



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université A. Mira- Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie de l'organisation et du travail.

Thème

**L'impact de la satisfaction des besoins sur
la motivation des salariés au travail**

Réalisé par :

MESSAOUDI Farid

Encadré par :

Dr: GUENFISSI Hayette

Année Universitaire 2019/2020

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu tout puissant de nous avoir donné la santé et le courage pour réaliser ce modeste travail

A l'issue de cette grande aventure de Master.

On tient à exprimer notre reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui nous ont aidé et encouragé et ce de près ou de loin dans l'élaboration de ce travail.

Nos profonds remerciements pour notre encadreur, D r : GUENFISSI

Hayette pour les conseils et orientations et aussi l'aide et le soutien apportés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite

Auxquels je témoigne ma profonde gratitude avec beaucoup de

Reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi,

Pour l'éducation qui m'ont inculqué, pour leurs soutient

Moral et matériel dont j'ai bénéficié à chaque fois, pour l'amour,

Pour leur patience, pour leurs énormes sacrifices, chers parents j'espère

un jour être à la hauteur de vos attentes.

A mes chères frères : wahib, nassim et takfarinas .

A ma chère petite sœur : naoual

A mes amis d'enfance :djazouli, nadjim, faouzi

A toute ma famille

A mes amis : ziad, youcef

A toutes personnes que j'aurais pu oublier par inadvertance

Je dédie ce modeste travail

Messaoudi farid

LISTE DES FIGURES

Numéro de figure	Titre de figure	page
Figure N° 01	La hiérarchie des besoins de Maslow	29
Figure N° 02	Continuum de la satisfaction	55
Figure N° 03	Deux concepts distincts : satisfaction et insatisfaction	55
Figure N° 04	Deux concepts distincts : « satisfaction » et « insatisfaction »	56
Figure N° 05	Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail (d'après P. Jardillier)	61
Figure N° 06	Santé et bien-être au travail	66

SOMMAIRE :

INTRODUCTION

CHAPITRE I

CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1- Les raisons du choix du thème	13
2- Les objectifs du choix du thème	13
3- La Problématique.....	14
4- Les hypothèses	17
5- La définition des concepts	18
5-1- La satisfaction.....	18
5.2. La Motivation	18
5.3. Les salariés :.....	19
5.4. Les besoins	19
5.5. Le travail :.....	20
6-les difficultés rencontrées :.....	21
7. Méthode et la technique de la recherche	21

CHAPITRE II : DIFFINTION DE L'INSATISFACTION, LES BESOINS, ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

D). La satisfaction au travail :.....	23
1. Le champ théorique du concept satisfaction au travail :.....	24
1.1. L'École physico- économique :.....	25
1.2. L'École des relations humaines :.....	25
1.3. La théorie des besoins d'Abraham Maslow :.....	25
1.4. La satisfaction selon La théorie bi- factorielle d'Herzberg	26
2. La synthèse de la définition de la satisfaction au travail	27
3. Les types de satisfaction	27

4. Les concepts proches de celui de la satisfaction au travail :.....	28
II). Les besoins au travail :.....	29
1. Les approches qui ont élaboré le concept des besoins :.....	32
.1.1. L'approche physiologique :.....	32
.1.2. L'approche physiologique :.....	33
III). La motivation au travail :.....	33
.1. Historique et naissance des théories de motivation :.....	33
.2. Les théories de motivation :.....	35
2.1. Les théories de continu :.....	36
2.1.1. La théorie des besoins Maslow :	36
2.1.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg	38
2.1.3. La théorie ERG d'Alfred :	39
2.2. Les théories du "processus" de motivation :.....	40
2.2.1. La théorie V.I.E de Vroom :.....	40
2.2.2. La théorie d'Adams :.....	41
2.2.3. La théorie de Porter et Lawler :.....	42
2.2.4. La théorie de l'autodétermination :.....	42

CHAPITRE III : LE RAPPORT DE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AVEC D'AUTRE CONCEPTS.

1. Le lien entre motivation et le travail :.....	47
.2. Le lien entre la satisfaction au travail et la motivation	48
3. La satisfaction et le rendement :.....	49
4. La satisfaction et la performance.....	49
5. La motivation et la performance.....	50
6. Le lien et les différences entre implication et motivation :.....	50
7. Le lien et la différence entre la motivation et la mobilisation :	51
8. La motivation par La rémunération :.....	51
8.1. Définition la rémunération :.....	51
8.2. Les différents rôles remplis par la rémunération :.....	52

9. Les besoins psychologiques et la satisfaction :.....	53
9.1-Relation entre la satisfaction des trois besoins psychologiques et le bien-être selon la théorie de l'autodétermination :.....	55
9.2. La reconnaissance au travail :.....	56
9.3. Le respect au travail :.....	56
9.4. La sécurité du salarié	56

CHAPITRE IV: LA DEMOTIVATION, L'INSATISFACTION, AU TRAVAIL, LES CONDITIONS DU TRAVAIL, ET LE BIEN-ETRE

I. La démotivation au travail :	58
1. La démotivation selon la théorie bi-factorielle d'Herzberg :.....	59
2. Les sources de démotivation :	60
3. Les risques de la démotivation :	61
II).L'amotivation :	61
III).L'insatisfaction au travail :	62
1. La définition de l'insatisfaction au travail	62
2. Les facteurs qui peuvent susciter de l'insatisfaction au travail :	65
IV).Les conditions de travail :	67
1. L'historique du développement des conditions du travail :.....	67
2. Les définitions des conditions du travail :.....	68
3. Les facteurs agissants sur la réalisation du travail :.....	68
4. L'objectif de l'amélioration des conditions du travail	70
V).Le bien-être et la motivation :.....	71
1. Définition du bien-être	71
2. Le champ théorique de bien-être :	71
3. Le rapport entre la satisfaction au travail et le bien-être	72
4. Le bien-être et la performance au travail :	72
5. Le lien entre la satisfaction et la performance et le bien-être :.....	73

CHAPITRE V:LES ETUDES ANTERIEURES

LES ETUDES ANTERIEURES ET LEUR RAPPORT AVEC NOTRE RECHERCHE

I)- La première étude antérieure :	76
II)- La deuxième étude antérieure :	80

III)- La troisième étude antérieure :	84
IV)-La quatrième étude antérieure :	86
CONCLUSION :	90
LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE	

INTRODUCTION

Introduction :

La motivation au travail est l'une des thématiques qui intéresse les responsables des entreprises en général et les gestionnaires des ressources humaines en particulier, ces derniers cherchent continuellement, les bons procédés pour motiver leur ressources, et aussi les stratégies nécessaires à mettre en œuvre pour les stimuler au travail, et ce, afin d'augmenter le degré de rendement pour pouvoir atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.

