nous a paru très utile de les étudier séparément ; puis on fait ressortir le lien entre ces deux variables en s'appuyant sur les résultats obtenus. En effet, ce chapitre est divisé en trois sections : la première est dédiée à la présentation de la banque, la deuxième porte sur la méthodologie de recherche utilisée dans notre étude et la dernière section sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Section N°01 : Présentation de l'entreprise.

1.1. Historique de la BNA⁹² :

1966 : La première Banque commerciale nationale, la Banque Nationale d'Algérie (BNA), a été créée le 13 juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture.

1982 : La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle Banque, BADR, spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.

1988 : La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le Trésor.
- La libre domiciliation des entreprises auprès des banques.
- Le non automaticité des financements.

1990 : La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques.

La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

1995 : la BNA était la première Banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.

2009 : Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

⁹² <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html> consulté le 22/06/2021 à 12:48.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

2018 : Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens.

Depuis sa création en 1966, La BNA accompagne toute personne physique et morale. Elle compte plus de 2.7 millions de clients particuliers et d'entreprises actives de différentes tailles.

1.2 Définition de la Banque Nationale d'Algérie :

La Banque Nationale d'Algérie est une banque de détail. Elle exerce son activité dans plusieurs régions de pays. Cette banque commerciale, traditionnelle par ses produits et ses services, évolue dans un contexte économique et financier favorable. Elle bénéficie d'une bonne image de marque assise sur sa proximité relationnelle et son professionnalisme. En effet, elle s'adresse aussi bien aux chefs d'entreprises, qu'aux professionnels et/ou particuliers⁹³.

La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle et principalement des opérations portant sur la réception de fonds de public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci⁹⁴.

1.3 Filiales et Participations :

La Banque détient dans son portefeuille de filiales et de participations, Vingt Cinq (25) compagnies et entreprises dont cinq (05) à l'étranger⁹⁵.

1.3.1 En ALGÉRIE :

a. Institutions financières :

- Société de Refinancement Hypothécaire « SRH »
- Société de Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières
- « S.G.B.V »
- Société Algérie Clearing
- Charikat El Istithmar Mali « CELIM SICAV »
- Société Nationale de Leasing « SNL »

⁹³ ZOURDANI (Safia.) : *Le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie* : cas de la BNA. Thèse de magister, Monnaie, Finance et Banque, Tizi- Ouzou, Université Mouloud Mammari, 2012, p.91.

⁹⁴ *ibid.* p.91.

⁹⁵ Document interne de la banque.

b. Sociétés d'assurance et de garanties :

- Société de Garantie des Dépôts Bancaires « SGDB »
- Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement « CGCI »
- Société de Garantie du Crédit Immobilier « S.G.C.I »
- Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risque Crédits/Jeunes
- Promoteurs « FCMGRCJ »
- Fonds de garantie mutuelle des micro- crédits Angem
- Mutuelle de Garantie des Risques Crédit Cnac
- Algerian Gulf Life Insurance Company «AGLIC»
- Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des
- Exportations « CAGEX »

c. Sociétés de services interbancaires :

- Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique «SATIM »
- Société de Services et Equipements de Sécurité « AMNAL »
- Institut de Formation Bancaire « IFB »
- Centre de Pré-Compensation Interbancaire « C.P.I »
- Société Interbancaire de Gestion et de Services Immobiliers
- « SIGESIM »
- Société de Services Bancaires « SSB »

d. Autres sociétés :

- Société d'Investissement Hôtelière « SIH »
- Société de Promotion Immobilière « SOPRI EL BNAI »

1.3.2 À L'ETRANGER :

- Banque Algérienne du Commerce Extérieur « BACE »
- Banque du Maghreb Arabe pour l'Investissement et le Commerce « BAMIC »
- Programme de Financement du Commerce Arabe « PFCA »
- Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé « S.I.D.S.P »
- Maghreb Arab Trading Compagny « MARTCO » (En cours de liquidation)

1.4 La BNA en chiffres :

CHIFFRES CLÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019 ⁹⁶:

- 216 Agences réparties sur tout le territoire national.
- 19 Directions de Réseau d'Exploitations
- 145 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB)
- 99 Guichets Automatiques de Banque (GAB).
- Plus de 5000 Collaborateurs.
- Plusieurs centaines d'entreprises abonnées au service EDI.
- 236 169 Cartes Inter Bancaires.
- 2 839 525 Comptes Clientèles.
- 43000 Clients Abonnés en E-banking
- 4600 TPE installés.
- 13 web marchand.

RÉSULTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2018 :

- Produit Net Bancaire (PNB) : 94 076 Millions DA.
- Résultat Brut d'Exploitation (RBE) : 70 791 Millions DA.
- Résultat d'Exploitation (RE) : 28 369 Millions DA.
- Résultat Net : 19 064 Millions DA.

1.5 Missions de la banque :

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

⁹⁶ <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/bna-en-chiffre-avec-les-bilans-pdf.html> consulté le 22/06/2021 à 13: 25

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

L'ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 créant la BNA charge cette dernière des missions suivantes⁹⁷ :

En tant que banque commerciale : elle traite toutes les opérations de banque, recueille des dépôts et consent des crédits à court terme ou crédits d'exploitation, finance les opérations du commerce extérieur

En tant que banque d'investissement : elle collabore avec les autres institutions financières pour les crédits à moyen et long terme.

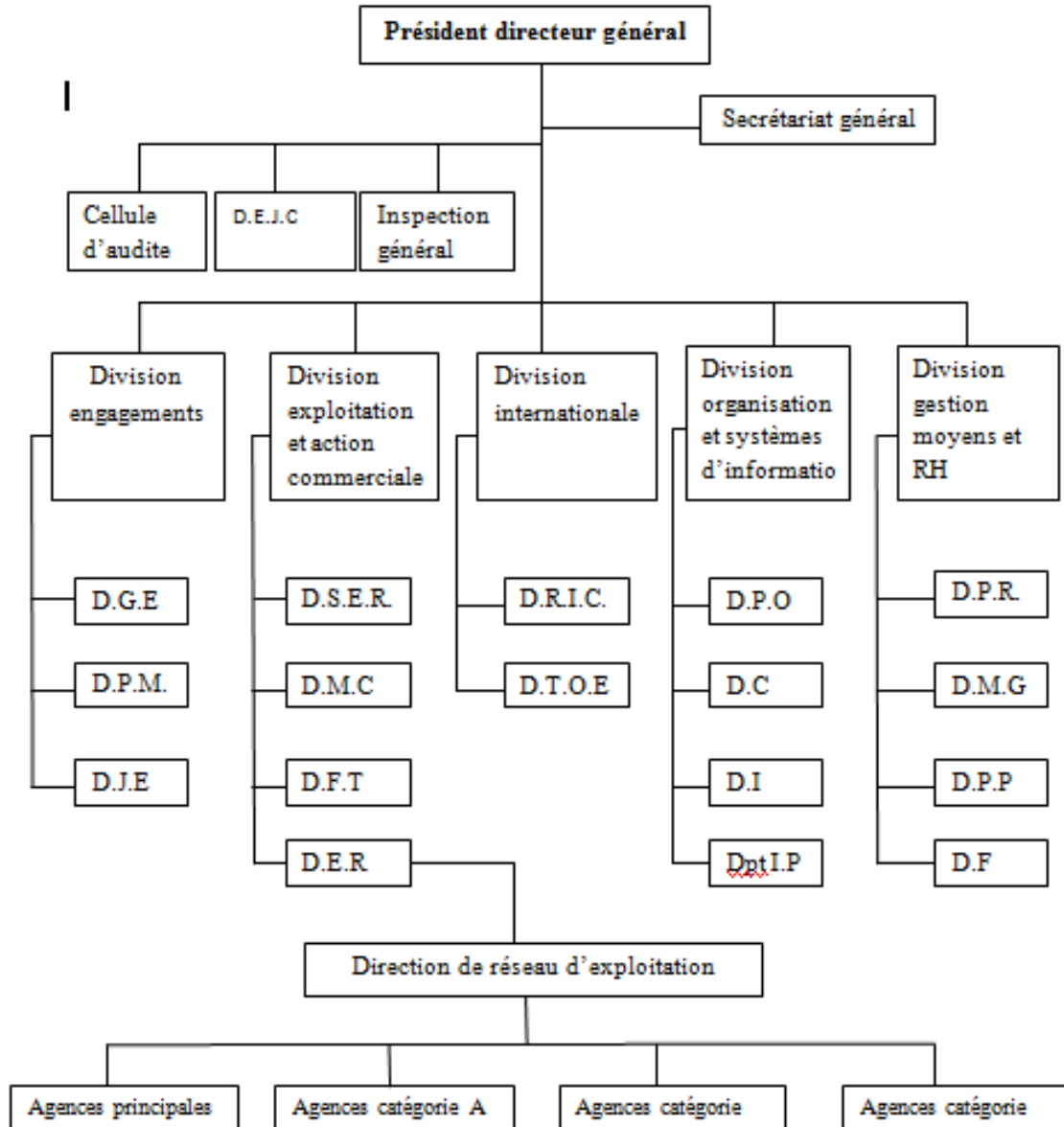
En tant que société nationale : elle sert d'instrument de planification financière, chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de crédit.

Comme toute autre banque commerciale. La BNA a pour objectif le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en collectant des ressources financières auprès des agents économiques pour une redistribution sous forme de crédits au profit du développement de l'économie. C'est le rôle d'intermédiation financière.

1.6 L'organisme de LA BNA :

⁹⁷ Document interne de la banque.

Figure N°09 : ORGANIGRAMME DE LA BNA.



Source : document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

1.7 Les atouts de la BNA :

- **Partenaire bancaire de référence :**

Avec plus de 5000 collaborateurs, la BNA soutient tous les acteurs locaux dans la réalisation de leurs projets, et ce par des offres de financement adaptées et un accompagnement de qualité, ce qui contribue activement à l'épanouissement économique national.

- **Réseau puissant :**

La BNA a élargi son réseau et a mis à la disposition de sa clientèle 220 agences, implantées sur le tout le territoire national, chapotées par 20 Directions régionales (DRE).

Pour le développement de la monétique, la BNA délivre gratuitement à sa clientèle des cartes CIB, leurs facilitant ainsi au quotidien la réalisation de leurs opérations diverses à travers l'implantation de 98 Guichets Automatiques de Banque (GAB) et 150 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB).

- **Offre diversifiée :**

La BNA propose une panoplie de produits et services bancaires ainsi que des produits d'assurance, destinés à satisfaire toute sa clientèle. Les produits et services BNA sont simples, conformes aux réglementations en vigueur avec des tarifs compétitifs⁹⁸.

- **Une Banque moderne :**

Forte d'une expérience de près d'un demi- siècle, la BNA ne cesse de consolider sa position grâce à :

- Son professionnalisme. Sa capacité d'innovation.
- L'amélioration de ses méthodes de gestion.
- L'intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- L'ouverture sur les nouveaux métiers.
- Le développement et la modernisation de son réseau de distribution.

L'élargissement de son réseau de correspondants dans le monde.

- **Un professionnalisme de Banque Universelle :**

⁹⁸ <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Grâce à son personnel hautement qualifié et ses moyens matériels et techniques de pointe, la BNA dispose des meilleurs atouts pour satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services performants adaptés aux exigences spécifiques de chacun des segments de sa clientèle⁹⁹.

1.8 Le mix marketing bancaire :

1.8.1 Produit / Service :

Le produit bancaire est un service qui a pour objectif de répondre aux besoins de la clientèle bancaire. La banque joue deux rôles distincts, un rôle d'intermédiaire financier entre demandeurs et offreurs de fonds et un rôle de producteur de services aux emprunteurs et aux déposants.

Cette dernière est rattachée à une réglementation étatique et derrière la technicité financière, la banque a longtemps privilégié l'optique produit, la mise au point d'un nouveau produit reposait davantage sur les soucis de diminution de coûts et traitement interne que sur le désir de satisfaire la clientèle. Les banques ont découvert l'intérêt de regroupement des produits et services en «package», c'est-à-dire, en un seul produit, ce qui a favorisé la multiplication des innovations: livrets d'épargne-logement, livret avenir, carte bancaire...etc.¹⁰⁰

1.8.2 La fixation de prix bancaire :

Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale ; le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial est un aspect de l'action de marketing d'une firme. La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire¹⁰¹ :

- Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires : Taux de rémunération des comptes.
- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs.
- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

⁹⁹ KOTLER (P.H), DUBOIS (B), *Marketing Management*, Edition 9^{ème}, Paris, p.60

¹⁰⁰ COUSSERGUES (Sylvie), *Gestion de la banque*, Edition DUNOD, Paris, 2007.

¹⁰¹ KOTLER et DUBOIS et MANCEAU, op.cit., 44

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Enfin, les tarifs des produits et services des banques algériennes en place sont très proches à des exceptions près. Et même ces exceptions sont justifiées par le fait de pratique de stratégies de segmentation et de positionnement.

Si une banque se veut haut de gamme, elle pratiquera les plus hauts tarifs. En générale, les tarifs ne sont pas loin de la moyenne constatée sur le marché.

