



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT  
DES  
SCIENCES SOCIALES

**Mémoire de fin de cycle**

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

**Option** : Sociologie de l'organisation et du travail

**Thème**

LE RÔLE DES MANAGERS DANS LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT  
DE LA RESSOURCE HUMAINE  
AU SEIN DE L'ENTREPRISE ADMINISTRATIVE

**Cas d'étude** : Le fonds de la sécurité sociale de Zanzibar

**Réalisé Par**

SOUD, MahFoudh Othman

**Encadré par :**

M<sup>me</sup>.BELKACEM Karima

**Année Universitaire 2018\_2019**

## RECONNAISSANCE

Je commence en remerciant Dieu le tout puissant pour tout ce qu'il m'a donné. Après cela, Je tiens à souligner l'assistance, le soutien, l'amour et le dévouement que j'ai reçus d'innombrables sources. Beaucoup m'ont aidée dans mes épreuves éducatives et mes tribulations, m'ont soutenue et m'ont encouragées. Mes parents, frères, sœurs et amis, et tous ceux qui ont fourni l'impulsion nécessaire pour mener à bien ce projet.

Je vous remercie.

À mes conférenciers et en particulier ma promotrice, mon amie, ma sœur, M<sup>me</sup> Belkacem Karima,

vos conseils et vos suggestions ont permis de mener à bien ce projet.

Je vous suis reconnaissant de l'aide pour le sujet en général, votre expertise distinguée et vos critiques positives. Pour tous les brouillons que je vous ai envoyés et tous les commentaires que j'ai reçus en réponse,

Je vous en suis très reconnaissant.

## **DEDICACE**

Ce travail est dédié à ma mère, M<sup>me</sup> Halima OThman MohammeD et mon père, M. OThman SouD OThman, comme un symbole de mon amour et de ma reconnaissance pour leurs encouragements et leur soutien durant toute ma vie.

Vous avez toujours eu confiance en moi et m'a appris à être un homme meilleur dans ce monde. Votre amour inconditionnel et indivis me garde fort et je me sens béni à chaque jour.

Je me sens chanceux parce que je suis né de vous. Je t'aime, mère et père, et mon amour pour vous restera à jamais In shaa Allah.

A vous, mes inspirations et modèles.

Je prie Allah de vous donner Jannah.

Amin.

**ABUY**

## Liste des Abréviations.

| <b>Abréviation</b> | <b>Signification</b>  |
|--------------------|---|
| <b>ANOVA</b>       | Analysis of variance « Analyse de variance »  |
| <b>CDD</b>         | Contrat de travail à durée déterminé  |
| <b>CDI</b>         | Contrat à durée indéterminée  |
| <b>GRH</b>         | Gestion des ressources humaines   |
| <b>IBM</b>         | International business machine « Machine commerciale internationale »   |
| <b>OST</b>         | Organisation scientifique du travail  |
| <b>PUF</b>         | Presses universitaires de France  |
| <b>RVSSZ</b>       | Régime volontaire de sécurité sociale de zanzibar   |
| <b>SPSS</b>        | Statistical package for the social sciences « Ensemble des programmes statistiques pour les sciences sociales » |
| <b>TAT</b>         | Test thématique d'apperception  |
| <b>TV</b>          | Télévision  |
| <b>VIE</b>         | La valence, l'instrumentalité et l'attente  |
| <b>ZSSF</b>        | Zanzibar social security fund « Le fond de la sécurité sociale de Zanzibar »                                    |

## La liste des Figures

| <b>N°</b> | <b>Titre</b>         | <b>Page</b> |
|-----------|----------------------|-------------|
| <b>01</b> | Pyramide des besoins | <b>41</b>   |

## La liste des tableaux.

| <b>N°</b> | <b>Titre</b>   | <b>Page</b> |
|-----------|--|-------------|
| <b>01</b> | Caractéristiques socioprofessionnelles des cadres  | <b>83</b>   |
| <b>02</b> | Caractéristiques socioprofessionnelles des agents  | <b>85</b>   |
| <b>03</b> | La relation entre les managers et les approches adoptés pour la lutte contre la démotivation et désengagement des agents   | <b>88</b>   |
| <b>04</b> | La relation des managers selon leur sexe et les raisons de leur choix d'approche pour la lutte contre la démotivation et désengagements des agents                                     | <b>89</b>   |
| <b>05</b> | La relation entre les managers selon leurs années de travail et l'utilisation des autres approches pour la lutte contre la démotivation et désengagement de leur subordonnés           | <b>90</b>   |
| <b>06</b> | La relation entre le sexe des managers et les bénéfices qu'ils gagnent d'après l'application d'approche de leur choix de lutte contre la démotivation et désengagement des travailleur | <b>91</b>   |
| <b>07</b> | La relation entre des cadres selon le sexe et un modèle exemplaire auprès leurs subordonnés  | <b>92</b>   |
| <b>08</b> | La relation entre les cadres et les techniques d'encouragement des travailleurs  | <b>93</b>   |
| <b>09</b> | Le rapport entre les chefs et les moyens d'amélioration de l'environnement de travail  | <b>94</b>   |
| <b>10</b> | La relation entre les managers et les aspects pour informer les agents sur les perspectives de l'entreprise  | <b>95</b>   |
| <b>11</b> | Le lien entre les managers et l'opinion concernant les moyens adoptés pour la lutte contre la démotivation et désengagement de leur subordonnés  | <b>96</b>   |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>12</b> | La relation entre les managers selon leurs années de travail et la fréquence des difficultés qu'ils rencontrent dans l'application d'approche de leur choix                       | <b>97</b>  |
| <b>13</b> | La relation entre les managers et le problème d'individualisme des subordonnés d'après l'approche adopté  | <b>98</b>  |
| <b>14</b> | La relation entre les cadres selon le sexe et les problèmes qui émergent après utilisation d'approche des récompenses par le mérite   | <b>99</b>  |
| <b>15</b> | Le lien entre les managers et leur opinion concernant la prise en compte du sérieux des travailleurs vis-à-vis des perspectives et des objectifs de ZSSF qui leur a été expliquée | <b>100</b> |
| <b>16</b> | Le rapport entre l'avis du personnel selon leur sexe face à leur climat de travail  | <b>101</b> |
| <b>17</b> | Le rapport entre l'avis du personnel selon l'âge et leur opinion face de l'attitude de leur hiérarchie.   | <b>102</b> |
| <b>18</b> | Le rapport entre l'avis du personnel face au courant des perspectives et des objectifs tracées par leur entreprise et leur niveau d'instruction                                   | <b>103</b> |
| <b>19</b> | Le rapport entre l'avis du personnel face au compliment reçu d'après une réalisation de travail, projet ou innovation et leurs années de travail                                  | <b>104</b> |
| <b>20</b> | Des opinions des agents selon leurs sexe face à les moyens utilisés par superviseurs pour les motiver et les engager  | <b>105</b> |
| <b>21</b> | L'avis du personnel selon leurs années de travail et les autres techniques pour lutter contre la démotivation et désengagement qu'ils préfèrent                                   | <b>106</b> |

# Sommaire

## Sommaire

|                            |   |
|----------------------------|---|
| La liste des abréviations  |   |
| La liste des figures       |   |
| La liste des tableaux      |   |
| Introduction générale..... | I |

### Première partie :

#### Partie théorique et méthodologique

#### Chapitre I : Problématisation de l'objet

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Préambule.....                    | 15 |
| 1. Raisons de choix de thème..... | 15 |
| 2. Objectifs de la recherche..... | 16 |
| 3. Etudes antérieures.....        | 17 |
| 4. Problématique.....             | 22 |
| 5. Hypothèse d'étude.....         | 30 |
| 6. Analyse conceptuelle.....      | 31 |
| Conclusion                        |    |

#### Chapitre II : Aperçu général sur la motivation au travail

|  |    |
|--|----|
| Préambule.....   | 38 |
| 1. Définition de la motivation.....  | 38 |
| 2. Histoire de motivation.....   | 38 |
| 3. Type de motivation.....   | 40 |
| 4. Théories de la motivation.....  | 41 |
| 5. Rôle de manager dans la motivation de ressource humaine.....  | 47 |
| 6. Responsabilité de managers dans la prise en charge de la démotivation au sein d'une entreprise..... | 51 |
| 7. Défis de la motivation.....   | 52 |
| Conclusion   |    |

#### Chapitre III : Aperçu général sur l'engagement au travail

|  |    |
|--|----|
| Préambule.....   | 55 |
| 1. Définition de l'engagement.....                               | 55 |
| 2. Engagement Organisationnel.....                               | 55 |
| 3. Autre forme d'engagement.....                                 | 56 |
| 4. Rôle des managers dans l'engagement de ressource humaine..... | 58 |
| 5. Rapport entre motivation et engagement.....                   | 60 |
| Conclusion   |    |



## **Chapitre IV : Méthode et technique de recherche**

### **Section I : Description de l'organisme d'accueil**

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....                           | 64 |
| 1. Origin de l'organisation.....            | 64 |
| 2. A propos des employés.....               | 65 |
| 3. Introduction de de l'organisation.....   | 65 |
| 4. Objectifs politique de ZSSF.....         | 66 |
| 5. Politiques de placement du ZSSF.....     | 66 |
| 6. Structure organisationnelle de ZSSF..... | 67 |
| Conclusion                                  |    |

### **Section II : Description de la méthode de recherche**

|   |    |
|---|----|
| Préambule .....                                     | 70 |
| 1. Description de la durée et du lieu du stage..... | 70 |
| 2. Population mère de l'étude.....                  | 71 |
| 3. Description d'un échantillon d'étude.....        | 71 |
| 4. Méthode de collecte des données.....             | 72 |
| 5. Déroulement d'étude.....                         | 74 |
| 6. Technique d'analyse des données de terrain.....  | 78 |
| 7. Difficultés rencontrés.....                      | 79 |
| Conclusion  |    |

## **Deuxième partie : Partie pratique**

### **Chapitre VI : Analyse des données et interprétation des résultats.**

|   |     |
|---|-----|
| Préambule.....  | 82  |
| 1. Caractéristiques Socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude de ZSSF..... | 83  |
| 2. Lecture et interprétation des résultats des hypothèses .....                 | 88  |
| 3. Discussion et vérification des hypothèses.....                               | 107 |

Conclusion Générale

Annexes

Bibliographique

# **Introduction Générale**

## Introduction

Motivation et engagement de l'employé vont de pair et sont le désir de toute entreprise qui aspire l'épanouissement et la pérennité. La motivation reconnue de manière générale comme étant l'enthousiasme inhérent et la force motrice nécessaire pour accomplir une tâche, est utilisée pour orienter le comportement et les actions des employés en vue d'une vision ou d'un objectif constructif.

De son côté l'engagement traduit les niveaux d'énergie et de créativité que les employés apportent à leur travail. Alors, que se motiver et s'engager relève d'avantage d'une volonté personnelle, motiver et engager les autres exige beaucoup plus une sensibilisation vis-à-vis de la question, une implication des acteurs, l'instauration de politique de motivation et processus de mise en application grâce à la mobilisation des moyens et ressources. Cependant à qui revient cette responsabilité ?

La réponse est simple, cette mission est confiée aux agents de conception de l'entreprise voir des managers et responsables hiérarchiques, et bien le cœur de la responsabilité de tout managers décrit théoriquement consiste à pousser le capital social vers l'efficacité et l'épanouissement, ceci représente un grand challenge

Bien que le système de gestion moderne et les approches théorique pluridisciplinaire ont alimenté et doté l'univers professionnel de techniques et méthodes pour la réussite de cette mission, le défi d'impliquer et d'engager pleinement le travailleur dans l'entreprise autour de ses objectifs demeure encore hors atteinte, d'autant plus qu'il faut se préoccuper de facteurs de démotivation et de désengagement. En effet, un salarié démotivé et non engagé freine et bloque la prospérité de l'entreprise, alors qu'une bonne motivation fait d'un employé un atout fidèle et contribue à maintenir le taux de rétention,

La motivation du personnel est son engagement à attirer notre attention pour une réflexion scientifique sur en particulier le rôle des gestionnaires en raison de la sensibilité de la mission et de la pertinence du sujet pour le monde professionnel alors que la documentation à ce propos enregistre des carences fortuites à ZANZIBAR.

L'objectif ciblé par cette étude conduite à Zanzibar est d'appréhender le rôle des managers de l'entreprise de service dans l'accroissement de la motivation et de l'engagement du personnel administratif pour une analyse et une compréhension de la réalité à partir d'un

travail empirique réalisé auprès de la ZSSF et d'un bagage théorique qui nous sert de base pour la structuration de notre étude.

A cet effet, notre réflexion est scindée en deux parties :

**Première partie : Partie théorique et méthodologique.**

Cette partie contient Cinq chapitres :

- Chapitre I : Problématisation de l'objet d'étude
- Chapitre II : Aperçu générale sur la motivation au travail
- Chapitre III : Aperçu générale sur l'engagement au travail
- Chapitre IV : Méthodes et techniques de recherche

**Deuxième partie : Partie pratique analyse et interprétation des résultats :**

Cette partie contient juste un chapitre avec ses Trois composantes :

- Caractéristiques Socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude de ZSSF
- Lecture et interprétation des résultats des hypothèses.
- Discussion et vérification des hypothèses Discussion et vérification des hypothèses

---

**PARTIE  
THEORIQUE  
ET  
METHODOLOGIQUE**

---

# **Chapitre I**

## **Problématisation de l'objet d'étude**

## Préambule

Ce chapitre aborde, les raisons derrière le choix de notre thème, suite à notre revue littéraire de sujet, suivi d'une clarification de notre objectif avec élaboration de la problématique et formulation des hypothèses appropriées et s'achève par une explication des concepts d'étude.

### 1. Raisons de choix du thème

Chaque travail scientifique a ses raisons subjectives et objectives d'être. ; Ceci varie d'une personne à l'autre ; pour notre part, nous évoquons les suivantes.

#### 1.1. Raisons subjectives et objectives :

- La littérature abondante sur la question de la motivation du personnel et la facilité d'accès au terrain.
- La carence des études sur le phénomène de l'engagement au travail par rapport à celui de motivation
- L'intérêt et la pertinence du sujet en effet, Le rôle des managers dans la motivation et l'implication des travailleurs est considéré comme un facteur de développement social au sens large.
- Futur commandeur d'entreprise, cette étude me permet d'avantage d'acquérir un savoir sur la mission de gestionnaires dans la stimulation de son personnel et la promotion de son engagement au profit de l'entreprise.
- L'importance de cette étude pour le développement local de notre pays Zanzibar qui en voie de développement enregistre l'absence d'études sociologique réservées à ce domaine.

## 2. Objectifs de l'étude :

Les objectifs visés par notre travail de réflexion se dessine dans les points suivants :

- Définir le rôle des gestionnaires dans le développement de la motivation et l'engagement du personnel administratif en confrontation avec la réalité.
- Découverte des facteurs de promotion de la motivation et de l'engagement du personnel administratif au sein de l'entreprise.
- Mettre en exergue les stratégies et techniques mise en œuvre par les managers pour gérer les situations de démotivation du personnel au sein d'entreprise.
- Expliciter les contraintes et déceler les limites des efforts consentis par les managers dans la mobilisation de la ressource humaine.
- Situer l'expérience de la ZSSF dans la motivation du personnel en comparaisant avec le cas Algérien en guise d'amélioration, car nous espérons que les résultats obtenus aideront à apporter des changements et faciliteront la compréhension de l'ensemble du système de leadership, tant dans les institutions privées que gouvernementales. Ne pas critiquer ou causer des conflits, mais apporter et cristalliser la situation qui aidera le développement.
- Analyser et comprendre les perceptions du personnel administratif de la ZSSF quant à la prise en charge de la question de la motivation et l'engagement par les commandeurs.
- Contribuer à la réflexion scientifique sur la motivation et l'engagement du personnel en raison du limité de travaux sur le rôle et la mission des managers a ce propos, en particulier à notre pays d'origine.
- Exploiter et tester les connaissances théoriques et méthodologiques acquise en formation en spécialité des organisations et du travail.



### 3. Les études antérieures

Dans cette partie, nous présentons quelques études scientifiques effectuées par plusieurs chercheurs et étudiants qui ont des liens avec notre étude. « *J'étais vraiment ravi quand j'ai trouvé ces théories qui conviennent à mon étude comme un gant* » dit Getsch.

Et que les bases théoriques suivantes soutiennent mon sujet.

#### 3.1. Première étude : Déterminants de la motivation des employés pour l'engagement organisationnel.<sup>1</sup>

##### Objectif de l'étude.

Cette étude a été perfectionnée au **Nigeria** par le titulaire de doctorat Ezenwakwelu, avec un objectif de déterminer les dimensions de la motivation pour l'engagement des employés, de déterminer de quelle manière le salaire et les conditions de travail influent sur la productivité des employés et de déterminer dans quelle mesure la responsabilité et la croissance personnelle influencent l'engagement, motivation et autonomie des employés.

##### Méthodologie de recherche

L'étude a été menée selon, une méthode d'enquête et par un entretien avec des employés de l'Université du Nigéria, Campus Enugu. Les données secondaires ont été obtenues à partir de livres, de revues et d'Internet. La population cible est constituée de cadres administratifs et d'un personnel académique de l'Université.

##### Les résultats de l'étude

Les résultats ont révélé que la conception des tâches et l'autonomie sont des facteurs de motivation pour l'engagement des employés, que les salaires et les conditions de travail ont un effet à long terme sur la productivité des employés, la responsabilité et que la croissance personnelle a eu une influence significative et positive sur l'engagement des employés.

##### L'apport de cette étude a notre thématique de recherche :

A cause de cela, nous apprenons à travers cette étude concernant notre étude que des travailleurs très motivées et prêtes à utiliser leurs efforts discrétionnaires peuvent atteindre des performances élevées.

Les organisations comme leur rôle, ils devraient fournir le scénario dans lequel des niveaux élevés de motivation peuvent être atteints en offrant des incitations et des récompenses, un travail satisfaisant, ainsi que des possibilités d'apprentissage et de croissance.

---

<sup>1</sup> CHARITY Ezenwakwelu, *Déterminants de la motivation des employés pour l'engagement organisationnel*, Nigeria, 2017, Pg.46.

### **3.2. Deuxième étude : Relation entre le style de leadership, la culture organisationnelle et l'engagement des employés dans les bibliothèques universitaires<sup>2</sup>.**

#### **Objectif de l'étude :**

Par Muhammad Rafiq Awan & Khalid Mahmood. Cette étude a pour **objet** d'explorer le style de leadership, la culture organisationnelle et l'engagement au travail dans les bibliothèques universitaires du Pakistan, ainsi que les relations entre elles. Il est évident que cette étude a été réalisée à l'université de Punjab Lahore au Pakistan

#### **Méthodologie de l'étude :**

A propos de l'aspect méthodologique, méthode qualitative a été utilisé, de même qu'un utile d'investigation était questionnaire structuré et auto-administré à 115 bibliothécaires professionnels. Et après les hypothèses ont été testées par test t, Pearson Chi-Square et ANOVA (analyse de variance).

#### **Résultats de cette étude :**

Cette étude montre que les professionnels des bibliothèques n'étaient pas très sensibles aux relations entre ces trois variables sur leur lieu de travail. Une majorité de professionnels ont perçu que leurs bibliothécaires en chef avaient un style de direction autocratique et que les bibliothèques avaient tendance à adopter une culture de la réussite et de la bureaucratie. La plupart des professionnels des bibliothèques semblaient être très engagés avec leurs organisations. Cela signifie qu'ils ont favorisé une culture axée sur les résultats.

#### **L'intérêt de l'étude pour notre thème de recherche :**

Comme notre objectif est de comprendre le rôle des responsables d'organisations dans la motivation, ainsi que l'engagement des travailleurs, cette étude de l'université de Lahore nous montre que le style de leadership, la culture de l'organisation et la satisfaction au travail, peuvent être la source de motivation et d'engagement au sein d'une entreprise.

Cette étude éclair donc à comprendre que les gestionnaires jouent un grand rôle en influençant les travailleurs et le travail en général

---

<sup>2</sup> Muhammad Rafiq AWAN & Khalid MAHMOOD, *Relation entre le style de leadership, la culture organisationnelle et l'engagement des employés dans les bibliothèques universitaires*, volume 31, Emerald Group Publishing Limited, Pakistan 2010, Pg.253.

### **3.3. Troisième étude : La relation entre les styles de motivation et les types d'engagement organisationnel des salariés<sup>3</sup>.**

DJAOUANI Abderahmane et CHERGUI Fouad, De leur étude qui a eu lieu en Algérie 2015 à l'université de Bejaia avec le titre « La relation entre les styles de motivation et les types d'engagement organisationnel des salariés ».

#### **L'objet d'étude :**

Leur étude, ont réexaminé des caractéristiques relatives aux types de l'engagement sur les représentations des employés vis-à-vis de leur travail, leur motivation au sein de SARL Ifri qui est une entreprise privée à responsabilité limitée, leader dans la production des eaux minérales et des boissons divers.

#### **Méthodologie de l'étude :**

Concernant l'aspect méthodologique, l'étude a utilisé une méthode quantitative descriptive corrélacionnelle complétée par les Questionnaires.

#### **Résultats d'étude :**

Le résultat de cette étude est que, plus le niveau de motivation augment chez les employés plus le niveau de l'engagement organisationnel, ainsi que leurs effets sur les comportements des employés.

Et d'après la confirmation des hypothèses, DJAOUANI et CHERGUI ont conclu de dire que la motivation est le moteur essentiel de tout engagement organisationnel chez le les employés et aussi employeurs.

#### **L'apport de cette étude pour notre thème de recherche :**

En fonction de leur résultat, cette étude nous aide à comprendre même si nous parlons du rôle des gestionnaires dans la motivation et l'engagement des leurs subordonnés.

D'abord, nous devons tous être motivés dans nos travaux en tant que leaders, de manière à motiver les autres, et à la fin, nous serons pleinement engagés dans la réalisation de notre objectif principal, car la motivation est un facteur déterminant de l'engagement.

---

<sup>3</sup> Abderahmane DJAOUANI et Fouad CHERGUI, *La relation entre les styles de motivation et les types d'engagement organisationnel des salariés*, université de Bejaia, Algérie, 2015.

### **3.4. Quatrième étude : L'influence de la motivation au travail sur l'engagement organisationnel dans le Lieu de travail<sup>4</sup>.**

Suzila Mat Salleh de Malaisie.

#### **Objectif de l'étude :**

L'objet de cette étude est de mesurer la relation entre la motivation au travail et l'engagement organisationnel des employés dans une entreprise d'Ingénierie Dungun. Cette étude est faite en Terengganu, Malaisie.

#### **Méthodologie de recherche :**

Concernant les **techniques méthodologiques**, La population de cette étude comprend études concernent 70 employés sur un total de 85 employés de la population totale d'entreprise d'Ingénierie Dungun. Une série de questionnaires a été adoptée. Le questionnaire comprend 4 sections contenant des informations démographiques, engagement organisationnel et motivation des employés et partage des connaissances.

#### **Résultats de cette étude :**

La découverte de cette recherche est que l'engagement organisationnel a eu une grande influence sur le succès d'une organisation. Il contribue au développement et à la l'engagement des collaborateurs de l'organisation. Les décideurs politiques d'une organisation (managers) devraient envisager et participer à des idées contribuant à améliorer la motivation au travail parmi les employés avec un engagement total de travailler. Avoir une bonne motivation au travail chez les employés peut contribuer à un engagement total de travailler car les employés ont le sentiment de faire partie d'une organisation.

#### **L'intérêt de cette étude pour notre thème de recherche :**

Au vu des résultats de cette étude, nous apprenons que, dans notre étude, engagement organisationnel et motivation au travail jouent un rôle déterminant dans le développement de l'entreprise. Cela signifie que les dirigeants, ainsi que les entreprises en général, ne doivent pas négliger le fait que leurs travailleurs doivent avoir le sentiment d'appartenir pour que leur contribution porte ses fruits lorsqu'ils souhaitent atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

---

<sup>4</sup> Suzila MAT SALLEH, *L'influence de la motivation au travail sur l'engagement organisationnel dans le Lieu de travail*, TextRoad Publication, Terengganu, Malaysia, 2016, Pg.136

### **3.5. Cinquième étude : L'impact de la motivation des employés sur l'engagement organisationnel<sup>5</sup>. Faisal Al Madi (2017).**

#### **Objectif de l'étude :**

Le but de cette étude est d'étudier l'impact de la motivation des employés de première ligne des magasins de détail en Jordanie sur l'engagement organisationnel. L'étude a pour **objectif** d'évaluer les littératures existantes et de construire le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses. Cette étude a examiné la relation entre la motivation des employés et les trois variables d'engagement organisationnel, à savoir : engagement organisationnel affectif, continu et normatif

#### **Méthodologie de la recherche :**

Les méthodes de collecte de données de cette recherche sont classées dans des études de type enquête. Une enquête par sondage peut décrire la situation d'une entreprise à partir d'informations recueillies au moyen d'un questionnaire. Une autre méthode possible consiste à élaborer des explications basées sur une analyse statistique des données.

#### **Obtenu de l'étude :**

L'étude a révélé que la motivation et l'engagement des employés avaient fait l'objet d'une enquête et que les employés n'étaient ni motivés ni engagés dans leurs tâches. La majorité d'entre eux croient que les « bons salaires » et la « gratitude pour le travail bien fait » jouent un rôle clé en les motivant à s'acquitter de leurs tâches manière souhaitable. Selon une autre analyse, la relation forte entre collègues est considérée comme le facteur de motivation le plus important pour les employés.

#### **L'apport de cette étude pour notre thème de recherche :**

En conclusion, la leçon que nous tirons de cette étude, est-ce que afin que les cadres aient parfaitement joué leur rôle dans la motivation et l'engagement de leurs subordonnés, ils doivent répondre aux demandes ainsi l'amélioration de leurs conditions pour renforcer leur motivation à maximiser leur engagement organisationnel.

#### **Conclusion.**

Les études présentées ci-dessus nous ont fait comprendre et nous ont aidés à connaître quelques cadres importants sur lesquels nous devrions nous concentrer.

---

<sup>5</sup> Faisal Al MADI, *L'impact de la motivation des employés sur l'engagement organisationnel*, volume.9, European Journal of Business and Management, Hachémite, Jordanie ,2017, Pg.134

#### 4. Problématique

La notion de motivation conduit sans doute à l'engagement d'une personne. C'est comme dire que ces deux idées vont de pair. Et que, depuis des décennies, si nous regardons dans l'histoire, nous voyons que différentes institutions et divers spécialistes ont essayé de donner des éclaircissements à ce sujet.

C'est-à-dire que les disciplines disciplinaires ont été analysées en fonction de leurs perspectives et de leur domaine d'études. Par exemple, les médecins aimeraient travailler et être bien motivés afin de traiter et de soigner les gens autant qu'ils le pourraient, les psychologues aussi, les administrateurs aimeraient également servir les gens de manière acceptable dans toutes les conditions, et tous les autres domaines aiment et profitent de la bonne ambiance qui les met à l'aise. Ceci explique que la motivation est indispensable dans les secteurs d'activités. Ce dernier permet à tous les individus d'effectuer correctement leur travail. Ça les pousse à produire le meilleur d'eux même.