C'est la raison, pour laquelle, de multiples recherches ont été effectuées, par les gestionnaires des ressources humaines, afin de mieux connaître les besoins des salariés d'un côté, et de l'autre, comprendre l'utilité et le rôle de la satisfaction des besoins des travailleurs et son influence sur leur motivation.

L'entreprise algérienne a connu des changements radicaux dans sa structure, ses stratégies et sa manière de gérer la ressource humaine, ces changements sont le résultat de la privatisation, qui a imposé à son tour aux responsables des entreprises des bouleversements nécessaires à la relance économique attendue par cette nouvelle politique (privatisation), en effet, les responsables, ont essayé de mettre la motivation au centre de leur intérêt comme est le cas de l'entreprise **Cevital** sise à Bejaia, dont notre objectif est d'appréhender ces stratégies de motivation et leur influence sur la satisfaction des salariés.

Dans cette optique, nous essayeront de présenter un travail de recherche qui rapporte sur l'impact de la satisfaction des besoins des salariés sur la motivation au travail.

A cet effet, pour réaliser ce travail de recherche, nous l'avons réparti en quatre chapitres :

Le premier chapitre :

Nous avons commencé par la présentation du cadre méthodologique, les raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème et les objectifs de notre recherche, la problématique, et les hypothèses, et les définitions des concepts clés, ainsi que, les difficultés rencontrées. Et un aperçu sur la méthode suivie dans la réalisation de ce travail.

Le deuxième chapitre :

Ce chapitre porte sur la satisfaction au travail et le champ théorique du concept satisfaction au travail. Les types de satisfaction ainsi que Les concepts proches de celui de la satisfaction au travail, ensuite le concept besoin et les approches qui ont élaboré ce concept, en fin on aborde la motivation au travail et l'historique de naissance des théories de motivation et on

mettra l'accent les deux grand courants de la motivation au travail qui ont résumé les théories de la motivation au travail

Le troisième chapitre:

Dans ce chapitre on mettra l'accent sur le rapport entre la motivation et la satisfaction avec d'autres concepts, la rémunération et les différents rôles remplies par la rémunération ensuite Les besoins psychologiques et la satisfaction et la relation entre la satisfaction les trois besoins psychologiques et le bien-être selon la théorie de l'autodétermination, en fin les besoins de reconnaissance et le respect et la sécurité au travail.

Le quatrième chapitre:

Ce chapitre est dédié à la démotivation et l'insatisfaction au travail et les conditions du travail et le bien-être au travail.

Le cinquième chapitre :

Nous présenterons les études antérieures qui ont abordé les thèmes : la motivation, les besoins, la satisfaction au travail et leurs rapports avec notre thématique de recherche .A noter, que ce chapitre vient pallier la partie pratique manquante dans ce modeste travail tout en étant conscient que les études antérieures ne remplacent pas l'enquête de terrain.

En fin, nous allons terminer notre recherche par une conclusion et la liste bibliographique.

CHAPITRE I
CADRE
METHODOLOGIQUE
DE LA RECHERCHE

1-Les raisons du choix du thème :

On a choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- D'abord pour l'ambition et le désir de rajouter quelques choses de nouveaux à la littérature existante sur ce sujet de recherche en question.
- Découvrir les moyens efficaces pour motiver les ressources humaines de l'entreprise malgré sa diversité
- Notre volonté à déterminer l'utilité de la satisfaction dans la stabilité de l'entreprise et le bien être psychologique des salariés, ainsi que l'amélioration de leur performance et rentabilité.
- Le désir de délimiter les besoins et les facteurs qui peuvent être un moyen de motivation dans l'entreprise , dans le but d'aboutir à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

-2- Les objectifs de la recherche :

Les objectifs principaux de notre recherche sont :

- Dégager les méthodes menées par l'entreprise pour motiver ses salariés.
- Démontrer le rapport entre la satisfaction des besoins et la motivation.
- vérifier le degré d'efficacité du système de motivation des ressources.
- La collecte d'informations sur l'environnement de l'entreprise pour des fins scientifiques.

La problématique :

L'optimisation de la rentabilité et la performance des salariés ainsi que la stabilité individuelle du personnel (le bien-être) en particulier et de l'entreprise en général est l'une des préoccupations constante des organisations qui souhaite avoir une place sur le marché économique.

En effet pour atteindre cet objectif l'entreprise doit mettre en œuvre les ressources nécessaires et déployer tout son personnel mais, elle doit aussi avoir un système efficace de gestion et d'organisation du travail, autrement dit, l'entreprise est dans l'obligation de suivre les nouvelles méthodes et les nouveaux systèmes de gestion de son personnel.

Parmi les systèmes de gestion du personnel, on trouve le model de motivation adopté par l'entreprise algérienne pour deux raisons : l'une concerne la satisfaction de ses ressources humaines, et l'autre c'est l'autosatisfaction de l'entreprise elle-même, qui tire profit du savoir et compétences de ses employés.

La diversité du personnel (genre, comportement, culture, personnalité ...etc.) est l'un des obstacles qui empêche l'entreprise d'appliquer un model standard de motivation pour tout le personnel de l'entreprise. En effet, les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une recompose a gagner, les gens sont motivés quand leur comportement est orienté vers un but.

La motivation pourrait aussi permettre a l'entreprise de développer une culture organisationnelle c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. Cette culture véritable ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

D'une façon générale on parle d'un employé motivé lorsque, l'employé fournit des efforts considérables pour accomplir ses taches. Or le manque de motivation des ressources humaines cause un dysfonctionnement du système et cela va engendrer des problèmes a l'entreprise et menacer sa stabilité, voir même son avenir.