1.8.3 La politique de distribution :

La politique de distribution s'articule sur ¹⁰²:

- L'optimisation du rapport point de vente / population : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.
- L'optimisation du rapport client / point de vente : l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.
- L'optimisation du rapport ressources / clients : afin d'optimiser ce rapport, un politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

1.8.4 Les choix de distribution :

Les choix de distribution sont étroitement liés à la diversification recherchée par les principales Enseignes :

- Le développement de libre-service bancaire au-delà du seul GAB.
- La réduction du linéaire guichet qui privilégie « la relation assise »
- La création de réseaux de prescripteurs
- Et la multiplication des formes de vente directe.

Les canaux de distribution bancaire doivent être conçus comme des moyens d'accroître de la disponibilité et d'adapter les services afin de satisfaire les clients actuels et de satisfaire les clients¹⁰³.

¹⁰² MARTIN et Védrine, *Marketing les concepts-clés*, Edition Chihab, Alger, 1996.p, 26

¹⁰³ JALLAIS, Canaux de distribution, Encyclopédie de gestion, Economica, Tome, 1989.

Tableau N°03 : Les contraintes des choix de distribution.

Contraintes managériales	contraintes techniques
Coûts	Disponibilité des coûts informatiques
Aptitude du personnel	Fiabilité
Attitude des dirigeants	Sécurité
Acceptabilité pour la clientèle	Comptabilité

Source: MARTIN(S), VERDINE (J.P). op.cit, P.20.

1.9 La politique de communication :

La politique de communication se définit par : « Toutes les actions d'une firme : pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits. »

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir-faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit blé reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions¹⁰⁴:

1.9.1 La communication interne :

La communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyennes mises en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Tout le personnel de la banque, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement.

1.9.2 La communication externe :

Elle traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différentes :

Clients, fournisseurs, actionnaires. Autre apporteurs de capitaux, pouvoirs publics, associations.

¹⁰⁴ DURANT (J), *Les Formes De La Communication*, éd Dumont communication, Paris, 1981.P.90

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de l'image institutionnelle de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement.

• La notion d'image :

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise. Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit¹⁰⁵.

La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison de :

- D'image interne (valeur et culture d'entreprise)
- D'image de la marque qui englobe la notoriété, la perception positive /négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.
- D'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprènera tous ses produits ; s'imposera à l'opinion publique, servira de bouclier en cas de crise.

SECTION N°02 : Méthodologie de recherche.

La réalisation d'une enquête sur le terrain est plus que nécessaire pour confirmer ou pas les hypothèses de notre étude. Dans cette section nous présentons les éléments relatifs au choix de l'échantillon, l'objet de l'enquête, ainsi la méthodologie adoptée dans ce travail afin de mieux procéder dans l'enquête que nous avons menée.

Cette section montre aussi la population ciblée et la manière de la collecte des données. Enfin, nous discutons les résultats analysés, pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche.

2.1. La méthodologie de l'enquête :

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche une méthode analytique descriptive (étude quantitative) présentée par un questionnaire afin de bien cerner les avis des personnes concernées, c'est le but de cette méthode. En plus cette méthode paraît convenable pour cette

¹⁰⁵ PIERRE et CHAPERT, *Communication et Relation Publique*, Paris, 1979.p.22

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

étude, car elle nous permet de savoir comment les conditions de travail influence la motivation des salariés au sein de la BNA.

À cet égard, nous avons choisi l'étude quantitative via un questionnaire On a utilisé dans notre questionnaire :

- Des questions fermées : ce sont les questions dont le répondant est limité à un choix de réponse bien précise.
- Des questions à échelles : ce sont des questions représentées sous forme d'échelle à 5 niveaux.

2.2 L'objectif de l'enquête :

L'objectif primordial de notre étude est d'apporter des éléments de réponse à notre problématique principale, En effet, notre travail vise à étudier et comprendre en profondeur l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés. Et ainsi pour pouvoir vérifier nos hypothèses de départ. Ceci aux fins de :

- Cerner les différents angles des conditions de travail au sein de la BNA.
- Evaluer la politique de motivation au sein de la BNA.
- Eclaircir la relation existante entre la motivation et les conditions de travail.

2.3 Population et échantillon choisi :

Vu les conditions sanitaires auxquels nous faisons face en ses temps a cause de la pandémie du COVID-19 et leur effet sur les organisations algérienne nous n'avons pas pu appel à un grand nombre des employés de la BNA.

2.4 Outils de mesures :

Pour réaliser notre étude et procurer aux résultats la validité et la fidélité essentielle, nous avons mis en place un questionnaire afin de collecter les données nécessaires.

2.4.1Le questionnaire :

Pour la récolte d'informations préliminaires et personnelles, nous avons choisi l'utilisation d'un questionnaire. Le questionnaire peut être défini comme étant : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹⁰⁶

2.5 Dépouillement

Les réponses collectées sont analysées par EXCEL, qui est un logiciel d'analyse statistique des données, permettant de modéliser et de représenter les données.

Section N°03 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette section, nous allons analyser les réponses de nos questionnés et voir leurs points de vue sur la relation entre la motivation et les conditions de travail. Dans un premier temps nous commencerons par analyser les fiches signalétiques, ensuite nous mènerons notre analyse descriptive via la méthode du tri à plat, enfin nous essaierons d'identifier l'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés afin de vérifier l'authenticité de notre hypothèse de départ et présenter une synthèse de notre recherche.

3.1 Renseignements personnels :

3.1.1 Répartition par sexe et âge :

Le tableau ci-dessous représente la répartition par sexe et tranche d'âge de notre population

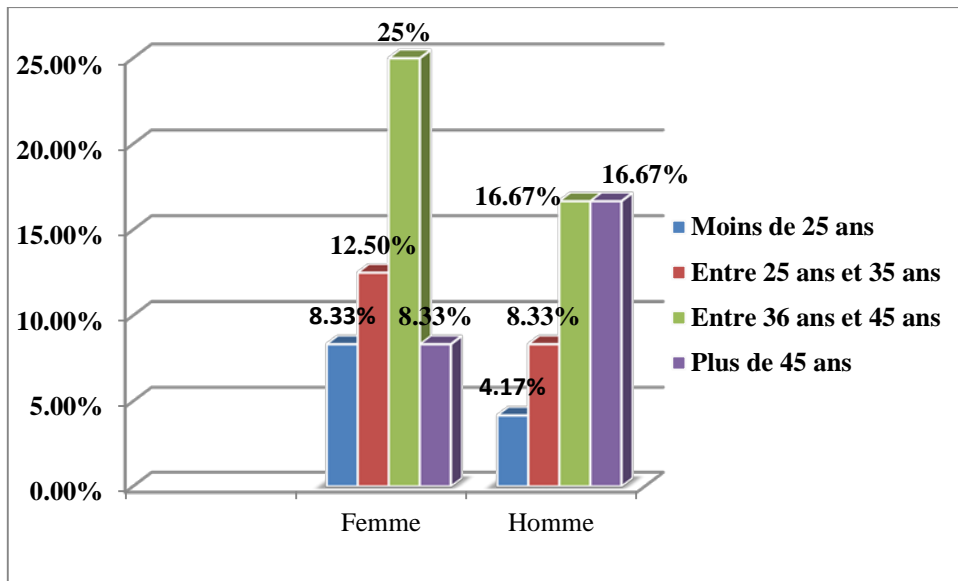
Tableau N°04 : Répartition par Sexe/Tranche d'âge.

Sexe	Moins de 25 ans	Entre 25 ans et 35 ans	Entre 36 ans et 45 ans	Plus de 45 ans	Total
Femme	2	3	6	2	13
Homme	1	2	4	4	11
Total	3	5	10	6	24

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

¹⁰⁶ OUACHERINE (H) & CHABANI (S), guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, TALEB impression, Alger, 2013, p.77

Figure N° 10 : Répartition des sexes par tranche d'âge.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons tout d'abord que le taux de sexe féminin est plus élevé à savoir (54.17%) des salariés, alors que le sexe masculin se manifeste avec (45.83%). Cela veut dire que la majorité légère des salariés au sein de la BNA sont de sexe féminin et nous remarquerons aussi que la tranche d'âge dominante est celles entre 36 ans et 45 ans (41.67%). La jeunesse est aussi bien représentée au sein de la BNA, car (33.33%) de l'effectif questionné est à moins de 35ans.

3.1.2 Répartition par niveau d'étude :

Le tableau ci-dessous représente la répartition de l'échantillon par niveau d'étude :

Tableau N°05 : Répartition selon le niveau d'étude.

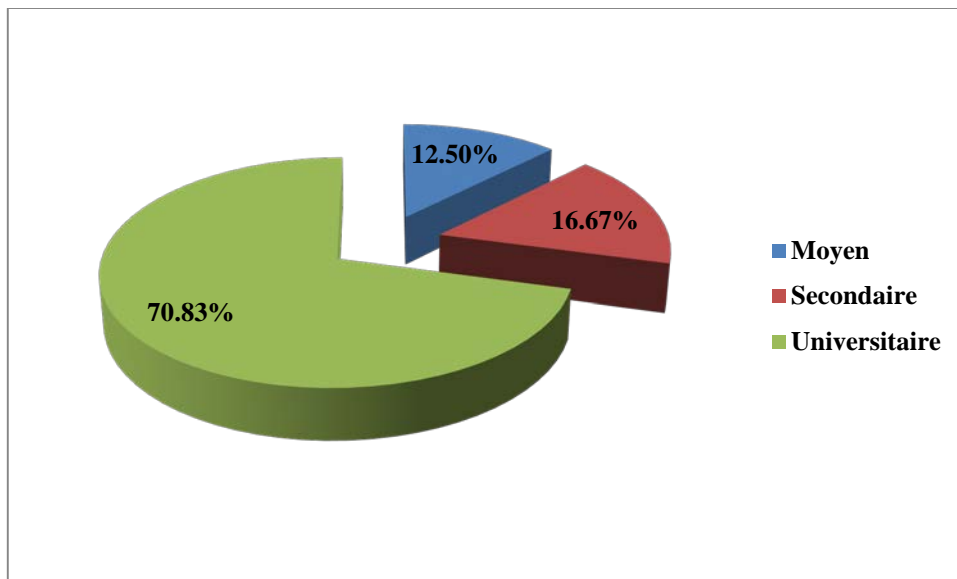
Niveau d'étude	Nb d'questionnés	pourcentage
Moyen	3	12.5%
Secondaire	4	16.67%
Universitaire	17	70.83%
Total	24	100%

Source :
nos soins d'après les
l'enquête.

élaboré par
résultats de

Ci-dessous une figure représentative de la répartition selon le niveau d'étude :

Figure N° 11 : Répartition selon le niveau d'étude.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus le niveau d'étude universitaire est le mieux représenté avec 70.83% des questionnés, 16.67 % pour les diplômés d'étude secondaire et 12.5 % pour ce qui est des détenteurs du certificat d'études moyen. Cela s'explique que dans la politique de recrutement de la BNA le niveau d'étude demandé est supérieur pour la nature des postes exigés.

3.1.3 Répartition par les années d'expérience :

Le tableau ci-dessous la répartition par les années d'expérience :

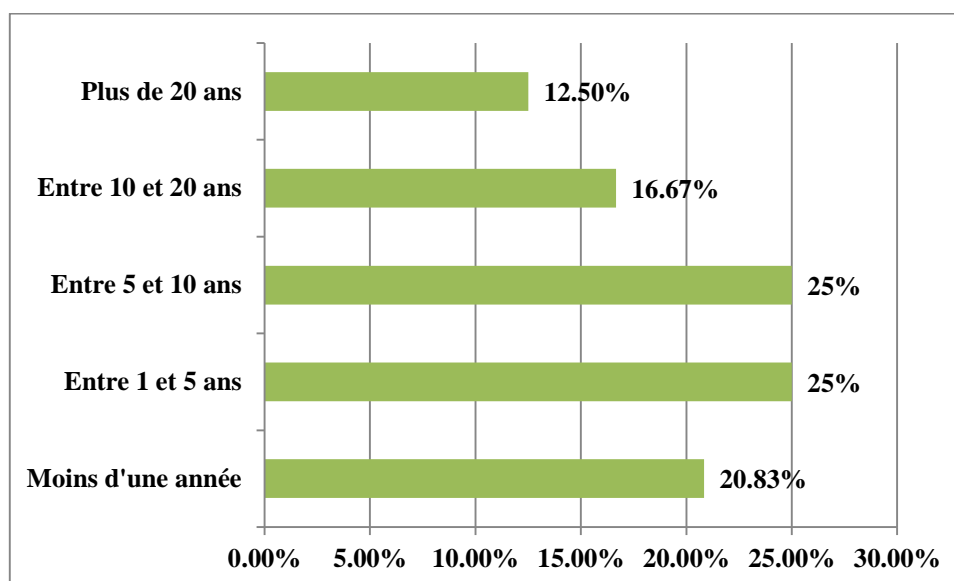
Tableau N°06 : Répartition selon les années d'expérience.