Pour cela, la motivation et l'engagement ont été expliqués dans de nombreux et divers d'approches, telles que la psychologie, l'économique, la biologique et dans le managériale, ainsi que la sociologie, et bien d'autres approches.

En psychologie, la motivation est un sujet très vaste et que nous pouvons voir que la racine d'une motivation se trouve dans cette discipline. Sous différents aspects et ils ont donné des éclaircissements sur ce sujet. C'est dans cette approche que nous trouvons le behaviorisme, la psychologie du travail, la psychologie sociale, le socio cognitivisme et autres. Ce qu'ils ont tous donné, leurs points de vue et des études scientifiques sur la motivation et sur la manière de la maîtriser dans différentes situations pour s'engager dans celles qui sont ciblées (étudiants, travailleurs, patients, agents, etc.)

Par exemple, l'approche comportementale examine comment les motifs sont appris et comment les commandes internes et les objectifs externes interagissent avec l'apprentissage pour produire un comportement. Les théoriciens de l'apprentissage ont adopté une perspective un peu plus globale lorsqu'ils ont étudié la motivation que les chercheurs utilisant l'approche biologique. Ces chercheurs ont considéré la motivation comme un élément parmi plusieurs qui se combinent pour provoquer un comportement. Par exemple, une théorie majeure considère l'apprentissage et la motivation comme une combinaison multiplicative pour déterminer un

comportement. Parmi les approches comportementales, trois concepts sont particulièrement importants : *motivation, motivations apprises et incitations*<sup>6</sup>.

Aussi sur l'approche sociocognitive, rencontrée en avant que les facteurs externes comme les facteurs internes jouent un rôle déterminant dans la motivation. Cette approche comme l'étude de phénomènes humains, définit la motivation qu'elle est influencée par l'interaction entre les trois éléments : les comportements de personne, ses caractéristiques individuelles, et l'environnement dans lequel elle vit. Et que le postulat de l'approche sociocognitive est basé sur les capacités de l'homme à interpréter l'environnement dans lequel il vit et agit sur celui-ci. Par exemple, la façon dont les élèves vont traiter cognitivement les événements qu'ils vivent été donc la source de leur motivation<sup>7</sup>.

Comme nous l'avons dit motivation et engagement sont des sujets généraux expliqués en psychologie, nous pouvons voir d'autres approches psychologiques<sup>8</sup> expliquant la motivation telles que l'approche instinctive où les animaux, y compris les humains, naissent avec un ensemble de comportements qui nous incitent à agir d'une certaine manière pour pouvoir atteindre certaines fins. Celles-ci s'appellent les instincts. Certains de ces instincts sont essentiels à notre survie. Cette approche suggère que nous sommes nés pour être motivés.

L'approche de réduction de conduite où cette approche suggère que notre corps a tendance à agir de manière à maintenir un état interne stable. Cette tendance s'appelle l'homéostasie. Par exemple, si nous avons faim, nous sommes motivés à chercher de la nourriture pour réduire notre faim. Et ces conduites peuvent être primaires : ceux-ci sont liés à nos besoins biologiques, par exemple : faim, soif, etc. et aussi secondaire : ceux qui sont liés à notre expérience et à notre apprentissage antérieur, par exemple : réussite.

L'approche de l'excitation, en quelque sorte, cette approche est similaire à l'approche de réduction de conduite. Elle suggère que si notre niveau d'excitation est trop élevé, nous essayons de le réduire. Si notre niveau d'excitation est trop faible, nous essayons de l'augmenter en recherchant une stimulation.

---

<sup>6</sup>Blog, : ERL : <https://www.britannica.com/topic/motivation/Behavioristic-approaches-to-motivation>, 14.05.2019 à 15h :58.

<sup>7</sup>Jean Viau ROLLAND, *La motivation en contexte scolaire. Revue française de pédagogie*, volume 113, 1995, Pg.29.

<sup>8</sup> Site internet : ERL : <https://www.psychologynoteshq.com/motivation/>, 14.05.2019 à 17h :57.

L'approche incitative en termes simples, nous sommes motivés pour obtenir ce que nous voulons. Par exemple, les étudiants veulent de bonnes notes pour étudier durement, les travailleurs veulent gagner plus d'argent pour travailler fort.

Et en fin l'approche cognitive peut être semblable à l'explication ci-dessus à propos de sociocognitif, mais au sens général de cette approche, la motivation suggère que nous sommes motivés par nos pensées, nos attentes et nos objectifs. Ici peut être motivation intrinsèque où nous faisons des choses parce que nous aimons les faire, par exemple : on fait de l'exercice parce que ça fait du bien de faire de l'exercice et aussi peut être motivation extrinsèque où nous faisons les choses à cause des récompenses tangibles, par exemple : bonnes notes, argent, etc. Par exemple, nous exerçons parce que nous voulons perdre du poids.

L'une des fonctions les plus importantes de la direction est de créer chez les employés la volonté de fonctionner au mieux de leurs capacités. Par conséquent, le rôle d'un dirigeant est de susciter un intérêt pour la performance des employés dans leur travail. Ce qui nous amène à la perspective managériale de la motivation et de l'engagement.

D'un point de vue managérial, la motivation et l'engagement vis-à-vis de l'entreprise consistent à comprendre ce qui pousse les employés vers l'efficacité et l'épanouissement.

C'est le cœur des responsabilités de tout gestionnaire. La motivation sur le lieu de travail vise principalement à améliorer la concentration des employés, souvent en recherchant des incitations positives et en évitant celles qui sont négatives.

Nous ne pouvons pas ignorer que les théories de la motivation sont bien sûr enracinées dans la psychologie et qu'une personne doit diriger son attention sur une tâche, générer les efforts nécessaires pour la mener à bien et persister dans la réalisation de cette tâche malgré les distractions potentielles<sup>9</sup>.

Rôle manageriel dans le processus de motivation des employés ne peut être ignoré car l'un des objectifs de base des gestionnaires est d'accroître la motivation des employés et les amener à rencontrer objectifs organisationnels.

---

<sup>9</sup>Site internet : ERL : <http://oer2go.org/mods/en-boundless/www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-behavior-5/motivating-an-organization-45/perspectives-on-motivation-235-3915/index.html>, 14.05.2019 à 18h :28.



Si l'on prend en compte le fait que la motivation ne peut être observée uniquement comme une série d'actions que les gestionnaires entreprendre pour déléguer des tâches, on se rend compte que les gestionnaires doivent être créatif dans la mise en forme d'une pléthore de stimuli qui peuvent générer personnelle et engagement interne, ainsi que l'enthousiasme des employés pour atteindre objectifs de l'entreprise. Pour y parvenir les gestionnaires doivent être motivés et leurs motivateurs internes ou externes devraient également être déterminé, si la théorie de la motivation doit être examinée en termes d'efficacité et de performance de gestion.<sup>10</sup>

Les économistes aussi en économie se sont toujours concentrés sur le rapport entre incitations et comportement pour expliquer l'action humaine.

Certains facteurs, tels que les salaires, ont été considérés comme l'incitation identifiée pour motiver le travail et compenser la désutilité de la tâche. Les salaires jouent un rôle important dans la plupart des théories économiques liées au processus de production, ainsi qu'à la motivation et à l'engagement des travailleurs<sup>11</sup>.

Ainsi, selon les théoriciens de l'économie néoclassique tels que *Cahuc et Zylberberg*, ils considèrent et définissent la motivation du travail en raison du salaire qui augmentera de façon importante la production et la force sur le lieu de travail, mais contribuera également à inciter les travailleurs à s'engager dans leurs tâches et leur travail. Les gestionnaires et les entreprises doivent donc se concentrer et donner une importance à ce facteur<sup>12</sup>.

L'économie a également donné son point de vue sur la motivation ainsi que sur l'engagement, en particulier envers les travailleurs de l'organisation ou de l'entreprise ou de tout type d'établissement de groupe ayant des objectifs particuliers à atteindre. Les entreprises s'intéressent à la théorie de la motivation et engagement parce que les individus motivés sont plus productifs, ce qui conduit à une utilisation plus économique des ressources. La psychologie évolutionniste et l'économie fournissent toutes deux des théories mono-motivationnelles - la survie et l'intérêt personnel, respectivement. Certaines théories décomposent la motivation en

---

<sup>10</sup>Mia GLAMUZINA, *motivation and management effectiveness*, université de Mostar, Bosnie, 2015, Pg.03-04.

<sup>11</sup>Article: Richard PARSONS, *Motivational theory and its relationship to economic theories of wage*, Westminster Collège Salt Lake City, Utah, Volume 19, 2012, Pg.681.

<sup>12</sup> Article : Richard PARSONS, *Ibid.* Pg.682.

des facteurs conscients et inconscients, qui influencent tous deux le comportement. L'intérêt personnel, par exemple, pourrait être le facteur inconscient qui influence le désir de travailler, le devoir envers la famille étant le facteur conscient.

Sur la perspective sociologique concernant la motivation et l'implication du subornés est une vaste étude qui avait été analysée par plusieurs sociologues et fournissait de nombreuses théories et explications.

Certains d'entre eux affirment que la motivation et l'implication des travailleurs peuvent être obtenues par des rémunérations et la supervision. Par exemple, **Frederick Winslow Taylor** a avancé l'idée que les travailleurs sont principalement motivés par la rémunération. Cela veut dire que les travailleurs n'apprécient pas naturellement le travail et ont donc besoin d'une supervision et d'un contrôle étroits. Par conséquent, les responsables doivent décomposer la production en une série de petites tâches.<sup>13</sup>

Non seulement cela, mais aussi **Elton Mayo** a donné son éclairage concernant la motivation et l'implication des travailleurs. Mayo pensait que les travailleurs ne se préoccupaient pas seulement de l'argent mais qu'ils pouvaient être plus motivés par la satisfaction de leurs besoins sociaux au travail ce que Taylor ignorait. Les travailleurs selon lui se motivent par meilleurs communication entre les gestionnaires et les travailleurs, une plus grande implication des managers dans la vie professionnelle des collaborateurs aussi bien que travailler en groupes ou en équipes<sup>14</sup>.

**Maslow** en plus, a défini et expliqué la motivation et l'implication des travailleurs d'après des besoins humains que les employés doivent avoir remplis au travail, et que tous les besoins sont structurés en une hiérarchie et ce n'est qu'un niveau de besoin inférieur a été atteint que l'employé serait motivé par la possibilité de répondre au besoin suivant dans la hiérarchie<sup>15</sup>. Par exemple, une personne qui meurt de faim sera motivée à obtenir un salaire de base pour acheter de la nourriture avant de s'inquiéter d'un contrat de travail sûr ou du respect des autres.

---

<sup>13</sup> Aim ROGER, *l'essentiel de la théorie des organisations*, 9eme Edition, Galion, France, 2016-2017, Pg.33.

<sup>14</sup> Site internet : ERL : <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-mayo-human-relations-school.16.05.2019> à 15h :10.

<sup>15</sup> ROGER Aim, *Op. Site*, Pg.53.

Une entreprise devrait donc offrir des incitations différentes aux travailleurs afin de les aider à répondre à chaque besoin et à progresser dans la hiérarchie.

Les gestionnaires doivent également reconnaître que les travailleurs ne sont pas tous motivés de la même manière et ne montent pas tous dans la hiérarchie au même rythme. Ils peuvent donc devoir proposer une série d'incitations légèrement différentes d'un travailleur à l'autre.

**Frederick Herzberg** aussi a expliqué la motivation des travailleurs d'après des facteurs qui motiveraient directement les employés à travailler plus fort, qui s'appelle **motivateurs** qui se sont plus concernés par le travail lui-même. Cependant, il existe également des facteurs qui démotivent un employé s'il n'est pas présent, mais ne motiverait pas réellement les employés à travailler plus dur ce que s'appelle les facteurs d'hygiènes.

Donc, selon lui, afin d'obtenir l'engagement total et la motivation des travailleurs, les entreprises et les dirigeants censés motiver les employés en adoptant une approche démocratique de la gestion et en améliorant la nature et le contenu du travail grâce à certaines méthodes comme Elargissement des tâches, enrichissement de l'emploi et autonomisation<sup>16</sup>.

En raison des vues ci-dessus dans différents domaines, il est clair que la motivation et l'engagement sont vastes et un peu compliqués. Mais si nous posons une question, Pourquoi est-il si important pour les gestionnaires et l'entreprise de traiter ces problèmes ? Pourquoi est-il si crucial que les gestionnaires jouent un rôle important pour leurs travailleurs afin de les engager pleinement ? C'est pourquoi il est nécessaire de prendre en compte toutes les explications données à plusieurs approches sur ce sujet. La réponse est que, dans toutes les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, la motivation joue un rôle clé pour amener les employés à atteindre leurs objectifs, leurs objectifs organisationnels et, dans une certaine mesure, les rêves de leurs nations.

Nous ne pouvons pas ignorer la perspective psychologique sur ce sujet, ni la vision économique et certainement pas sociologique. Et que nous ne pouvons pas cacher que ces idées interagissent parfois et dépendent les unes des autres.

Les dirigeants ont adopté plusieurs techniques afin de lutter contre les démotivations et

---

<sup>16</sup>ARTICLE: Frederick HERZBERG, *one more time, how do you motivate employees?* revue de Harvard business, vol 46 no 1, Jan/Fev 1968, pp53-62.

les travailleurs non engagés, de manière à apporter efficacité et efficience à leurs entreprises. Cette étude cherche à comprendre ce qui doit être fait pour motiver, ce qui devrait être fait pour impliquer, ou d'une autre manière de dire, c'est comment les gestionnaires doivent réagir quand ils voient que leurs subordonnés sont démotivés ou même pas pleinement impliqués dans leur travail ainsi que l'entreprise. Et il n'y a pas de meilleur moyen de comprendre cette question que sociologique. Pour cela, nous nous baserions sur une approche sociologique afin de comprendre les rôles des dirigeants dans la motivation et l'engagement des travailleurs de l'entreprise, en particulier l'entreprise administrative, à savoir la ZSSF (caisse de sécurité sociale de Zanzibar).

Les responsables du travail sont confrontés aux responsabilités de diriger les employés et de les motiver pour réussir. Les gestionnaires peuvent obtenir de meilleurs résultats lorsqu'ils associent leur sagesse à une base théorique. Certains gestionnaires ont appris à diriger avec succès en se basant sur leur sagesse pratique et leur expérience personnelle, mais en tant que l'entreprise administrative peut compter trop sur ces deux facettes. Des études classiques sur le leadership ont démontré que les gestionnaires qui se conforment aux principes d'une théorie du leadership ou d'une autre, par rapport à aucun, réalisent plus à leurs propres yeux et à ceux de leurs travailleurs. Bien que cela suggère qu'il est important que les gestionnaires connaissent et appliquent plusieurs modes de gestion afin d'atteindre leurs objectifs sans motiver ni fatiguer leurs travailleurs<sup>17</sup>.

Pour cela, nous nous tournons vers notre doute et nous nous demandons ce qui se passe si la technique utilisée par les gestionnaires ne fonctionne pas. Que devrions-nous faire si les travailleurs non engagés sont ceux qui dominent dans nos entreprises ?

C'est là, l'objectif principal de cette étude. Nous voudrions donc poser les questions suivantes comme moyen direct de compréhension que nous devrions connaître :

---

<sup>17</sup>Site internet : ERL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03643100902769160>, 16.05.2019 à 17h :42.

**Question Principale**

*Quel est le rôle des managers de l'entreprise du fond de sécurité sociale de zanzibar, dans la motivation et l'engagement du personnel administratif ?*

**Questions Subdivisaires**

- Quelle est la responsabilité des managers de la ZSSF dans la promotion de la motivation et de l'engagement du personnel administratif au sein de l'entreprise de ZSSF ?
- Quelles sont les limites et les difficultés rencontrées par les Commandeurs de la ZSSF dans la lutte contre la démotivation et le désengagement du personnel administratif ?
- Quelles sont les représentations des travailleurs de la ZSSF vis-à-vis des démarches et moyens engagés par les managers pour la motivation et l'engagement du personnel administratif ?

## 5. Hypothèse d'étude.

Hypothèse selon Grawitz Madeleine, « est une proposition de la réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre deux faits significatifs »<sup>18</sup>

Une hypothèse est une affirmation a priori émise en relation une conduite avec la cause supposée à cette conduite. C'est la réponse supposée à la problématique posée. C'est une affirmation parce qu'à une question (problématique) peut correspondre plusieurs réponses et ici l'hypothèse devra être validée ou invalidée par l'analyse des outils utilisées. Lorsqu'une hypothèse n'est pas validée, reconnue comme variée par l'analyse des données elle est considérée comme fausse.<sup>19</sup>

- **Première Hypothèse :** Les managers de l'entreprise de ZSSF adoptent une variété d'approches et mobilisent des moyens considérables pour lutter contre la démotivation et désengagement de leur personnel administratif.
- **Deuxième Hypothèse :** L'émergence de l'individualisme et autres comportements chez le personnel administratif de la ZSSF affaiblies et freinent les efforts consentis par les commandeurs pour la lutte contre la démotivation et le désengagement du personnel.

**Troisième Hypothèse :** Les représentations du personnel administratif de la ZSSF s'articulent autour de leur insatisfaction en termes de politique et démarche déployées par les supérieurs hiérarchiques pour la prise en charge de la motivation et l'engagement du personnel.

---

<sup>18</sup> Madeleine GRAWITZ, *méthode des sciences sociales*, 11eme édition Dalloz, 2001, Pg.398.

<sup>19</sup> Marie-France GRINSCHPOUN, *construire un projet de recherche en sciences humaines et sociales*, 2<sup>ème</sup> édition Enrick, paris, 2014, Pg.21

## 6. Analyse conceptuelle

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. Elle débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche.<sup>20</sup>

### 6.1. Définition systémique du Rôle :

Est l'attitude, valeur et comportement que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut. On peut même y ajouter le droit d'escompter, venant des personnes qui occupent d'autre statuts, certains comportements caractéristiques. Le rôle d'un individu est donc l'ensemble des comportements que les autres attendent de lui en fonction de son statut<sup>21</sup>.

#### Définition opératoire du rôle :

Le concept est associé à la fonction remplie par quelqu'un ou par quelque chose. Par exemple : L'avant a expliqué à l'entraîneur qu'il ne comprenait pas quel était son rôle au sein de l'équipe. En sociologie, le rôle représente la manière dont un acteur doit se comporter et ainsi pouvoir être intégré au sein de son milieu social. Ces rôles sont les comportements attendus d'un individu (ou parfois d'une organisation), dans l'exercice d'une fonction qui renvoie au statut social.

### 6.2. Définition systémique des managers :

Manager est une Personne formée à la direction, à l'administration d'une grande entreprise ou d'un secteur d'activité économique dont elle assure les responsabilités. Le mot peut être aussi appelé le chef d'entreprise, gérant et régisseur.<sup>22</sup>

#### Définition opératoire des managers :

Un manager est une personne qui gère ou est en charge de quelque chose. Les managers peuvent contrôler les services dans les entreprises ou guider les personnes qui travaillent pour eux. Un manager est chargé de superviser un département ou un groupe d'employés au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Dans tous les secteurs, les managers

---

<sup>20</sup> Maurice ANGERS, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Casbah université Alger, 1997, Pg.108.

<sup>21</sup> Alpe YVES, JEAN-RENAUD Lambert, *Lexique de sociologie*, 2ème édition, Marseille France, 2007, Pg.257

<sup>22</sup> Paul MORAND, *Lewis et Irène*, Bernard Grasset Paris, France, 1924, Pg.125.

contribuent de manière significative aux entreprises, ce qui se reflète dans les bénéfices des entreprises, l'organisation et le moral général du lieu de travail.

### **6.3. Définition systémique d'approche :**

Ensemble d'actions convergeant vers un but déterminé. Sous l'influence de la notion de « connaissance approchée ». Cela signifie que c'est une façon de gérer quelque chose, une façon de faire ou de penser à quelque chose.<sup>23</sup>

#### **Définition opératoire d'approche :**

Ets une façon de traiter une situation ou un problème en recherchant les méthodes appropriées pour réaliser ce qui a été recherché. Dans cette étude, le concept approche a été utilisé comme facteur et politique pour lutter contre tous les aspects qui font que les subordonnés soient démotivés ou non engagés.

### **6.4. Définition systémique de ressource humaine :**

Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. (Clermont Ferrand – économie gestion).

#### **Définition opératoire du personnel :**

Est une notion d'administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent. Elle détermine la stratégie de fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances car elle comprend : la gestion du recrutement et des affectations, la gestion des rémunérations, la gestion des carrières, la gestion des formations, la gestion sociale et aussi l'appréciation de la performance notamment la motivation et l'engagement des travailleurs.

### **6.5. Définition systémique d'entreprise administrative :**

Une entreprise administrative est une organisation qui gère les informations de profil d'organisation, gère la liste, affiche et met à jour les informations de compte des membres de

---

<sup>23</sup> Paul FOULQUIE, *dictionnaire de la langue philosophique*, Saint-Jean Raymond, Paris France, 1962.



l'organisation, enregistre les membres pour les événements et gère la facturation de l'organisation.<sup>24</sup>

#### **Définition opératoire d'entreprise administrative :**

Est une entreprise d'administrer, d'organiser, de gérer de biens ou des affaires, que ce soit dans le domaine public ou privé.

Ces entreprises s'occupent principalement de fournir des services aux personnes afin de faciliter leurs meilleurs intérêts, ainsi que l'entreprise gagne les avantages et les bénéfices tout en servant le public.

#### **6.6. Définition systémique de la motivation du personnel :**

La motivation des employés (telle que citée dans Ramlall, 2004) comme suit : « La volonté de déployer des efforts considérables en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, conditionnée par sa capacité à satisfaire certains besoins individuels »<sup>25</sup>

#### **Définition opératoire de la motivation du personnel :**

La motivation du personnel est le niveau d'effort, d'engagement et d'énergie que les travailleurs d'une entreprise apportent à leur travail. La motivation du personnel décrit à quel point un employé est engagée dans son travail, à quel point il se sent engagé par rapport aux objectifs de l'entreprise et à quel point il est responsabilisé dans son travail quotidien.

#### **6.7. Définition systémique d'engagement du personnel :**

L'engagement du personnel est « la volonté d'appartenance à l'organisation ou le désir d'y demeurer, mais de manière moins superficielle comme la mesure dans laquelle un individu accepte et intériorise les buts et valeurs de l'organisation et considère son rôle en termes de contributions à ces buts et valeurs distinctement de ses instrumentalités personnelles »<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Site internet ; ERL : <http://docs.imis.com/20.1/index.htm#!companyadministratorrole.htm,11.05.2019> à 00h :00

<sup>25</sup> Robbins, S. P. and Judge, T. *Organizational Behavior*, 13<sup>ème</sup> édition, 2008.

<sup>26</sup> Robert FRANCES, *motivation et efficience au travail*, Pierre Mardaga éditeur, 1995, P50

**Définition opératoire d'engagement du personnel :**

L'engagement du personnel est la force de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation donnée. Qui peut être décrit en utilisant trois composants distincts : une conviction forte et une acceptation des objectifs d'une organisation, motivation ou volonté du personnel à déployer des efforts considérables pour le compte de l'organisation pour laquelle il travaille, et un fort désir de rester membre de l'organisation.

**6.8. Définition systémique d'individualisme au travail :**

Est le système de valeurs qui, à l'opposé du collectivisme, considère que l'individu se suffit à lui-même, qu'il doit être libre des contraintes de classe, de groupe ou de famille et qu'il constitue le noyau de l'entreprise, laquelle dès lors n'est rien d'autre que le résultat des rapports entre particuliers<sup>27</sup>.

**Définition opératoire d'individualisme au travail :**

Le terme individualisme d'une manière générale sert à désigner toute théorie, doctrine ou attitude qui consiste à privilégier les intérêts, les droits et les valeurs de l'individu par rapport à tous les groupes sociaux, que ce soit la famille, le clan, la corporation, la communauté, la société, le lieu de travail etc. Donc l'individualisme au travail à notre sujet c'est lorsque les travailleurs se sont privilégiés après avoir reçu une forme de reconnaissance, peut-être une prime, promotion etc.

**6.9. Définition systémique de représentation :**

« Est une idée yeux du sujet pour une interprétation du monde ou de sa propre situation, qui lui représente la vérité absolue, mais sous la forme d'une illusion par quoi il se justifie, se dissimule, se dérobe d'une façon ou d'une autre, mais pour son avantage immédiat ». Karl Jaspers - 1883-1969

---

<sup>27</sup> Macpherson C.B., *La théorie politique de l'individualisme possessif de Hobbes à Locke*, 1971 (angl. 1962)

**Définition opératoire de représentation :**

Représentations sont le point de vue des employés, leur jugement personnel, leurs opinions, leurs points de vue, qui peuvent varier d'un travailleur à l'autre, en fonction de leur situation sur le lieu de travail.

**6.10. Définition systémique des limites :**

Les limitations sont les caractéristiques qui ont une influence sur l'interprétation d'une situation ou de tout type d'activité. Ce sont les contraintes sur la généralisabilité, l'application à la pratique ou l'utilité des constatations qui résultent de la façon dont vous avez initialement choisi la méthode utilisée pour établir la validité externe ou interne ou le résultat de défis imprévus qui surviennent dans n'importe quel type de situation<sup>28</sup>.

**Définition opératoire des limites :**

Les limites sont définies comme étant les difficultés et les revers, ainsi que les défis, auxquels les entreprises ou certains dirigeants font face au cours de leur processus d'exécution ou d'application de certaines responsabilités ou de tout type d'activité. Dans notre cas, les gestionnaires rencontrent des difficultés pour lutter contre la démotivation et le désengagement.

**6.11. Définition systémique de cadre administratif :**

Le cadre administratif consiste en l'ensemble des dirigeants qui régissent l'organisation et l'activité des administrations publiques ou privée<sup>29</sup>

**Définition opératoire de cadre administratif**

Est un type de rang trouvé dans l'entreprise, qu'il s'agisse de société publique ou de société privée dans laquelle des titres tels que gestionnaires, superviseurs, directeurs, etc. peuvent être mentionnés comme types de personnes appartenant à cette catégorie.

---

<sup>28</sup> James H, *limités de la recherche et nécessité de les signaler*, American Journal of health éducation<sup>35</sup>, 2004, Pg.66

<sup>29</sup> Moor P, *Droit administratif*, 3 vol., 1991-1994

### **6.12. Définition systémique des agents administratif :**

Cette appellation se substitue à Agent Administratif d'Entreprise en faisant apparaître les possibilités d'insertion aussi bien dans les entreprises que dans toute sorte d'organisations publiques ou privées ou encore d'associations. Elle comprend les 3 trois certificats de compétences professionnelles (CCP) qui correspondent aux activités suivantes : Assurer les travaux administratifs courants à l'aide des outils bureautiques, Accueillir les visiteurs, traiter les appels téléphoniques, réceptionner et expédier le courrier et Traiter les opérations administratives et commerciales courantes<sup>30</sup>.