C'est pour cette raison, que la motivation est une question cruciale, pour les managers d'entreprises car un personnel motivé est synonyme de développement et de progression de l'organisation.

La question qui taraude les acteurs de toute l'entreprise c'est comment motiver les employés aujourd'hui ?, Pour répondre à cette question de multiples recherches ont été effectuées dans différentes spécialités à travers le monde à l'instar de la sociologie. Où chaque acteur a essayé d'expliquer en se focalisant sur un axe crucial qui concerne la motivation au travail. Ainsi différentes théories et recherches ont été élaborées par des auteurs appartenant au courant classique et contemporain.

Dans ce contexte, l'apport de Tylor qui représente l'école classique, « considère le salaire comme le seul élément de la motivation » par contre, l'école des relations humaines représentée par E. Mayo. Ce dernier, met en avant la satisfaction des besoins. Il opère un dépassement de l'école classique en considérant que la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux est plus importante que les récompenses pécuniaires. Il considère que le responsable hiérarchique est garant d'une bonne communication dans le groupe. Il recommande de bâtir les relations de travail sur la confiance, la décentralisation de la décision et de privilégier la responsabilisation plutôt que le contrôle.

On cite aussi, la théorie des besoins d'Abraham Maslow (1908-1970) qui affirme l'idée que « la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins » (R. Patrique, 1996, p34).

Ainsi, que la théorie bi-factorielle de F. Herzberg (1923-2000) qui avance, qu'« il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins, des facteurs d'hygiène ou maintenance et des facteurs de motivation ». (Cîteaux Jean prière, 2002, p.05).

Quant, à la théorie de l'autodétermination proposée et présentée par Déci et Ryan, elle met en exergue deux caractéristiques de base de la motivation « la motivation intrinsèque a été définie comme représentant le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, l'engagement ressentis envers son travail. La motivation extrinsèque a été définie, quand à elle, principalement comme la poursuite de récompense et l'évitement de la punition ». (Achet Isabelle et al 2015, p.97).

Et le cas de l'entreprise algérienne après les années 90 et suite à l'ouverture sur l'économie marchande, a connu des changements radicaux qui nécessite de revoir les politiques adoptées en terme de gestion et autre, ce qui impose une période d'adaptation aussi, car

« Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise algérienne a changé – la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives.

La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises algériennes de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité. » (W. Tabet Aoul et Ma Zerrouki, 2014, p.01).

Pour Michel Crozier « le problème que pose aux organisations l'évolution accélérée de nos sociétés dépasse le management classique » (M. Crozier, 1984).

La motivation au travail est l'une des réponses trouvées pour mobiliser les énergies des ressources humaines de l'entreprise. La principale conséquence de cette motivation est une augmentation de la performance au travail et la rentabilité et le bien être de salarié.

Un travailleur motivé ressent un lien affectif pour l'entreprise, qui le pousse à fournir volontairement des efforts dans son travail.

« En effet, La motivation n'est pas un processus qui se résout avec une simple formule, car la tâche a été rendue encore plus difficile du fait que les besoins personnalisés ont été modifiés au cours des dernières années. (w.Tabet Aoul et Ma Zerrouki, 2014, p.1)

Il est donc nécessaire de prendre en considération les évolutions récentes ainsi que tout changement engendré par les mutations sociales qui sont au cœur du développement.

Dans notre modeste recherche d'ordre théorique, faute de la pandémie qui nous a empêché d'enquêter sur le terrain, On essayera à travers les études antérieures de procéder à la vérification de l'impact de la satisfaction des besoins par l'entreprise sur la motivation des salariés au travail.

La motivation et la satisfaction, sont des notions inséparables car la satisfaction au travail, constitue l'élément principal, qui détermine la motivation professionnelle et personnelle, qui peut améliorer la performance et la productivité et le bien être de l'individu (satisfaction psychologique).l'approche théorique adoptée dans ce travail, pour comprendre les différents

liens entre la satisfaction des besoins et la motivation est la théorie des besoins d'Abraham Maslow. Et la théorie bi-factorielle d'Herzberg.

Ainsi les questions auxquelles nous allons tenter de répondre sont comme suite :

Quelles sont les sources de la motivation des employés ?

Est-ce la satisfaction des besoins matériels qui motive les salariés au travail ? Ou bien la satisfaction des besoins psychologique qui motive les salariés au travail ?

-Les hypothèses de la recherche :

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée ». (MONTROY B et CROZET, 1996, p .141)

Selon Maurice Angers : « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation deux ou plusieurs termes ». (MAURICE Angers, 1997, p.223)

Pour répondre à la question posée dans la problématique, on a émis deux hypothèses.

- 1- La satisfaction des besoins matériels (physiques) peut constituer la seule source de la motivation des salariés au travail.
- 2- La satisfaction des besoins psychologiques peut être la seule source de la motivation des salariés au travail.

1- Définition des concepts :

A- La satisfaction :

Selon le dictionnaire « LE ROBERT » la satisfaction est un sentiment de bien-être : plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable .par rapport a son travail, l'individu, peut éprouver du plaisir ou du bien-être, ou au contraire, de l'aversion. Il s'agit donc d'un ressenti émotionnel : la satisfaction ou l'insatisfaction. (Dictionnaire historique de la langue française contenant les mots français en usage ». (Dictionnaires Le Robert.1995)

- La Satisfaction au travail :

Elle est définie par Locke comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évolution faite par une personne de son travail ou ses expériences de travail » (LABOE VANISSA, p.36)

« Cet état émotionnel résulte de « l'évaluation faite par une personne de son travail comme répondant ou permettant de répondre a ses valeurs importantes vis-à-vis du travail , a condition que ces valeurs soient convergentes avec ou aident a satisfaire ses propres besoins de base , ces besoins de deux types différents mais interdépendants : les besoins matériels ou physiques et les besoins psychologiques , en particulier le besoin de développement .le développement est possible surtout par la nature du travail en lui même » (LABOE VANISSA, pp.36-37)

La Motivation :

- Etymologiquement **LA Motivation** vient de mot « motif, lui-même emprunté au latin **motivus** : mobile et mevere : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « ce qui met en mouvement ». (N. Aubert, 2003, p.385)

D'après ROUSSEL Patrice « la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge du travail et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles » (Roussel Patrice, 1996, p.74)

- selon Abraham Maslow la motivation « la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins .Dés que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé» (Roussel Patrice, 1996, p.34)

Selon Taylor : « la motivation vient grâce a un intéressement financier rudimentaire ou par la satisfaction née du simple fait de bien faire son travail » (Claude Levy-leboyer, 2003, p.16). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire.