Expériences	Nombre des questionnés	pourcentage
Moins d'une année	5	20.83%
Entre 1 et 5 ans	6	25%
Entre 5 et 10 ans	6	25%
Entre 10 et 20 ans	4	16.67%
Plus de 20 ans	3	12.5%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous représente la répartition selon les années d'expérience :

Figure N° 12 : Répartition selon l'expérience.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après cet histogramme, 54.17% des employés 24 questionnés ont plus de 5 ans d'expérience, tandis que 25 % ont entre 1 et 5 ans d'expérience, et 20.83% des employées ont un an d'expérience.

3.1.4 Répartition par la situation matrimoniale :

Le tableau ci-dessous représente la répartition de l'échantillon par la situation matrimoniale :

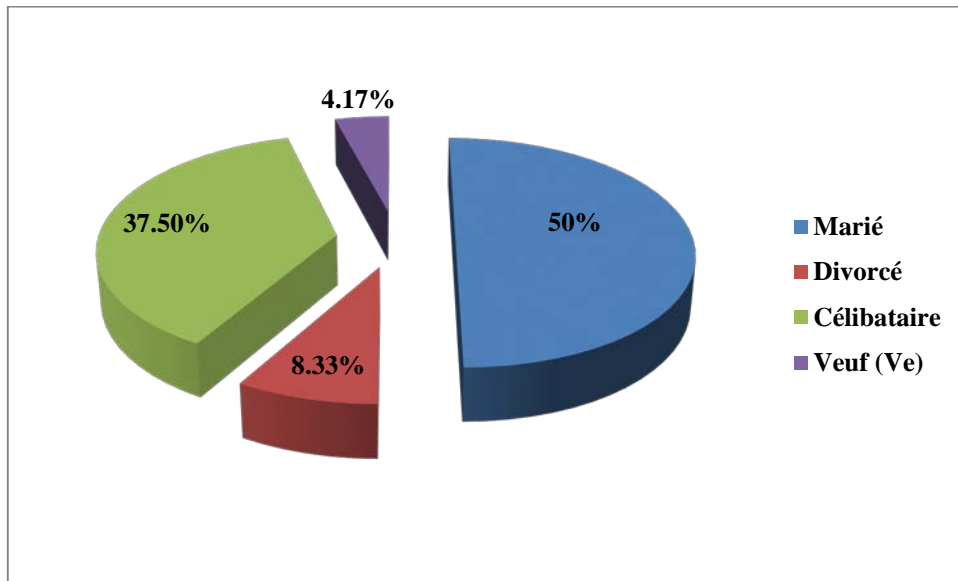
Tableau N°07 : Répartition selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Nombre des questionnées	Pourcentage
Marié	12	50%
Divorcé	2	8.33%
Célibataire	9	37.5%
Veuf (Ve)	1	4.17%
total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous représente la répartition selon la situation matrimoniale :

Figure N° 13 : Répartition selon la situation matrimoniale.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après ce figure ci-dessus nous remarquons que la catégorie des mariés représente la moitié de notre échantillon avec un pourcentage de 50%, suivie de celle des célibataires avec un pourcentage de 37.50%, en suite la catégorie des divorcés avec un pourcentage de 08.33% et en dernier lieu nous trouvons celle des veufs avec un pourcentage de 4.47%.

3.2 Les conditions de l'environnement de travail :

3.2.1 Répartition par la relation au lieu de travail :

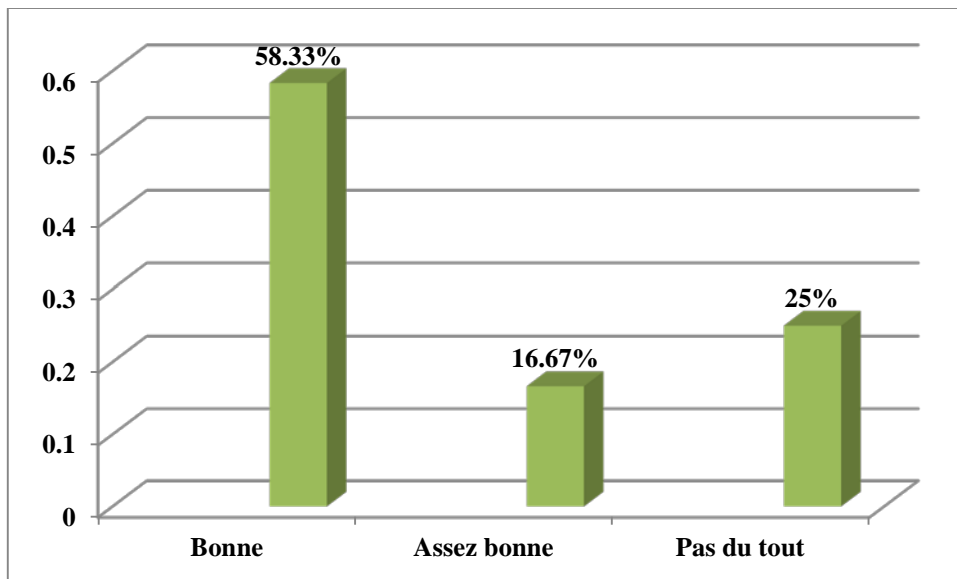
Le tableau ci-dessous permet de montrer la relation entre les employées au sien de la BNA :

Tableau N°08 : Répartition selon la relation au lieu de travail.

	Nombre des questionnées	Pourcentage
Bonne	14	58.33%
Assez bonne	4	16.67%
Pas du tout	6	25%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

Figure N°14 : Répartition selon la relation au lieu de travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après les données de cette figure ci-dessus nous remarquons que la moitié de nos enquêtés ont une relation « bonne » représentée par un pourcentage de 58.33% suivie par celle du « pas du tout » qui représente 25% du personnel en dernier lieu la relation « assez bonne » représente 16.67% des questionnés.

3.2.2 Répartition par le jugement des horaires de travail :

Le tableau ci-dessous permet de montrer le jugement des horaires par les employés de la BNA :

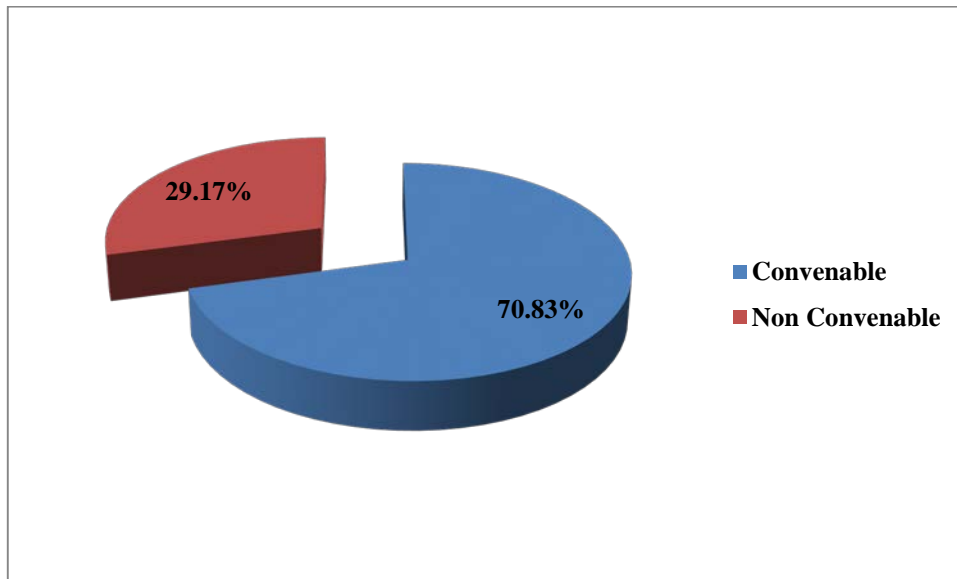
Tableau N°09 : Répartition selon le jugement des horaires de travail.

	Nombre des questionnées	Pourcentage
Convenable	17	70.83%
Non Convenable	7	29.17%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer le jugement des horaires par les employés de la BNA :

Figure N° 14 : Répartition selon le jugement des horaires de travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus nous remarquons que la majorité des employées 70.83% de la BNA trouvent que les horaires de travail son « convenable », en revanche le reste des employées qui sont 29.17% les trouvent « non convenable ».

3.2.3 Répartition par les heures supplémentaires effectuées :

Le tableau ci-dessous permet de montrer les employées qui effectuent des heures supplémentaires au sein de la BNA :

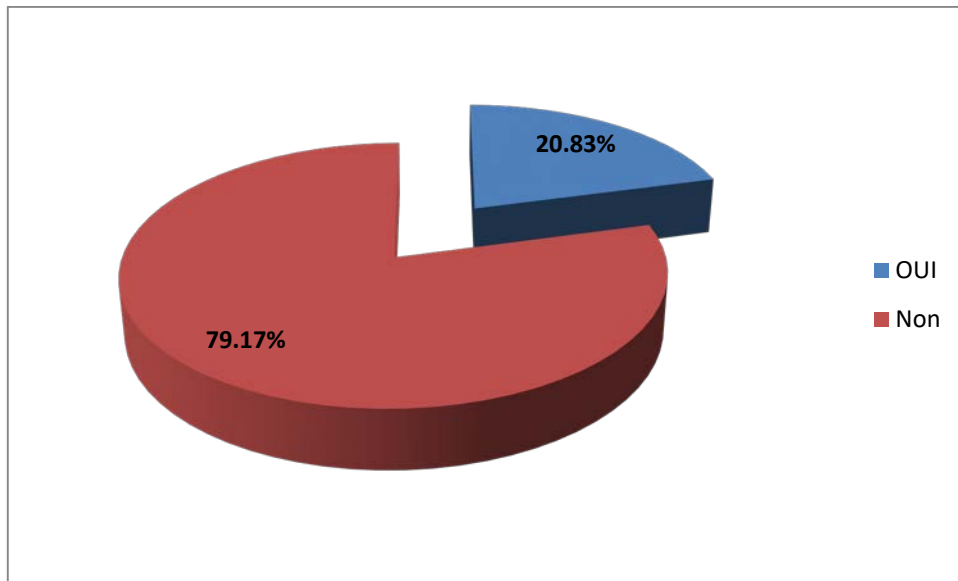
Tableau N°10 : Répartition selon les heures supplémentaires effectuées.

	Nombre des questionnées	Pourcentage
Oui	5	20.83%
Non	19	79.17%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer les employées qui effectuent des heures supplémentaires au sein de la BNA :

Figure N°15 : Répartition selon les heures supplémentaires effectuées.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus la majorité des employées n'effectuent pas des heures supplémentaires, cette catégorie représente 79.17%, la catégorie qui effectuent les heures supplémentaires représente 20.83%.

3.2.4 Répartition par l'existence des conditions de travail motivantes :

Le tableau ci-dessous permet de montrer l'existence des conditions de travail au sein de la BNA :

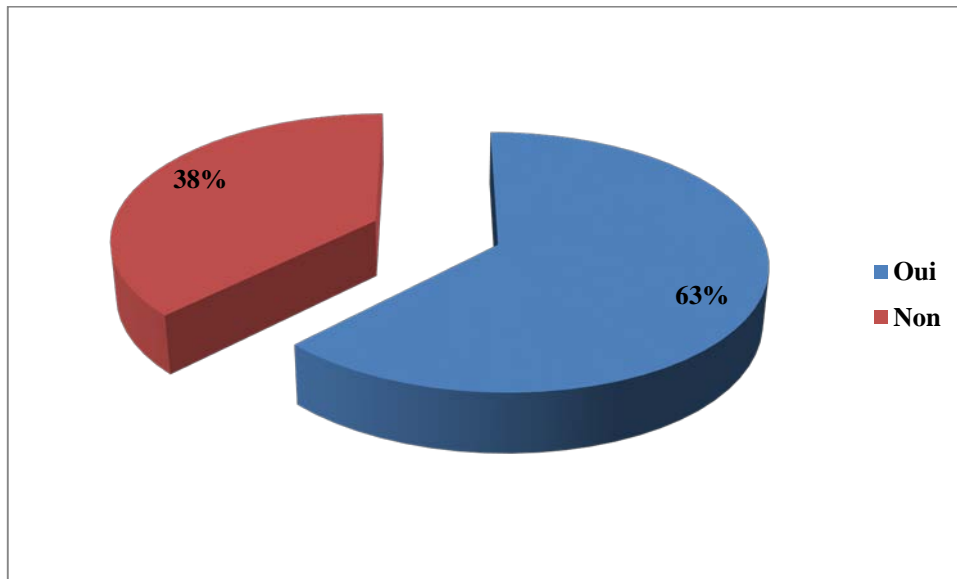
Tableau N°11 : Répartition selon l'existence des conditions de travail motivantes.

Existence des CDT	Nombre des questionnées	Pourcentage
Oui	15	63%
Non	9	38%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer les l'existence des conditions de travail au sein de la BNA :

Figure N° 16 : Répartition selon l'existence des conditions de travail motivantes.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus 63% des employés considèrent les conditions de travail au niveau de la BNA sont réunis pour l'exécution convenable de leurs tâches, tandis qu'une faible moyenne de 38% des employées trouvent que les conditions de travail sont défavorables.