### **Définition opératoire des agents administratif :**

Agent administratif désigne tous les travailleurs recrutés dans l'entreprise de la ZSSF qui ne sont responsables d'aucun service ni d'aucun autre, ce sont de simples officiers qui n'ont pas de rang élevé, mais ils peuvent être promus en fonction de leurs qualités et caractéristiques dont l'entreprise a besoin pour promouvoir son travailleur.

### **6.13. Définition systémique de l'insatisfaction au travail :**

L'insatisfaction est le contraire de satisfaction, ou satisfaction se référer à la satisfaction pure et simple d'un individu face à son emploi, aux tâches qu'il entraîne, à la hiérarchie<sup>31</sup>

### **Définition opératoire de l'insatisfaction au travail :**

Insatisfaction dans le travail définie comme l'état de ne pas être totalement d'accord avec la façon dont les choses sont ou sont faites. Cela dit que, à la ZSSF, tant les cadres que les subordonnés cherchent à se satisfaire de leur intérêt personnel, que ce soit de manière objective ou subjective.

---

<sup>30</sup> Site internet : ERL : <https://www.leguidedesmetiers.fr/fr/metier/agent-e-administratif-d-entreprise>, 25.06.2019 à 14h :00

<sup>31</sup> Spector P.E, *Satisfaction au travail* : Application, évaluation, causes et conséquences, Thousand Oaks, CA, SAGE, 1997.

# **Chapitre II**

## **Aperçu général sur la motivation au travail**

## Préambule

Ce chapitre a pour but de fournir des éclaircissements sur la motivation, en particulier la motivation organisationnelle, ainsi que son histoire, ses formes, les théories de plusieurs chercheurs, etc. Non seulement cela, mais aussi cette partie contient quelques facteurs techniques sur la façon de motiver le personnel et explique également les personnes démotivantes, en particulier les travailleurs qui sont notre principale préoccupation ici.

### 1. Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation, dans son sens le plus large, peut être définie comme des forces agissant sur ou au sein d'une personne pour initier un comportement. C'est ce qui vous fait avancer. Et dans le cadre de cette étude : c'est ce que potentiellement vous fait vraiment profiter de votre travail. Nous pouvons définir la motivation au sens large « La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement dans une action ou expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est trivialement assimilée à une " réserve d'énergie. »

### 2. Histoire de la motivation.

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon. L'*epithumia* est à l'origine du désir de manger ou de se reproduire. Siège des besoins physiques, ce ventre doit être maîtrisé par le *thumos*, l'élément moyen, au service de la raison (*noos*). Cette fonction appétitive ou conative s'oppose donc à la cognition. En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le *thumos* peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison. Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX<sup>e</sup> siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail.

#### 3.1. Moyen Age.

Au Moyen Âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la

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

Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible<sup>32</sup>.

Dans son journal, « *Maine de Biran* » semble considérer la liberté intérieure comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Il écrit : " Il est vrai qu'il y a eu nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut ", de nombreuses pages après avoir utilisé une métaphore de circonstance : " L'homme vertueux porte en lui-même une monarchie où toutes les forces sont soumises à une seule ; où tout fléchit devant la liberté intérieure ". Cette " force propre " et en quelque sorte " royale " n'est autre que l'âme ; celle-ci ayant pour vassales les différentes puissances de l'être et ses motivations.

### 3.2. XX<sup>e</sup> siècle.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'OST (organisation scientifique du travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail. « Les conséquences du taylorisme sévissent encore maintenant dans nos entreprises », bien que l'on sache aujourd'hui que le salaire n'est pas un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, et que la parcellisation de la tâche implique une " exécution passive du travail, sans implication personnelle ».<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Ludovic ROBBERECHTS, *Essai sur la philosophie réflexive*, J. Duculot, 1971, p. 45 (ISBN 2870370504).

<sup>33</sup> Roger MOYSON, *Le Coaching Développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck Université, deuxième tirage 2004, Pg.58.

### 3. Types de motivation<sup>34</sup>.

Quelques polarités de motivation que vous retrouverez dans les théories et qui servent à clarifier la propre motivation. Comme pour toutes les polarités, il ne s'agit ni de / ou mais à propos de la position que l'on a dans un certain spectre.

#### 2.1. Positif et négatif :

Les forces de motivation peuvent être positives, comme en poussant quelqu'un à atteindre un certain objectif. Ils peuvent aussi être négatif, comme en éloignant une situation indésirable. Vous pouvez être très motivé pour aller au travail parce que vous aimez vos collègues et certains une partie du travail et une motivation négative parce que vous avez des factures à payer (s'éloignant de pauvreté) et vous n'oseriez pas vous présenter.

#### 2.2. Interne et externe :

Il y a une motivation interne, ou poussée. C'est un état interne qui pousse à agir pour parvenir à un objectif certain. Ensuite, il y a une motivation externe, ou tirer. C'est quand un objectif externe influence notre comportement envers eux. Le comportement est un mélange complexe de poussées internes et externes. Vous pouvez être motivé de manière interne à aller au travail parce que cela vous fait sentir utile et créatif. Au En même temps, votre entourage l'attend et vous faites peut-être quelque chose qui ne fait que remplit en partie vos désirs.

#### 2.3. Basic et appris :

La motivation s'appuie sur des motifs. Les motifs sont souvent classés en motifs de base et en motifs appris. Les motivations de base ou primaires ne sont pas apprises et sont communes aux animaux et aux humains. Parlaient faim, soif, sexe, éviter la douleur et peut-être l'agression et la peur. Les motifs appris ou secondaires incluent la réussite, le pouvoir, la reconnaissance, l'amour. Vous allez travailler pour aller chercher de la nourriture et éviter l'exclusion sociale. Et vous irez aussi au travail pour atteindre quelque chose, et éventuellement commander d'autres autour.

---

<sup>34</sup> Article de BENJAMIN Ball, *a summary of motivation theories*, 2012.



#### 4. Theories de la motivation.

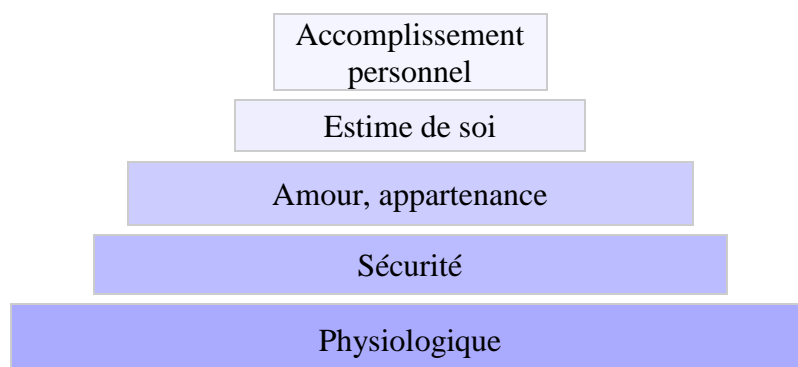
On parle de « théorie de la motivation » pour désigner les préconceptions qui ont présidé généralement à l'élaboration d'un modèle de motivation. On recense ainsi un grand nombre de " théories " :

- Théorie de l'attribution.
- Théorie de l'autodétermination.
- Théorie de l'autorégulation.
- Théorie de l'efficacité personnelle.
- Théorie de l'expectation.
- Théorie du comportement planifié.

À chaque époque, ses conceptions de l'homme et ses théories de la motivation (Little 1999, McAdams 1999). Les bases classiques des théories sont :

- Les pulsions et la réduction de la tension (plaisir).
- Les exigences de croissance et d'actualisation de soi.
- Les bénéfices de la stabilité et de prévisibilité.
- Les gratifications de la réussite (théorie des buts).

##### 4.1. La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow (1954)<sup>35</sup>



Source : Pyramide des besoins de Maslow

<sup>35</sup> Paul PELLEMANS, *Le Marketing qualitatif - Perspective psychologique*, De Boeck Université, Pg.41 (ISBN 2804115895).

Cette théorie hiérarchise les besoins, et dit que plus on " monte " de niveau, et plus la motivation est importante. Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs, que si les besoins plus primaires sont satisfaits.

Cette théorie précise également que « ces besoins ont une structure multidimensionnelle », c'est-à-dire que d'un sujet à un autre, le " niveau de satisfaction des besoins " n'est pas le même. Cette théorie est très critiquée aujourd'hui, car énormément de données montrent que plus on assouvit un besoin, plus on cherche à le satisfaire.

### 3.2. La théorie des deux facteurs d'Herzberg (1959)

Le grand apport de cette théorie, « parmi les travaux les plus classiques »<sup>36</sup>, est qu'elle montre que la motivation peut être influencée par des facteurs externes, appelés extrinsèques.

Pour Herzberg<sup>37</sup>, la motivation varie selon des facteurs internes, mais la démotivation influe selon les facteurs externes, qu'il appelle facteurs d'hygiène. Ainsi, la motivation n'est possible que si les facteurs d'hygiène sont bas. Mais il n'y a motivation qu'en cas de hausse des facteurs internes, appelés aussi intrinsèques.

*Ces deux concepts (motivation et démotivation) sont donc parallèles, et ne relèvent pas d'un continuum.*

La somme de commentaires et de critiques suscités par les travaux d'Herzberg est importante. La méthode utilisée pour le recueil des données est souvent critiquée car source de biais. En effet, la méthode des incidents critiques consistait à recueillir les moments où les salariés se sont sentis heureux et les moments où ils se sont sentis mécontents. Procédant ainsi, les conclusions établissent que seuls les facteurs intrinsèques (accomplissement de soi, travail en lui-même, responsabilités) contribuent à la satisfaction, leur absence menant à des états neutres. Les facteurs extrinsèques (rémunération, qualités du hiérarchique...) diminueraient l'insatisfaction, mais n'influenceraient pas ou peu la satisfaction. La répartition entre facteurs internes et externes peut être interrogée. On peut en effet se demander si les responsabilités confiées sont un facteur interne ou externe. Plus globalement, ce modèle confond allégrement deux notions aujourd'hui clairement distinctes : motivation et satisfaction. Cette critique est

---

<sup>36</sup> Gustave-Nicolas FISCHER et Jacqueline VISCHER, *L'Évaluation des environnements de travail - la Méthode diagnostique*, De Boeck Université, Pg.23.

<sup>37</sup> Frédéric HERZBERG et Charles VORAZ, *Le Travail et la Nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, Paris.

portée par des auteurs comme Claude Levy-Leboyer ou Robert Francès<sup>38</sup>. L'intérêt de ce modèle est d'avoir engendré le mouvement dit de l'enrichissement au travail.

#### **4.3. La théorie du besoin de réalisation de McClelland (1961).**

Cette théorie est construite à partir de la mesure des besoins, à l'aide du TAT. David McClelland fait ressortir trois types de besoins faisant motivation au travail :

- Les besoins de réalisation : ceci renvoie à l'envie de réussir (Accomplissement).
- Les besoins de pouvoir : ceci renvoie à vouloir avoir de l'influence sur autrui.
- Les besoins d'affiliation : ceci renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes.

Ainsi, ces trois facteurs semblent avoir comme objectif de montrer que « la volonté de réussir est une auto- motivation puissante »<sup>39</sup>.

#### **4.4. La théorie des caractéristiques de la tâche (1968).**

Cette théorie a eu, pour effet historique, un enrichissement du travail, par le fait de la nature de la tâche proposée par l'auteur. Pour Hackman, le chercheur à son origine, on trouve cinq facteurs influençant la motivation :

- La variété des tâches (V).
- Les tâches pouvant être réalisées entièrement (I pour identité).
- La signification des tâches (S).
- L'Autonomie individuelle (A).
- Un retour sur ses activités (F pour feedback).

---

<sup>38</sup> Robert FRANCES, *Motivation et efficacité au travail*, Mardaga, 1995.

<sup>39</sup>Sylviane Fritz, *Moi et le management - Être l'acteur de son développement personnel*, De Boeck Université, p. 67 (ISBN 2804126722).

Hackman et Oldham proposent une formule afin de calculer un score de motivation :

$$\text{Score} = \left( \frac{(V + I + S) * A * F}{3} \right)$$

Plus tard, en 1976<sup>40</sup>, ces deux auteurs ajoutèrent plusieurs facteurs dont un important, le désir de reconnaissance, qui affecterait les cinq autres.

#### 4.5. Les théories béhavioristes.

Le béhaviorisme tenant par principe pour négligeables les caractéristiques individuelles internes, la motivation résulte toujours en premier lieu de facteurs liés plus ou moins étroitement au conditionnement et plus précisément des différents renforcements extrinsèques exercés sur les comportements considérés comme positifs<sup>41</sup>.

#### 4.6. La théorie V.I.E de Vroom (1964)<sup>42</sup>.

Cette théorie cognitiviste, appelée aussi « la théorie du résultat escompté <sup>43</sup> », repose sur trois concepts :

- a. La valence (V) : C'est la valeur, positive ou négative, que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance. C'est répondre à la question : ce que j'obtiens en retour pour ma performance accomplie, c'est important ou pas pour moi ? Dans le cadre du travail, par exemple, l'important pour certains peut être le niveau du salaire, pour d'autres d'avoir du temps libre. Ces préférences sont mesurables sur une échelle de -10 à +10 ;
- b. L'instrumentalité (I) : Est-ce que la performance corrèle avec le résultat ? C'est la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce que j'escompte en

<sup>40</sup> J. R. Hackman et G. R. Oldham, « Motivation through the design of work : Test of a theory », in *Organizational Behavior and Human Performance* n° 16, p. 250.

<sup>41</sup> Voir notamment l'ouvrage de Burrhus F. Skinner, *Pour une science du comportement : le béhaviorisme*, Delachaux et Niestlé, Paris, 1979 (traduction de la version anglaise de 1974).

<sup>42</sup> Vroom, *Work and motivation*, New York : Wiley, 1964.

<sup>43</sup> Michel Amiel, Francis Bonnet et Joseph Jacobs, *Management de l'administration*, De Boeck Université, p. 66, ISBN 2804126153).

retour. C'est répondre à la question, si je fais cela, alors est-ce que j'obtiendrai cela en retour ? Mesurable sur une échelle de 0 à 1 ;

- c. L'attente (E) : Est-ce que l'effort aboutit à une performance ? c'est répondre à la question, si je me mobilise pour faire cela, est-ce que j'arriverai à cette performance ? Mesurable sur une échelle de 0 à 1.

On trouvera une description de ce modèle de motivation en français dans le traité de psychologie du travail de C. Levy-Leboyer et JC. Spérandio paru au PUF en 1987 ou plus récemment dans Legrain H. Motivation à apprendre : mythe ou réalité ? Le Harmattan, 2003, page 42 à 51. L'intérêt de ce modèle est que des recherches quantitatives ont pu montrer un lien entre la motivation, ainsi mesurée, et les efforts déployés dans un travail ou un apprentissage.

Vroom propose une formule calculant la force de la motivation (F) :

$$F = \sum (V * I)$$

#### 4.7. La théorie de l'équité d'Adams (1963-1965)<sup>44</sup>

Selon cette théorie (1963, 1965), l'individu calculerait un " score " pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la " justice sociale ". La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste).

$$\text{Score} = \left( \frac{R}{A} \right)$$

Sachant que *R* correspond aux Résultats (ex. : salaire), et *A* à l'Apport (ex. : effort donné).

- Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et donc il sera motivé.

---

<sup>44</sup> J. S. ADAMS, " Toward an understanding of inequity ", in *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67, n° 5, p. 422. Et J. S. Adams, " Inequity in social exchange ", in L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Academic press, New York, vol. 2, p. 267.

- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse. Même dans le cas où le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions.

#### 4.8. La théorie du renversement (1982)

Présentée par Michael Apter en 1982<sup>45</sup>, la théorie du renversement se préoccupe moins des déterminants biologiques ou environnementaux de la motivation que de sa dynamique dans une approche cybernétique par renversement entre des états relativement stables, dits *états méta motivationnels*. Elle prétend ainsi rendre compte aussi bien des variations inter-individuelles avec des états *préférés* que des variations intra-individuelles comme le passage (à environnement constant) de l'ennui à l'euphorie ou de la relaxation à l'anxiété.

Avec la notion d'*état méta motivationnel*, l'individu apparaît comme moins foncièrement dépendant de pulsions ou besoins vitaux puisque leur satisfaction est l'occasion d'un jeu ou d'une mise en concurrence renouvelée (*multi stabilité*) ; à chaque moment, un point d'équilibre et une forme d'engagement dans l'action sont en définitive toujours prioritaires sur les résultats pratiques de ce comportement.

Quelques paires d'états méta motivationnels ont été dégagées et ont fait l'objet d'essais de validation. La plus connue et la plus importante est la paire état télélique/paratélélique ; très proche d'ailleurs de la distinction motivation extrinsèque/intrinsèque, le but (telos) au cœur de l'état télélique étant la quintessence de la motivation extrinsèque. Voir l'article principal Théorie du renversement pour approfondir ce modèle.

---

<sup>45</sup> Michael APTER, *The Experience of Motivation*, 1982.

## 5. Rôle des managers dans la motivation de ressource humaine

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. En effet, c'est un élément clé du succès des entreprises. Cependant, d'une manière générale, les facteurs prédominants dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation de cette dernière. La motivation n'a jamais tenu une place aussi importante dans le discours managérial. Pourtant, et paradoxalement, elle n'a jamais autant fait défaut qu'aujourd'hui. La démotivation peut être rapprochée d'autres concepts comme le mal-être, le stress... Elle est devenue un problème prioritaire devant être réglé rapidement.

L'entreprise et les chefs hiérarchiques peuvent évidemment influencer sur la motivation des salariés et c'est grâce à elle que cette dernière peut vivre. Par ailleurs, la place des salariés évolue au sein de l'entreprise. Un salarié motivé au travail présente un comportement et une activité très bénéfique pour l'entreprise. Cependant, la réussite d'une entreprise ne se résume pas seulement à son résultat financier. Cette dernière doit trouver de nouveaux moyens pour attirer et fidéliser ses collaborateurs. Chaque personne possède un dispositif de motivation qui lui est propre.

### 5.1. Les facteurs de la motivation<sup>46</sup>

S'ils souhaitent que l'entreprise reste viable, les dirigeants doivent motiver les collaborateurs. Ces derniers doivent adapter leur langage, modifier si besoin leur mode de management mais également améliorer leur communication. Voici les principaux facteurs de motivation au travail :

- **La rémunération**

Une rémunération correspond à un paiement, un salaire. Somme d'argent payée en échange d'un travail ou d'un service. Exemple : Par rapport à la qualité de mon travail, j'estime parfois que ma rémunération n'est pas assez importante. Il s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs. La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation comme de démotivation. Une chose est sûre : un dispositif de motivation adéquat doit être mis en place.

---

<sup>46</sup> Site internet : ERL : <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html>, 12.05.2019 à 17h : 52

- **La culture et le projet d'entreprise**

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres. Et que Le projet d'entreprise est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise. D'élaborer un projet cohérent et fédérateur. C'est réellement l'un des éléments qui permettra au collaborateur de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Être intéressé par les différents projets permet de se donner à fond.

- **Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. A une personne embauchée en contrat de professionnalisation sont simples à comprendre, puisqu'elles sont parfaitement identiques à celles d'un salarié en CDI ou CDD. En effet, les personnes en contrat de professionnalisation sont des salariés à part entière. Jouir par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour le collaborateur. De même que pouvoir travailler dans de beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles.

- **Le management et la communication**

Le management (ou la gestion) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres par contre la communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent une quelconque information.

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire. Motiver par le dialogue social est indéniable ! En effet, la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.



- **Le développement des compétences professionnelles**

La gestion du développement des compétences repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habiletés, attitudes et comportements des employés essentiels à l'exécution de leur travail et conformes aux exigences et objectifs de l'organisation. L'augmentation des connaissances par exemple par le biais du tutorat ou de la formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

- **Reconnaissance**

La reconnaissance est une opération de l'esprit : c'est une évaluation. Cette appréciation est toujours accompagnée d'une certaine dose de contentement. La reconnaissance suscite parfois de l'affection. Le bienfait reçu de cette personne est si précieux à nos yeux qu'on aime cette personne de nous l'avoir procuré. Donc l'organisation reconnaît le travail de ses employés. Que ce soit financièrement ou par d'autres moyens.

- **Stimulation**

Un stimulus dans le domaine de la psychologie expérimentale, de la physiologie et de la biologie, est un événement de nature à déterminer une excitation détectable par une réaction chez un organisme vivant<sup>47</sup>. Stimuler en sortant les salariés du cadre routinier de tâches répétitives en les impliquant dans des projets, challenges, etc.

- **Autonomie**

L'autonomie au travail pour Gilbert De Terssac, « est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie qui ne dépend que de soi ou ce dont on peut disposer ou encore en droit ». Donc les collaborateurs ont toute latitude pour prendre des décisions dans le périmètre de leur mission. Ils sont plus performants en étant plus responsabilisés des conséquences de leurs choix.

- **Le contenu du travail**

Est un facteur de motivation ou de démotivation. Le travail peut être intéressant, varié, épanouissant, une occasion de faire marcher ses méninges et de continuer à apprendre. Mais il

---

<sup>47</sup> Henri PIERON, *Vocabulaire de la psychologie*, PUF, 1<sup>re</sup> édition, Paris, 1973.

peut aussi être sans intérêt, routinier et rébarbatif. Dans toute fonction, il y a nécessairement des tâches rébarbatives, mais c'est le dosage, l'équilibre qui importe<sup>48</sup>.

- **L'importance de leur travail.**

Évidemment, les travailleurs n'ont pas commencé à travailler dans l'entreprise uniquement pour toucher leur chèque à la fin du mois. Il est probable que certains voient les choses ainsi, néanmoins, la majorité des employés voient leur emploi comme un élément monotone de leur vie quotidienne, monotone elle aussi : travailler, travailler, encore et toujours travailler. Il est donc temps que managers leur fassiez redécouvrir à quel point leur travail est important : c'est grâce à ce qu'ils font que l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs.

- **Environnement de travail<sup>49</sup>**

Environnement de travail serein, propre et entraînant. Imaginez un groupe de salariés, parké dans un bureau séparé par des cabines individuelles grisâtres, dont les murs sont vierges de toute forme d'art, où l'imprimante n'a plus d'encre et où la machine à café ne fonctionne plus depuis des semaines. Pensez-vous que les employés puissent être heureux dans de telles conditions de travail ? La réponse semble couler de source, aussi, c'est sûr que leur environnement professionnel soit agréable et motivant. Si en êtes en panne d'idée, en voici quelques-unes :

- Apporte de la couleur aux murs de l'entreprise grâce à des tableaux ou à des posters.
- Organisation des journées à thème (qui osera mettre un nœud papillon au bureau ?), l'offrez du petit déjeuner une fois par semaine,
- Pour un travail efficace, l'effectuation en temps et en heure, faites-en sorte que l'équipement dans son ensemble fonctionne parfaitement,
- Organisation des activités en interne, des jeux et des occasions pour mieux connaître les employés et vice versa.

---

<sup>48</sup> Site internet : ERL : <http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/5-facteurs-motivation>, 12.05.2019 à 17h :46

<sup>49</sup> Site internet : ERL : <http://www.inc.com/ss/7-unusual-ways-motivate-employees#6>, 12.05.2019 à 17h :40

- **Commencement de la journée par une mini réunion d'encouragement.**

Cet instant permettra de rappeler à une équipe toute la valeur qu'elle a pour l'entreprise, qu'elle fait un bon travail, qu'elle va faire mieux encore aujourd'hui. Ce rassemblement redonnera toute l'énergie nécessaire aux employés, ils ressentiront qu'ils sont effectivement appréciés au sein de l'entreprise. L'entreprise ne doit pas également hésiter à consacrer quelques minutes à chaque personne, histoire de prendre des nouvelles.

- **L'implication des employés dans les prises de décision.**

Les entreprises sont également menées par les dizaines de décisions qui y sont prises quotidiennement, le plus souvent, sans que les employés aient leur mot à dire, pire, sans même qu'ils sachent qu'il y a des changements qui se préparent. La prise de décision sans implication des employés peut leur donner l'impression d'être seuls dans leur soin, de ne pas être perçus à leur juste valeur. Faites-en sorte lorsque cela est possible de les impliquer dans certains processus de prise de décision. Cela permettra non seulement de récolter des idées, mais également de trouver des solutions (dont certaines particulièrement bonnes) à prendre ou à laisser.

## **6. Responsabilité de managers dans la prise en charge de la démotivation au sein d'une entreprise.**

La démotivation est l'inverse de la motivation. Simplement, il peut être défini comme la perte de la motivation, de ne plus donner envie. Est un manque d'intérêt et d'enthousiasme pour le travail.

### **6.1. Les facteurs de démotivation (ou de stress dans le travail)**

- Le salaire insuffisant,
- Les menaces de licenciement ou travail précaire,
- Le cadre de travail sans confort,
- Les conditions de travail pénibles (cadence, travail posté, délais tendus.)
- Le flou dans l'organisation et les responsabilités,
- Le manque de compétence de la hiérarchie,
- La mauvaise ambiance de travail

## **7. Défi de la motivation.**

Toutes les politiques de GRH doivent s'établir en fonction de la stratégie poursuivie par l'entreprise, même si elles sont évidemment contraintes par les évolutions de l'environnement et les menaces qui peuvent peser sur l'activité de la firme.

En période de croissance économique et sur un marché peu concurrentiel, une entreprise est plus libre de développer une politique de motivation en utilisant les outils à sa disposition. La pression sur les coûts n'est pas aussi forte que dans un environnement économique en crise ou en récession et fortement concurrentiel.

Ces aspects environnementaux vont fortement contribuer à déterminer les moyens à utiliser en matière de GRH ainsi que la marge de manœuvre disponible. Ainsi, la crise actuelle amène des firmes comme le Crédit Suisse à supprimer tout un volet de leur politique de ressources humaines afin de diminuer les coûts de l'entreprise et maintenir la profitabilité.

### **7.1. Les avantages et limites des mesures destinées à motiver la ressource humaine.**

Ces différentes stratégies présentent des avantages mais aussi des limites qu'il faudra présenter pour percevoir leurs impacts tant sur l'entreprise que sur son personnel.

#### **7.1.1. Effets pour l'entreprise**

##### **Avantages :**

- L'amélioration de la productivité, qualité des produits et des services,
- Le dynamisme et efficacité des individus, des équipes,
- La réduction du taux d'absentéisme, plus de fidélité des salariés,
- La réduction des conflits,
- L'investissement du personnel dans les nouveaux projets.

**Limites :**

- Les coûts risquent d'augmenter si la productivité est insuffisante.
- L'exigence toujours accrue du personnel.
- La difficulté de remettre en cause les avantages acquis.