TAYLOR voit en l'individu un être essentiellement tourné vers la recherche de son avantage personnel. L'homme entend obtenir le maximum de satisfaction des efforts qu'il engage dans une action. Dans la perspective taylorienne, la motivation provient de la rémunération : le salaire de l'ouvrier augmente donc en fonction de son rendement. Cependant, cette logique d'une motivation entretenue par la seule perspective du salaire est mise à mal par l'organisation rationnelle de la production : la division du travail par tâches spécialisées implique une activité répétitive, source de démotivation pour le personnel.

C –Les Salariés :

- « Au sens strict désigne seulement les travailleurs de secteur privé et secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tort en englobant les agents de l'état collectivités locales ». (M. Grawitz, 200, p.364).

- « Travailleur dont le revenu principal est constitué par le salaire » (J. ALBERTINI, 2002, p.594)

B- LES Besoins :

- Pour Pierre Guoguelin, « le besoin est une charge dont on ne peut se défaire, quelque chose que l'on doit satisfaire et combler de façon à retrouver un état interne de stabilité. » Ainsi, le sujet « subit » son besoin, tandis qu'il « exprime » son désir, son projet, sa vocation ». (Pierre Goguelin, 1982).

- Abraham Maslow parle de « cinq besoins classé par ordre de priorité :

- les besoins physiologique, les besoins de sécurité, les besoins d'amours, les besoins d'estime, les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi ». (P.ROUSSEL, 1996, P.34).

On peut retenir deux types de besoins les besoins matériels (physiologiques) tel que le besoin de manger et de boire ...etc., et des besoins psychologiques tel que le désir de se développer et de se sentir accepté et appartenir à un groupe et de reconnaissance...etc.

C- Le Travail :

« Activité particulière ayant pour fonction la satisfaction des besoins d'un individu et la transformation de la réalité.

- Activité particulière à laquelle un individu est formé, et qui est censée lui permettre de satisfaire ses besoins. Métier, profession Activité qui permet à un individu de satisfaire ses besoins. Source de revenus. Emploi, activité rémunératrice.

Travailler n'est pas un objectif en soi. Il est subordonné à une fin extérieure: la satisfaction des besoins. C'est parce qu'on a des besoins ; et parce que le réel résiste à leur satisfaction qu'il faut travailler. L'homme est donc contraint de travailler. Le travail n'est pas recherché pour lui-même, mais pour autre chose. Il est dit " productif ", dans la mesure où il a un résultat, un produit qui se distingue du travail comme activité ». (<https://dicophilo.fr/definition/travail/>)

Méda montre les limites des définitions existantes et il propose sa propre acception du terme travail. Selon lui Le travail « une activité humaine, coordonnée, rémunérée, consistant à mettre en forme une capacité ou un donné pour l'usage d'autrui, de manière indépendante ou sous la direction d'un autre en échange d'une contrepartie monétaire ». (Méda, 2010, p. 31).

La définition du sens du travail, donné par Nicole Moreau « considère qu'actuellement le travail joue un rôle de fondateur des identités nouvelles, c'est à dire qu'il prend en plus une dimension identitaire et non seulement une valeur instrumentale. » (Nicole Moreau, 1999, P.47)

Cette réalité de la situation du travail a été aussi exprimée par C. Beaudelot et M. Gollac qui estiment que : « l'identité au travail génère des liens sociaux au-delà de l'usine, du chantier, du magasin ou du bureau Ils constatent aussi que le sens du travail chez la plupart des individus en chômage est synonyme de vie tous ceux qui sont privé de travail disent que la vie est en grande partie privée de sens, tous ils éprouvent les plus grandes difficultés à lui redonner un sens » (Nicole Moreau, 1999, p.47).

6. les difficultés rencontrées :

La crise sanitaire (covid19) qui a touché le monde entier ainsi que l'Algérie nous a causé beaucoup de difficultés on site a titre d'exemple le manque de moyens de transport, le manque d'ouvrages et documentations, l'impossibilité d'accéder au terrain...etc. Raison pour laquelle nous avons transformé notre travail pratique en un travail théorique basé sur les études antérieures.

7. Méthode et technique de la recherche :

Pour effectuer une recherche, le chercheur doit utiliser une méthode bien déterminée et précise qui soit adéquate au sujet traité.

Et pour effectuer notre recherche on a utilisé une méthode qualitative, car dans ce travail on vise à comprendre l'impact de la satisfaction des besoins sur la motivation des salariés au travail et cela à travers les différentes études antérieures réalisées sur le sujet.

CHAPITRE II

L'INSATISFACTION, LES BESOINS ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

.I. La satisfaction au travail :

La satisfaction au travail est un concept exploré par plusieurs auteurs et chercheurs depuis un peu moins de cent ans.

En 1930, Kornhauser a été le premier auteur à considérer ce concept comme un sujet de recherche en soit avec la publication de l'article « The study of work feelings »

Bien que cette première étape marque le commencement de l'intérêt porté au concept de satisfaction au travail, l'auteur n'élabore pas sa pensée jusqu'à proposer une définition. Cela représente malgré tout un avancement, puisque bien avant ce temps, l'importance était plutôt accordée aux attitudes des travailleurs.

À la suite de l'article de Kornhauser et encore aujourd'hui, la satisfaction au travail s'est trouvée au cœur d'innombrables recherches. Malgré cette grande popularité, force est d'admettre que les définitions proposées par les différents auteurs et chercheurs, bien que parfois semblables, ne soient pas identiques. Larouche et coll. soulignent d'ailleurs qu'il « semble hasardeux d'affirmer que ces diverses définitions permettent d'aborder de la même manière le concept hypothétique de la satisfaction au travail. » (Boies Vanessa, 2015, p. 35). Voilà pourquoi certaines définitions proposées par des auteurs importants seront exposées.