3.2.5 Répartition par les inconvénients de l'exécution du travail :

Le tableau ci-dessous permet de montrer les inconvénients de l'exécution du travail au sein de la BNA :

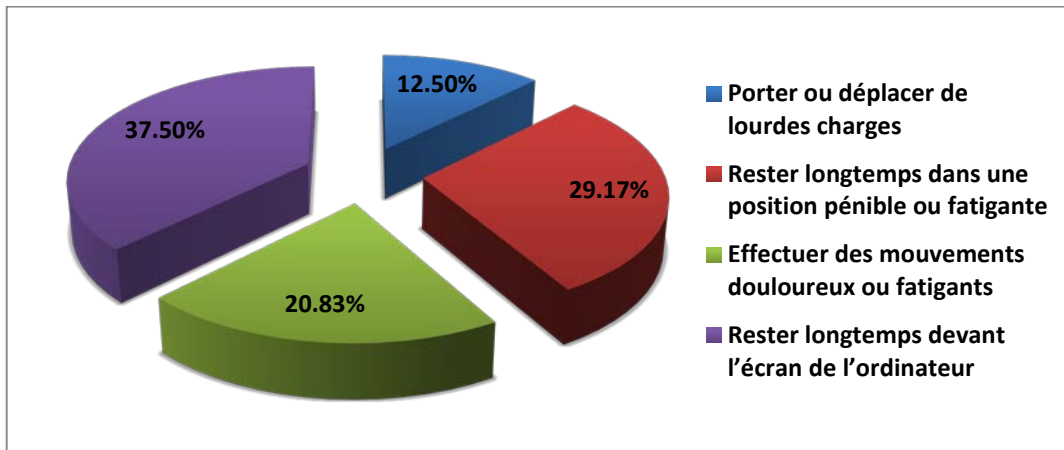
Tableau N°12 : Répartition selon les inconvénients de l'exécution du travail

Les inconvénients de l'exécution du travail	Nombre des questionnées	Pourcentage
Porter ou déplacer de lourdes charges	3	15.50%
Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante	7	29.17%
Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants	5	20.83%
Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur	9	37.50%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête

La figure ci-dessous permet de montrer les inconvénients de l'exécution du travail au sein de la BNA :

Figure N° 17 : Répartition selon les inconvénients de l'exécution du travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après les données de cette figure ci-dessus 37.50% restent longtemps devant l'écran de l'ordinateur qui est dû à la nature de leur travail, suivi par 29.17% restent longtemps dans une position pénible ou fatigante, les employés qui effectuer des mouvements douloureux ou fatigants représentent 20.83%, en dernier on trouve les employées qui porter ou déplacer lourdes charges avec 12.50%.

3.2.6 Répartition par les revendications de l'amélioration des conditions de travail :

Le tableau ci-dessous permet de montrer les revendications de l'amélioration de vos conditions de travail au sein de la BNA :

Tableau N°13 : Répartition selon les revendications de l'amélioration de vos conditions de travail.

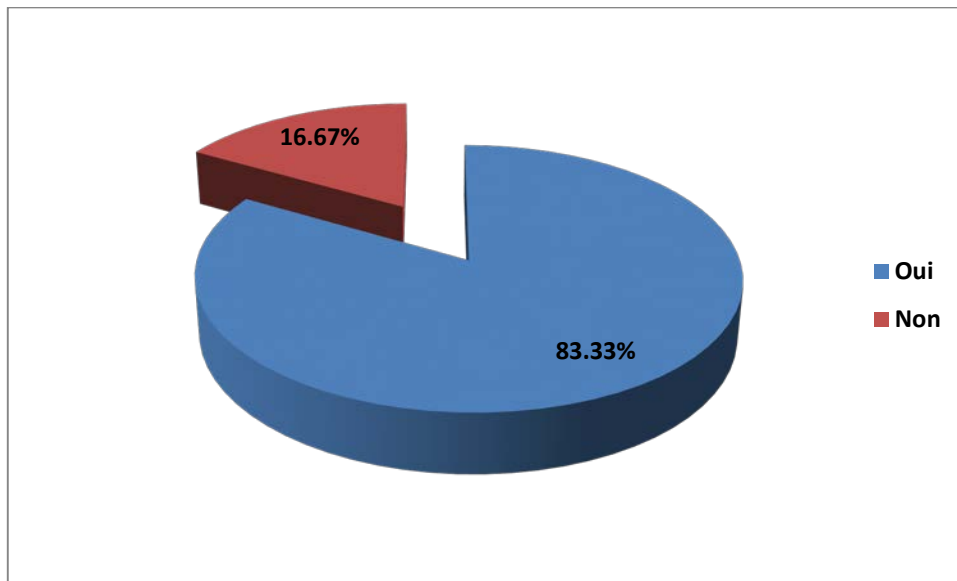
	Nombre des questionnées	Pourcentage
Oui	20	83.33%
Non	4	16.67%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer les revendications de l'amélioration de vos conditions de travail au sein de la BNA :

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Figure N° 18 : Répartition selon les revendications de l'amélioration de vos conditions de travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après les données de cette figure ci-dessus 83.33% des employés de la BNA de revendiquent leurs conditions de travail et sont pour l'amélioration de ces derniers, tandis que 16.67% sont satisfaits de leurs situations et leurs conditions dans l'entreprise.

3.2.7 Répartition par la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA :

Le tableau ci-dessous permet de montrer la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA :

Tableau N°14 : Répartition selon la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA.

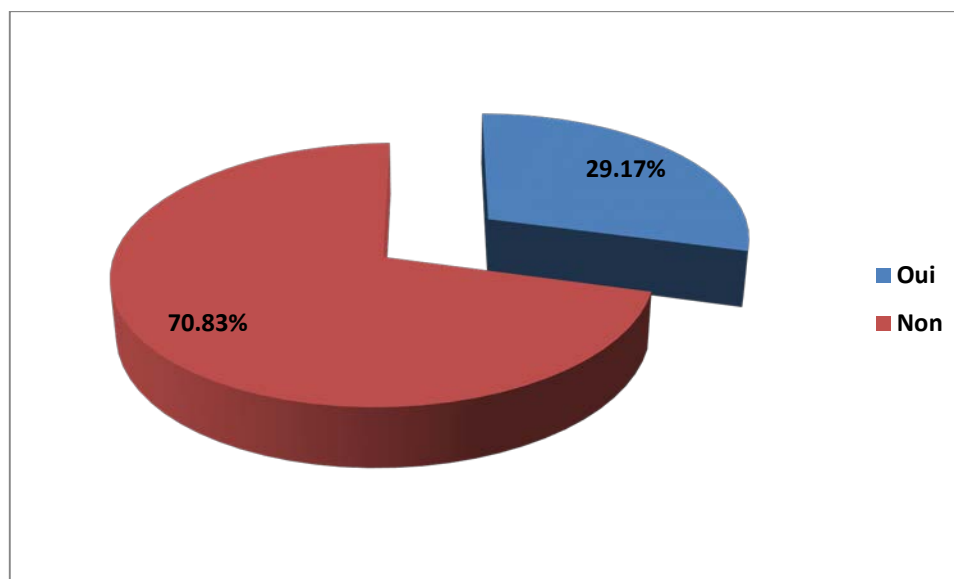
	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	7	29.17%
Non	17	70.83%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA :

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Figure N°19 : Répartition selon la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus 70.83% des employés de la BNA ont répondu par non ce qui veut dire que l'entreprise ne prend pas leurs avis dans les politiques d'améliorations des conditions de travail, tandis que 29.17% ont répondu par oui et que l'entreprise prend leurs avis pour l'amélioration des conditions de travail.

3.2.8 La répartition des employés par les avis au changement des conditions de travail :

Le tableau ci-dessous permet de montrer les avis des employés au changement des conditions de travail.

Tableau N°15 : La répartition des employés selon les avis au changement des conditions de travail :

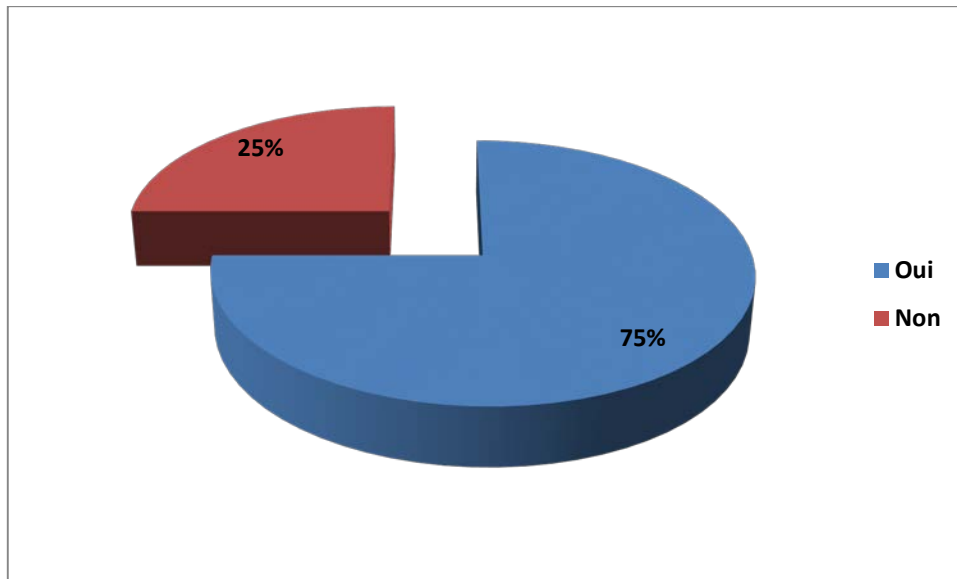
	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	18	75%
Non	6	25%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer les avis des employés au changement des conditions de travail.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Figure N°20 : La répartition des employés selon les avis au changement des conditions de travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après les données de cette figure ci-dessus nous remarquons que la majorité 75% des employés de la BNA est pour le changement de leurs conditions de travail, en revanche la minorité 25% n'est pas pour le changement cela prouve qu'ils sont satisfaits.

3.2.9 Répartition par La satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail :

Le tableau ci-dessous permet de montrer la satisfaction d'employés par rapport aux conditions de travail.

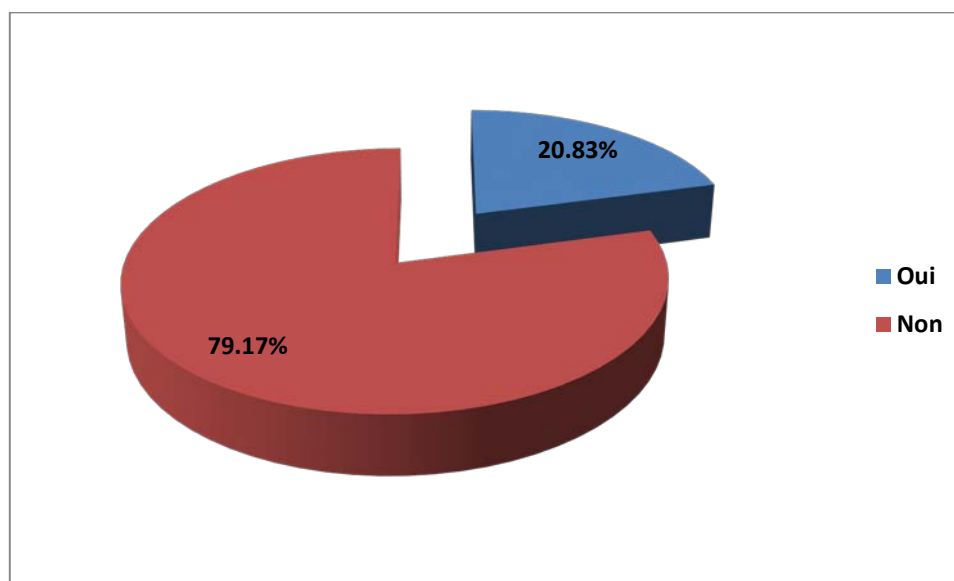
Tableau N°16 : La répartition selon la satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail.

	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	5	20.83%
Non	19	79.17%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de montrer la satisfaction d'employés par rapport aux conditions de travail.

Figure N° 21 : La répartition selon la satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après cette figure ci-dessus nous allons entamer la satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail, nous remarquons que la plupart du personnel de l'entreprise (79.17%) est satisfaits, tandis que le reste du personnel (20.83%) ont choisi « non » c'est-à-dire ils sont satisfaits.