**7.1.2. Effets pour les salariés****Avantages :**

- L'augmentation des revenus,
- L'épanouissement personnel,
- Le sentiment d'appartenance à une bonne entreprise,
- L'émulation, responsabilisation,
- L'implication dans le travail.

**Les limites :**

- Le sentiment de dépendance vis-à-vis de l'entreprise,
- La persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les salariés anciens,
- La jalousie, concurrence entre salariés.

**Conclusion**

En conclusion, ce qui a été expliqué ci-dessus, sont des informations qui nous ont effectivement aidés à comprendre la motivation, mais aussi les détails nous ont aidés dans l'analyse et l'interprétation de nos résultats sur le terrain.

# **Chapitre III**

## **Aperçu général sur l'engagement au Travail**

## Préambule

Ce chapitre décrit principalement l'engagement des travailleurs sur le lieu de travail. Cela a commencé par la définition de l'engagement en général, suivi d'une simple explication sur l'engagement organisationnel ainsi que sur d'autres formes d'engagement et les facteurs d'engagement du personnel. Et que finir par la relation qui existe entre motivation et engagement des travailleurs sur le lieu de travail.

### 1. Définition de l'engagement

« Engagement Meyer et Hercovitch ont défini comme une force qui rattache l'individu au déroulement d'une action qui peut avoir une ou plusieurs cibles. De plus, l'engagement se distingue clairement de la motivation ou de l'attitude et peut influencer le comportement même en l'absence de motivation ou d'attitude <sup>50</sup>».

### 2. L'engagement organisationnel

« L'engagement organisationnel est ainsi défini comme « un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » définit par Allen et Meyer en 1996. Ces deux auteurs proposent de distinguer trois composantes de l'engagement organisationnel :

#### 2.1 Type d'engagement<sup>51</sup>

- **Engagement affectif :**

Est une forme d'engagement dans une organisation qui reflète l'attachement de l'individu à son organisation.

- **Engagement de continuation :**

Est une forme d'engagement dans une organisation qui est lié à l'accumulation de bénéfices au sein de l'organisation (et au cout que représenterait son départ).

---

<sup>50</sup> Fenouillet FABIEN, les theories de la motivation, 2éme édition, Paris, 2012. Pg.11.

<sup>51</sup> Fenouillet FABIEN, Ibid. Pg.11.

- **Engagement normatif :**

Est une forme d'engagement dans une organisation qui est une perception de la part de l'individu de l'obligation de rester.

Et c'est dans cette forme qui permet systématiquement d'observer les corrélations les plus importantes avec les différents paramètres permettant de mesurer l'engagement dans l'organisation.

### **3. Autre forme d'engagement.**

#### **3.1.Engagement du personnel.**

« L'engagement du personnel est « la volonté d'appartenance à l'organisation ou le désir d'y demeurer, mais de manière moins superficielle comme la mesure dans laquelle un individu accepte et intériorise les buts et valeurs de l'organisation et considère son rôle en termes de contributions à ces buts et valeurs distinctement de ses instrumentalités personnelles ». <sup>52</sup> L'engagement des employés est très valorisé par les organisations contemporaines dans la mesure où une simple conformité aux exigences formelles ne permet pas de survivre dans un contexte concurrentiel très dynamique (Roussel et al., 2009).

L'engagement constitue une force qui pousse un individu à poser des actions qui s'avèrent pertinentes au regard d'une ou de plusieurs cibles (Meyer et Hercovitch, 2001). Les cibles possibles de l'engagement sont multiples (Morin et Aube, 2007). Il peut s'agir de l'organisation, du syndicat, de la profession, de l'équipe, du supérieur immédiat, des objectifs ou de la carrière. Kahn (1990) définit l'engagement comme l'implication du « soi » des employés dans leur rôle au travail et de son expression durant la performance.

Schaufeli et al. (2002) le définissent comme la vigueur, le dévouement et la concentration au travail. On croit en général que l'engagement est lié à une productivité accrue et à un taux de roulement du personnel moins important. Le concept d'engagement au travail est relativement nouveau dans le domaine académique (Macey et Schneider, 2008). Dans la littérature, l'engagement peut représenter autant un état psychologique, un aspect de la performance, l'attachement de l'individu envers son organisation qu'un trait individuel. Plusieurs concepts utilisés en comportement organisationnel s'apparentent à l'engagement, dont

---

<sup>52</sup> Robert FRANCES, *motivation et efficacité au travail*, Pierre Mardaga éditeur, France, 1995, P50



la motivation, la mobilisation, l'implication, l'engagement envers l'organisation, l'initiative et la loyauté.

### 3.2.Engagement au travail.

L'engagement au travail tout d'abord se définit comme un état affectivement positif, de totale motivation qui persiste dans le temps. La conceptualisation de cette notion renvoie à un état de bien-être, caractérisé par des niveaux élevés d'énergie investie dans le travail (ou par un niveau faible d'énergie investie pour les salariés désengagés).

Il faut savoir que cette théorie existait déjà dans le domaine philosophique, bien avant sa théorisation psychologique.

En philosophie, Peter Kemp définit "l'engagement comme un attachement, une action par laquelle l'homme se lie à lui-même". C'est par cette action que va "se créer le verbe intransitif et réfléchi s'engager qui souvent devient synonyme de s'obliger. L'engagement devient une mise en jeu de soi-même : je me lie moi-même pour l'avenir. D'où enfin le contraire de l'engagement : le déengagement qui indique le retrait du gage."

« En psychologie sociale, l'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes. La notion d'engagement est notamment associée aux travaux de Kiesler dans les années 1960 et, plus récemment à ceux de Joule et Beauvois. L'engagement peut être considéré comme une forme radicale de dissonance cognitive. »<sup>53</sup>

Kiesler<sup>54</sup> estime que l'engagement est une variable continue et à laquelle on ne peut donner une réponse par oui ou par non. Ce qui implique que les gens sont plus ou moins engagés dans un comportement et non pas simplement engagés ou non engagés. C'est ainsi qu'il précise que « l'engagement pourra être pris dans le sens de ce qui lie l'individu à ses actes ». Kiesler va dégager le caractère interne de l'engagement, et le degré d'implication du sujet dans son acte qui sera essentiellement déterminé par l'importance que revêt l'acte pour le sujet.

Tandis que Beauvois et Joule<sup>55</sup>, font plutôt référence à un engagement de type externe, à travers la situation dans laquelle est impliqué l'acte problématique. A savoir cet engagement

---

<sup>53</sup> Wikipedia.

<sup>54</sup> Kiesler C.A, The Psychology of Commitment, Academic Press, New York, 1971.

<sup>55</sup> Robert-Vincent JOULE & Jean-Léon BEAUVOIS, La soumission librement consentie, Presses universitaires de France, 1998.

serait déterminé par les conséquences de l'acte, le caractère explicite de cet acte, son caractère public, sa répétition, son coût (argent, temps...) et son irrévocabilité seront autant de critères qui joueront sur la manipulation de la variable engagement. Ils vont aussi rajouter le contexte de liberté de l'engagement, qu'ils reprendront à Kiesler. De plus, Joule et Beauvois proposent de regrouper la soumission forcée et la soumission sans pression dans un même paradigme théorique : « la soumission librement consentie ».

Cette expression traduit le paradoxe dans lequel se situent les sujets : ils ont à se soumettre volontairement. De ce fait, analyser une situation de soumission librement consentie revient alors à s'intéresser à deux types d'effets : les effets cognitifs et les effets comportementaux.

#### 4. Rôle de manager dans l'engagement de ressource humaine

##### **Les facteurs d'engagement de ressource humaine<sup>56</sup>.**

Managers jouent un rôle très important quand il s'agit d'engager le personnel. On peut déterminer un certain nombre de facteurs susceptibles de permettre d'augmenter le taux d'engagement d'un individu. Parmi ces facteurs, il y a le degré de liberté (ou de choix) perçu par le sujet en émettant un acte. Ainsi, plus un individu émettrait un comportement dans un contexte de liberté, plus il serait susceptible d'être engagé par ce comportement. C'est-à-dire que dans un tel contexte, l'individu/travailleur renforcerait le lien qu'il pourrait percevoir entre lui-même et le comportement en question. L'individu accomplit un acte, lorsque ce travailleur est engagé, cela signifie qu'il s'assimile à cet acte, qu'il le fait sien.

Ainsi, cet engagement dans un acte va le conduire à faire des actes beaucoup plus coûteux. Cela va également amener un renforcement des attitudes. L'engagement nécessite un acte. Le niveau d'engagement varie selon :

- **Le sentiment de liberté perçue par le sujet dans la production de son comportement :**

Pour que le sujet perçoive le lien qu'il y a entre lui et son acte, il faut que l'accomplissement de cet acte s'accompagne d'un sentiment de liberté de choix ou de

---

<sup>56</sup> Pascual, D. Castra, N. Guéguen, *L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle de publics « précaires »* : une application de la théorie de l'engagement Psychologie du travail et des organisations 12,2006.

décision de sa part. Ainsi, si le comportement est obtenu par pression externe (par exemple, une convocation), le sujet expliquera son acte par cette pression et non par une cause interne relevant de sa motivation personnelle.

- **Le caractère public de l'engagement :**

Un comportement est d'autant plus engageant qu'il est émis en public et que sa signification est claire tant pour celui qui le produit que pour celui qui l'observe.

- **Le nombre d'actes engageants :**

La probabilité d'émettre un comportement est d'autant plus importante que ce même comportement a déjà été émis au préalable. On aurait donc des difficultés à nier ou à ne pas refaire ce que nous avons déjà accompli par le passé. Pour engager une personne ou travailleur, il convient de lui faire accomplir plusieurs comportements.

- **Le caractère irrévocable de l'engagement :**

Le fait d'accomplir l'acte rend difficile toute possibilité de revenir en arrière. Ce qui rend également difficile de contester cet engagement.

- **L'importance du comportement pour le sujet :**

Un comportement est d'autant plus engageant qu'il a de l'importance pour le sujet parce qu'il vise quelque chose auquel le sujet croit et qu'il lui permet d'obtenir des avantages. Les travaux sur l'engagement donnent des effets incontestables. En effet, c'est une des rares théories en psychologie sociale qui donne autant de certitude. Des applications nombreuses ont été développées.

## 5. Rapport entre motivation et engagement<sup>57</sup>.

La motivation et l'engagement sont des mots à la mode populaires pour les entrepreneurs et les professionnels des ressources humaines, mais ils ne signifient pas la même chose. Parfois, ils vont de pair, mais certains types de motivation peuvent aller à l'encontre de l'engagement des employés. Il est important de connaître la différence entre les deux afin de pouvoir les faire travailler ensemble au profit de votre entreprise.

### 5.1. Motivation des employés extrinsèques :

La motivation des employés extrinsèques provient d'un facteur extérieur. Les employés motivés par l'extérieur sont plus susceptibles d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif afin d'obtenir quelque chose en retour, qu'il s'agisse d'une récompense, d'une promotion ou d'un congé supplémentaire.

Il existe une place pour la motivation extrinsèque dans une entreprise, mais cela ne favorise pas l'engagement des employés. Voici pourquoi :

- Cela favorise la compétition.
- Cela encourage la mentalité de se poser la question de « Qu'est-ce qu'il y a pour moi ? Qu'est-ce que je vais gagner ? »
- Cela ouvre la porte aux questions sur l'équité.
- Cela brouille les attentes.

### 5.2. Engagement des employés et motivation intrinsèque :

La motivation est très importante pour la réussite d'une entreprise, mais lorsqu'un employé est engagé, la motivation est intrinsèque. Les employés engagés désirent aider l'entreprise et c'est ce qui les motive. Ce désir alimente leur travail chaque jour, sans besoin de carte-cadeau Starbucks ni de temps libre supplémentaire. Voici quelques moyens de créer une motivation intrinsèque :

---

<sup>57</sup> Site internet : ERL : <https://blog.hubengage.com/exploring-relationship-employee-motivation-engagement>, 18h : 40 à 05.06.2019.

- Définissez clairement vos objectifs.
- Défi et écoute des employés.
- Reconnaître les employés.
- Favoriser la camaraderie.
- Mesurer l'engagement.

### **5.3. L'importance de la motivation et l'engagement des employés :**

Pourquoi la motivation et l'engagement des employés sont-ils importants ?

Selon un sondage réalisé par Korn Ferry, 90% des cadres déclarent que le maintien des nouveaux employés est un problème pour eux. Et *TopResume* a constaté que 73% des employés sont prêts à entendre parler de nouvelles opportunités d'emploi. Les employés motivés et engagés sont plus susceptibles de rester fidèles à leur entreprise à long terme. Les employés investis dans le succès et l'avenir de l'entreprise voudront le voir se concrétiser.

#### **Conclusion :**

Nous voudrions en conclure que les théories et les idées exposées dans ce chapitre sur l'engagement sont très importantes et qu'ils s'appuient davantage sur la manière d'amener les performances de développement dans les entreprises afin de développer et d'accroître la production.

# **Chapitre IV**

## **Méthode et Technique de Recherche**

**Section I :**  
**Description de**  
**l'organisme d'accueil**

**Préambule.**

Cette partie de l'étude explique notre société dans laquelle notre partie pratique a été réalisée. C'est dans cette entreprise appelée ZSSF que nous avons effectué notre stage et nous avons beaucoup appris au cours de cette période.

*ZSSF est comme suit*<sup>58</sup> :

**1. Origine de l'organisation :**

Le Fonds de sécurité sociale de Zanzibar a été créé en vertu de la loi n° 2 de 1998 sur le Fonds de sécurité de Zanzibar, modifiée ultérieurement par la loi n° 9 de 2002 sur le Fonds de sécurité sociale de Zanzibar et ré édictée par la loi n° 2 de 2005. Avant la promulgation du Loi et création de caisse de sécurité sociale de Zanzibar, il n'existait pas de régime officiel de sécurité sociale à Zanzibar. Il n'existait pas non plus de secteur des régimes de retraite privés / professionnels important à Zanzibar.

Avant la création de la caisse de sécurité sociale de Zanzibar, les employés de la fonction publique de Zanzibar étaient couverts et recevaient des prestations de retraite en vertu de la loi n°2 de 1990 sur les pensions.

- **Vision** : Le Fonds de sécurité sociale de Zanzibar (ZSSF) cherche à être un chef de file et un fournisseur modèle de sécurité sociale dans la région.
- **Mission** : ZSSF se consacre à être un fournisseur dynamique de prestations de sécurité sociale grâce à l'utilisation d'un personnel compétent et motivé.
- **Objectif** : Remplacer le revenu du membre en cas d'éventualités tell que la vieillesse, la maladie, la maternité, l'invalidité et le décès.

---

<sup>58</sup> Site officiel de zssf. Visité le 22/03/2019 à 11 :22.



## **2. A propos des employés de « zssf »**

En tant qu'information actuelle de 2019, donnée par le responsable des ressources humaines, il a confirmé qu'il y a quatre-vingt-seize (96) employés dans l'organisation.

Ou à soixante-huit (68) sont des travailleurs masculins, et le reste qui est vingt-huit (28) sont des travailleuses.

## **3. Introduction de l'organisation de ZSSF.**

La caisse de la sécurité sociale de Zanzibar gère deux régimes ;

- Le régime principal (obligatoire)
- Le régimes complémentaires (volontaire)

Et chacun a ses propres conditions. Le premier est un régime de sécurité sociale à prestation définies qui repose sur les principes de l'assurance sociale, tandis que le second est un régime à cotisations définies.

### **Le système principal (obligatoire) de la zssf.**

Dans ce régime, des prestations de vieillesse et autres sont versées aux membres en fonction de leurs antécédents de travail ou des contributions versées au cours de leur vie professionnelle. Les prestations peuvent être liées aux revenus ou payées sur une base forfaitaire, ou une combinaison des deux. Cela déterminerait quand employeur et employé complètement enregistré par ZSSF.

### **Programme supplémentaire (volontaire) de zssf**

Le fonds a mis en place un régime complémentaire connu sous le nom de Régime volontaire de sécurité sociale de zanzibar (RVSSZ). RVSSZ est un système contributif associant des membres du secteur formel et informel disposés à adhérer volontairement au système. Ce régime complémentaire vise à étendre les services de sécurité sociale à tous.

### **Adhésion au régime (rvssz)**

Les personnes suivantes peuvent être membres de RVSSZ

- ° Tanzaniens vivant dans le pays et hors du pays(diasporas)
- ° Les membres de tout régime obligatoire (y compris les membres du régime

obligatoire de la ZSSF) qui souhaitent réaliser des économies supplémentaires en plus de celles du régime obligatoire.

#### 4. Objectifs politiques de zssf

- Définir une structure d'investissement pour la gestion de tous les actifs du Fonds. Cette structure comprend diverses catégories d'actifs, style de gestion des investissements, répartition de l'actif et fourchettes acceptables qui, au total, devraient produire un niveau suffisant de diversification globale et de rendement total des investissements à long terme.
- Donner des directives pour chaque portefeuille d'investissement qui contrôlent le niveau de risque global et la liquidité assumée dans ce portefeuille, afin que tous les actifs du Fonds soient gérés conformément aux objectifs fixés.
- Pour encourager une communication efficace entre le conseil, la direction et les consultants en investissement que le Fonds peut contacter.
- Etablir des critères formalisés pour surveiller, évaluer et comparer régulièrement les résultats de performance obtenus par la direction.
- Maintenir un statut entièrement capitalisé en ce qui concerne les obligations de prestations accumulées et obtenir un statut entièrement capitalisé en ce qui concerne les obligations de prestations de prestations projetées.
- Avoir la capacité de payer tous les avantages et obligations liées aux dépenses à 'échéance.
- Maintenir un coussin de financement pour les développements inattendus, une éventuelle augmentation future de la structure des prestations et des niveaux de dépenses, ainsi qu'une réduction du rendement du capital investi ou des hypothèses de taux d'intérêt.
- Maintenir une flexibilité dans la détermination du niveau futur des contributions.

#### 5. La politique de placement du Fond prend en compte les principes directeurs de placement ci-après en matière de placement des fonds de sécurité sociale.

- **Sécurité** : ZSSF investira dans des domaines garantissant la sécurité du capital du Fonds.
- **Rendement** : Le retour sur investissement devrait être appréciable.

- **Liquidité** : ZSSF veillera à ce que des ressources suffisantes soient détenues dans des placements à court terme pour permettre au Fonds de respecter ses obligations à mesure qu'elles deviennent exigibles.
- **Utilité Economique Et Sociale** :  
Il est dans l'intérêt du Fonds de veiller à ce que certains des fonds soient investis de manière à contribuer à améliorer les conditions de santé et d'éducation, ou le niveau de vie des membres.

## 6. Structure organisationnelle de zssf.

La Caisse de sécurité sociale de Zanzibar est administrée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le ministre des Finances. C'est l'organe décisionnel suprême du Fonds. La direction du fonds comprend le directeur général qui s'occupe des activités quotidiennes du fonds, ainsi que les directeurs de département et les chefs d'unités responsables de rendre compte au directeur général du rendement quotidien du fonds.

### 6.1. La Gestion

La gestion est confiée au directeur général en charge de la gestion quotidienne du fonds. Le Fonds compte six (6) départements sous le Directeur général, à savoir : -

- Ressources humaines et administration
- Finances et comptabilité
- Planification, investissements et recherche
- Service client
- Information Communication et Technologie
- Branche de Pemba

### 6.2. Outre les six (6) départements susmentionnés :

Il y a quatre (4) unités qui relèvent directement du bureau du directeur général. Ceux-ci sont supervisés par les chefs d'unités. Ces unités aident aux activités quotidiennes du Fonds. Ils comprennent :

- Unité juridique,
- Unité d'audit interne,
- Unité Marketing et Relations Publiques.
- Unité des achats et des fournitures.

### 6.3.Le conseil d'administration

La composition du conseil est la suivante : -

- I. Un président qui sera nommé par le président.
- II. Le directeur général de la caisse de sécurité sociale de Zanzibar.
- III. Six (6) autres membres nommés par le ministre comme suit : -
  - Deux (2) représentants du gouvernement.
  - Deux (2) représentants de la Fédération des syndicats de Zanzibar.
  - Deux (2) représentants de l'Association des employeurs de Zanzibar.

Les membres sont hautement qualifiés et possèdent une expérience dans les domaines des affaires, de l'économie, de la sécurité sociale et dans d'autres domaines connexes susceptibles d'accroître l'efficacité du Fonds. Entre autres fonctions, le conseil supervise la direction générale et l'administrateur du Fonds et veille à ce que les membres ou leurs personnes à charge bénéficient de leurs avantages dès qu'ils sont dus.

### 6.4.Comités du conseil

Le conseil des fiduciaires a deux (2) comités composés chacun d'un nombre égal de membres, à l'exception du président du conseil. Les membres sont choisis par le président du conseil d'administration en fonction des connaissances et de l'expérience du membre. Les comités sont :

- i. Comité d'audit et des finances
- ii. Comité de projet et d'investissement

Les membres sont hautement qualifiés et possèdent une expérience dans les domaines des affaires, de l'économie, de la sécurité sociale et dans d'autres domaines connexes susceptibles d'accroître l'efficacité du Fonds. Entre autres fonctions, le conseil supervise la direction générale et l'administrateur du Fonds et veille à ce que les membres ou leurs personnes à charge bénéficient de leurs avantages dès qu'ils sont dus.

### Conclusion :

Le ZSSF est un établissement très important pour les habitants de Zanzibar. Il présente de nombreux avantages pour ces peuples, mais aussi pour nous dans cette étude, le profil expliqué ci-dessus a aidé à comprendre l'idée générale de l'entreprise, ce qui a facilité et simplifié la réalisation de cette étude.

**Section II :**

**Description  
de la  
méthode de recherche**

## Préambule

Pour réaliser une recherche scientifique, il faut se baser principalement sur une méthodologie d'étude et des outils d'investigations pour avoir des données de terrain. Ce troisième chapitre portera sur les éléments suivants : d'abord la description du lieu et la durée de stage, ensuite la pré-enquête, population mère, enfin l'échantillon, la méthode et technique appliquée.

### 1. Description de la durée et du lieu du stage :

Nous allons décrire notre étude de cas et ses détails, et combien de temps il nous a fallu pour réaliser cette étude et avec qui. Donc, nous allons toucher les aspects suivants :

#### 1.1. Description de la durée du stage :

Notre stage, nous a pris 90 jours à la caisse de sécurité sociale de zanzibar, du 9 juillet 2018 au 14 septembre 2018, avec de nombreuses visites, des travaux et quelques initiations. Nous avons même eu la chance de voyager et de participer à certaines de leurs expositions et à l'ouverture de leurs nouveaux lieux qu'ils ont investis et construits.

#### 1.2. Description du lieu d'étude :

Le stage a eu lieu à Zanzibar, au sein de la société ZSSF - Caisse de sécurité sociale de Zanzibar. Et pendant cette période de trois mois, nous avons eu la chance de servir dans plusieurs départements, le premier étant celui de l'administration, où nous avons eu la chance de travailler avec la directrice elle-même. Et l'autre département se trouvait dans le département des ressources humaines, où nous avons plusieurs occasions de travailler avec d'autres départements et d'y travailler avec eux afin d'analyser différentes choses que le responsable des ressources humaines nous avait données.

Nous avons donc collaboré avec le département des investissements, le département des relations publiques, le département informatique ainsi que le bureau de la directrice générale elle-même.

## 2. La population mère de l'étude.

Polit et Hungler (1999 : 37) considèrent la population comme un « ensemble ou la totalité de tous les objets, sujets ou des membres conformes à un ensemble de spécifications ». Par conséquent, la population mère de notre étude comprend tous les employés de la caisse de sécurité sociale de Zanzibar, dont le nombre est de 96, y compris les deux sexes, 28 sont les féminins et 68 sont masculins et leurs dirigeants.

## 3. La description d'un échantillon d'étude.

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population sélectionnée pour participer à l'étude, c'est une fraction de l'ensemble, sélectionné pour participer au projet de recherche (Brink 1996 : 133 ; Polit & Hungler 1999 : 227).

Dans cette étude, notre population est bien Finie, car elle comporte un nombre déterminé des travailleurs de la caisse de sécurité sociale de Zanzibar. Vingt-cinq directeurs et cinquante-trois membres du personnel de ZSSF ont été inclus afin de mener à bien cette étude. Etant donné que le nombre total d'employeurs de ZSSF est de quatre-vingt-seize (98), le fait d'avoir 60 personnes constitue un avantage pour notre étude.

- **Sélection de fonds de sécurité sociale :**

La sélection de la société était entièrement téléologique, en effet, c'est l'une d'entreprise qui est très utile à ces peuples de Zanzibar pour toutes sortes d'activités sociales et économiques.

- **Sélection des répondants :**

La sélection des répondants a généralement utilisé la **méthode d'échantillonnage Probabiliste**. C'est de dire que, un échantillonnage stratifié a été utilisé pour s'assurer que les gestionnaires (dirigeants) et les travailleurs ont pleinement participé.

La recherche s'est d'abord efforcée d'établir le nombre d'employés en général et dans chaque département de l'entreprise. Ensuite, un échantillonnage stratifié a été utilisé pour s'assurer que les gestionnaires et les travailleurs normaux participent

également à l'étude, qui veut dire que le cadre manager fait une partie et des agents administratifs fait une autre partie. La sélection des sujets dans chaque partie a ensuite été au hasard que la chance d'être sélectionné était égale pour tous.

## 5. Les méthodes de collecte de données

La méthode par définition s'éclaircit tels étant l'ensemble des procédures, des démarches précis prédestinés pour en surgit à un résultat. (ANGERS. M, 1997, p9).

La méthode utilise dans cette recherche est la méthode quantitative, qui a été exigé par la population mère de l'entreprise de ZSSF et notre thème de recherche qui veut comprendre le rôle des managers dans la motivation et l'engagement du personnel.

Il était important pour nous d'utiliser cette méthode, car notre étude consiste à comprendre les rôles du chef hiérarchique, auxquels nous les avons confrontés en utilisant des questions afin de faciliter et de bien comprendre les détails de leur part. Et finalement, le questionnaire aussi a été utilisé pour obtenir plus de détails et également pour compléter cette étude aussi aux subordonnés. L'étude a commencé par examiner les politiques de gestion de l'entreprise et toutes ses fonctions. Cela a permis de comprendre l'idée générale de notre thème et comment les chefs hiérarchiques gèrent, ce qui a donné une image potentielle sur la base de la sélection de l'échantillon approprié.

### 5.1. La méthode de collecter de données a impliqué l'utilisation des instruments d'investigation suivants :

- **Observation :**

C'est une autre source de données qui a été utilisée lors de la collecte d'informations et de données pour cette recherche. Et l'observation était ici directe, ou la pleine participation au domaine en partageant l'expérience avec la population de ZSSF. Et l'objectif principal ici de l'observation lors de la participation est de faire l'expérience de choses personnellement ainsi que d'avoir des informations valables en déclarant ouvertement mes intentions à l'entreprise.