L'un des premiers auteurs ayant tenté de définir le concept de satisfaction au travail est Hoppock, dans son livre *Job Satisfaction*, publié en 1935. Il définit le concept comme étant « any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say, " I am satisfied with my job » (Boies Vanessa, 2015, p. 35).

Cela veut dire que la satisfaction au travail c'est toute combinaison de circonstances psychologiques, physiologiques et environnementales qui amène une personne à dire honnêtement: «Je suis satisfait de mon travail.

Ce même auteur affirme qu'il est alors possible de faire partie de l'un des trois groupes suivant : les satisfaits, les insatisfaits ou, finalement les indifférents (ou incertains).

Selon cette définition, la satisfaction au travail, bien qu'elle soit influencée par des facteurs environnementaux, demeure quelque chose d'interne.

Un autre auteur important s'étant intéressé au concept de satisfaction au travail est Edwin A. Locke. En 1976, il a publié une nouvelle définition selon laquelle la satisfaction au travail est

« a pleasurable or positive emotional state, resulting from the appraisal of one's job experiences »

Donc pour lui la satisfaction un état émotionnel agréable ou positif, résultant de l'évaluation de ses expériences professionnelles.

Porter et coll. Maslow, Vroom, Ivancevich et Donnelly définissent pour leur part la satisfaction au travail comme étant une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent ;C'est une définition qui peut être qualifiée de descriptive.

Quant aux auteurs Larouche et coll. ils énoncent leur propre définition opérationnelle de la satisfaction au travail, soit « une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommément les besoins humains et les incitations à l'emploi. » (Vanessa Boies, 2015, p.36)

À la fin du vingtième siècle, dans son ouvrage marquant intitulé "Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences" Spector propose une nouvelle définition de la satisfaction au travail, et celle-ci demeure encore aujourd'hui l'une des plus citées, un travailleur peut être satisfait ou insatisfait par différents aspects de son travail, sans toutefois nier que la satisfaction peut également être considérée dans un niveau plus global.

« La satisfaction au travail peut être considérée comme un sentiment général à l'égard de l'emploi ou comme un grand ensemble d'attitudes connexes à propos de divers aspects ou facettes de l'emploi » (Boies, Vanessa, 2015, p. 36).

.1. Le champ théorique du concept « satisfaction au travail » :

Les théories reliées à la satisfaction au travail Chez certains auteurs, comme Herzberg et al. La motivation au travail et satisfaction au travail sont traitées de façon presque équivalente. Il apparaît cependant que ces deux concepts font référence à des données différentes. Même s'il est difficile de cerner ce qu'est la motivation au travail, « il est possible de définir la motivation comme étant ce qui pousse à l'acte, Par contre la satisfaction est un résultat qui se situe au terme de l'acte posé. Cette conception rejoint celle d'Atkinson et Feather (1966) et de Wolf (1970) « pour qui la satisfaction constitue un état final et la motivation une force qui mène à la réalisation de cet état final. » (Lise Tremblay-Barrette, 1990, p.24-25)

1.1 L'École physico- économique :

Dont Frederick W. Taylor fut fort probablement le plus connu de ses représentants attirera notre attention. Comme l'affirme Locke, « [Taylor] implicitly assumed that a worker who accepted the scientific management philosophy and who received the highest possible earnings with the least amount of fatigue would be satisfied and productive. » (Boies Vanessa, 2015, p. 42).

Cella veut dire qu'implicitement supposé qu'un travailleur qui acceptait la philosophie de gestion scientifique et qui recevait les gains les plus élevés possible avec le moins de fatigue serait satisfait et productif. »

Cependant, dès les années 1920, des études furent menées au sujet des effets des longues heures de travail et des pauses sur la fatigue et la performance des travailleurs.

Cette première école qu'est l'École physico-économique s'intéressait davantage à la productivité qu'à la satisfaction au travail. Les dimensions alors mises en avant tournaient autour de la rémunération et des conditions physiques du travail. L'état des connaissances ayant grandement évolué au cours des années suivantes, il ne fait aucun doute que d'autres théories, plus élaborées ont ensuite été développées.

1.1. L'École des relations humaines :

Apparaît à la suite des études très connues menées à la Western Electric Company.

En effet, les promoteurs de cette École sont sans aucun doute les chercheurs impliqués dans les travaux réalisés à l'usine Hawthorne.

Ainsi, dès 1933, cette École postule que « la satisfaction au travail permet une productivité accrue et que les relations humaines dans l'entreprise influencent en grande partie la satisfaction au travail » (Boies, Vanessa, 2015, p. 41).

L'École des relations humaines atteint probablement le sommet de sa popularité et de son influence dans les années 1950, et peut-être même au début des années 1960

C. La théorie des besoins d'Abraham Maslow :

D'après son analyse reprise par McGregor, « l'homme est un animal qui souffre d'un manque perpétuel et qui atteint rarement un état de complète satisfaction; aussitôt que l'un de ses

besoins est satisfait, un autre prend sa place. Par conséquent, l'organisme cherche continuellement à satisfaire ses besoins » (JENNY ADRIENNE, 1993, p.15) f

Maslow soutient que le processus d'animation de l'organisation découle de l'émergence des besoins les moins puissants à partir de la satisfaction des besoins les plus puissants tels les besoins physiologiques et les besoins de sécurité.

D. La satisfaction selon la théorie bi- factorielle d'Herzberg :

Herzberg « avance que l'homme possède deux séries indépendantes de besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents » (Vanessa Boies, 2015, p. 42).

En effet, le fait pour un travailleur d'être satisfait au travail ne devrait pas être considéré comme l'opposé d'être insatisfait; les éléments qui expliquent les deux états ne sont pas les mêmes, et peuvent être classés selon deux grands groupes. Ainsi, l'opposé de la satisfaction est la non-satisfaction, alors que l'opposé à l'insatisfaction est la non-insatisfaction.