3.3 Motivation des salariés dans leur environnement de travail :

3.3.1 Répartition par le niveau de la motivation au travail :

Le tableau ci-dessous permet d'analyser le niveau de motivation des employés au sein de la BNA :

Tableau N°17 : Répartition selon le niveau de la motivation au travail

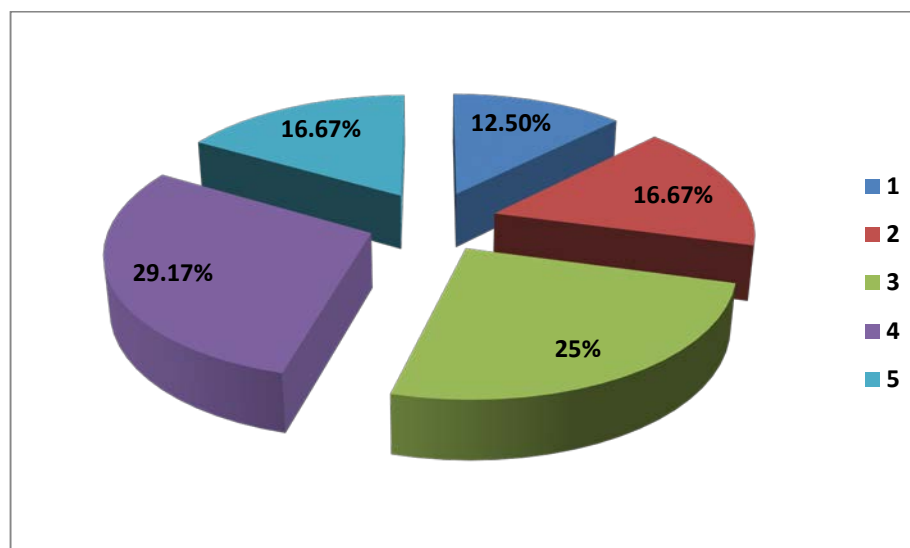
Niveau de motivation	Réponses	Pourcentage
1	3	12.50%
2	4	16.67%
3	6	25%
4	7	29.17%
5	4	16.67%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet d'analyser le niveau de motivation de notre échantillon au sein de la BNA.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Figure N°22 : Répartition selon le niveau de la motivation au travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après cette figure ci-dessus, nous remarquons que 70.84 % des employés notent leurs niveaux de motivation supérieure ou égale à la moyenne de (03), ce qui veut dire que les employés de la BNA sont généralement motivés à l'idée de travailler au sein de cette dernière, en revanche 29.16% notent leurs niveaux de motivation supérieure ou égale à la moyenne de (02).

3.2.2 Répartition par le jugement du climat social :

Le tableau ci-dessous permet de juger le climat social des employés au sein de la BNA :

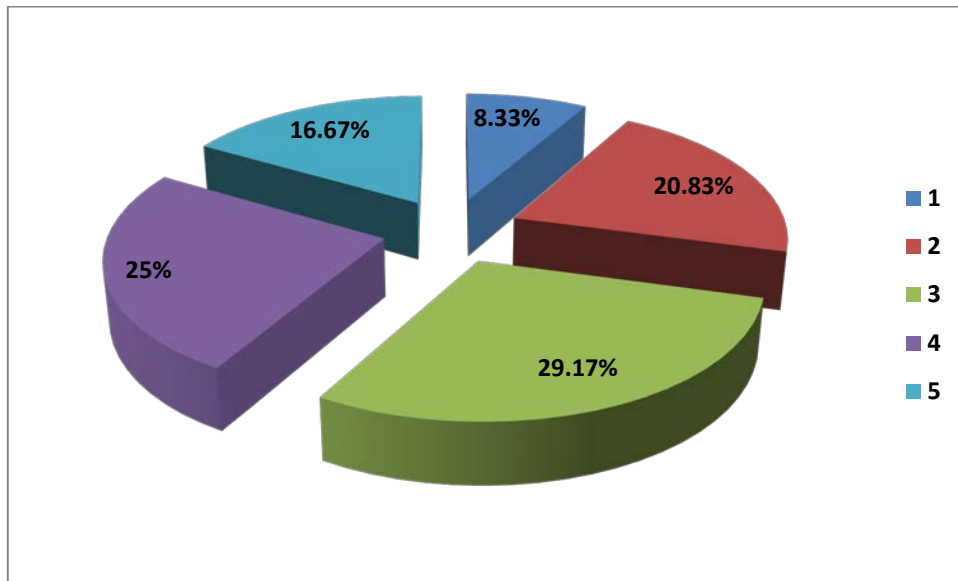
Tableau N°18 : Répartition selon le jugement du climat social.

Qualité du climat social	Réponses	Pourcentage
1	2	8,33%
2	5	20,83%
3	7	29.17%
4	6	25%
5	4	16.67%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous permet de juger le climat social par les employés au sein de la BNA :

Figure N° 23 : Répartition selon le jugement du climat social.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après cette figure ci-dessus, nous remarquons que 29.17% donnent la note (03) pour la qualité du climat social, 25% donnent la note (04), tandis que 20.83% donnent la note (02), la minorité représente 8.33% en donnant la note (01), finalement les employés qui donnent une note de (05) sont 16.67%, donc 70.84% des employés de la BNA donnent la note égale ou supérieure à (03), cela prouve qu'il existe une relation entre la qualité du climat social de l'entreprise et le niveau de motivation.

3.3.3 La politique de motivation au sein de l'entreprise :

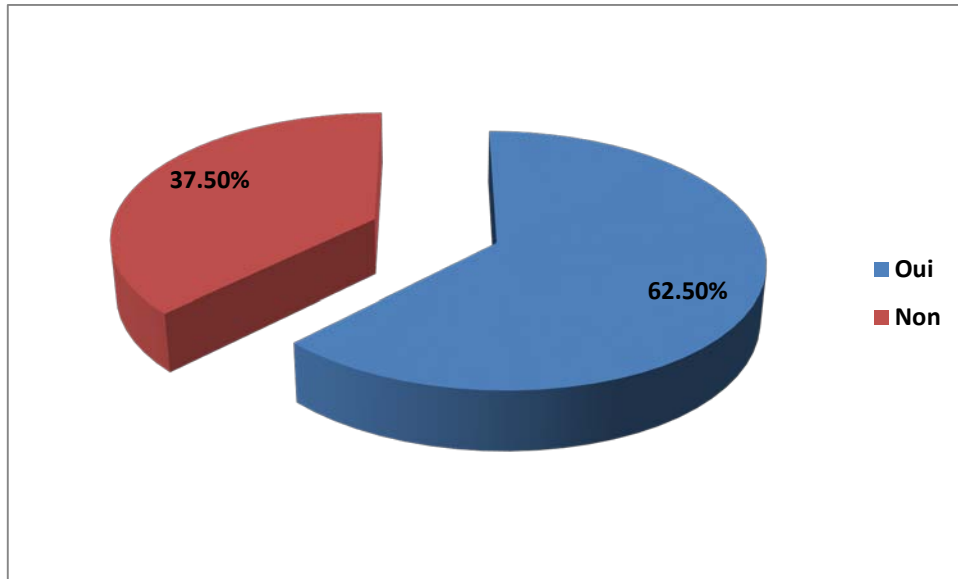
Nous avons demandé à nos questionnés, s'il est pour eux l'entreprise applique-t-elle une politique de motivation. Le tableau et la figure ci-dessous montre leurs réponses :

Tableau N°19 : La politique de motivation au sein de l'entreprise.

	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	15	62.5%
Non	9	37.5%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

Figure N°24 : La politique de motivation au sein de l'entreprise.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après cette figure ci-dessus, 62.5% des employés choisissent la réponse « oui », tandis que 40% choisissent le contraire, la réponse « non », ce qui veut dire que la BNA applique une politique de motivation.

3.3.4 Les facteurs de motivation :

Pour cette question, les résultats sont comme suivis dans le tableau et la figure ci-dessus :

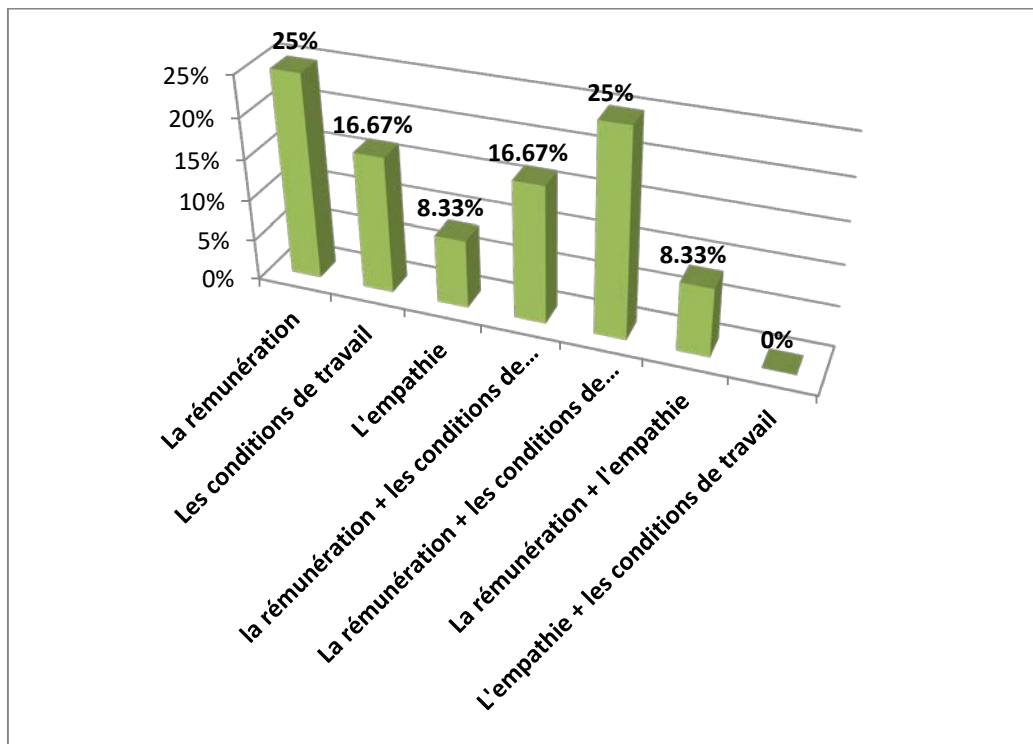
Tableau N°20 : Les facteurs de motivation selon les employés de la BNA.

Facteur de motivation	Réponses	Pourcentage
La rémunération	6	25%
Les conditions de travail	4	16.67%
L'empathie	2	8.33%
la rémunération + les conditions de travail+ l'empathie	4	16.67%
La rémunération + les conditions de travail	6	25%
La rémunération + l'empathie	2	8.33%
L'empathie + les conditions de travail	0	0%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous montre Les facteurs de motivation selon les employés de la BNA :

Figure N°25 : Les facteurs de motivation selon les employés de la BNA.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après cette figure ci-dessus, nous remarquons que La rémunération ainsi que la combinaison de La rémunération et les conditions de travail, sont les facteurs de motivation les plus importants avec un pourcentage de (50%), en deuxième rang nous trouvons les conditions de travail et la combinaison la rémunération, les conditions de travail et l'empathie avec (33.34%), en troisième rang nous trouvons l'empathie et la combinaison de l'empathie et les conditions de travail avec (16.66%), en dernier la combinaison l'empathie et les conditions de travail. Cela montre que la rémunération et les conditions de travail sont les facteurs les plus importants de la motivation selon les employés de la BNA.

3.3.5 La participation à la prise de décision :

Le tableau ci-dessous montre la participation à la prise de décision au sein de la BNA :

Tableau N°21 : La participation à la prise de décision.

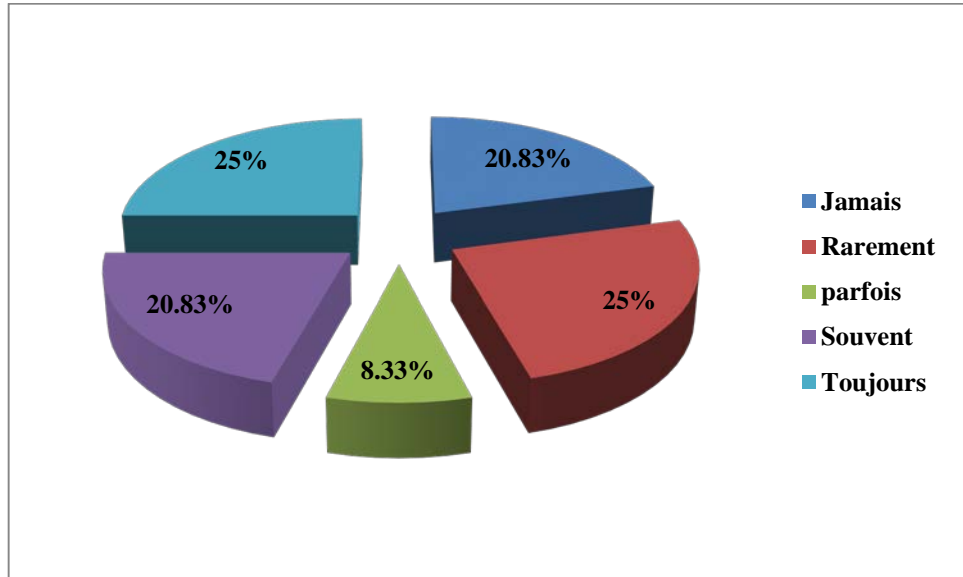
	Nb d'questionnés	Pourcentage
Jamais	5	20.83%
Rarement	6	25%
parfois	2	8.33%
Souvent	5	20.83%
Toujours	6	25%
Total	24	100%

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous montre la participation à la prise de décision au sein de la BNA :

Figure N° 26 : La participation à la prise de décision.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que la BNA implique toujours 25% de ses employés dans le processus de décision, les employés qui les implique souvent et ne les implique pas représentent le même pourcentage de 20.83%, en revanche elle implique parfois 8.33% du personnel.