La méthode a donné de bons résultats, car nous avons observé et découvert beaucoup de choses qui ont été utiles dans cette étude. Parmi les choses que nous avons pu observer, il y



avait la communication et les relations entre les rangs, leur culture, la vision de leurs équipements de travail, qu'ils soient efficaces ou non, etc.

- **Questionnaire auto-administré :**

Les questionnaires auto-administrés ont été remplis par les membres du personnel sélectionnés pour participer à l'étude. L'étude visait à utiliser des questionnaires, car ils permettent de couvrir un grand nombre de répondants dans un temps relativement court et peuvent générer des données fiables, car les répondants répondent aux questions à leur humeur sans être affectés par ma (chercheur) présence.

Donc, dans notre cas, nous avons conçu deux questionnaires. Une adressée aux cadres (managers), et une autre aux agents (subordonnés). Celui des managers contient 15 questions divisées en trois axes, le premier axe concernait leur identification, le second les approches et les techniques qu'ils utilisent pour motiver leurs subordonnés et le dernier concernait les difficultés qu'ils pourraient rencontrer dans le processus.

Et sur celui des agents, il contient 7 questions qui ont été divisées en deux axes, où, comme d'habitude, le premier axe concernait leur identification, et le second et dernier concernait leurs perspectives et points de vue vis-à-vis du rôle de leurs managers.

Et la raison de l'utilisation de deux questionnaires était de s'assurer et de valider les informations fournies par les gestionnaires en tant qu'acteurs principaux de cette étude, en comparant les informations fournies par leurs subordonnés et en obtenant des résultats purs.

- **Entretiens**

Des entretiens ont été organisés avec des responsables des dirigeants de l'entreprise ainsi qu'avec un certain nombre d'employés sélectionnés sur des sujets connexes. C'était une source d'informations utiles sur les questions relatives à l'opinion des employés et à leurs réponses sur la manière dont ils interprètent les conditions de travail de leur entreprise concernant la motivation et les efforts d'engagement fournis par leurs supérieurs. Cela était nécessaire pour déterminer le rôle joué par les gestionnaires dans la motivation et l'engagement des employés et pour comprendre une réflexion sur les défis de performance de l'entreprise.

## 6. Déroulement de travail de terrain.

Le temps est important dans tout travail scientifique ou dans tout travail en ce sens. Cette étude a pris plus de temps que prévu, mais pour obtenir de bons résultats, il fallait faire preuve de patience. Donc, les progrès de l'exploration, pré enquête et enquête, étaient comme suit :

### 6.1. Phase exploratoire

Ce processus a commencé bien avant le stage, il était nécessaire de comprendre avant de choisir le titre de ma recherche en tenant compte de beaucoup de choses, telles que la disponibilité des informations, des normes et de l'éthique pour la communauté, ainsi que de mes propres avantages comme un étudiant qui termine son master et qui compte à entamer à la vie professionnelle juste après. Ainsi, l'exploration n'a commencé que trois mois avant de se rendre sur le terrain, avec l'aide de mes professeurs et une revue de littérature. Et après être entré sur le terrain, il a fallu trois mois de compréhension et de découverte de nouvelles connaissances concernant l'étude.

Cette étude a eu lieu entre Zanzibar et l'Algérie. Il était donc nécessaire de fournir des informations sur la réaction du gouvernement de Zanzibar à de tels cas. Après avoir consulté le ministère de l'éducation de Zanzibar, il était nécessaire de s'enregistrer et de demander l'autorisation de poursuivre la recherche. Et pour avoir cette permission, la proposition de recherche de l'étude était nécessaire, afin de vérifier ce que nous voulons étudier n'est pas contre le système ou la société, et pour cela, le résumé de ce que nous avions l'intention de rechercher et espérons trouver nous avons été très clairs et les avons expliqués. Et avec succès, la proposition de recherche a été acceptée et a reçu l'autorisation de poursuivre ce que nous voulions savoir, ainsi que le plein accès aux informations dont nous avons besoin.

Après tous les processus, le moment était venu de choisir dans quelle entreprise, quel ministère ou dans quel bureau notre recherche serait bénéfique.

Après avoir abordé de nombreux aspects tels que l'aspect sociologique de notre étude et les activités menées par les caisses de sécurité sociale de zanzibar, la décision était simple, car nous avons trouvé le lieu qui convient à notre travail et à notre spécialité.

## 6.2. Phase de la pré-enquête

Pour continuer notre projet, nous en sommes maintenant à une autre étape du développement de cette étude qui est la pré-enquête. Dans cette phase est où nous tentons à se familiariser de la façon la plus complète possible avec notre sujet. Nous avons essayé de cibler et d'indiquer très clairement la population dans laquelle nous nous intéressions et comment cette population sera essentielle dans notre étude, du début à la fin. Et juste pour être clair, selon notre sujet qui est « *le rôle des gestionnaires dans la motivation et la mobilisation du personnel dans l'entreprise* », la population à laquelle nous étions censés être confrontés était composée des gestionnaires et du personnel qui sont dans l'organisation du fonds de sécurité sociale de zanzibar (ZSSF).

Après bien être sûr de notre population de l'étude, nous étions dans une autre quête de rechercher et de comprendre toutes les données de population pertinentes et sa composition que nous pouvons obtenir, pour rechercher des données d'enquêtes déjà réalisées avec cette population ou population similaire sur le même sujet ou un sujet connexe. Pour aller dans les détails du processus ci-dessus, nous savions qu'il était très important de recueillir les questionnaires déjà utilisés sur le même sujet ou sur des sujets apparentés avec des populations similaires, car il est connu et très important au niveau théorique qu'une recherche documentaire permette de dresser un portrait du contexte dans lequel sera insérée l'étude, ce qui permettra de mieux cibler notre projet.

Au cours de cette phase de pré-enquête, nous avons essayé de collecter autant de données que possible, non seulement dans cette entreprise, mais également dans des sites et pages Internet, des universités également connues comme ayant des bureaux de recherche institutionnels possédant également des informations, la recherche en bibliothèque est aussi inévitable quand il s'agit de livres lors de la recherche dans les bases de données de référence est nécessaire pour avoir une idée des articles publiés, enfin, au fil de notre lecture, nous avons surveillé nos lectures de journaux et de revues pour retrouver toute information pertinente sur le sujet. De plus, nous n'avons pas oublié les personnes-ressources qui ont une expertise dans notre sujet et qui nous ont énormément aidées sur la façon dont nous pouvons travailler et qui nous ont fourni des informations complètes. Par conséquent, sans abuser de leur temps, nous n'avons pas hésité à contacter nos professeurs de l'université, certains officiers d'entreprises et

de bureaux publics, des étudiants qui viennent de terminer leurs études au cours des deux dernières années et autres, nous aident pour tant de choses.

Et il est important de mentionner que cela a été très utile et que nous avons appris beaucoup de connaissances parallèlement au travail.

### **Réalisation de la pré-enquête et participation aux activités de « ZSSF » :**

Au cours de notre stage de 90 jours au fonds de sécurité sociale de Zanzibar, nous avons en effet vécu beaucoup de choses, dont celles qui participent à leurs activités au sein et en dehors de l'entreprise.

En quoi la participation aux activités de cette société peut-elle nous aider à effectuer une pré-enquête sur notre sujet, à savoir le rôle des gestionnaires dans la motivation et la mise en place de personnel dans l'entreprise ? Alors donc c'était comme suit :

Comme nous le savons, « *l'objectif principal du pré-sondage est de se familiariser avec le sujet, de comprendre la population de l'étude ainsi que ses caractéristiques*<sup>59</sup> », et en partant de cette idée, nous constatons que la participation, voire une participation plus étroite, est nécessaire pour mener à bien la recherche.

Après avoir été conseillés par le responsable des ressources humaines, nous devrions participer aux activités suivantes :

- **Vingtième anniversaire de la ZSSF**

C'était une activité qui s'est déroulée fin août 2018 au Bâtiment Chawal Darajan Zanzibar. Cette activité a invité de grands noms comme le président du gouvernement révolutionnaire de zanzibar, le Dr. Ali Mohammed Shein avec son ministre des finances et de la planification, le Dr Khalid Salum Mohamed.

Cet événement visait à leur rappeler où ils ont commencé, où ils vont et bien sûr où ils se trouveront à l'avenir en termes de projets et d'objectifs. Mais le principal cas pour nous était d'observer comment les choses se passaient et d'apprendre aussi en rapportant les connaissances observées dans notre étude.

---

<sup>59</sup>Claire DURAND, *Article sur la pré-enquête et élaboration de la question de recherche*, département de sociologie, Université de Montréal, 9 janv. 2009.Pg.1

Pour conclure, la manière dont l'activité a été menée et achevée a été remarquable, car nous avons vu les responsables montrer leur capacité d'initiation en participant pleinement à tout ce qui devait être fait de manière égale par les autres, sans tenir compte de leur statut. Et c'est une bonne qualité et un rôle que nous recherchions auprès de ces responsables pour leur permettre de mobiliser leurs travailleurs de manière à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

- **Participer à l'un des mariages du personnel**

Il est normal d'assister et d'être invité à quelqu'un que vous connaissez pour son mariage, mais dans ce cas c'était différent, la mariée a invité tous ses collègues, y compris ses supérieurs dans tous les départements, sans oublier même nous les étudiants qui étaient dans stage. Et la réaction des collègues a été de 100%, car l'entreprise a non seulement donné la permission à tous les travailleurs, mais elle a également fourni le transport pour aller et revenir pour ceux qui le souhaitent.

Dans notre observation et dans la relation de la quête, nous avons compris que cette activité montre une excellente communication entre tous les membres de l'entreprise, parce que son mariage peut être une raison d'absence de deux ou trois jours, mais il est incroyable que toute l'entreprise obtienne la permission de quitter ses fonctions. Cela montre à quel point les dirigeants comprennent les choses et sont prêts à faire des sacrifices et à risquer leurs avantages pour le bien-être de leurs travailleurs.

**NB :** Dans cette phase, nous cherchons à nous familiariser suffisamment avec la population étudiée et le sujet de la recherche pour pouvoir écrire un projet de recherche détaillé qui sera notre canevas de fond.

### **6.3. Phase d'enquête de terrain**

Le déroulement de cette étape s'est déroulé en deux temps : des interviews et des questionnaires. Après avoir été interrogés sur la disponibilité de certains des responsables, nous avons pu disposer d'un délai de temps suffisant pour mener un entretien sur notre sujet. Chaque entretien avec un responsable ou avec ses assistants, s'est déroulé dans leurs bureaux, et parce qu'ils étaient très occupés, le moment de l'entrevue ne dépassait pas 30 minutes pour chacun, et

cela a pris 8 jours pour achever cette tâche. De 22 août 2018 au 30 août 2018.

Pour que les choses soient claires, nous avons interrogé nos échantillons de manière aisée avec les deux parties, ce qui montre la volonté de répondre correctement aux questions et même de fournir certaines informations qui, à leur avis, ont été utiles.

La langue utilisée dans ce processus était le swahili et l'anglais, car certains gestionnaires ont préféré expliquer les choses en anglais afin de faciliter la compréhension des termes tels qu'ils ne peuvent pas être trouvés en swahili.

Et les réponses données, nous les avons enregistrées dans nos enregistreurs et ils ont été très positifs à ce sujet sans aucune hésitation. Et aussi, au même moment, nous avons noté dans nos livres d'autres explications qu'ils avaient données au cas où l'enregistreur serait endommagé. En ce qui concerne les questionnaires, ils devaient attendre jusqu'à mon retour à l'université après les vacances d'été. Nous devions être consultés auprès de notre superviseur sur les questions que nous devons demander aux travailleurs avant de les distribuer. L'entreprise de ZSSF a accepté ma situation, c'est-à-dire que je ne distribuerai mes questionnaires qu'après un délai de six mois maximums. Ainsi, mi-avril 2019, j'ai pu distribuer mes questionnaires en les leur envoyant et je suis heureux de pouvoir dire qu'ils ont reçu une réponse positive et satisfaisante.

## **7. Technique d'analyse des données de terrain.**

Les techniques d'analyse et d'interprétation de cette étude dépendent de ce que notre étude aspire trouver. Par exemple, nos échantillons étaient obligatoirement classés en deux catégories parce que l'étude nous y avait obligés. La méthode d'échantillonnage probabiliste a été utilisée.

La recherche s'est d'abord efforcée d'établir le nombre d'employés en général et dans chaque département de l'entreprise. Ensuite, un échantillonnage stratifié a été utilisé pour s'assurer que les gestionnaires et les travailleurs normaux participent également à l'étude, qui veut dire que le cadre manager fait une partie et des agents administratifs fait une autre partie. La sélection des sujets dans chaque partie a ensuite été au hasard que la chance d'être sélectionné était égale pour tous.

Et à la fin en ce qui concerne l'analyse et l'interprétation des données la méthode appliquée était quantitative et le logiciel de IBM SPSS Statistiques version 20 était utilisé avec la combinaison de tableaux d'une variable, deux variables ainsi que plusieurs variables afin de simplifier et de faciliter la lecture et la compréhension du contenu. Et aussi une méthode des tableaux croisés et des tableaux simples.

## **8. Les difficultés rencontrées.**

L'achèvement de cette recherche a été confronté à certaines difficultés, notamment en termes de coût et de distance qui sépare l'Algérie de Zanzibar. Nous devons comprendre que l'étudiant qui a terminé cette recherche est un étudiant à l'étranger et qu'il voulait faire quelque chose pour son pays en dépit de ses études à l'étranger. Cela a donc entraîné une perte de temps, des difficultés pour la distribution du questionnaire ainsi que pour la collecte.

Et à la fin, l'étude devait être achevée au mois de Ramadan, comme nous le savons tous pour les musulmans. Le Ramadan est un mois de jeûne, de prière et d'autres types d'activités islamiques telles que réciter le Coran, donc avec cela et le mémoire, la gestion du temps était un peu difficile à gérer.

Une autre difficulté est celle que la recherche devait être écrite et faite en français, ce qui nous pose un problème, car nous avons grandi en utilisant l'anglais comme moyen d'instruction et aussi l'entreprise de ZSSF c'est un établissement qui parle et utilise anglais seulement, donc la traduction était obligée, qui nous a fait de perdre du temps.

### **Conclusion :**

Il faut comprendre que, la méthodologie de recherche correspond aux procédures ou techniques spécifiques utilisées pour identifier, sélectionner, traiter et analyser les informations relatives à un sujet. Grâce aux processus ci-dessus, nous sommes parvenus à la conclusion et avons obtenu les résultats que nous espérions.

---

# **PARTIE PRATIQUE**

---



# **Chapitre V**

## **Analyse des données et interprétation des résultats**

**Préambule :**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données collectées et l'interprétation des résultats sous forme de tableaux simples (1e variable) et croisés (deux variables et plus) avec des taux et des pourcentages significatifs pour procéder par la suite à leur lecture sociologique qui consiste en la confrontation du bagage théorique en la matière avec la réalité du phénomène de la motivation et l'engagement au terrain. Ainsi, il est divisé en quatre titres essentiels. Le premier dresse les profils de l'échantillon d'étude à partir d'un nombre de variables quantitatives pour un travail d'identification, le deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation de la 1ere hypothèse relative aux approches et moyens engagés pour lutter contre la démotivation et le désengagement de leur personnel administratif, le troisième titre entame l'analyse et l'interprétation de la 2eme hypothèse relative à obstacles que les managers confrontent dans l'application des approches et des moyens de leur choix, et le quatrième titre explicite les perceptions du personnel administratif vis-à-vis de la prise en charge de la question de la motivation et l'engagement des travailleurs en terme de politique engagée et moyens réservés.

## 1. Caractéristiques Socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude de ZSSF.

Après avoir recueilli des informations sur le terrain, notre thème nécessite de travailler sur un échantillon stratifié proportionnel, on a retenu par conséquent deux catégories socioprofessionnelles à savoir les agents administratifs et les chefs administratifs, sachant que notre population mère est de 96 agents et on a pris un échantillon de 73 agents

**Tableau n° 01 : Répartition des cadres administratifs de ZSSF selon leur sexe, âge, niveau d'instruction, situation matrimoniale et nombre d'année de travail.**

| Sexe                   |               | F  | %  | TOTAL        |
|------------------------|---------------|----|----|--------------|
|                        | Masculin      | 14 | 70 | 20<br>(100%) |
| Féminin                | 6             | 30 |    |              |
| Age                    | 20-29         | 0  | 0  | 20<br>(100%) |
|                        | 30-39         | 3  | 15 |              |
|                        | 40-49         | 12 | 60 |              |
|                        | 50 et plus    | 5  | 25 |              |
| Niveau d'instruction   | Primaire      | 0  | 0  | 20<br>(100%) |
|                        | Secondaire    | 1  | 5  |              |
|                        | Universitaire | 19 | 95 |              |
| Situation matrimoniale | Célibataire   | 0  | 0  | 20<br>(100%) |
|                        | Marie(é)      | 11 | 55 |              |
|                        | Divorcé       | 7  | 35 |              |
|                        | Veuf (Ve)     | 2  | 10 |              |
| Expérience de travail  | 1-5           | 0  | 0  | 20<br>(100%) |
|                        | 6-10          | 3  | 15 |              |
|                        | 11-15         | 9  | 45 |              |
|                        | 16 et plus    | 8  | 40 |              |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager et agent administratif de la zssf, Mai\_2019

Nous constatons d'après ce tableau que 70% des cadres représente le sexe masculin suivi par un taux de 30% le sexe féminin, cela pour avoir l'avis des deux sexes, ainsi pour donner à notre étude une consistance, nous remarquons que le pourcentage qui représente le sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin.

Ensuite c'est de catégorie d'âge des managers, la première étant la présentation de [20-29] ans de l'ordre 0% des managers en total, la deuxième catégorie est celle de [30-39] ans, avec un pourcentage de 15%, la troisième catégorie est celle de [40-49] ans avec un pourcentage de 60% et enfin la dernière catégorie de [50 ans et plus] représenté par le taux de 25%.

On constate que les deux dernières catégories d'âge représentent les taux les plus élevés cela peut s'expliquer par la politique de l'entreprise qui préfère promouvoir travailleur qui sont âgé et qui ont l'expérience de travail et de travailler.

Par la suite c'est le niveau d'instruction des managers, on s'aperçoit que le niveau d'instruction se trouve d'une manière assez élevé chez les managers au niveau universitaire avec un taux de 95% et que le reste des cadres sont répartis entre le niveau secondaire avec un pourcentage 1% et le niveau moyen avec un zéro pourcentage qui explique ils n'existent pas, et cela s'explique par le besoin de l'entreprise qui nécessite un grand savoir-faire et une main d'œuvre qualifiée et performante exigé par les postes et les tâches à exécuter.

En ce qui concerne l'état matrimonial, on constate que 55% des cadres sont mariés, et au contraire, il n'y a personne célibataire, mais aussi 10% des cadres sont veufs et 35% divorcés. Cela pourrait expliquer la maturité des gestionnaires, et l'entreprise préfère les gestionnaires stables dans leur vie personnelle pour pouvoir bien performer.

Et la dernière partie concerne les années de travail, où le taux le plus élevé est celui des cadres qui ont travaillés entre [11-15] ans avec un pourcentage de 45% cela peut s'expliquer par les objectifs de l'entreprise de ZSSF de vouloir des jeunes travailleurs qui ont des connaissances et des compétences afin que le travail puisse être lisse et plus productif, plutôt que d'avoir des personnes âgées dont la force de travail a été réduite naturellement malgré leur expérience. Suivi par un taux de 40% de ceux qui ont travaillés entre [16 et plus] ans, et d'un taux de 15% pour ceux qui ont travaillés entre [6-10] ans, et d'un taux très faible de 0% pour les enquêtés qui ont une ancienneté de plus de [1-5].

**Tableau n° 02 : Identification des agents administratifs de la caisse de sécurité sociale de Zanzibar connu comme ZSSF.**

| Sexe                   |               | F    | %    | TOTAL         |
|------------------------|---------------|------|------|---------------|
|                        | Masculin      | 31   | 58.5 | 53<br>(100%)  |
| Féminin                | 22            | 41.5 |      |               |
| Age                    | 20-29         | 9    | 17   | 53<br>(100%)  |
|                        | 30-39         | 21   | 39.6 |               |
|                        | 40-49         | 16   | 30.2 |               |
|                        | 50 et plus    | 7    | 13.2 |               |
| Niveau d'instruction   | Primaire      | 0    | 0    | 53<br>(100%)  |
|                        | Secondaire    | 5    | 9.4  |               |
|                        | Universitaire | 48   | 90.6 |               |
| Situation matrimoniale | Célibataire   | 11   | 20.8 | 53<br>( 100%) |
|                        | Marie(é)      | 27   | 50.9 |               |
|                        | Divorcé       | 10   | 18.9 |               |
|                        | Veuf (Ve)     | 5    | 9.4  |               |
| Expérience de travail  | 1-5           | 7    | 13.2 | 53<br>( 100%) |
|                        | 6-10          | 13   | 24.5 |               |
|                        | 11-15         | 24   | 45.3 |               |
|                        | 16 et plus    | 9    | 17   |               |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager et agent administratif de la zssf, Mai\_2019

Le tableau ci-dessus nous indique que le taux des travailleurs du « sexe masculin » est supérieur au « sexe féminin » soit 31 hommes et 22 femmes. On peut donc constater une priorité légère des travailleurs du « sexe masculin » qui est de 58.5% contre 41.5% pour le « sexe féminin ». Cette différence n'est pas si grande, on ne voit qu'une différence de 17%, ce qui explique que l'entreprise essaie d'équilibrer le sexe lors du recrutement.

Suivi par l'âge, les données ont montré que le taux le plus élevé est celui de la tranche d'âge qui se situe entre 30-39 ans avec un pourcentage de 39.6% suivi par la catégorie d'âge situé

entre 40-49 ans avec un pourcentage de 30.2% tandis que la catégorie qui se situe entre 20-29 ans est représentée par un pourcentage de 17%, enfin 13.2% pour la catégorie de 51ans et plus. Cette diversité d'âge explique la capacité et l'importance de chaque catégorie de jouer son rôle dans l'entreprise. En fait, les jeunes travailleurs continuent à apprendre des travailleurs âgés et la génération continue sans compromettre les performances de l'entreprise.

Nous continuons à observer à travers ces présentes données que le niveau d'instruction de nos enquêtés est variable, mais aussi que le niveau d'instruction le plus répondu auprès de ces derniers est celui « d'universitaire » avec un pourcentage 90.6%, suivi de ceux qui ont un niveau d'instruction « secondaire » avec 9.4% tandis que pour le niveau et enfin 0% pour ceux qu'ont un niveau « primaire ». Il est dans la perspective de l'entreprise d'avoir des travailleurs qualifiés, et qui a des connaissances dans leur poste respectif, c'est pourquoi nous voyons qu'un pourcentage élevé de travailleurs sont des universitaires.

Le tableau montre également l'état matrimonial des travailleurs, avec le pourcentage de 50.9% pour ceux qui sont mariés, et 9.4% pour les veufs, 18.9% pour les divorcés et 20.8% pour les célibataires. La seule raison qui puisse expliquer cette différence est que le salaire qu'ils reçoivent est satisfaisant. ZSSF fournit-il un salaire suffisant ? nous pouvons conclure en répondant par oui, en raison du nombre élevé de personnes mariées et de personnes mariées, divorcées ou veuves.

Enfin, le tableau montre les années de travail, l'expérience de travail, les années de vie professionnelle des travailleurs. On remarque que l'expérience professionnelle que compte le personnel varie, ceux qui ont travaillé entre 11-15 ans vient en tête de notre classement avec un pourcentage de 45.3 %, suivit par 6-10 ans avec 24.5%, en suite ceux qui ont une expérience de 16 ans et plus avec un pourcentage de 17%, et enfin ceux entre 1-5 ans d'expérience avec un taux 13.2 %.

On observe que ceux qui ont entre 11-15 ans d'expérience dans cette entreprise sont fortement représentés dans ce tableau avec un taux de 45.3%, cela explique qu'aujourd'hui la nécessité d'avoir des travailleurs d'expérience, qui ne sont pas très vieux est très important, de sorte que la force de travail pourrait être énergique tout le temps et la production pourrait être énorme. « *Les employeurs préfèrent les diplômés ayant une expérience professionnelle*<sup>60</sup> ».

---

<sup>60</sup> Site internet : ERL : <https://www.middlesex.mu/life-at-middlesex/work-and-career/the-importance-of-work-experience>, 01.06.2019 à 15h :15.

## 1.2. Discussion des caractéristiques Socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude de ZSSF.

A partir de ces données, on peut constater que les cadres et les agents administratifs sont caractérisés par la variété dans chaque caractéristique que ce soit selon le sexe ou autre caractéristique. Commençant par les cadres avec un taux de 70% pour le sexe masculin et de 30% pour le sexe féminin, et avec trois catégories d'âge ; la première qui est de 30-39 avec un taux de 15%, suivi de 60% pour la catégorie de 40-49, et de 25% pour la catégorie de 50 ans et plus. Et à propos des agents administratifs, leur variété est comme suite : nous trouvons 58.5% de masculin et 41.5% de féminin, et à propos de catégorie d'âge existe quatre catégories : 39.6% à l'âge entre 30-39, 30.2% entre 40-49, 13.2% de 50 ans et plus, et enfin 17% entre 20-29.

Le niveau d'instruction des cadres est caractérisé par deux niveaux à savoir ; universitaire avec un taux de 95% et secondaire avec un taux de 5%, et pour les agents administratifs est caractérisé aussi par deux niveaux, à savoir universitaire avec un taux de 90.6% et secondaire avec 9.4%.

Et pour la situation matrimoniale chez les cadres pas d'une personne qui est célibataire mais nous trouvons 55% des cadres mariés, 35% divorcés, 10% des veuves et pour les agents administratifs 50.9% mariées, 18.9% divorcés, et 9.4% des veuves.

Suivi ainsi par le nombre d'année de travail, ou pour les cadres est divisé par trois tranches, à savoir 40% d'entre 16ans et plus, 45% d'entre 11-15ans et 15% à ceux qui sont travaillé entre 6-10. Et pour les agents nous trouvons quatre catégories, à savoir 45.3 % de 11-15, 24.5% d'entre 6-10, 13.2% d'entre 1-5 et 17% a des gens qui ont travaillé plus de 16 ans.

Cette variété des caractéristiques de notre échantillon répond aux exigences de notre thème pour les raisons suivantes : il nous a permis d'avoir des différentes opinions sur notre sujet à savoir le rôle des managers de ZSSF dans la motivation et l'engagement du personnel dans une entreprise administratifs.

Mais cela nous a également aidé à comprendre les problèmes rencontrés par les gestionnaires lors de l'application de certaines approches concernant la lutte contre la démotivation et la désorganisation du personnel, en particulier les subordonnés administratifs.