Selon Herzberg Le premier groupe est composé de facteurs valorisants, également appelés'' facteurs de satisfaction'', qui réfèrent à la motivation. Ils sont reliés au contenu des tâches et incluent la responsabilité, la tâche elle-même, l'accomplissement, les possibilités d'avancement (promotion), la considération. Lorsque présents, ces facteurs ont le pouvoir de provoquer la satisfaction d'une personne, mais conduisent plutôt à un état psychologique de non-satisfaction lorsqu'ils sont absents.

D'un autre côté, le deuxième groupe c'est '' les facteurs d'hygiène'' ce deuxième groupe, « n'ont pas pour effet d'augmenter la satisfaction, mais seraient seulement susceptibles, dès qu'ils sont pourvus, de réduire l'insatisfaction

Ces différents facteurs, directement en lien avec l'environnement dans lequel est effectué le travail, permettent à l'homme de se protéger contre son milieu faisant référence à la nature animale de tout être humain » (Boies Vanessa, 2015, p p. 42-43).

Dans ce groupe, on retrouve le salaire, la sécurité d'emploi, les conditions matérielles de travail, les relations (tant avec les collègues, les subordonnés que les supérieurs), la supervision, les politiques de l'organisation et la vie personnelle.

2. La synthèse de la définition de la satisfaction au travail

Trois approches non contradictoires de la satisfaction au travail par l'évaluation peuvent être distinguées selon l'objectif visé par le travail de recherche :

- l'approche d'évaluation statique affective
- l'approche d'évaluation statique cognitive
- l'approche d'évaluation dynamique cognitive, conative, affective.

La satisfaction au travail est une attitude et comporte trois composantes ; cognitive, conative et affective.

Elle résulte d'un processus dynamique aux caractères multidimensionnels et évolutifs dans le temps.

La définition d'IGalens, synthétique, adoptant une approche globale et dynamique est retenue comme « une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. La satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie » (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>).

.3. Les types de satisfaction :

3.1. La satisfaction globale :

Il se peut à première vue d'évaluer la satisfaction d'un travailleur à l'aide d'une simple question, soit en lui demandant s'il est, ou n'est pas, satisfait par son travail.

Les auteurs Larouche et coll. Mentionnent que « la satisfaction globale doit plutôt être mesurée comme étant la dérivée de la sommation des différentes mesures de satisfactions spécifiques. » (Boies Vanessa, 2015, p. 38).

Ainsi, la satisfaction globale peut être mesurée non pas comme une dimension en soit, mais bien en tenant compte des différentes dimensions de la satisfaction au travail. Ce constat nous amène à approfondir le concept de satisfaction spécifique.

3.2. La satisfaction spécifique :

La satisfaction spécifique représente les différentes mesures de satisfactions propres aux divers aspects de l'emploi.

Ce sont « toutes les dimensions qui permettent d'éclater le grand concept de satisfaction au travail et qui peuvent expliquer, lorsque réunies, qu'une personne est ou n'est pas satisfaite globalement au travail.

Laflamme a identifié sept dimensions communes pour l'ensemble des quatre concepts qui ont pu résister aux approches conceptuelles, aux philosophies de gestion et même aux modes soit » : (Boies, Vanessa, 2015, pp. 38-41).

- le salaire ou la rémunération.
- la supervision (incluant le leadership et la compétence du superviseur tant sur le plan humain que technique).
- les collègues (soit les relations entre collègues et la capacité d'un travailleur d'être inclus dans un groupe).
- l'autonomie (faisant référence à la maîtrise de son métier ou de sa profession).
- les conditions physiques de travail (ce qui inclut la santé, la sécurité et les horaires, entre autres).
- la communication.
- les politiques et les règles.

.4. Les concepts proches de celui de la satisfaction au travail :

Trois concepts sont liés à la satisfaction au travail, celui de la motivation au travail, celui de la qualité de vie au travail et celui de bien-être au travail.

4.1. La motivation au travail :

Le concept de satisfaction au travail a tendance à être confondu avec celui de motivation. Ainsi, un travail de rappel de la définition du concept de motivation au travail et de sa place par rapport à celui de satisfaction au travail, « Les concepts de motivation et celui de satisfaction sont deux concepts différents mais avec des théories communes, comme Locke le constatait déjà en 1976 et comme le souligne de nouveau Roussel.

Roussel et al. Soulignent que « le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié du XXème siècle » (Sophie Randon, 2012, p.13)

4.2. La qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail est devenue une préoccupation pour les entreprises notamment en raison de l'obligation de prévenir les risques psychosociaux des salariés.

« Il n'existe pas de normes sur la qualité de vie au travail mais il existe un certain nombre de référentiels sur les Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST), au niveau international, et la certification « Employeur remarquable »

Le manuel de certification des établissements de santé prévoit dans sa partie « Management des Ressources » un critère intitulé « qualité de vie au travail » définie comme dépendant notamment de la qualité des relations de travail, de l'organisation et du contenu du travail, de l'environnement physique, des possibilités de réalisation et de développement professionnel et de la conciliation vie professionnelle/vie privée.

Selon le manuel dans sa version V2010 de juin 2009 (p.23) « Promouvoir la qualité de vie au travail traduit un engagement collectif qui implique les dirigeants, les professionnels et les partenaires sociaux. ». (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>).

Cette démarche renforce l'attractivité, le sentiment d'appartenance et la motivation. » Les trois éléments d'appréciation attendus lors de l'auto-évaluation de certification HAS portent sur la définition d'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail, la mise en œuvre d'actions d'amélioration et l'évaluation des actions notamment par l'évaluation de la satisfaction des personnels.

L'Agence Nationale française pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) note un nombre important d'indicateurs relatifs à la qualité de vie au travail, elle distingue cinq familles d'indicateurs de la qualité de vie au travail :

-les Caractéristiques des personnes (âges, origine, genre, ancienneté, qualifications...);

-les Caractéristiques contextuelles comme les contraintes temporelles (interruption, aléas, travail de nuit, rythme imposés...),

-Les contraintes d'environnement (humidité, courant d'air, produits chimiques...), les contraintes organisationnelles (pression du client, objectifs imposés, travail à flux tendus...);

- Les facteurs de mise en mouvement tels que les facteurs organisationnels (offre de formation, qualité du soutien hiérarchique, qualité du soutien collectif, qualité du dialogue social...) les facteurs personnels (sentiment de maîtrise de son activité, existence d'un projet professionnel, capacité d'initiative, demande de formation...);

- le parcours professionnel caractérisé par la stabilité (ancienneté, poste, nombre de postes occupés...), par la mobilité (changement de métier, d'unité, rythme de renouvellement des exigences...) et par la précarité (temps partiel, progression des revenus, nombre de promotions, inquiétude...).