3.3.6 Les primes accordées par la BNA :

Ce tableau ci-dessous montre la prime accordée par la BNA :

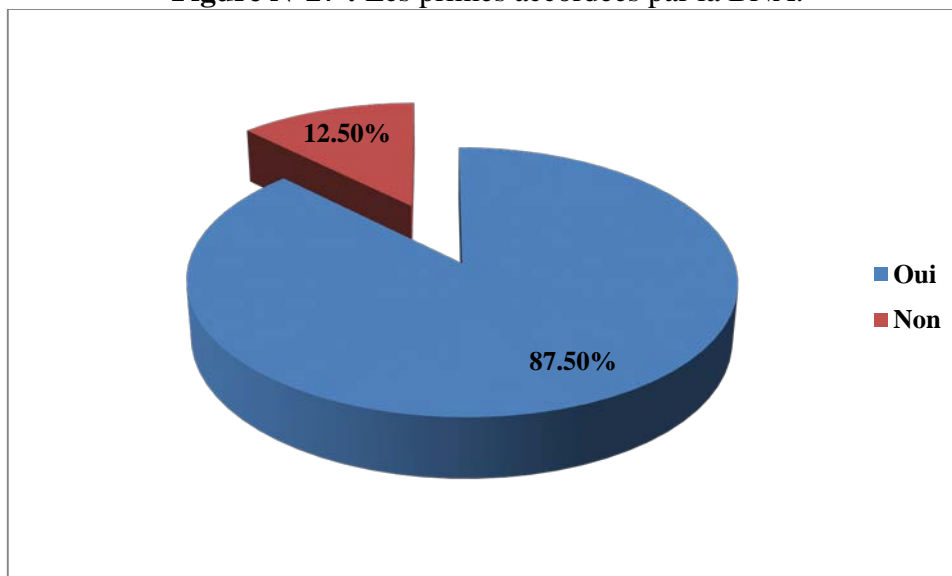
Tableau N°22 : Les primes accordées par la BNA.

	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	21	87.50%
Non	3	12.50%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous montre les primes accordées par la BNA :

Figure N°27 : Les primes accordées par la BNA.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que la BNA accorde des primes aux employées, d'après la majorité qui représente 87.5%.

3.3.7 La formation menée par l'entreprise :

Le tableau ci-dessous montre à ce que la BNA menée des formations :

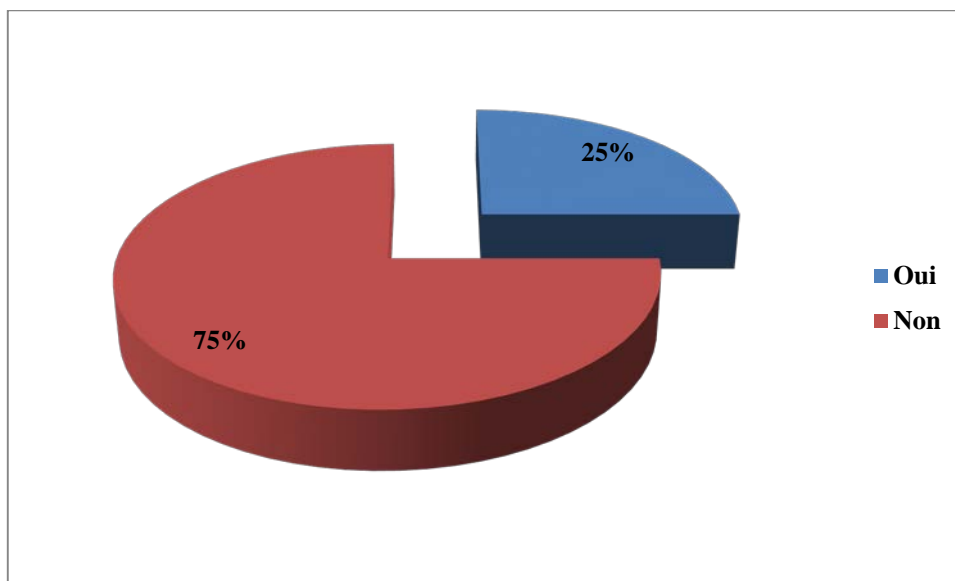
Tableau N°23 : La formation menée par l'entreprise.

	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	6	25%
Non	18	75%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous montre à ce que la BNA mène des formations :

Figure N°28 : La formation menée par l'entreprise.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que 75% des employés bénéficient des formations menées par la BNA, tandis que 25% ne sont pas bénéficiés des formations.

3.3.8 Le niveau de la satisfaction au lieu de travail :

Le tableau ci-dessus montre le niveau de la satisfaction au lieu de travail :

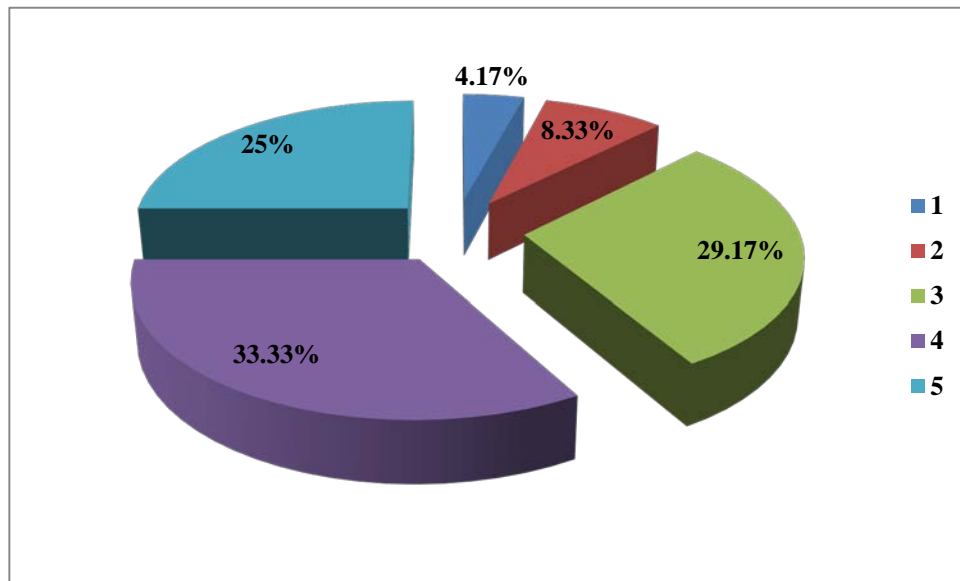
Tableau N°24 : Le niveau de la satisfaction au lieu de travail.

	Nb d'questionnés	Pourcentage
1	1	4.17%
2	2	8.33%
3	7	29.17%
4	8	33.33%
5	6	25%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessus montre le niveau de la satisfaction au lieu de travail

Figure N°29 : Le niveau de la satisfaction au lieu de travail.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que la plus part des employés (87.50%) leurs niveau de satisfaction est égale ou supérieure à (03), le (12.50%) qui reste sont dans un intervalle de {1,2}. Il existe donc une satisfaction au sein de la BNA.

3.3.9 L'effet de la motivation sur la productivité :

Le tableau ci-dessous montre l'effet de la motivation sur la productivité :

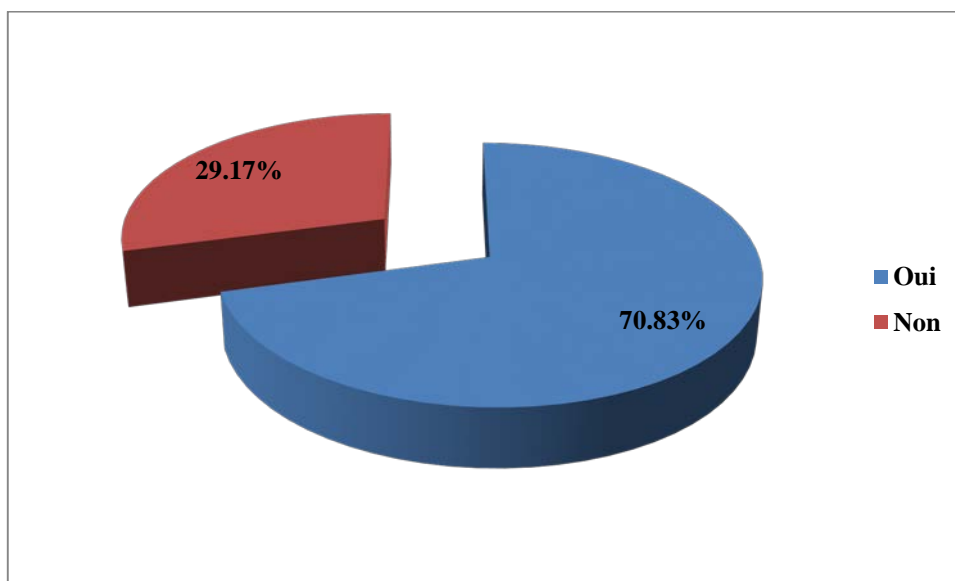
Tableau N°25 : L'effet de la motivation sur la productivité.

	Nb d'questionnés	Pourcentage
Oui	17	70.83%
Non	7	29.17%
Total	24	100%

Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

La figure ci-dessous montre l'effet de la motivation sur la productivité :

Figure N°30 : L'effet de la motivation sur la productivité.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que 70.83% de nos enquêtés sont d'accord que la motivation a un effet sur la motivation, alors que 29.17% ne sont pas avec cette idée.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

3.4 Synthèse :

Lors de notre recherche qui se base sur l'analyse de deux variables très importants dans n'importe quelle entreprise qui sont les conditions de travail et la motivation, et l'étude de la relation entre eux et après l'analyse des réponses du questionnaire, on a pu fournir les résultats suivants :

Notre échantillon se compose de 54.17% femme et 45.83% homme, la majorité dominante est la tranche d'âge entre 36 ans et 45 ans, dont 70.83% sont diplômés de l'université, alors que 50.17% ont une expérience égale ou supérieure à cinq (05) ans, la moitié des employés de la BNA sont mariés.

D'après la bonne relation existante entre les différents collaborateurs de la BNA, la société à davantage d'avoir une communication solide qui contribue à éviter les conflits du travail.

L'existence des conditions de travail motivantes ; que ce soit en termes d'amplitude horaire, d'ergonomie, d'ambiance générale ou des avantages sociaux sont des éléments qui poussent les employés à s'intégrer profondément aux tâches qu'ils occupent.

Quand les conditions de travail n'existent pas, cela peut engendrer des risques psychosociaux comme la démotivation, la baisse de créativité, l'augmentation de l'absentéisme, le turnover et les accidents de travail, la dégradation du climat social et finalement des atteintes à l'image de l'organisation. En raison de ces dysfonctionnements les risques psychosociaux coûtent cher à l'organisation.

La satisfaction menée par les conditions de travail (éclairage, chauffage, bruit ...) influence la productivité des salariés, et c'est confirmé par Elton Mayo, dans le cas d'insatisfaction le bien-être des salariés s'affecte, ce qui les conduit à penser à la revendication d'amélioration des conditions de travail ou bien à quitter leurs postes de travail.

L'implication des salariés dans le processus de la prise des décisions de l'organisation, produit un sentiment d'appartenance chez les salariés, ce qui améliore la motivation.

Plusieurs facteurs influencent la motivation des personnels, parmi ces facteurs nous trouvons le climat social, la rémunération ainsi que les conditions de travail, ce qui prouve qu'il y a un lien entre les conditions de travail et la motivation.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

L'étude à montrer que les salariés sont motivés par des conditions de travail agréables, mais la motivation principale reste le salaire, en effet selon la pyramide des besoins de Maslow ; le premier niveau de besoin est les besoins physiologiques.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

3.5 Recommandations :

La motivation et les conditions de travail idéales sont des leviers clés pour toutes les organisations afin d'assurer sa pérennité et sa survie. Certaines organisations trouvent une difficulté de fournir des bonnes conditions de travail à ses collaborateurs, et cela dû à l'ignorance de l'aspect psychologique.

Voici quelques recommandations pour la BNA :

La BNA doit être attentive à l'état de santé de ses employés.

Équilibrer la charge de travail au sein de l'organisation, éviter de mettre les employés ni en surcharge ni en sous-charge, pour qu'ils ne soient ni stressés ni démotivés.

Améliorer la communication et la coopération dans la BNA en favorisant l'expression des mécontentements et, d'autre part, fournir des interlocuteurs aux directions d'entreprises pour discuter les changements sur le lieu de travail.

Prendre en considération les réclamations du personnel, tel que l'aménagement des horaires de travail.

Veiller à insérer un climat de travail favorable en assurant le confort des employés à travers les moyens nécessaires.

Chapitre 03 : L'impact des conditions de travail sur la motivation des salariés au sein de la BNA

Conclusion du chapitre :

Dans les deux chapitres précédents, nous avons abordé deux thématiques la première est celle des conditions de travail et la seconde qui s'intéresse au concept de la motivation. Dans ce chapitre nous avons essayé d'établir un lien entre les préceptes de nos chapitres précédents c'est-à-dire les conditions de travail et la motivation tout en tentant de prendre comme cas d'étude la BNA.