## 2. Lecture et interprétation des résultats de chaque hypothèse :

**Tableau n° 03 : Répartition des cadres managers par les approches adoptées pour la lutte contre la démotivation et désengagement au sein de la ZSSF**

| Les approches<br>Catégorie Socioprofessionnel | La reconnaissance |    | L'amélioration de l'environnement de travail |    | Donner une perspective à chaque travailleur |    | Diriger par l'exemple |   | Toutes les approches |    | La reconnaissance et Diriger par l'exemple |    | La reconnaissance et l'amélioration de l'environnement de travail |    | Total |     |
|---|-------------------|----|--|----|---|----|-----------------------|---|----------------------|----|--|----|---|----|-------|-----|
|   | F                 | %  | F  | %  | F   | %  | F                     | % | F                    | %  | F  | %  | F   | %  | F     | %   |
| Cadre administratif                           | 2                 | 10 | 2  | 10 | 2   | 10 | 1                     | 5 | 3                    | 15 | 4  | 20 | 6   | 30 | 20    | 100 |
| <b>Total</b>                                  | 2                 | 10 | 2  | 10 | 2   | 10 | 1                     | 5 | 3                    | 15 | 4  | 20 | 6   | 30 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Selon les données ci-dessus dans le tableau n° 01, nous constatons que la plupart des gestionnaires, utilisent la reconnaissance et améliorent l'environnement du lieu de travail comme une approche, avec 30% d'entre eux des gestionnaires, et 15% préfèrent également utiliser l'ensemble des approches proposées, ce qui nous donne l'avantage de dire qu'ils ont utilisé plusieurs politiques afin de motiver et engager leurs subordonnés. Comme le prouve Ilza Pozin, le fondateur de Pluto TV du réseau inc, lorsqu'il a déclaré: « *Si vous avez essayé diverses incitations, mais que vous voyez toujours les effets secondaires négatifs d'une motivation et d'un engagement faibles, vous n'êtes pas seul. Parfois, même les meilleurs gestionnaires doivent sortir des sentiers battus pour trouver des moyens créatifs et fiables de motiver leurs employés* <sup>61</sup> ».

Les dirigeants et les entreprises devraient envisager de trouver différentes alternatives afin de motiver leurs travailleurs, car seule cette mentalité leur permettrait d'atteindre leurs objectifs.

<sup>61</sup> Site internet : ERL : <https://www.inc.com/ilya-pozin/14-highly-effective-ways-to-motivate-employees.html>, 27.05.2019 à 15h : 41.



**Tableau n° 04 : Répartition des managers par sexe selon les raisons de leur choix d'approches**

| Sexe \ Les motifs | Facile à appliquer |      | Apporter des Résultats rapides |      | Amener des Bons résultats |      | Parce qu'il Vous obligé |     | Total |     |
|-------------------|--------------------|------|--------------------------------|------|---------------------------|------|-------------------------|-----|-------|-----|
|                   | F                  | %    | F                              | %    | F                         | %    | F                       | %   | F     | %   |
| Masculin          | 4                  | 28.6 | 3                              | 21.4 | 6                         | 42.9 | 1                       | 7.1 | 20    | 100 |
| Féminin           | 2                  | 33.3 | -                              | -    | 4                         | 66.7 | -                       | -   | 20    | 100 |
| <b>Total</b>      | 6                  | 30   | 3                              | 15   | 10                        | 50   | 1                       | 5   | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019.

Dans ce tableau n° 2, il montre que la raison du choix d'une politique adoptée par les dirigeants de ZSSF est *d'apporter de bons résultats* à l'entreprise afin de motiver et d'engager les travailleurs avec le taux de 50%, ou le genre féminin avec le pourcentage de 66.7% suivi par le taux de genre masculin des cadres qui est 42.9%. Cela signifie que la majorité des gestionnaires ont donné la priorité à la recherche de bons résultats.

Ce n'est pas une chose étrange, beaucoup de dirigeants et d'entreprises sont intéressés par ce genre de raison.

*« On ne saurait trop insister sur l'importance de l'engagement des employés - il a été prouvé que les stratégies d'engagement des employés réduisaient le roulement du personnel, amélioraient la productivité et l'efficacité, fidélisaient les clients à un taux plus élevé et réalisaient plus de profits. Plus important encore, les employés engagés sont plus heureux, tant au travail que dans leur vie. Lorsque vous vous engagez, cela insuffle tout ce que vous faites avec motivation, énergie et enthousiasme<sup>62</sup> ».*

Comme le montre l'exemple ci-dessus de bons résultats tels que : améliorer la productivité et l'efficacité, fidéliser davantage les clients et générer plus de profits.

<sup>62</sup> Blog : Engagement multiplier : ERL : <https://www.engagementmultiplier.com/blog/why-is-employee-engagement-so-important/>, 27.05.2019 à 17h :42.

(-) non réponse est égale à zéro

**Tableau n° 05 : Répartition des managers par l'expérience de travail selon l'utilisation d'approches variées pour la lutte contre la démotivation et le désengagement de leurs subordonnés.**

| Les autres approches<br>Années de travail | Oui |      | Non |      | Total |     |
|---|-----|------|-----|------|-------|-----|
|   | F   | %    | F   | %    | F     | %   |
| 1-5                                       | -   | -    | -   | -    | -     | -   |
| 6-10                                      | 1   | 33,3 | 2   | 66,7 | 3     | 100 |
| 11-15                                     | 9   | 100  | -   | -    | 9     | 100 |
| 16 et plus                                | 8   | 100  | -   | -    | 8     | 100 |
| <b>Total</b>                              | 18  | 90   | 2   | 10   | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Ce tableau a pour objectif de clarifier les possibilités des gestionnaires s'ils ont utilisé d'autres méthodes que celles proposées ? ou bien ils s'en tiennent à ce qu'ils utilisent comme politique pour lutter contre la démotivation dans leur entreprise ?

Et le résultat montre que la majorité des commandants avec un pourcentage de 90% ont déjà utilisé ou sont disposés à utiliser d'autres méthodes pour lutter contre la démotivation et le désengagement de leurs subordonnés, avec un taux de 100% à ceux qui ont une expérience de travailler de 16ans et plus, suivi par 100% aussi de ceux qui ont travaillé entre 11-15ans, et 33.3% de ceux qui ont travaillé entre 6-10ans et de non réponse à ceux qui sont entre 1-5 ans.

Selon Margaret Rouse, dans l'article de TechTarget intitulé « Leadership situationnel », au milieu des années 1960, Paul Hersey et Ken Blanchard ont développé la théorie dite du « leadership situationnel ». *En bref, cela suppose que chaque employé réagit différemment à différents styles de leadership. Plus récemment, le terme « leadership flexible » est utilisé pour inclure également la pratique de différents styles de gestion en fonction de l'environnement de travail et des défis*<sup>63</sup>. Cela nous a prouvé que, votre méthode de faire quelque chose en tant que leader et à la fin, cela ne fonctionne pas, cela ne signifie pas que c'est la fin du monde. Les dirigeants doivent sortir des sentiers battus et chercher différentes alternatives pour atteindre leurs objectifs et, dans notre cas, pour motiver nos entreprises et amener les travailleurs à s'engager pour leur travail et leur entreprise.

<sup>63</sup> Revue : Kelly web time : ERL : <https://www.kellyservices.ca/ca/business-services/business-resource-centre/managing-employees/the-value-of-a-flexible-management-style/>, 27.05.2019 à 18h : 50.

(-) non réponse est égale à zéro

**Tableau n° 06 : Répartition des cadres managers de la ZSSF par sexe d'après l'opinion sur les bénéfices de l'approche de leur choix en application.**

| Les bénéfices<br>Sexe | Meilleure productivité |      | Amélioration de la qualité de service |      | Aide à atteindre les objectifs |     | Amélioration de la satisfaction des employés |      | Tous les bénéfices |      | Total |     |
|-----------------------|------------------------|------|---------------------------------------|------|--------------------------------|-----|--|------|--------------------|------|-------|-----|
|                       | F                      | %    | F                                     | %    | F                              | %   | F  | %    | F                  | %    | F     | %   |
| Masculin              | 3                      | 21,4 | 4                                     | 28,6 | 1                              | 7,1 | 1  | 7,1  | 5                  | 35,7 | 14    | 100 |
| Féminin               | -                      | -    | 3                                     | 50,0 | 0                              | -   | 1  | 16,7 | 2                  | 33,3 | 6     | 100 |
| <b>Total</b>          | 3                      | 15,0 | 7                                     | 35,0 | 1                              | 5,0 | 2  | 10,0 | 7                  | 35,0 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Le tableau ci-dessus indique simplement la relation entre le sexe des dirigeants et leur expérience personnelle des avantages qu'ils ont ou s'attendent à avoir lors de l'application de leurs approches. Et le résultat est aussi bon qu'il devrait l'être, car la majorité des cadres masculins avec un pourcentage de 35,7% ont déclaré bénéficier de tous les avantages proposés, à savoir : une meilleure productivité, moins d'absence des travailleurs, moins de rotation (transfert) des travailleurs, gagner une bonne réputation, bénéficier de meilleurs services, aider à atteindre leurs objectifs, gagnant la satisfaction du travail et l'efficacité. Contre 33,3% de femmes cadres ayant également déclaré bénéficier de tous les avantages proposés.

Boris E. NAHUM et Nourou Deen Amoussa ont déclaré dans leur exposé sur la gestion de l'homme dans l'entreprise avec le thème du leadership et des stratégies de motivation du personnel que : « *Ces différentes stratégies destinées à motiver le personnel présentent des avantages mais aussi des limites qu'il faudra présenter pour percevoir leurs impacts tant sur l'entreprise que sur son personnel* »<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Exposé, Nourou Deen AMOUSSA, *gestion des hommes dans l'entreprise*, centre de formation professionnelle continue conservatoire des arts et métiers, Paris, 2017, Pg.8

(-) non réponse est égale à zéro

**Tableau n° 07 : Répartition des cadres par sexe selon leur avis sur l'image exemplaire adoptée auprès de leurs subordonnés.**

| Modèle<br>exemplaire<br>des cadres<br><br>Sexe | Le<br>compor<br>tement |      | La<br>commun<br>ication |      | Rigueur<br>et<br>disciplin<br>e |      | Votre<br>engage<br>ment et<br>passion<br>né |      | Forte<br>éthique<br>de<br>travail |      | Attitu<br>de<br>positi<br>ve |     | Toute<br>s les<br>qualit<br>és |      | Total |     |
|--|------------------------|------|-------------------------|------|---------------------------------|------|---|------|-----------------------------------|------|------------------------------|-----|--------------------------------|------|-------|-----|
|  | F                      | %    | F                       | %    | F                               | %    | F   | %    | F                                 | %    | F                            | %   | F                              | %    | F     | %   |
| Masculin                                       | -                      | -    | 1                       | 7.1  | 2                               | 14.3 | 1   | 7.1  | 3                                 | 21.4 | 1                            | 7.1 | 6                              | 42.9 | 14    | 100 |
| Féminin  | 1                      | 16.7 | 1                       | 16.7 | 2                               | 33.3 | 1   | 16.7 | 0                                 | -    | 0                            |     | 1                              | 16.7 | 6     | 100 |
| <b>Total</b>                                   | 1                      | 5    | 2                       | 10   | 4                               | 20   | 2   | 10   | 3                                 | 5    | 1                            | 5   | 7                              | 35   | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Avec un taux de 35%, le tableau montre que les dirigeants pensent avoir tout donné pour donner une bonne image à l'entreprise et à leurs subordonnés, avec un taux de 16.7% de genre féminin confirme qu'elles sont un modèle exemplaire avec toute les qualités, suivi par le genre masculin des cadres avec un taux de 42.9% aussi confirmés qu'ils sont une bonne image avec variétés des qualités.

Aussi importants que ces qualités, mais la majorité des gestionnaires pensent qu'ils donnent l'exemple par plusieurs qualités et c'est ce qui est important.

Ricky Bonilla en témoigne comme un entrepreneur dans son article quand il dit que « *Les dirigeants doivent diriger avec leurs actions et leurs paroles. Les dirigeants peuvent traduire efficacement l'intention en réalité en agissant sur les concepts et les messages qu'ils enseignent et sur les choses qu'ils disent à leur entourage. Le leadership est l'acte de donner le bon exemple à ceux qui suivent* ». <sup>65</sup>

<sup>65</sup> Article de Bonilla RICKY et Chris NEWTON, *The Importance of Leading by Example by Chris Newton*, 2017.

**Tableau n° 08 : Répartition des cadres managers de la ZSSF selon les techniques adoptées pour l'encouragement des travailleurs.**

| Techniques d'encouragement<br>Catégorie Socioprofessionnel | Formation offerte |    | Message écrite |    | Remerciement et leur rendre hommage |   | Expression verbale |    | La récompenses par le mérite |    | Total |     |
|--|-------------------|----|----------------|----|-------------------------------------|---|--------------------|----|------------------------------|----|-------|-----|
|  | F                 | %  | F              | %  | F                                   | % | F                  | %  | F                            | %  | F     | %   |
| Cadre administratif  | 8                 | 40 | 5              | 25 | 1                                   | 5 | 3                  | 15 | 3                            | 15 | 20    | 100 |
| <b>Total</b>   | 8                 | 40 | 5              | 25 | 1                                   | 5 | 3                  | 15 | 3                            | 15 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Suite aux données de ce tableau on constate la majorité avec le taux de 40% des managers ont admit qu'ils utilisent la technique de la subvention des formations comme moyen d'encourager leur subordonné, contre les autres manager avec 25% qui stimulent leurs travailleurs en les écrivant et les félicitant pour leur travail. Il y a aussi 15% des cadres qui utilisent les récompenses par le mérite pour encourager leurs subordonnés.

Enfin, parmi les derniers responsables, 5% d'entre eux utilisent la technique des remerciements et des récompenses pour rendre hommage à leurs travailleurs afin de les stimuler dans leurs travaux et la société dans son ensemble.

Il est très important que les travailleurs soient motivés et encouragés à travailler afin d'obtenir de bons résultats autour du travail dans tous les aspects et objectifs à atteindre.

Comme dit Abraham Maslow, « *Les gestionnaires doivent également reconnaître que les travailleurs ne sont pas tous motivés de la même manière et ne montent pas tous dans la hiérarchie au même rythme. Ils peuvent donc devoir proposer une série d'incitations légèrement différentes d'un travailleur à l'autre*<sup>66</sup> ». Dans ce contexte signifie que le fait d'encourager les travailleurs est une responsabilité des gestionnaires et ils doivent creuser profondément afin de découvrir leurs subordonnés dedans et dehors.

<sup>66</sup> ROGER Aim, *op. Site*, Pg.53.

**Tableau n° 09 : Avis des responsables sur les moyens d'amélioration de l'environnement de travail.**

| Les moyens d'amélioration de l'environnement de travail.<br><br>Catégorie Socioprofessionnel | En modifiant fréquent l'endroit |    | En fournissant le respect et la confiance à tous les membre |   | En apportant du bon matériel de travail |    | Par clair et bonne communication |    | Toutes les améliorations |    | Total |     |
|--|---------------------------------|----|---|---|---|----|----------------------------------|----|--------------------------|----|-------|-----|
|  | F                               | %  | F   | % | F                                       | %  | F                                | %  | F                        | %  | F     | %   |
| Cadre administratif  | 2                               | 10 | 1   | 5 | 4                                       | 20 | 4                                | 20 | 9                        | 45 | 20    | 100 |
| <b>Total</b>   | 2                               | 10 | 1   | 5 | 4                                       | 20 | 4                                | 20 | 9                        | 45 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

À la lecture de ce tableau, nous voyons que la majorité des managers avec un pourcentage de 45% modifient leur environnement de travail avec toutes les stratégies mentionnées afin d'impliquer pleinement leurs travailleurs et de les motiver, cela inclut : la modification fréquente du lieu, en instaurant le respect et la confiance entre eux, en apportant du matériel de travail de qualité et en donnant l'importance d'une bonne communication entre eux et leurs subordonnés. Cependant, si nous divisons le reste du montant, nous constatons que 20% d'entre eux améliorent leur lieu de travail en apportant du matériel de travail de qualité, 20% utilisent également leurs compétences en communication et les transforment pour améliorer leur ambiance de travail. 10% des cadres déclarent modifier fréquemment leur environnement de travail afin de faciliter leurs subordonnés, cela nous laisse aux 5% de gestionnaires qui accordent la priorité au respect entre eux et à leurs subordonnés et instaurent une confiance solide entre eux.

*« L'environnement de travail a une incidence sur le moral, la productivité et l'engagement des employés - à la fois de manière positivement et négativement. Le milieu de travail dans la majorité des entreprises est dangereux et malsain. Cela inclut les postes de travail mal conçus, le mobilier inadéquat, le manque de ventilation, un éclairage inapproprié, une consommation excessive le bruit. Les personnes travaillant dans un tel environnement sont sujettes aux maladies professionnelles et cela a un impact sur la performance<sup>67</sup> »*

<sup>67</sup> Article : K. CHANDRASEKAR, *environnement de travail et son impact sur la performance organisationnelle dans le secteur public organisations*, Université d'Alagappa, Karaikudi, Inde, Vol. 1, 1 janvier 2011.

**Tableau n° 10 : Répartition des réponses des managers sur les aspects communiqués aux subordonnés.**

| Les perspectives de l'entreprise<br>Catégorie Socioprofessionnel | Des objectifs chiffrés à atteindre |    | Autant de buts qui donneront une direction et un sens au projet |    | Des bonus à la clef |   | A propos du salaire |    | Total |     |
|--|------------------------------------|----|---|----|---------------------|---|---------------------|----|-------|-----|
|  | F                                  | %  | F   | %  | F                   | % | F                   | %  | F     | %   |
| Cadre administratif  | 12                                 | 60 | 5   | 25 | -                   | - | 3                   | 15 | 20    | 100 |
| <b>Total</b>   | 12                                 | 60 | 5   | 25 | -                   | - | 3                   | 15 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Le tableau a pour objectif de comprendre comment les responsables informent leurs subordonnés de leur point de vue et des objectifs principaux du travail et de l'entreprise dans son ensemble. Par conséquent, la majorité des gestionnaires (60%) informent et expliquent de temps en temps les objectifs quantifiés à atteindre. Pas loin du premier aspect, mais également 25% des dirigeants, informent leurs subordonnés en leur expliquant leurs nombreux objectifs, objectifs qui donneront une orientation et une signification à leurs projets. Et 15% des managers informent et donnent des perspectives aux agents de l'administration en fonction du salaire. Cela nous laisse à 0% des dirigeants qui pensent qu'il n'est pas nécessaire d'informer leurs travailleurs sur les bonus à la clef.

Maxime Lacroix dans son article a dit « *Exploitez la vision de l'entreprise - définissez clairement la vision et la stratégie de l'entreprise. Incluez les employés dans le développement de celles-ci. Assurez-vous que chacun comprenne l'impact de sa contribution sur le succès de l'organisation* »<sup>68</sup> Cela signifie que l'entreprise de ZSSF considère sa culture si importante à son succès qu'elle préfère de conserver des employés qui adhèrent pleinement à sa vision et à ses valeurs.

<sup>68</sup> Site internet : ERL : <https://amelio.co/fr/comment-motiver-les-employes/>, 29.05.2019 à 01h :47.

**Tableau n° 11 : Avis des cadres responsables de la ZSSF sur les moyens adoptés pour la lutte contre la démotivation et désengagement de leur subordonnés.**

| Sexe \ Les opinions | Suffisant |      | Insuffisants |      | Adéquats |     | Non adéquats |   | Total |     |
|---------------------|-----------|------|--------------|------|----------|-----|--------------|---|-------|-----|
|                     | F         | %    | F            | %    | F        | %   | F            | % | F     | %   |
| Masculin            | 10        | 71.4 | 3            | 21.4 | 1        | 7.1 | -            | - | 14    | 100 |
| Féminin             | 4         | 66.7 | 2            | 33.3 | 0        | 0   | -            | - | 6     | 100 |
| <b>Total</b>        | 14        | 70   | 5            | 25   | 1        | 5   | 0            | 0 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Le tableau ci-dessus a pour but de montrer l'opinion des dirigeants sur les stratégies de défense contre la démotivation et le désengagement des travailleurs utilisées par leur entreprise de ZSSF. Et à la majorité des superviseurs pense qu'il suffit de ce qu'ils font concernant la démotivation avec un pourcentage de 70%. Avec un taux de 66.7% de féminin et 71.4% de masculins qui pensent les moyens qu'ils utilisent sont suffisants.

Grace à ces données récolté et enregistré, nous déduisons que la plupart des managers de ZSSF pensent que l'entreprise a mis trop d'efforts dans ce domaine et que c'est suffisant et que cela fonctionne peut-être, c'est pourquoi ils pensent que cela suffit. « *Le devenir de l'entreprise est inscrit dans la qualité de sa stratégie* <sup>69</sup> » Donc, si les responsables du zssf pensent que ce qu'ils font et utilisent pour lutter contre la démotivation et le désengagement de leur entreprise suffit, alors c'est peut-être assez ou peut-être pas.

<sup>69</sup> J. P DEBOURSE. et J. HOFACK, *Stratégie mis en œuvre et management des projets melanges en l'honneur de J.G Merigot*, Paris, éd economica, 1992, Pg.73.

(-) non réponse est égale à zéro



**Tableau n° 12 : Répartition des managers de la ZSSF par l'expérience de travail selon les difficultés rencontrés dans l'application de l'approche de leur choix.**

| N° d'années de travail \ La fréquence des difficultés | Souvent |    | Rarement |      | Temps en temps |      | Total |     |
|---|---------|----|----------|------|----------------|------|-------|-----|
|   | F       | %  | F        | %    | F              | %    | F     | %   |
| 1-5   | -       | -  | -        | -    | -              | -    | -     | -   |
| 6-10  | -       | -  | 2        | 66.7 | 1              | 33.3 | 3     | 100 |
| 11-15   | -       | -  | 7        | 77.8 | 2              | 22.2 | 9     | 100 |
| 16 et plus  | 2       | 25 | 5        | 62.5 | 1              | 12.5 | 8     | 100 |
| <b>Total</b>  | 2       | 10 | 14       | 70   | 4              | 20   | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Selon les résultats du tableau ci-dessus, 70% des managers affirme qu'ils rencontrent des difficultés rarement durant l'application d'approches de leur choix contre la démotivation de leur subordonné de la ZSSF, avec non réponse entre année 1-5, 62.5% entre année 11-15, suivi par 77.8% entre 6-10 ans. Alors que 20% d'eux affirme le contraire qu'ils rencontrent les problèmes souvent, de plus nous comptons 10% des managers de la réponse de temps en temps comme la fréquence des difficultés qu'ils se trouve en application.

Cette proportion importante justifie le fait que la majorité des dirigeants de ZSSF sont bien attentifs pour mettre en œuvre leurs stratégies afin de résoudre les difficultés qu'ils rencontrent au sein de leur entreprise. Comme prouvé par le blog de la overhead-watch qui parle de gestion, quand ils disent : « *Par conséquent, quels sont les défis auxquels les gestionnaires sont confrontés pour motiver les effectifs actuels ? les entreprises doivent apprendre à mieux connaître leurs employés et à élaborer des stratégies pour chacun d'eux. Ils doivent également apprendre à surmonter les difficultés et à maintenir leur niveau de motivation. En faisant face à d'autres types de difficultés, le fait d'engager des employés dans ce qu'ils font et d'obtenir de bons résultats peut réellement sauver une entreprise. Par conséquent, les gestionnaires doivent s'attacher à maintenir leurs incitations à tout moment* »<sup>70</sup>.

Nous concluons que les difficultés sont inévitables, mais c'est juste le fait de les gérer et de la fréquence à laquelle vous les affrontez.

<sup>70</sup> Blog : *Over-Head Watch* : <https://overheadwatch.com/what-challenges-do-managers-face-in-motivating-todays-workforce/>, 29.05.2019 à 15h : 25.

**Tableau n° 13 : Répartition des réponses des managers sur la genèse du problème d'individualisme chez les agents administratifs suite aux récompenses sur mérite**

| Genèse de problème<br>d'individualisme<br>Catégorie<br>socioprofessionnel | Oui |    | Non |    | Total |     |
|---|-----|----|-----|----|-------|-----|
|   | F   | %  | F   | %  | F     | %   |
| Cadre administratif   | 4   | 20 | 16  | 80 | 20    | 100 |
| <b>Total</b>  | 4   | 20 | 16  | 80 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Donc, Les résultats montrent donc que la majorité des cadres (80%) déclarent que leur façon de lutter contre la démotivation ne mène pas à l'individualisme ni à aucun type d'égoïste. Contrairement à d'autres gestionnaires, 20% des managers confirment qu'ils leur techniques et démarches induisent en effet dans une certaine mesure des comportements égoïstes.

Comme l'a dit la sociologue Wanda Thibodeaux : « *Bien que l'individualisme puisse promouvoir l'innovation, il peut entraver la coopération. À long terme, cela signifie parfois que la productivité en souffre et que les conflits augmentent. Le manque de productivité peut réduire les recettes globales et les conflits peuvent coûter de l'argent à résoudre. L'individualisme peut également créer un environnement de travail tendu si les idéaux sont trop rigides*<sup>71</sup> ».

Grâce à notre résultat, la majorité des responsables de la ZSSF ont confirmé que leurs techniques n'influencent pas le problème de l'individualisme de leurs subordonnés.

<sup>71</sup> A. JACK. et M. Barry, *Individualisme-collectivisme et créativité de groupe*, université de Cornell, Etat unis, 2005, Pg.02.

**Tableau n° 14 : Répartition des cadres managers de la ZSSF par sexe selon leurs réponses sur les problèmes émergents suite à l'adoption de la technique « récompenses pour le mérite ».**

| L'influence des récompenses<br>Sexe | Les inégalités |   | La compétition |      | Conflits |      | Mal interprétation des intentions |      | Total |     |
|-------------------------------------|----------------|---|----------------|------|----------|------|-----------------------------------|------|-------|-----|
|                                     | F              | % | F              | %    | F        | %    | F                                 | %    | F     | %   |
| Masculins                           | -              | - | 9              | 64.3 | 3        | 21.4 | 2                                 | 14.3 | 14    | 100 |
| Féminin                             | -              | - | 5              | 83.3 | 0        | -    | 1                                 | 16.7 | 6     | 100 |
| <b>Total</b>                        | 0              | 0 | 14             | 70%  | 3        | 15   | 3                                 | 15   | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Le tableau indique une des approches qui est la *récompense* pour ceux qui le méritent, qu'elle est utilisée par les dirigeants pour lutter contre la démotivation en compagnie de ZSSF, et cela, est-ce que cette démarche influe ou conduit en quoi ?

Le résultat montre que la majorité des dirigeants confirment que cela conduit à la concurrence entre travailleurs, avec un montant de 70%, avec un montant de 83.3 de genre féminin et 64.3% de genre masculin. Néanmoins 15% ils ont dit que cela posait un problème d'interprétation mal des intentions, 15% ont également confirmé que la méthode entraînait parfois des conflits entre eux.