Un indice de développement CSE (Compétences, Santé, Employabilité. Le concept de la qualité de vie au travail se distingue donc de celui de la satisfaction au travail dans le fait qu'il ne s'agit ici pas d'une attitude du salarié mais d'un ensemble d'éléments objectifs. Ces éléments sont liés au travail qui comporte des éléments de conditions de travail si nous nous basons sur les indicateurs recensés par l'ANACT pour définir la qualité de vie au travail. Toutefois, nous voyons que le concept de qualité de vie au travail et celui de satisfaction au travail sont étroitement liés. (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>)...13

4.3 .Le bien-être au travail :

La notion de bien-être au travail est étroitement liée à celle de qualité de vie au travail, le bien-être au travail, quand le salarié retrouve sa place dans son lieu du travail.

Le bien-être au travail regroupe : « la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ». (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>).

.II. Les besoins au travail :

Maslow est le premier à exposer un modèle théorique de la motivation.

Il propose une hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques réalisées dans les années 1940. Cette théorie répond à la question des causes de la motivation.

En effet, pour Maslow, la motivation de chaque individu est provoquée par la détermination de satisfaire des besoins. Cette détermination amène l'individu à agir et donc à être motivé. Par ailleurs, Maslow remarque que l'individu hiérarchise ses besoins et s'efforce de les satisfaire selon un ordre de priorité croissante. (Naouële Bouterfas, 2015, p.82)

Abraham Maslow a essayé d'expliquer le besoin et il distingue cinq catégories de besoins et les classe dans un arrangement hiérarchique de façon tel que les besoins supérieurs ne sont pas motivants aussi longtemps que les besoins inférieurs n'ont pas été plus ou moins satisfaits.

Maslow décrit les besoins comme des déficiences physiologiques et psychologiques qui éveillent le comportement, pouvant être fortes ou faibles et variant selon le temps et le lieu. Ces besoins sont les suivants: (Naouële Bouterfas,2015,p.82)

a- les besoins physiologiques: avoir des relations sexuelles, manger, boire, dormir, respirer, faire de l'exercice, se reposer, se loger, se vêtir.

b- les besoins de sécurité: se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs; vivre sans peur, dans un environnement protecteur, sûr, ordonné; avoir une philosophie ou une religion qui permet de donner un sens aux choses et aux événements.

c- les besoins d'appartenance et d'amour (besoins sociaux) : donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour; avoir des contacts intimes et enrichissants avec des amis, un conjoint, des parents, des enfants; faire partie intégrante de groupes cohésifs: un club, une équipe, une "gang".

d- les besoins d'estime (égocentriques) qui se divisent en deux blocs:

- **Estime de soi par soi :** le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce que l'on fait; le besoin de se sentir fort, compétent, indépendant des autres, capable de faire face au monde et à la vie, capable de réussir ce qu'on entreprend;

- **Estime de soi par les autres:** le besoin d'être respecté et admiré par les autres; le besoin d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social élevé; le besoin d'être félicité, apprécié, reconnu;

e -les besoins d'actualisation (réalisation de soi-même) : utiliser et développer tout notre potentiel et tous nos talents; mettre à contribution tous les éléments de notre personnalité : intelligence, imagination, aptitudes et habiletés diverses, capacités physiques et autres. (JEAN PLOURDE, JUIN 1993, p.15)

La théorie Maslow « repose sur une hiérarchie des besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi). Une fois satisfaits les besoins psychologiques fondamentaux (chaleur, nourriture, sexualité), une fois garanti le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré (offrant un abri, de la protection, de la stabilité), les besoins supérieurs d'amour (l'acceptation par les autres, l'affection), d'estime (le pouvoir, le prestige, la responsabilité) et de réalisation du potentiel peuvent être à leur tour satisfaits.

La réalisation de soi correspond au fait que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature ("what a man can be, he must be"). Mais pour y parvenir, il y a des conditions préalables de liberté d'expression ou de justice.

Chez Maslow donc, la réponse à un besoin en fait émerger d'autres situés à des niveaux plus élevés. L'homme n'est pas qu'instinctuel. Il a des besoins supérieurs qui sont moins animaux, moins tangibles, plus vastes. Mais afin de pouvoir y répondre, il doit sortir de la crainte, car celle-ci est pathogène. A partir de ce constat, l'apport de Maslow est un patchwork de préconisations, intégrant des réflexions sur la sagesse, la maturation psychologique ou les psychothérapies. (Pierre Louart, 2002, p.6)

Selon la théorie de WOLF (1970) il distingue deux types de besoins :

- « Les besoins supérieurs : les facteurs intrinsèques, Comme le besoin d'estime et besoin de réalisation
- Les besoin inferieurs : les facteurs extrinsèques besoin de sécurité : comme le besoin social, besoin physiologique » (Tremblay-Barrette, 1990, p.34).

.1. Les approches qui ont élaboré le concept besoins :

.1.1. Une approche physiologique :

Cette approche définit le besoins comme la sensation d'un manque (faim, soif, etc....) motivant la recherche de retour a un équilibre homéostatique.

À partir de cette définition, les théories du besoin on approche ces éléments de besoins élémentaires de besoin plus complexe mettant en jeu les relations humains.