De plus, à la lumière de l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de notre enquête, ainsi que nos constatations faites sur le terrain on a pu retenir un ensemble de résultats qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de suggestion et recommandation que nous avons jugées utiles. Tous ces points seront revus lors de la conclusion générale de notre étude.

Conclusion générale

Conclusion générale :

A chaque début il y a une fin, la conclusion de mon travail est le fruit de la recherche mais aussi le cumul de trois années d'étude à l'école des hautes études commercial EHEC.

L'environnement qui devient de plus en plus complexe impose aux entreprises un effort grandissant d'adaptation et de modernisation. Notre recherche a pour objectif de répondre à la problématique suivante : la motivation des salariés est-elle liée aux conditions de l'environnement de travail ?

A cet égard, nous avons tenté d'étudier le rôle des conditions de travail dans la motivation des ressources humaines au niveau de la BNA à travers la recherche quantitative.

Il semble difficile d'appréhender la réalité des conditions d'environnement de travail et leur impact sur la motivation des salariés du point de vue de la politique des ressources humaines, en raison du manque d'estimations réelles des aspects motivationnel de travail, car les salariés et leurs motivations restent une occupation primordiale.

Les responsabilités des directeurs ressources humaines sont capitales pour l'atteinte des objectifs fixés par les organisations ainsi que la bonne gestion du capital humain dont-elle dispose pour maximiser la productivité globale de l'entreprise et d'assouvir les besoins d'accomplissement des salariés.

La préoccupation majeure des entreprises est de préserver la santé physique et morale des salariés, la sécurité ainsi que le bien-être dans leurs milieux professionnels.

Désormais les conditions de travail ne sont pas toujours favorables en entreprise ce qui freine le développement de l'entreprise ainsi que le développement individuel des salariés. La stagnation d'un salarié dans le même poste sans évolutions à long terme le pousse à exercer les tâches attribuées sans démontrer un grand intérêt en dépit de son d'épanouissement, s'il ne satisfait pas ses besoins il ne peut qu'être défavorable pour l'entreprise.

Dans ce cas-là les retombés des conditions de travail sur la motivation des salariés ne peuvent qu'être très lourds à supporter en termes de coûts. C'est le cas de la BNA qui subit un taux important d'abondant de postes et de démissions en partie à cause des conditions de travail mais aussi de manque d'initiative en terme de carrières ce qui les poussent à quitter l'entreprises dès qu'ils trouvent mieux.

Conclusion générale

La présente recherche nous a permis à travers l'observation des nombreux districts de la BNA et notamment grâce aux questionnaires distribués de répondre à la première hypothèse. « Dans quelles conditions de travail, les salariés de la BNA sont motivés ? » En effet, les conditions de travail au sein de cette dernière sont favorables ce qui a permis d'établir un lien d'appartenance aux salariés envers leurs entreprises. À ce constat notre première hypothèse est **confirmée**.

D'après l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche nous pouvons synthétiser que les conditions de travail et la motivation sont deux variables étroitement liées, où on a pu déduire que les conditions de travail ont un impact direct sur la motivation, positivement ou négativement, D'où notre deuxième hypothèse « Les bonnes conditions de travail au sein de l'entreprise influence positivement la motivation des salariés » est **confirmée**.

Dans la limite de notre recherche, nous nous sommes confrontés à plusieurs obstacles, commençant par la complexité de sujet étudié qui a engendré une grande difficulté à cerner tous les aspects autour de notre problématique. Puis le manque d'informations et de données au sein l'entreprise.

Tel que nous avons pu le constater tout au long de notre étude, la motivation et les conditions de travail restent un phénomène complexe qui demande à être exploré davantage et ils représentent une piste de recherche privilégiée.

De ce fait, cette étude est une étude discutable qui peut être seulement le mérite d'avoir soulevé le problème, car l'analyse du phénomène de la motivation au travail fait appel à une multitude de facteurs.

Enfin nous espérons que notre présente recherche aura pu mettre la lumière sur l'impact qu'ont les conditions de travail sur la motivation des salariés dans l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- ALIS (D) et autres, « Risques et souffrance au travail », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
- AMADIEU (J.F), *organisation et travail (coopération, conflit et marchandise)*, Vuibert, Paris, 1993.
- ARTHUR R (Pell), *encadrer et motiver une équipe*, édition S&SM, Paris, 1998.
- CARRE (P) et FENOUILLET (F), *Traité de psychologie de la motivation*, Dunod, 2009.
- CATALINA (P), CLAIRE (M) MARIOTTI (R), *médecine et risque au travail*, Masson, paris, France,2002.
- CITEAU (Jean-Pierre), *gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques)*, 4^{ème} édition, Dallouz, Paris, 2002.
- CLAUDE (Levey-leboyer), *la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégie*, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, 1998.
- COUSSERGUES (Sylvie), *Gestion de la banque*, Edition DUNOD, Paris, 2007.
- COUSSERGUES (Sylvie), *Gestion de la banque*, Edition DUNOD, Paris, 2007.
- CROZET (Daniel), *la gestion des ressources humaines*, édition NATHAN ,3^{ème} Ed, 1994, paris.
- DAYAN (A), *Manuel de gestion*, 2^{ème} édition, Ellipses, 2004.
- DECKER (J.F), *Etre motivé et réussir*, Organisation, Paris, 1988.
- DENIS (J.P), MARTINET (A.C), SILEM (A), *Lexique de Gestion et de Management*, 9^{ème} édition, Dunod, 2016, paris.
- DURANT (J), *Les Formes De La Communication*, éd Dumont communication, Paris, 1981.
- FERRAND (S), « La gestion des accidents du travail Mode d'emploi », Gereso, 2008.
- GAY (Rousting), *le travail autrement*, 3^{ème} édition, Bordas, paris, 1982.
- GEHENNE (Jean-Claude), *Dictionnaire thématique des sciences économique et social*, DUNOD, Paris, 1995.
- GOLLAC(M) et VOLKOFF (S), *les conditions de travail*, 3^{ème} édition, La découverte, paris, 2002.
- GUELAUD (F) et autres, *pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise*, 4^{ème} édition, Armand colin, 1975.

Bibliographie

- HELLRIEG (D), W. SLOCUM(J), *management des organisations*, 2^{ème} édition, Edition D Boeck université, Paris, 2007.
- HOSDEY (A), ROGISTER (J), *la formation en entreprise, les clés de la réussite*, Belgique, 2009.
- HOUNOUNOU (Albéric), *100 fiches pour comprendre le management*, 3^{ème} édition, Bréal, 2011.
- JACQUES (L), *La psychologie du travail en ergonomie, dans Traité de psychologie appliquée*, P.U.F., t. III.
- JALLAIS, Canaux de distribution, Encyclopédie de gestion, Economica, Tome, 1989.
- KOCOVSKI (S), *Ergonomie et management: optimisez vos produits et vos processus*, édition Professionnelle, Belgique, 2009.
- KOTLER (P.H), DUBOIS (B), *Marketing Management*, Edition 9^{ème}, Paris.
- KOTLER et DUBOIS et MANCEAU, *Marketing Management*, 12^{ème} édition Pearson éducation.
- KOTLER et DUBOIS et MANCEAU, *Marketing Management*, 12^{ème} édition, pearson.
- LETHIELLEUX (Laëtitia), *L'essentiel de la GRH*, 8^{ème} édition, Gualino, 2014/2015, paris, p29
- LOUCHE (C), « introduction à la psychologie de travail et des organisations », 4^{ème} édition, Armand colin, paris, 2007, p19.
- MARTIN et Védrine, *Marketing les concepts-clés*, Edition Chihab, Alger, 1996.
- MONOD (H), KAPITANIAK (B), « *Ergonomie* », 2^{ème} édition, Elsevier Masson, 2003.
- MONTSERRAT (X), *comment motiver viser la performance pour renforcer la motivation*, Organisation, Paris 2004.
- NOEL (M) et autres, « Analyse des conditions de travail I », Ed Entreprise moderne, 1982.
- OUACHERINE (H) & CHABANI (S), *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, TALEB impression, Alger, 2013.
- PETER (D), « Devenez manager », Ed, Pearson Education, France, Paris,2006, p115
- PIERRE et CHAPERT, *Communication et Relation Publique*, Paris, 1979.P.22
- PIERRE et CHAPERT, *Communication et Relation Publique*, Paris, 1979.
- PIGNIOL (C), *technique et politique d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise*, Eme, Paris, 1980, p.11.
- PLAN (Jean-Michel), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003,
- ROMAN (B), *Bâtir une stratégie de rémunération, système de rémunération et management de la performance*, Dunod, Paris, 2010.
- ROUSSEL (P), *La motivation au travail-concept et théories*, EMS, collection Références, Paris, 2001.
- SEKIOU (L), *gestion du personnel*, édition d'Organisation, paris.
- TAYLOR (F.W), *Direction Scientifique des Entreprises*, Dunod, Paris.

Revus et périodique :

Bibliographie

- BERGERON (L), *Satisfaction, motivation et performance au travail*, PUL, academia.edu, 1986
- JALLAIS, Canaux de distribution, Encyclopédie de gestion, Economica, Tome, 1989.
- REMY (P.L), *Amélioration des conditions de travail et efficacité du système de production*, in revue *d'économie industrielle*, vol. 10, 4e trimestre 1979. Aspects humains et sociaux de l'économie industrielle.
- TURCOT (A), ROY (S) et SIMPON (A), *Analyse descriptive des dossiers d'indemnisation des travailleurs*, dans le revue : *Lésions professionnelles reliées aux vibrations main-bras au Québec 1993 à 2002*

Travaux universitaires :

- Mucha(L), *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, thèse 1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, université de Reims, 2010.
- MURENGEZ (Josue) : *Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural*, Université Libre de Kigali, Kigali ,2009.
- ZOURDANI (Safia.) : *Le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie : cas de la BNA*. Thèse de magister, Monnaie, Finance et Banque, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammari, 2012.

Web graphie :

- <http://www.travail.gov.fr/etude-recherche-statistique/organisation-syndicale>.
- <http://www.vedura.fr/social/emploi/conditions-travail-entreprise>
- <https://actiz.ca/trucs-et-conseils/stress-au-travail-sources-consequences-et-solutions/>
- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.svg
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
- <https://qualiblog.fr/management-2-0/performance-collective>
- <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>
- <https://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html>
- <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-delegation-323933.htm#>
- <https://www.etudier.com/dissertations/Relations-Humaines/496652.html>
- https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_153249/lang--fr/index.htm
- <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--fr/index.htm>
- <https://www.mesurez.com/conseil-securite-travail-ambiance-thermique>

Bibliographie

- <https://www.officiel-prevention.com/dossier/sante-hygiene-medecine-du-travail-sst/eclairage-des-locaux/eclairage-des-locaux-et-lieux-de-travail>
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Travail.htm>
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/frederick-winslow-taylor/>
- https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/

Les journaux :

Le journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, Chapitre 4, Les autres régimes juridiques de travail, p4, consulté le 03/06/2021 à 15 :23

Conférences :

GUY (A), *les nouvelles stratégies pédagogiques ont cent ans*, Québec, 2002.

Annexes

Annexe N°01 :

Questionnaire

Bonjour à toutes et à tous, en vue de l'obtention de mon master en Management et Entrepreneuriat à l'EHEC-Alger. Intitulé « l'impact des conditions de travail sur la motivation de salariés »

Je vous propose aujourd'hui de participer à ce succès en répondant à ces questions le plus sincèrement possible. Ceci ne prendra pas plus de 20 minutes de votre temps et en vous assurant que toutes les informations demandées ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

1. Rubrique N°01 : Informations personnelles

1. Sexe :

- Masculin
- Féminin

2. Age :

- Moins de 25ans
- Entre 25ans et 35ans
- Entre 36ans et 45ans
- Plus de 46ans

3. Niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. Ancienneté professionnelle :

- Moins d'une année
- De 1ans à 5 ans
- Plus de 5 ans

5. Situation matrimonial :

- Marié
- Divorcés
- Célibataire
- Veuf (Ve)

Rubrique N°02 : les conditions de l'environnement de travail.

6. Quel genre de relation avez-vous entre vos collègues ?

- Bonne
- Assez bonne
- Pas du tout

7. Comment jugez-vous votre horaire de travail ?

- Convenable
- Non convenable

8. Effectuez –vous des heures supplémentaires ?

- Oui
- Non

9. L'exécution de votre travail impose-t-il :

- Porter ou déplacer de lourdes charges.
- Rester longtemps dans une position pénible ou fatigante.
- Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants.
- Rester longtemps devant l'écran de l'ordinateur.

10. Votre lieu de travail présente-t-il l'un des inconvénients de :

- Saleté.
- Danger.
- Haute température.
- Base température.
- Bruit.

11.

A. Votre travail affecte-t-il votre santé ?

- Oui
- Non

B. Si oui de quoi souffrez-vous ?

- Stress
- Mal aux yeux
- Maux de tête
- Mal de dos
- Fatigue

12. Y-a-t-il des visites périodiques auprès du médecin de travail ?

- Oui
- Non

13. Dans le cadre de travail, faites-vous des propositions pour revendiquer l'amélioration de vos conditions de travail ?