Cela signifie que l'entreprise et ses dirigeants sont heureux et bénéficient de cet aspect, où la concurrence des travailleurs conduit à une grande quantité de succès et de productivités, en plus d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Comme l'a dit Anna Steinhage dans son article sur la gestion des personnes : « *Certaines études suggèrent que la compétition peut motiver les employés, leur demander plus d'efforts et produire des résultats. En effet, la compétition augmente l'activation physiologique et psychologique, ce qui prépare le corps et l'esprit à des efforts accrus et permet de meilleures performances* »<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> Article : Anna STEINHAGE, *Gérer des gens*, New York Times, Etats-Unis, volume 1, 20 Mars 2017.

**Tableau n° 15 : Répartition des réponses des managers de la ZSSF sur la sensibilisation des agents administratifs quant aux objectifs et perspectives de l'entreprise.**

| Avis de sérieux<br>Catégorie<br>socioprofessionnel | Oui |    | Non |    | Total |     |
|--|-----|----|-----|----|-------|-----|
|  | F   | %  | F   | %  | F     | %   |
| Cadre administratif                                | 16  | 80 | 4   | 20 | 20    | 100 |
| <b>Total</b>                                       | 16  | 80 | 4   | 20 | 20    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès de cadre manager de la zssf, Mai\_2019

Il ressort de notre investigation que 80% des cadres considèrent les subordonnés prennent au sérieux les perspectives et les objectifs de leur entreprise de ZSSF, par contre 20% qui oppose l'idées que les travailleurs prennent très au sérieux les perspectives, les visions, les missions et les objectifs fixé par l'entreprise.

Dans ces résultats, on constate que la majorité des cadres pensent que les travailleurs sont bien focalisés sur les programmes qui leur sont donnés et qu'ils sont peut-être motivés et que les efforts et les techniques utilisés par les gestionnaires pour les motiver fonctionnent effectivement.

On déduit que dans l'entreprise de ZSSF les subordonnés sont sérieux à leurs devoirs et à leurs responsabilités, et que c'est un bon signe pour les gestionnaires qui prétendent leur fournir les perspectives qui s'imposent.

*« Le perspective (vision et mission) d'entreprise définissent l'objectif de l'organisation et inculquent un sentiment d'appartenance et d'identité aux employés. Cela les motive à travailler plus fort pour réussir. Il fournit un point central qui aide à aligner tout le monde sur l'organisation, garantissant ainsi que tout le monde travaille dans le même but. Cela contribue à accroître l'efficacité et la productivité de l'organisation <sup>73</sup>».*

<sup>73</sup> Article de blog par Color Infusion, Cochrane AB –, Site internet : ERL : <https://colourinfusion.ca>, 17 janv. 2017 à 00h : 35.

**Tableau n° 16 : Répartition des agents de la ZSSF par sexe selon leurs opinions sur le climat de travail.**

| Climat de travail<br>Catégorie de sexe | Favorable |      | Agréable |      | Conflictuel |   | De tension |   | Défavorable |     | Total |     |
|--|-----------|------|----------|------|-------------|---|------------|---|-------------|-----|-------|-----|
|  | F         | %    | F        | %    | F           | % | F          | % | F           | %   | F     | %   |
| Masculin                               | 15        | 48,4 | 14       | 45,2 | -           | - | -          | - | 2           | 6,5 | 31    | 100 |
| Féminin                                | 14        | 63,6 | 7        | 31,8 | -           | - | -          | - | 1           | 4,5 | 22    | 100 |
| <b>Total</b>                           | 29        | 44,7 | 21       | 39,- | -           | - | -          | - | 3           | 5,7 | 53    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès agent administratif de la zssf, Mai\_2019

La table a l'intention de savoir comment les travailleurs pensent de leur climat de travail. Et le résultat ci-dessus confirme que la majorité des travailleurs avec une moyenne de 44,7% ont confirmé travailler dans des conditions de travail favorables, contre 39,6% des travailleurs qui estiment que leurs conditions de travail sont agréables. Et sans réponse aux conditions de travail qui sont conflictuelles et tendues, cela nous laisse aux 5,7% de travailleurs qui pensent travailler dans des conditions non favorables.

Cela nous donne l'occasion de confirmer que la majorité des travailleurs de la ZSSF, sans tenir compte de leur sexe, travaillent dans des conditions favorables, ce qui est un moyen idéal pour inciter un travailleur à être motivé dans son travail et pleinement engagé dans son entreprise.

Gagné et Deci, soutiennent que « *les environnements de travail favorables favorisent la satisfaction des besoins, compétence, appartenance, proximité et autonomie, se traduira par des employés avec une augmentation de motivation intrinsèque et également une internalisation accrue de la motivation extrinsèque. Cela à son tour génèrera des résultats d'attitudes positives au travail, de performance effective, de satisfaction au travail, affiliation organisationnelle et bien-être* <sup>74</sup>».

<sup>74</sup> M. GAGNE, ET DECI, E. L., *Théorie de l'autodétermination et de la motivation au travail*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 2005, Pg. 331- 362.

(-) non réponse est égale à zéro

**Tableau n° 17 : Répartition des agents administratifs par âge en fonction de leur opinion sur l'attitude de leur hiérarchie.**

| Bonne exemple<br>Catégorie d'âge | Oui |      | Non |      | Total |     |
|----------------------------------|-----|------|-----|------|-------|-----|
|                                  | F   | %    | F   | %    | F     | %   |
| 20-29                            | 4   | 44,4 | 5   | 55,6 | 9     | 100 |
| 30-39                            | 15  | 71,4 | 6   | 28,6 | 21    | 100 |
| 40-49                            | 8   | 50   | 8   | 50   | 16    | 100 |
| 50 et plus                       | 5   | 71,4 | 2   | 28,6 | 7     | 100 |
| <b>Total</b>                     | 32  | 60,4 | 21  | 39,6 | 53    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès agent administratif de la zssf, Mai\_2019

En lisant ce tableau ci-dessus, nous constatons que 60,4% affirment qu'ils leur hiérarchie leur a donné l'impression d'être un bon exemple pour eux avec un pourcentage de 44,4% d'âge 20-29, suivi de 71,4% d'âge 30-39, 50 d'âge 40-49 et 71,4% d'âge 50 et plus. Cela explique que, malgré les différences d'âge, la majorité des travailleurs pensent que leurs dirigeants ont fait des démarches pour leur permettre d'avoir un modèle à suivre.

PAULE Boffa-Comby a expliqué l'importance de cet aspect lorsqu'il a écrit : « *L'occasion de démontrer que l'exemplarité (cohérence entre ses dires et ses actes) est désormais un véritable levier de performance, et d'affirmer le besoin, pour les entreprises du XXIème siècle, de s'appuyer sur des acteurs-clefs, capables d'initier et de porter les nécessaires changements dans leurs entreprises. Une invitation pour tout dirigeant, et au-delà pour chacun, à se transformer et se réinventer pour réinventer l'entreprise... vers une entreprise créatrice de valeurs partagées*<sup>75</sup>... »

<sup>75</sup> Boffa-Comby PAULE, *Manager par l'exemple ou les 7 compétences-clef d'un leader au 21ème siècle*, maison des Arts et Métiers, Paris, 2000, Pg.01.

**Tableau n° 18 : Répartition des agents administratifs de la ZSSF par niveau d'instruction selon leur sensibilisation quant aux objectifs et perspectives de l'entreprise.**

| L'avis du personnel<br>Niveau<br>d'instruction | Oui |      | Non |     | Total |     |
|--|-----|------|-----|-----|-------|-----|
|  | F   | %    | F   | %   | F     | %   |
| Primaire                                       | -   | -    | -   | -   | -     | -   |
| Secondaire                                     | 5   | 100  | 0   | -   | 5     | 100 |
| Universitaire                                  | 47  | 97,9 | 1   | 2,1 | 48    | 100 |
| <b>Total</b>                                   | 52  | 98,1 | 1   | 1,9 | 53    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès agent administratif de la zssf, Mai\_2019

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 98.1% des subordonnés ont répondu qu'ils sont au courant des perspectives et des objectifs tracées par leur entreprise, avec un taux de 97.9% des travailleurs qui ont un niveau d'instruction universitaire, suivi de 100% des subordonnés qui ont un niveau d'instruction secondaire, et a de non réponse de ceux qui ont un niveau d'instruction primaire. Tandis que 1.9% ont répondu qu'ils ne sont pas au courant des perspectives et des objectifs tracées par leur entreprise notamment avec un taux de 2.1% de personnel qui ont un niveau d'instruction d'université, suivi de la non réponse à ceux qui ont un niveau d'instruction primaire et secondaire. On remarque que le taux de ceux qu'ils sont au courant des perspectives et des objectifs tracées par leur entreprise est plus élevé par rapport à ceux qu'ils ne sont pas au courant des perspectives et des objectifs tracées par leur entreprise, cela s'explique par la technique utilisé par l'entreprise qui est de *donner une perspective à chaque travailleur* afin de les motiver et les faire s'engager dans leur travail et l'entreprise en générale est bien marché. Comme ils disent : « *La perception peut être définie comme un processus dans lequel les individus reçoivent différents stimuli, organisent leurs impressions, interprètent à leur manière, donnant ainsi un sens à l'environnement*<sup>76</sup>».

<sup>76</sup> Site internet : ERL : <https://www.educba.com/perception-in-the-workplace/>, 30.05.2019 à 00h : 10.

**Tableau n° 19 : Répartition des réponses des agents administratifs quand aux compliments reçus de part leur responsable.**

| L'opinion<br>Années de travail | Oui |      | Non  |      | Total |     |
|--------------------------------|-----|------|------|------|-------|-----|
|                                | F   | %    | F    | %    | F     | %   |
|                                | 1-5 | 4    | 57,1 | 3    | 42,9  | 7   |
| 6-10                           | 11  | 84,6 | 2    | 15,4 | 13    | 100 |
| 11-15                          | 22  | 91,7 | 2    | 8,3  | 24    | 100 |
| 16 et plus                     | 9   | 100  | 0    | 0    | 9     | 100 |
| <b>Total</b>                   | 46  | 86,8 | 7    | 13,2 | 53    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès agent administratif de la zssf, Mai\_2019

D'après la lecture de ce tableau on constate que pour 86.8% de personnel disent qu'ont déjà reçu un compliment d'après bien fait un travail, projet ou innover quelque chose utile pour le développement de l'entreprise avec un taux de 100% pour les agents ayant une expérience de travailler de 16 ans et plus, suivi de 91.7% pour ceux qui ont une expérience de travailler entre [11-15] ans, de 84.6% pour ceux entre [6-10] ans, et de 57.1% pour ceux entre [1-5] ans.

Selon ses résultats, nous constatons que la majorité des salariés ont déjà reçu des appréciations quand il s'agit de fournir leurs efforts dans leur travail. Pas étonnant qu'ils soient motivés, et que si nous reculons, nous voyons que les gestionnaires utilisent la reconnaissance de manière différente afin de ne pas perdre les motivations de leurs subordonnés afin de les maintenir positivement et de fournir beaucoup de mérite aux deux côtés, à savoir les travailleurs et l'entreprise. « *L'appréciation et les compliments aux travailleurs améliorent la productivité. Lorsque les employés savent que leur dur labeur est apprécié et reconnu, ils sentent que leur travail est valorisé. Et cela les motive à maintenir et à améliorer leurs performances. L'appréciation améliore le moral au travail*<sup>77</sup> ».

<sup>77</sup> Site internet : ERL : <https://corporatecommunicationexperts.com.au/importance-appreciation-workplace/>, 31.05.2019 à 01h : 03.



**Tableau n° 20 : Répartition des agents administratifs par sexe selon leur avis sur les moyens réservés par leurs supérieurs pour leur mobilisation et engagement**

| Opinions<br>des moyens<br><br>Sexe | Efficaces |      | Suffisants |      | Insuffisant<br>s |      | Assez<br>suffisant<br>s |     | Perform<br>ants |     | Utiles |     | Total |     |
|------------------------------------|-----------|------|------------|------|------------------|------|-------------------------|-----|-----------------|-----|--------|-----|-------|-----|
|                                    | F         | %    | F          | %    | F                | %    | F                       | %   | F               | %   | F      | %   | F     | %   |
|                                    | Masculin  | 4    | 12,9       | 9    | 29               | 12   | 38,7                    | 1   | 3,2             | 2   | 6,5    | 3   | 9,7   | 31  |
| Féminin                            | 3         | 13,6 | 4          | 18,2 | 11               | 50   | 2                       | 9,1 | 0               | -   | 2      | 9,1 | 22    | 100 |
| <b>Total</b>                       | 7         | 13,2 | 13         | 24,5 | 23               | 43,4 | 33                      | 5,7 | 2               | 3,8 | 5      | 9,4 | 53    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès agent administratif de la zssf, Mai\_2019

D'après les résultats de ce tableau, on peut constater que la plupart de personnel ont répondu par « insuffisants » à propos des moyens utilisés par les superviseurs pour les motiver et les engager d'un taux élevé de 43.4% avec 50% du sexe féminin et 38.7% du sexe masculin. Cela montre la qualité de conscience du subordonné, en sachant ce qui est suffisant et ce qui ne l'est pas, afin qu'il puisse être pleinement engagé dans l'entreprise.

Autrement, cela signifie que la politique des dirigeants sur la manière de motiver leurs subordonnés supposés être flexibles et dynamiques de temps en temps et en fonction de la situation à laquelle ils sont confrontés.

*« Afin d'appliquer un style de leadership flexible et de comprendre ce qui démotive vos subordonnés, vous devez d'abord comprendre le fonctionnement optimal de chacun des membres de votre équipe, puis rechercher les meilleures solutions. Commencez par poser les bonnes questions : Comment puis-je vous aider au mieux à réussir ? De quelle direction avez-vous besoin de moi ?<sup>78</sup> »*

<sup>78</sup> Liz BYWATER, *Le leader flexible : une approche adaptable pour gérer votre équipe*, Faculté des Associés WJM, Etats-Unis, 2012, Pg.01.

(-) non réponse est égale à zéro

**Tableau n° 21 : Répartition des agents administratifs par années de travail en fonction de choix de techniques pour lutter contre la démotivation et le désengagement**

| Les techniques<br>Année de travail | Développement de bonne communication au sein de votre entreprise |      | Mettre en œuvre le bon état d'esprit |      | Commencer la journée par une mini réunion d'encouragement |      | D'être impliquer dans la prise de décision |      | Total |     |
|------------------------------------|--|------|--------------------------------------|------|---|------|--|------|-------|-----|
|                                    | F  | %    | F                                    | %    | F   | %    | F  | %    | F     | %   |
| 1-5                                | 2  | 28,6 | 1                                    | 14,3 | 2   | 28,6 | 2  | 28,6 | 7     | 100 |
| 6-10                               | 4  | 30,8 | -                                    | -    | 2   | 15,4 | 7  | 53,8 | 13    | 100 |
| 11-15                              | 9  | 37,5 | 5                                    | 20,8 | -   | -    | 10   | 41,7 | 24    | 100 |
| 16 et plus                         | 1  | 11,1 | -                                    | -    | 2   | 22,2 | 6  | 66,7 | 9     | 100 |
| <b>Total</b>                       | 16   | 30,2 | 6                                    | 11,3 | 6   | 11,3 | 25   | 47,2 | 53    | 100 |

Source : l'enquête personnelle auprès agent administratif de la zssf, Mai\_2019

Vu les résultats obtenus, nous observons que 47.2% des salariés de ZSSF préfèrent d'être impliquer dans la prise de décision, avec 66.7% du personnel ont l'expérience de travailler à partir de 16ans et 41.7% d'expérience de 11-15ans, suivi 53.8% d'années de travail de 6-10ans, et 28.6% d'expérience de 1-5ans.

Cela nous donne l'occasion de conclure que la majorité des travailleurs suggère que, s'ils sont inclus dans la prise de décision, cela les aidera à être motivés et à avoir le sentiment d'appartenance, ce qui influera sur le haut niveau d'engagement.

« *La prise de décision participative est une stratégie de gestion qui aurait des répercussions sur la performance, l'engagement de l'organisation, le chiffre d'affaires, la motivation et la satisfaction des employés, la productivité de l'organisation* <sup>79</sup> ».

<sup>79</sup> Article : Muindi, F.K, *La relation entre la participation à la prise de décision et la satisfaction au travail parmi le personnel académique d'école du Business de l'Université de Nairobi*. Journal de recherche en gestion des ressources humaines, Kenya, ID : 246460, 2011.

### 3. Discussion et vérification des hypothèses.

Après avoir quantifié, analysé et interpréter les résultats des données collectées et dans l'objectif été de vérifier la conformité de nos hypothèses allant de ce principe nous nous sommes arrivé conclure comme suivante :

#### 3.2.Lecture et interprétation de la première hypothèse :

Sachant que les managers ont confirmé qu'ils utilisent plusieurs approches et techniques pour motiver leurs subordonnés et les engager dans leur entreprise, avec un pourcentage de 90% et 10% à ceux qui n'ont pas essayé une autre façon de motiver leurs subordonnés (tableau n° 5).

Non seulement cela, mais aussi au tableau n ° 3, les dirigeants ont confirmé qu'ils utilisaient des politiques différentes, et que 15% d'entre eux ont confirmé avec exactitude qu'ils utilisaient tous les contacts proposés dans le questionnaire, malgré le fait que certains gestionnaires aient choisi d'autres politiques, la différence n'est pas très grande, avec pas plus de 5% entre les approches. Par exemple, il y a des gestionnaires qui utilisent plus d'une politique à la fois, comme la reconnaissance et l'amélioration du lieu de travail représentent 30% de l'ensemble, et le reste correspond à 10% chacun pour ceux qui préfèrent utiliser la reconnaissance, donner un bon exemple et améliorer le lieu de travail.

D'autre part, les subordonnés eux-mêmes ont confirmé plusieurs choses que les gestionnaires prétendent utiliser comme politique pour motiver leur personnel. Et avec leurs réponses, nous pouvons confirmer que différentes stratégies ont été utilisées par les gestionnaires pour gérer la motivation et l'engagement de leurs travailleurs. Par exemple, 44,7% au tableau n ° 16, la majorité des travailleurs déclarent travailler dans des conditions de travail favorables, ce qui prouve ce que prétendent les dirigeants en motivant leur subordonné en leur donnant tout ce dont ils ont besoin à commencer par l'environnement et tous les équipements de travail, la confirmation de reconnaissance avec 86,8% 5 (tableau n°19), sur la perspective de la société destinataire avec 98,1% (tableau n°18) et enfin l'acceptation des initiations et un bon exemple que leurs gestionnaires leur montrent avec 60,4% (tableau n°17).

Dans cette section, selon les approches confirmées par les managers, les suivantes sont supposées être des techniques utilisées par les managers pour lutter contre la démotivation dans l'entreprise.

La majorité des gestionnaires avec 35% en tableau n°7 managers confirmé l'utilisation de toutes les techniques pour donner le bon exemple à leurs subordonnés, de manière à les engager dans leur entreprise et à les motiver également, cela inclut : des comportements appropriés, une bonne communication, une bonne discipline, être engagé et passionné, être créatif, une éthique de travail solide et une attitude positive.

D'autre part, sont des techniques encourageantes, il s'agit de reconnaissance. Avec 40% des gestionnaires du tableau n°8 qui sont la majorité, qui ont confirmé fournir des opportunités d'étude, suivi de 25% qui utilise un message écrit, 15% pour ceux qui utilisent des expressions verbales pour féliciter leur subordonné, 15% pour ceux qui utilisent des récompenses et 5% qui les remercient.

Le tableau n°9 présente d'autres moyens de motivation dont le résultat confirme que toutes les stratégies sont utilisées lorsqu'il s'agit d'engager et de motiver les travailleurs avec un pourcentage élevé de 45%. Alors afin de motiver à cet égard, en modifiant fréquemment le lieu, le respect et la confiance envers tous les travailleurs, un bon matériel de travail et une bonne communication

Nous avons ainsi constaté 60% des gestionnaires, confirmant qu'ils quantifient les objectifs à atteindre, informent fréquemment sur le salaire avec 15% et 25% pour les gestionnaires qui utilisent les objectifs de l'entreprise comme moyen et sens de diriger leurs projets. Et avec ces dernières, travailleurs n'aura pas le sentiment de travailler dans le vide et dans le pire de cas.

Donc, Après avoir exposé les résultats au-dessus, on peut confirmer la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « *Les managers de l'entreprise de ZSSF adoptent une variété d'approches et mobilisent des moyens considérables pour lutter contre la démotivation et désengagement de leur personnel administratif* ». En effet, ils utilisent des politiques et techniques différentes pour motiver leurs subordonnés.

Premièrement, les résultats nous permettent de confirmer notre première partie d'hypothèse, que les gestionnaires utilisent des approches différentes pour lutter contre la démotivation et désengagement du personnel c'est dire que *la reconnaissance, l'amélioration de l'environnement de travail, donner une perspective à chaque travailleur, et diriger par*

*l'exemple* sont des approches pour lutter contre la démotivation et désengagement du subordonnés que les managers utilisent dans l'entreprise de ZSSF.

Deuxièmement les résultats nous permettent de confirmer aussi dans cette partie, que les moyens que les managers utilisent pour lutter contre la démotivation et désengagement de leur subordonnés dans une entreprise de ZSSF sont d'abord suffisants comme ils le confirment au tableau n°11 avec un taux plus élevé de 70 des managers, est les moyens qu'ils adoptent sont : *montre les bons comportements, bonne communication, montre de bonne discipline et rigueur, la passion de travail, montre une forte éthique de travail, attitude positive, formation offerte, félicite par une expression verbale et message écrit, remerciement et rendre hommage, la récompensassions parle mérite, en modifiant fréquent l'endroit de travail, en fournissant le respect et la confiance auprès des travailleurs, en apportant du bon matériel de travail, en fournissant des objectifs chiffrés à atteindre, améliorer le salaire temps en temps et utiliser autant des buts qui donneront une direction et un sens au projet.*

### 3.3.Lecture et interprétation de la deuxième hypothèse :

Le fait que sur le tableau n°12 Lorsqu'on leur a demandé à quelle fréquence ils rencontraient des difficultés lorsqu'ils appliquaient leurs méthodes pour motiver et engager leurs subordonnés, la réponse était rarement, avec 70% des cadres, contre 10% à ceux qui ont répondu récemment et 20% de ceux qui ont dit de temps en temps. Alors la fréquence de rarement et de temps en temps montre à quel point les stratégies utilisées par les gestionnaires pour lutter contre la démotivation et le désengagement de leurs subordonnés fonctionnent parfaitement.

Une autre raison qui réfute notre hypothèse, ce sont les réponses données par les gestionnaires quand on leur demande quelle est la fonction de certaines de leurs techniques, par exemple, quand ils ont été interrogés sur l'individualisme sur la façon dont il peut émerger après l'application de certaines politiques comme les récompenses et ainsi de suite, la réponse était non à 80% sur le tableau n°13.

Et aussi 70% des cadres ont répondu à la compétition entre les travailleurs, lorsqu'on leur a demandé quel résultat pourrait être obtenu après avoir utilisé les récompenses par le mérite en tableau n°14.

Et le dernier quand ils ont confirmé que leurs subordonnés, prennent au sérieux la mission, la vision, les perspectives et les objectifs de l'entreprise qui leur ont été expliqués, avec 80% de ceux qui ont répondu autrement (tableau n°14).

Après avoir exposé les résultats précédents, l'hypothèse suivante « *Les chefs administratifs confrontent à des limites tels que l'émergence de l'individualisme et du manque de cohésion professionnelle au travail, des conflits ainsi que des incompréhensions des intentions* » n'est pas confirmée par contre les approches utilisées par les responsables de la ZSSF pour lutter contre la démotivation et le désengagement de leurs subordonnés ne conduisent pas aux difficultés et les travailleurs réagissent bien aux efforts déployés par leurs superviseurs.

### 3.4. Lecture et interprétation de la troisième hypothèse :

Notre hypothèse est ici dans une situation douteuse, cela peut être confirmé grâce aux réponses du tableau n ° 20 avec 43,4% lorsque ceux-ci ont répondu que les méthodes utilisées par les gestionnaires pour les motiver ne suffisaient pas, ils devraient en faire plus.

Et d'autre part, quand ils espéraient que d'autres politiques seraient adoptées pour qu'elles s'engagent pleinement envers leur entreprise et soient motivées comme il se doit, dans le tableau n ° 21 avec le pourcentage de 47,2%, elles suggèrent qu'elles devraient: être inclus dans la prise de décision, 30% pour améliorer la communication de l'entreprise, et aussi 11,3% pour mettre en place le bon état d'esprit et enfin pour commencer une journée avec une petite réunion matinale avec le pourcentage de 11,3%.

Et cela ne peut pas être confirmé en raison du résultat obtenu. Par exemple, la majorité des subordonnés du tableau n°16 ont confirmé qu'ils travaillaient dans un lieu de travail favorable avec un pourcentage de 44,7% et ont également accepté avec 98,1% au tableau n ° 18 qu'elles avaient été informées des perspectives de la société et de tous les objectifs que la société de ZSSF souhaite atteindre.

Non seulement cela, mais aussi à voir leurs superviseurs comme modèles, avec 60,4% dans le tableau n°17, ils ont confirmé que leurs gestionnaires sont des exemples à suivre. Enfin, 86,8% des employés ont confirmé recevoir des compliments de différentes manières lorsqu'ils découvraient quelque chose d'utile pour l'entreprise ou pour un travail bien fait. Vous le trouverez sur le tableau n°19.

Alors, d'après résultats obtenus, l'hypothèse suivante « *Le personnel s'articule autour des insatisfactions en matière des approches adoptés contre la lutte de démotivation et désengagement ainsi que les moyens mis en œuvre pour son application* » est confirmé d'une certaine manière, et non confirmé d'une autre.

Nous pouvons conclure en disant qu'il est vrai que les employés des fois s'articulent et des fois ne s'articulent pas autour des insatisfactions en matière des approches adoptés contre la lutte de démotivation et désengagement ainsi que les moyens mis en œuvre pour son application.

---

# **Conclusion Générale**

---



### **Conclusion**

L'objectif de notre travail était de comprendre le rôle des gestionnaires dans la motivation et l'engagement du personnel au sein d'une entreprise. Afin d'arriver à la conclusion, nous avons suivi certaines étapes scientifiques qui nous ont amenés à comprendre ce que nous voulions comprendre.

Le travail a commencé par familiariser notre sujet et clarifier notre objectif sur ce que nous voulions trouver. Il y avait donc ici quelques recensions de la littérature, la problématique de la recherche, une explication des concepts clés ainsi que des hypothèses. Après cela, les théories générales de notre recherche ont été nécessaires pour comprendre ce qui a été dit et expliqué sur la motivation et l'engagement scientifique avec plusieurs experts de différentes disciplines.

Suivies de méthodes méthodologiques et de toutes les techniques qui devaient être clairement expliquées, et également de la description d'un lieu de notre domaine qu'est le fond de la sécurité sociale de Zanzibar, connu sous le nom de ZSSF, c'était sur son histoire et ses missions et visions et ses objectifs et sans oublier leurs hiérarchies et toute la fonction de l'entreprise. Et la dernière partie portait sur les résultats et leur interprétation en fonction des données obtenues sur le terrain.

À ce stade de l'étude, nous voudrions en conclure que les gestionnaires et les entreprises jouent sans aucun doute un rôle important en ce qui concerne la motivation et l'engagement de leurs subordonnés. C'est délicat, mais avec une politique et des techniques appropriées ainsi que des stratégies, cela peut être réalisé.

L'étude nous a également permis de comprendre que les gestionnaires ne devraient pas être satisfaits de ce qu'ils utilisent comme solution et conseiller de rechercher d'autres solutions. La gestion est une responsabilité, il appartient donc aux gestionnaires d'élargir leurs réflexions et de faire preuve de souplesse, et avec cela, la ZSSF a atteint au moins 70% de succès lorsqu'il s'agit de motiver ses subordonnés parce qu'ils utilisent aussi d'autres stratégies. Cela peut être prouvé lors des propositions et des espoirs des travailleurs quand ils ont confirmé qu'ils espéraient qu'ils recevraient plus de traitements qui vont les rendre pleinement attachés à leurs tâches et à l'entreprise en général.

L'étude visait également à comprendre la fréquence des problèmes lors de l'application de certaines démarches permettant de lutter contre la démotivation et le désengagement des employés, et nous sommes heureux de conclure que, avec de bonnes stratégies, les problèmes ne sont pas un problème, ils peuvent se soit produit rarement.

L'étude n'aurait pas pu interroger les 96 travailleurs, mais nous sommes heureux d'avoir au moins 73 employés, ce qui représente 76% des travailleurs de ZSSF, y compris les cadres et leurs subordonnés, ce qui nous donne l'occasion de bien estimer le résultat à la majorité d'entre eux.

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant le rôle des managers dans la motivation and l'engagement de personnel au sein de l'entreprise administratif. La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous serons utile pour notre future carrière professionnelle dans les organisations et au travail en générale. Sans oublier que l'enquête de terrain nous a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors de la pré-enquête.

Ces rencontres ont été très enrichissantes pour notre part, sachant que le travail avait besoin d'être réalisé entre deux pays, à savoir Zanzibar et l'Algérie.

Même si le mémoire demande beaucoup de temps, des recherches, des réflexions, le cout d'argents et le sacrifice énorme, je suis satisfait d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

---

# Annexes

---

**Annexe n°1**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Questionnaire de recherche  
sur le  
Thème**

**Le rôle des managers dans la motivation et l'engagement  
du personnel au sein de l'entreprise.**

**Cas d'étude : Caisse de la sécurité sociale de Zanzibar  
« ZSSF »**

En vue de l'obtention de **diplôme** de Master en sociologie  
**Option** : Sociologie de l'organisation et du travail.

**FICHE DE CONSENTEMENT**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en sociologie Option : sociologie de l'organisation et du travail, on a besoin de votre Collaboration et de votre aide pour accomplir cette recherche portant « Le rôle des managers dans la motivation et l'engagement du personnel au sein de l'entreprise. »

Nous vous serons reconnaissant de bien vouloir consacrer quelque minute de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Nous vous garantissons l'anonymat totale ainsi qu'utilisation de vos données qu'a des fins purement scientifiques.

Mercie à l'avance de votre contribution.

**Réalisé par :**

**SOUD, MahFoudh Othman.**

**Encadre par :**

**Mme : Belkacem Karima**

**Questionnaire/Agent administrative de la ZSSF :**

**Axe I : Identification des agents d'administrations de la ZSSF.**

1. **Sexe :** masculin  féminin

2. **Age :** [20-29]  [30-39]

[40-49]  [50 et plus]

**3. Niveaux d` instruction :**

Primaire  Secondaire

Universitaire

**4. Situation matrimoniale :**

Célibataire  Marie(e)

Divorcé  Veuf (Ve)

**5. Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre administratif  Agents administratif

**6 . Nombre d`année de travail :**

[ 1-5] ans  [6-10] ans

[ 11-15] ans  [16 et plus] ans

**MARQUEZ LES REPONSES QUI VOUS CONVIENNENT**

**Axe II : Les représentations du personnel de la ZSSF à l'égard du rôle des managers.**

1. Estimez-vous travailler dans un climat ;

- Favorable
- Agréable
- Conflictuel
- De tension
- Défavorable

2. Pensez-vous que votre hiérarchie vous a donné un bon exemple en attitude positive ?

- Oui
- Non

3. Avez-vous été mise au courant de perspective et des objectifs tracé par votre entreprise ?

- Oui
- Non

4. Suite à vos réalisations de travail (innovation + projet réalisé) avez-vous déjà reçu un compliment ?

- Oui
- Non

5. Trouvez-vous les moyens utilisés par vos supérieurs pour vous motiver et vous engager sont :

- Efficaces
- Suffisants
- Insuffisants
- Assez suffisants
- Performants
- Utiles

6. Parmi les techniques utilisées par l'entreprise pour lutter contre la démotivation quelles autre préférez-vous ?

- Développement de bonne communication au sein de votre entreprise.
- Mettre en œuvre le bon état d'esprit.
- Commencement la journée par une mini réunion d'encouragement.
- D'être impliquer dans la prise de décision.

7. De manière globale comment jugez-vous l'approche engagée par vos managers pour gagner votre motivation et l'implication au travail ?

---

---

---

---

---

**Annexe n°2**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Questionnaire de recherche  
sur le  
Thème**

**Le rôle des managers dans la motivation et  
l'engagement du personnel au sein de l'entreprise.  
Cas d'étude : Caisse de la sécurité sociale de Zanzibar  
« ZSSF »**

En vue de l'obtention de diplôme de Master en sociologie  
**Option** : Sociologie de l'organisation et du travail.

#### **FICHE DE CONSENTEMENT**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en sociologie Option : sociologie de l'organisation et du travail, on a besoin de votre Collaboration et de votre aide pour accomplir cette recherche portant « Le rôle des managers dans la motivation et l'engagement du personnel au sein de l'entreprise. »

Nous vous serons reconnaissant de bien vouloir consacrer quelque minute de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Nous vous garantissons l'anonymat totale ainsi qu'utilisation de vos données qu'a des fins purement scientifiques.

Merci à l'avance de votre contribution.

**Réalisé par :**

**SOUD, MahFoudh Othman.**

**Encadré par :**

**Mme : Belkacem Karima**



**Questionnaire/cadre administrative de la ZSSF :**

**Axe I : Identification des cadres administratif de la ZSSF.**

1. **Sexe :** masculin  féminin

2. **Age :** [20-29]  [30-39]

[40-49]  [50 et plus]

**3. Niveaux d` instruction :**

Primaire  Secondaire

Universitaire

**4. Situation matrimoniale :**

Célibataire  Marie(e)

Divorcé  Veuf (Ve)

**5. Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre administratif  Agents administratif

**6. Nombre d`année de travail :**

[ 1-5] ans  [6-10] ans

[ 11-15] ans  [16 et plus] ans

**Axe II : Responsabilité de managers et motivation du personnel de ZSSF :**

**Section I : Approches développées par les managers.**

8. Parmi les approches proposées ci-dessous, choisissez celles adoptées par vous-même pour la lutte de la démotivation et désengagement de vos agents administratifs ?

- La reconnaissance.
- L'amélioration de l'environnement de travail.
- Donner une perspective à chaque travailleur.
- Responsabilisation.
- Diriger par l'exemple.

9. Quels sont les motifs (raisons) derrière de votre approche ?

- Facile à appliquer.
- Apporter des résultats rapides.
- Amener des bons résultats.
- Paracerque qu'il vous obligé.

10. Hormis ces approches avez-vous eu recours à d'autres ?

- Oui
- Non

11. Quel bénéfice pensez-vous avoir tirez de l'application de cette approche ?

- Meilleure productivité
- Moins d'absentéisme
- Moindre rotation du personnel
- Bonne réputation
- Amélioration de la qualité de service
- Aide à atteindre les objectifs
- Amélioration de la satisfaction des employés
- Amélioration de l'efficacité des employés

**Section II : Moyens mobilisés par les managers pour la lutte contre la démotivation et désengagement.**

12. Pensez-vous que vous êtes un modèle exemplaire auprès de vos subordonnés à travers quoi ?

- Le comportement adéquat
- La communication
- Rigueur et discipline
- Votre engagement et passionné
- Forte éthique de travail
- Attitude positive
- Toutes les qualités

13. Choisissez-vous pour l'encouragement vos subordonnés ?

- Formation offerte
- Message écrite
- Remerciement et leur rendre hommage
- Expression verbale
- La récompensations par le mérite

14. Pour la motivation et implication de vos employés, comment comptez-vous améliorer votre environnement de travail

- En modifiant fréquent l'endroit
- En fournissant le respect et la confiance à tous les membre
- En apportant du bon matériel de travail
- Par clair et bonne communication

15. Sur quel aspect vous informez vos agents administratifs sur les perspectives de votre entreprise ?

- Des objectifs chiffrés à atteindre
- Des bonus à la clef
- Autant de buts qui donneront une direction et un sens au projet.
- A propos du salaire

16. Comment trouvez-vous les moyens mobilisés par votre organisme pour la défense contre la démotivation et le désengagement du personnel ?

- Suffisants
- Insuffisants
- Adéquats
- Non adéquats

17. A votre avis, que faudrait-il faire davantage pour gagner encore plus la motivation et engagement de vos subordonnés ?

---

---

---

---

**Axe III : Difficultés de la lutte contre la démotivation et le désengagement.**

18. En quel fréquence rencontrez-vous les difficultés dans l'application d'approche de votre choix ?

- Souvent
- Rarement
- Temps en temps

19. Est-ce que l'approche adoptée par vous-même favorise le développement de l'individualisme à l'encontre de la cohésion professionnelle entre vos subordonnés ?

- Oui
- Non

20. Dites-vous que les récompense par le mérite génèrent :

- Les inégalités
- La compétition
- Conflits
- Mal interprétation des intentions
- Les incompréhensions

21. Considérez-vous que les travailleurs prennent au sérieux les perspectives et les objectifs de ZSSF après les avoir expliquées ?

- Oui
- Non

22. Comment répondez-vous aux difficultés qui nuisent à vos efforts de lutte contre la démotivation et désengagement au ZSSF ?

---

---

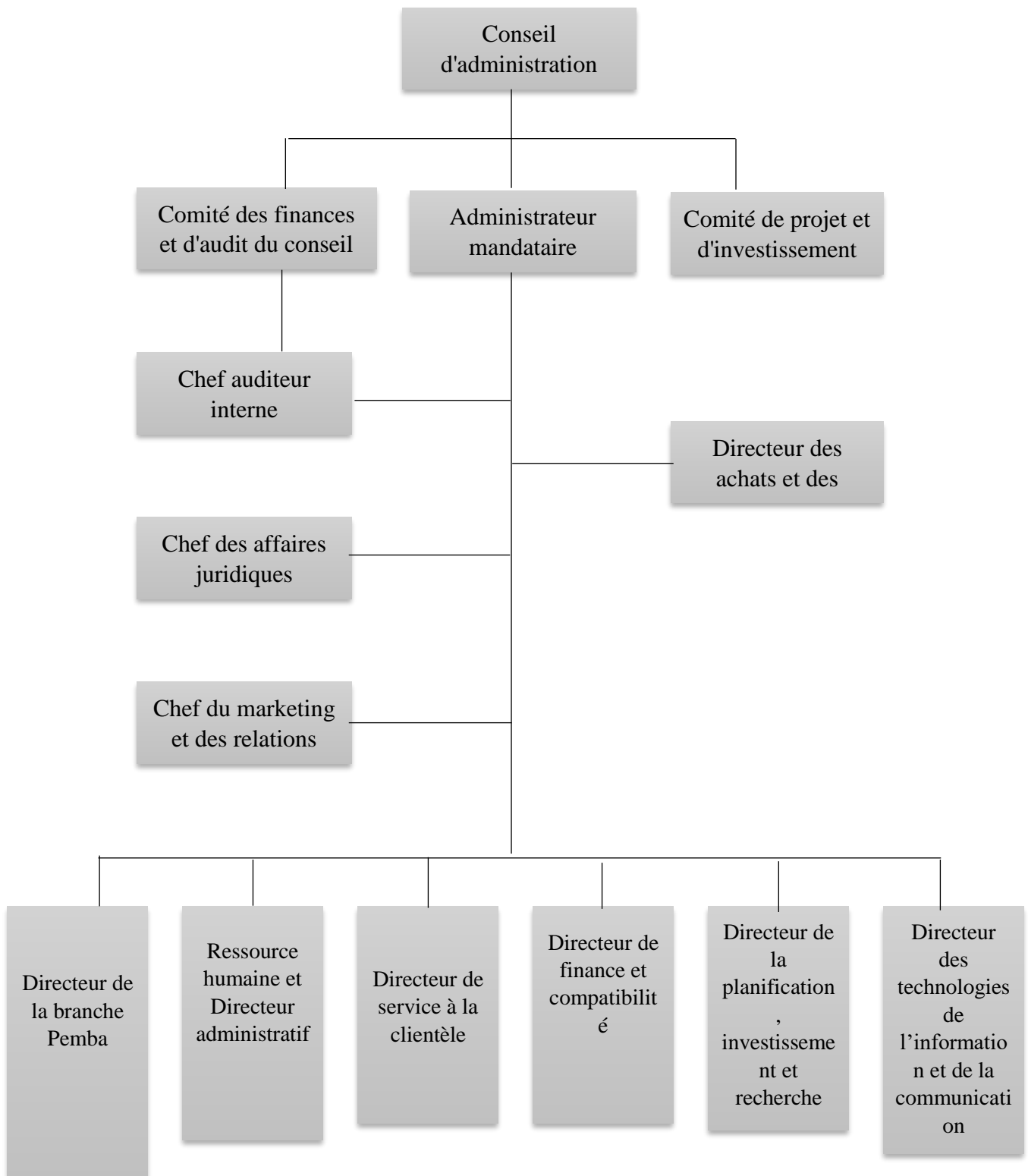
---

---

---

Annexe n°3

Structure organisationnelle de la caisse de sécurité sociale de Zanzibar<sup>80</sup>



<sup>80</sup> Site officiel de la ZSSF

---

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

## Ouvrage :

1. Al MADI Faisal, *L'impact de la motivation des employés sur l'engagement organisationnel*, volume.9, European Journal of Business and Management, Hachémite, Jordanie ,2017.
2. AWAN Muhammad Rafiq & MAHMOOD Khalid, *Relation entre le style de leadership, la culture organisationnelle et l'engagement des employés dans les bibliothèques universitaires*, volume 31, Emerald Group Publishing Limited, Pakistan 2010.
3. BYWATER Liz, *Le leader flexible : une approche adaptable pour gérer votre équipe*, Faculté des Associés WJM, Etats-Unis, Pg.01, 2012.
4. DEBOURSE J. P. et HOFLACK J, *Stratégie mis en œuvre et management des projets melanges en l'honneur de J.G Merigot*, Paris, éd eeconomica, 1992.
5. DJAOUANI Abderahmane et CHERGUI Fouad, *La relation entre les styles de motivation et les types d'engagement organisationnel des salariés*, Université de Bejaïa, Algérie, 2015.
6. DURAND Claire, *Article sur la pré-enquête et élaboration de la question de recherche*, département de sociologie, Université de Montréal, 9 janv. 2009.
7. FABIEN Fenouillet, *les theories de la motivation*, 2ème édition, Paris, 2012.
8. FERREOL Gilles, *Dictionnaire de sociologie, 3ème édition*, Armand Colin, Paris France, 2009.
9. FISCHER Gustave-Nicolas et VISCHER Jacqueline, *L'Évaluation des environnements de travail - la Méthode diagnostique*, De Boeck Université.
10. FOULQUIE Paul, *dictionnaire de la langue philosophique, Saint-Jean Raymond*, Paris France,1962.
11. GAGNE, M., et DECI, E. L., *Théorie de l'autodétermination et de la motivation au travail*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 2005.
12. GRAWITZ Madeleine, *méthode des sciences sociales*, 11eme édition Dalloz, 2001.
13. GRINSCHPOUN Marie-France, *construire un projet de recherche en sciences humaines et sociales*, 2<sup>ème</sup> édition Enrick, paris, 2014.
14. HERZBERG Frédérick et VORAZ Charles, *Le Travail et la Nature de l'homme*, Entreprise moderne d'édition, Paris.



15. JACK A. et BARRY M, *Individualisme-collectivisme et créativité de groupe*, université de Cornell, Etat unis, 2005.
16. JOULE Robert-Vincent & BEAUVOIS Jean-Léon, *La soumission librement consentie*, Presses universitaires de France, 1998.
17. JOULE Robert-Vincent & BEAUVOIS Jean-Léon, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, 1987.
18. KIESLER C.A, *The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York, 1971.
19. LAMUZINA Mia, *motivation and management effectiveness*, université de Mostar, Bosnie, 2015.
20. LUDOVIC Robberechts, *Essai sur la philosophie réflexive*, J. Duculot, 1971.
21. Macpherson C.B., *La théorie politique de l'individualisme possessif de Hobbes à Locke*, 1971.
22. MAT SALLEH Suzila, *L'influence de la motivation au travail sur l'engagement organisationnel dans le Lieu de travail*, TextRoad Publication, Terengganu, Malaysia, 2016.
23. MAURICE Angers, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Casbah université Alger, 1997.
24. Michael APTER, *The Experience of Motivation*, 1982.
25. MORAND Paul, *Lewis et Irène*, Bernard Grasset Paris, France, 1924.
26. PAUL Pellemans, *Le Marketing qualitatif -Perspective psycho scopique*, De Boeck Université.
27. PAULE Boffa-Comby, *Manager par l'exemple ou les 7 compétences-clef d'un leader au 21ème siècle*, maison des Arts et Métiers, Paris, 2000.
28. PIERON Henri, *Vocabulaire de la psychologie*, PUF, 1<sup>re</sup> édition, Paris, 1973.
29. ROBBINS, S. P. and JUDGE, T. *Organizational Behavior*, 13ème edition, 2008.
30. ROBERT Francès, *motivation et efficience au travail*, Pierre Mardaga éditeur, 1995.
31. ROBERT Francès, *motivation et efficience au travail*, Pierre Mardaga éditeur, France, 1995.
32. ROBERT Francès, *Motivation et efficience au travail*, Mardaga, 1995.
33. ROGER Aim, *l'essentiel de la théorie des organisations*, 9eme Edition, Galion, France, 2016-2017.

34. ROGER Moyson, *Le Coaching Développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck Université, deuxième tirage 2004.
35. SKINNER Burrhus F., *Pour une science du comportement : le béhaviorisme*, Delachaux et Niestlé, Paris, 1979 (traduction de la version anglaise de 1974).
36. Spector P.E, *Satisfaction au travail : Application, évaluation, causes et conséquences*, Thousand Oaks, CA, SAGE, 1997.
37. TROCHIM W, *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH, 2000.
38. VROOM, *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964.
39. YVES Alpe, JEAN-RENAUD Lambert, *Lexique de sociologie*, 2ème édition, Marseille France, 2007.

## Articles :

1. AMIEL Michel, BONNET Francis et JOSEPH Jacobs, *Management de l'administration*, De Boeck Université.
2. Article : K. CHANDRASEKAR, environnement de travail et son impact sur la performance organisationnelle dans le secteur public organisations, Université d'Alagappa, Karaikudi, Inde, Vol. 1, 1 janvier 2011.
3. Article : STEINHAGE Anna, Gérer des gens, New York Times, Etats-Unis, volume 1, 20 Mars 2017
4. Article de BENJAMIN Ball, *a summary of motivation theories*, 2012.
5. Article de blog par Color Infusion, Cochrane AB –, Site internet : ERL : <https://colourinfusion.ca>, 17 janv. 2017 à 00h : 35
6. Article de RICKY Bonilla NEWTON Chris, *The Importance of Leading by Example* by Chris Newton, 2017.
7. ARTICLE: HERZBERG Frederick, one more time, how do you motivate employees? revue de Harvard business, vol 46 no 1, Jan/Fév. 1968, pp53-62.
8. Article : MUINDI F.K., *La relation entre la participation à la prise de décision et la satisfaction au travail parmi le personnel académique d'école du Business de l'Université de Nairobi*. Journal de recherche en gestion des ressources humaines, Kenya, ID : 246460, 2011.

9. ARTICLE: PARSONS Richard, *Motivational theory and its relationship to economic theories of wage*, Westminster Collège Salt Lake City, Utah, Volume 19, 2012.
10. ARTICLE : ROLLAND Jean Viau, *La motivation en contexte scolaire. Revue française de pédagogie*, volume 113, 1995.
11. Expose : AMOUSSA Nourou Deen, *gestion des hommes dans l'entreprise*, centre de formation professionnelle continue conservatoire des arts et métiers, Paris, 2017.
12. FRITZ Sylviane, *Moi et le management - Être l'acteur de son développement personnel*, De Boeck Université.
13. H. James, *limités de la recherche et nécessité de les signaler*, American Journal of health education 35, 2004.
14. J. R. Hackman et G. R. Oldham, « Motivation through the design of work : Test of a theory », in *Organizational Behavior and Human Performance* n° 16.
15. J. S. Adams, *Inequity in social exchange*, in L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Academic press, New York, vol. 2.
16. J. S. Adams, *Toward an understanding of inequity*, in *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67, n° 5.
17. P. Moor, *Droit administratif*, 3 vol., 1991-1994
18. PASCUAL, D. Castra, GUEGUEN N., L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle de publics « précaires » : une application de la théorie de l'engagement *Psychologie du travail et des organisations* 12 (2006) 21–28.

### Site électronique :

1. Blog : Engagement multiplier : ERL : <https://www.engagementmultiplier.com/blog/why-is-employee-engagement-so-important/>, 27.05.2019 à 17h :42.
2. Blog : Over-Head Watch : ERL : <https://overheadwatch.com/what-challenges-do-managers-face-in-motivating-todays-workforce/>, 29.05.2019 à 15h : 25.
3. Blog, : ERL : <https://www.britannica.com/topic/motivation/Behavioristic-approaches-to-motivation>, 14.05.2019 à 15h :58.
4. Site internet : ERL : <http://oer2go.org/mods/en-boundless/www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-behavior-5/motivating-an-organization-45/perspectives-on-motivation-235-3915/index.html>, 14.05.2019 à 18h :28.

5. Site internet : ERL : [http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/guide\\_mesures\\_services/03\\_Appr\\_intervention\\_Parcours\\_ind/Annexes/Ann\\_5\\_Mobilisation%20de%20la%20clientele.pdf](http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/03_Appr_intervention_Parcours_ind/Annexes/Ann_5_Mobilisation%20de%20la%20clientele.pdf) 15.03.2019 à 12h : 45.
6. Site internet : ERL : [http://www.successconsciousness.com/strengthen\\_motivation.htm](http://www.successconsciousness.com/strengthen_motivation.htm) - Remez Sasson, 05.04.2018 à 14h : 18.
7. Site internet : ERL : <https://amelio.co/fr/comment-motiver-les-employes/>, 29.05.2019 à 01h :47.
8. Site internet : ERL : <https://blog.hubengage.com/exploring-relationship-employee-motivation-engagement>, 18h : 40 à 05.06.2019.
9. Site internet : ERL : <https://www.educba.com/perception-in-the-workplace/>, 30.05.2019 à 00h : 10.
10. Site internet : ERL : <https://www.inc.com/ilya-pozin/14-highly-effective-ways-to-motivate-employees.html>, 27.05.2019 à 15h : 41.
11. Site internet : ERL : <https://www.leguidedesmetiers.fr/fr/metier/agent-e-administratif-d-entreprise>, 25.06.2019 à 14h :00
12. Site internet : ERL : <https://www.middlesex.mu/life-at-middlesex/work-and-career/the-importance-of-work-experience>, 01.06.2019 à 15h :15.
13. Site internet : ERL : <https://www.mondeeconomique.ch/fr/posts/view/engagement-et-motivation>, 12.05.2019 à 19 :20.
14. Site internet : ERL : <https://www.psychologynoteshq.com/motivation/>, 14.05.2019 à 17h :57.
15. Site internet : ERL : <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-mayo-human-relations-school>,16.05.2019 à 15h :10.
16. Site internet :  
ERL :<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03643100902769160>, 16.05.2019 à 17h :42.
17. Site officiel de zssf. Visité le 22/03/2019 à 11 :22.
18. Wikipédia

## Dictionnaires :

1. NERRINCK. A, la rousse, classique, éd Paris. VI.

## **Le rôle des managers dans la motivation et l'engagement de la ressource humaine au sein de l'entreprise administrative.**

**Cas d'étude :** Le fonds de la sécurité sociale de Zanzibar

### ***Résumé***

L'étude visait à comprendre le rôle joué par les gestionnaires dans la motivation et l'engagement des subordonnés dans l'entreprise administrative.

Elle visait à répondre aux questions suivantes : Responsabilités des dirigeants dans la lutte contre démotivation et désengagement des subordonnés dans l'entreprise, comprendre et révéler les difficultés auxquelles ils font face dans le processus et enfin les perspectives des travailleurs sur les efforts déployés par leurs supérieurs en matière de lutte contre la démotivation et le non-engagement.

Les données ont été collectées à l'aide de méthodes qualitatives, notamment d'un questionnaire et de revues de documents. Les données ont été aussi analysées par le programme SPSS, un programme informatique qui facilite l'analyse des données.

L'étude a permis de tirer les conclusions suivantes : Les gestionnaires utilisent diverses approches et techniques pour motiver leurs travailleurs. Et qu'ils rencontrent de temps en temps des difficultés dans le processus et que les travailleurs sont principalement satisfaits des efforts de leur entreprise.

### **Mots-clés :**

Rôle, Managers, Motivation, Engagement, Ressource humaine, Entreprise administrative.

## **The role of managers in the motivation and commitment of the human resource within the administrative company.**

**Case Study :** Zanzibar Social Security Fund

### ***Summary***

The study aimed to understand the role played by managers in motivating and engaging subordinates in the administrative enterprise.

It aimed to answer the following questions : Responsibilities of leaders in the fight against demotivation and non committed subordinates in the company, understand and reveal the difficulties they face in the process and finally the perspectives of workers on the efforts of their superiors in the fight against demotivation and non-commitment.

The data was collected using qualitative methods, including a questionnaire and document reviews. The data was also analyzed by the SPSS program, a computer program that facilitates data analysis.

The study concluded that : Managers use a variety of approaches and techniques to motivate their workers. And that they occasionally encounter difficulties in the process and that workers are mainly satisfied with the efforts of their company

### **Keywords :**

Role, Managers, Motivation, Commitment, Human resource, Administrative company.