- Oui
- Non

14. Est-ce que votre entreprise prend en compte votre avis dans sa politique d'amélioration des conditions de travail ?

- Oui
- Non

15. Est-ce que vous êtes pour le changement de vos conditions de travail ?

- Oui.
- Non.

16. Etes-vous satisfait de vos conditions de travail ?

- Oui.
- Non.

17. Avez-vous déjà demandé qu'on aménage votre poste de travail, pour que vous soyez dans de meilleures conditions de travail ?

- Oui.
- Non.

18. Sentez-vous en sécurité dans votre entreprise ?

- Oui.
- Non.

Rubrique N°03 : Motivation des salariés dans leur environnement de travail.

19. Êtes-vous motivé dans votre travail ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. Comment jugez-vous le climat social de votre banque ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. Diriez-vous que la direction applique une politique de motivation au sein de votre Banque ?

- Oui.
- Non.

22. Quels sont pour vous les majeurs facteurs de motivation au travail ?

- Les conditions de travail dont vous disposez.
- La rémunération que vous percevrez en fin de mois.
- L'empathie et la compréhension dont font preuve vos collègues

23. Participez-vous à la prise de décision au sein de votre banque ?

- Jamais.
- Rarement.
- Parfois.
- Souvent.
- Toujours.

24. L'entreprise vous accorde telle des primes ?

- Oui.
- Non

25. Avez-vous bénéficié d'une formation menée par la banque ?

- Oui.
- Non

26. Votre banque vous encourage par quoi ?

- Des primes.
- Des cadeaux.
- Des aides à chaque événement.

27. Etes-vous satisfait dans votre travail ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28. Si vous-êtes motivé cela a un effet sur votre productivité ?

- Oui.
- Non

Merci pour votre coopération

Préparé par : ROUBACHE Ilyes

Annexe N°02 :

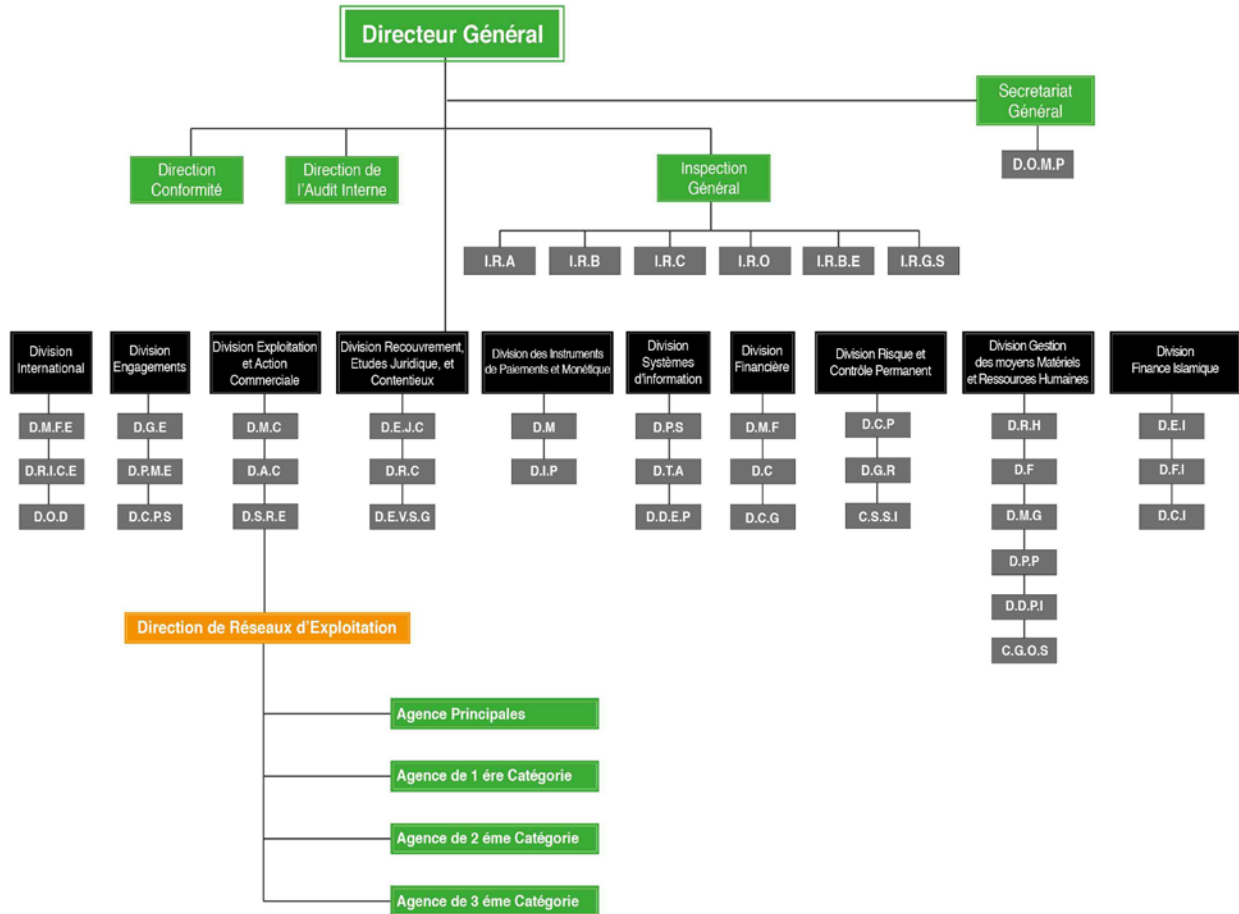


Table des matières :

LISTE DES TABLEAUX :	6
LISTE DES FIGURES :	7
TABLEAU DES ABREVIATIONS :	9
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION GENERALE	0
CHAPITRE 01 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL	1
INTRODUCTION DU CHAPITRE :	4
SECTION N°01 : LES CONDITIONS DU TRAVAIL :	5
1.1. Histoire des conditions du travail :	5
1.2 Définition des conditions de travail :	5
1.3 Les Théories relatives aux conditions de travail :	8
1.3.1 Le courant classique :	8
1.3.1.1 Le Taylorisme :	8
1.3.1.2 Le fordisme :	9
1.3.1.3 Les nouvelles formes d'organisations du travail :	10
1.3.2 Le courant psychologique :	10
1.3.2.1 L'école des relations humaines :	10
1.4 La construction sociale des conditions de travail :	11
1.5 L'ergonomie :	12
1.5.1 L'approche de l'ergonomie :	12
1.5.1 Modalités de l'intervention ergonomique :	13
1.5.2 Ergonomie et correction :	14
1.5.3 Ergonomie de projet ou d'organisation :	14
SECTION N°02 : ANALYSE DES CONDITIONS DE TRAVAIL :	15
2.1. Les aspects physiques :	15
2.1.1 Les facteurs d'ambiances (physique) :	15
2.1.2. Les facteurs de production :	18
2.2 Les aspects psychosociologiques :	19
2.3 Le temps de travail :	19
SECTION N°03 : AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL :	20
3.1 L'importance de l'amélioration des conditions de travail :	20
3.2 Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail :	21
3.2.1 La médecine du travail :	21
3.2.2 Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail :	22
3.2.3 L'inspection du travail :	23
3.2.4. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) :	23
3.2.5. Le syndicat :	23

3.3 L'influence des conditions de travail :	23
3.3.1 L'accident de travail :	24
3.3.2 Le stress :	25
3.3.3 Le turn over et l'absentéisme :	26
CONCLUSION DU CHAPITRE :	27
CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION DES SALARIES.	27
INTRODUCTION AU CHAPITRE	28
SECTION N°01 : GENERALITE SUR LA MOTIVATION.	29
1.1 Approche étymologique de la motivation :	29
1.2 Définition de la motivation :	29
1.3 La motivation au travail :	30
1.4 Les caractéristiques de motivation :	31
1.4.1 Le déclenchement du comportement :	31
1.4.2 La direction du comportement :	31
1.4.3 L'intensité du comportement :	31
1.4.4 La persistance du comportement :	31
1.5 La typologie des motivations :	33
1.5.1 La motivation finale :	33
1.5.2 La motivation instrumentale :	33
1.5.3 La motivation de survie :	33
1.5.4 La motivation obsessionnelle :	34
1.5 Principales dimensions de motivation :	34
1.6 Processus de motivation de base :	36
1.7 La motivation et la performance :	39
1.7.1 Performance au travail :	39
1.7.2 La relation entre la motivation et la performance :	39
SECTION N°02 : LES FONDEMENTS DE LA MOTIVATION :	40
2.1 Les modèles théoriques de la motivation humaines :	40
2.2 Les théories des besoins - mobiles – valeurs :	41
2.2.1. Les théories des besoins :	41
2.2.1.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de Maslow :	41
2.2.1.2 La théorie ERD (existence, relation, développement) :	44
2.2.1.3 La théorie bi-factorielle :	44
2.2.1.4. Les théories classiques de la motivation intrinsèque :	46
2.2.1.5 Les théories de l'évaluation cognitive :	46
2.2.1.6. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham'' :	46
2.2.1.7. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :	47
2.2.2 Les théories du choix cognitif :	47
2.2.2.1 L'approche cognitive interactionnelle classique :	47
2.2.2.2 L'approche cognitive intermittente :	48
2.2.2.4 L'approche des dynamiques de l'action :	48
2.2.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :	49

2.2.3.1. La théorie de la fixation des objectifs :	49
2.2.3.2 Les théories de l'autodétermination :	49
SECTION N°03 : LES PRINCIPAUX FACTEURS QUI FAVORISENT LA MOTIVATION DU	
PERSONNEL :	50
3.1. Le management motivant :	50
3.1.2. Le management participatif :	50
3.1.3. Le management ou direction par objectif(DPO) :	51
3.1.4. La délégation de pouvoir :	51
3.1.5 Le leadership adaptif :	51
3.2.1 La rémunération :	52
3.2.2. La formation :	52
3.2.3 La gestion de carrière :	53
3.2.4 Les conditions de travail :	53
3.2.5 Une communication interne :	54
3.2 Le travail motivant :	55
3.3.1 L'enrichissement des tâches :	55
3.3.2. Changer la nature de travail :	56
CONCLUSION DU CHAPITRE :	57
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA	
MOTIVATION DES SALARIES AU SEIN DE LA BNA.....	58
INTRODUCTION :	59
SECTION N°01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.	60
1.1. Historique de la BNA :	60
1.2 Définition de la Banque Nationale d'Algérie :	61
1.3 Filiales et Participations :	61
1.3.1 En ALGÉRIE :	61
1.3.2 À L'ETRANGER :	62
1.4 La BNA en chiffres :	63
1.6 L'organisme de LA BNA :	64
1.7 Les atouts de la BNA :	66
1.8 Le mix marketing bancaire :	67
1.8.1 Produit / Service :	67
1.8.2 La fixation de prix bancaire :	67
1.8.3 La politique de distribution :	68
1.8.4 Les choix de distribution :	68
1.9 La politique de communication :	69
1.9.1 La communication interne :	69
1.9.2 La communication externe :	69
SECTION N°02 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	70
2.1. La méthodologie de l'enquête :	70
2.2 L'objectif de l'enquête :	71
2.3 Population et échantillon choisi :	71

2.4 Outils de mesures :	71
2.4.1 Le questionnaire :	71
2.5 Dépouillement	72
SECTION N°03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	72
3.1 Renseignements personnels :	72
3.1.1 Répartition par sexe et âge :	72
3.1.2 Répartition par niveau d'étude :	73
3.1.3 Répartition par les années d'expérience :	74
3.1.4 Répartition par la situation matrimoniale :	75
3.2 Les conditions de l'environnement de travail :	76
3.2.1 Répartition par la relation au lieu de travail :	76
3.2.2 Répartition par le jugement des horaires de travail :	77
3.2.3 Répartition par les heures supplémentaires effectuées :	78
3.2.4 Répartition par l'existence des conditions de travail motivantes :	79
3.2.5 Répartition par les inconvénients de l'exécution du travail :	80
3.2.6 Répartition par les revendications de l'amélioration des conditions de travail :	81
3.2.7 Répartition par la prise en compte des avis des employés dans la politique de l'amélioration des conditions de travail par la BNA :	82
3.2.8 La répartition des employés par les avis au changement des conditions de travail :	83
3.2.9 Répartition par La satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail :	84
3.3 Motivation des salariés dans leur environnement de travail :	85
3.3.1 Répartition par le niveau de la motivation au travail :	85
3.3.2 Répartition par le jugement du climat social :	86
3.3.3 La politique de motivation au sein de l'entreprise :	87
3.3.4 Les facteurs de motivation :	88
3.3.5 La participation à la prise de décision :	89
3.3.6 Les primes accordées par la BNA :	90
3.3.7 La formation menée par l'entreprise :	91
3.3.8 Le niveau de la satisfaction au lieu de travail :	92
3.3.9 L'effet de la motivation sur la productivité :	93
3.4 Synthèse :	95
3.5 Recommandations :	97
CONCLUSION DU CHAPITRE :	98
CONCLUSION GENERALE :	99
BIBLIOGRAPHIE	100
ANNEXES	100