« Lorsque l'on évoque le besoin physiologique, il est évident que celui-ci est intimement a l'action qui a pour but de réduire la tension qu'il a généré .mais l'action orienter vers un but peut, au-delà d'une simple réponse a un stimulus physiologique interne recherche une satisfaction qui peut se manifester dans le monde externe et notamment par une reconnaissance sociale ». (Pascal Dreyer, C Dumas, Guy Ehretsmann, 2016, p.10)

Les besoins sont donc influencés par les représentations que le sujet se fait de lui-même et de son environnement. On voit donc ici que l'expression des besoins va être fortement dépendante de la culture et des expressions de chaque sujet. »

. 1.2. Une approche psychologique:

« Les théories sur la personnalité ont élargie le concept de besoin en sortant du seul point de vue physiologique, tout en faisant apparaitre la motivation .la personnalité d'un individu serait alors le reflet de ses comportements contrôlés par les besoins » (Pascal. Dreyer, C. Dumas, Guy. Ehretsmann, 2016, p.10)

.III. La motivation au travail :

.1. Historique et naissance des théories de motivation :

Pendant le premier tiers du XXème siècle, la notion de motivation au travail n'existait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations. Durant cette période, les dictionnaires de langue française proposaient une définition juridique du terme motivation, qui correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Depuis très longtemps, les chercheurs s'interrogent sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe. Ils vont développer la notion de motivation dans ce contexte.

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. « L'essai proposé par Vallerand et Thill montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes Grecs jusqu'aux scientifiques du XIXème siècle. » (Roussel, 2000, p.3).

Comme objet de recherche, le concept de motivation apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'église, l'école, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues.

Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XX^{ème} siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'organisation à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer.

Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. « L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. » (Roussel, 2000, p4).

Au début du XX^{ème} siècle, du fait que la demande était supérieure à l'offre, les artisanats durent rapidement fabriquer leurs produits industriellement. Cela nécessita la transformation de l'artisanat en une industrie centrée sur un découpage des tâches et sur l'utilisation à chaque étape de machines spécialisées.

En 1903, dans son ouvrage « Shop Management », Taylor construit sa théorie de l'organisation scientifique du travail. Son idée principale est de décomposer les tâches, de minutier les gestes des ouvriers afin d'améliorer la qualité, de diminuer les coûts et les délais. Dans sa théorie, Taylor indique que chaque individu, en donnant le meilleur de lui-même, concourt au bien général de tout le groupe. Depuis 1908, H. Ford commença à tirer profit de l'application de cette théorie. Le taylorisme connu un développement fulgurant. En même temps (des années 20 à 40), sous l'impulsion de trois psychologues américains (Elton Mayo, Kurt Lewin et Jacob Moreno), la forte influence exercée par l'OST (Organisation Scientifique du Travail) de Taylor. (Yufei An, 2014, pp.46-47)

Les dispositifs de motivation des salariés tirèrent surtout leurs sources des travaux issus de la psychologie. E. Mayo (professeur à Harvard) insista sur l'importance de développer des relations humaines dans les entreprises. Dans sa recherche, il ne s'intéressa pas aux motivations intrinsèques du salarié. Pour lui, la motivation serait la conséquence du salaire, ce

qui déshumanise le travail. Parallèlement, H. Dubreuil souligna l'intérêt de l'enrichissement des tâches. Pour la première fois, il expose ce qu'est la décentralisation ou l'autogestion.

Dans ses recherches, E. Mayo a cherché une autre approche et une autre "philosophie" des relations de travail. Dans les années 50, des auteurs comme Maslow, Alderfer, Herzberg, Murray, et Ronen, et plusieurs autres théoriciens tentèrent successivement de mettre en place une théorie sur la motivation. (Yufei An.2014, pp46-47)

Selon HELLRIEGEL D « En gestion le terme motivation serait apparu pour la première fois aux Etats-Unis .au cours des années 1930, dans le champ de la vente .il aurait été propose pour rendre compte du comportement d'achat des clients .il s'est ensuite diffusé dans d'autres domaines du savoir et a été adopté également par d'entreprise pour tenter de comprendre et d'influencer le comportement des hommes au travail .du point de vue de la direction, on comprend l'intérêt d'une recherche sur la motivation au travail ». (HELLRIEGEL. D, 2007, p146-150)

Il s'agit de définir ce qui, dans l'esprit des salariés peut constituer des mobiles d'actions, afin d'agir sur ces mobiles pour améliorer leur prestation .autrement dit, les pousser à faire mieux et plus dans l'accomplissement de leur tâches.

Les concepts motivation ont connu leur heure de gloire dans les années 1950, ces théories furent énoncés durant cette période ; et bien aujourd'hui leur validité soit fortement remise en question, ce sont probablement elles qui offrent la meilleure compréhension de la motivation des employés.

Ces théories s'appellent théories des besoins, théorie x et y, et théorie bi-factorielle.

« Si d'autres théories plus crédibles ont depuis été élaborées, il est toutefois bon de connaître ces trois-là, et ceci pour au moins deux raisons :

Elles constituent la pierre angulaire sur laquelle les autres théories se sont ancrées.

Les dirigeants s'en inspirent encore régulièrement aujourd'hui » (HELLRIEGEL .D, 2007, p.146-150).

.2.Les théories de motivation :

.2. 1. Les théories de continu :

Elles sont la théorie de Maslow (1954), et d'Herzberg, (1959), et la théorie ERG d'Alfrefer (1972). Compte parmi les théories les plus représentatives des théories de continues de la motivation de l'homme au travail.

.2.1.1. La théorie des besoins Maslow :

Selon Maslow « la motivation de l'individu se présente sous forme d'une hiérarchie de besoins. Il postule, en effet que les besoins Humains sont organisés selon l'ordre d'importance suivant : (JENNY ADRIENNE, 1993, pp.15-17).

- **Les besoins physiologique :** Ce sont les besoins fondamentaux de survie: l'eau, le sommeil, l'abri, la chaleur, les aliments et la pulsion sexuelle. D'après Maslow, si ces besoins indispensables ne sont pas satisfaits, il est impossible de montrer un intérêt quelconque pour les besoins subséquents.

- **Les besoins de sécurité :** Ce sont les besoins de protection contre des forces Physiques et psychologiques, par exemple le danger de perdre son emploi, la peur d'un accident au travail, la Crainte d'être malade.

- **Les besoins sociaux :** C'est le sentiment d'appartenance à une collectivité, Besoin d'être accepté par les autres, de recevoir leur soutien, et recherche des relations interpersonnelles.

- **Les besoins d'estime de soi :** Une fois les besoins sociaux comblés, l'individu tente d'être reconnu, d'avoir un certain pouvoir sur autrui D'élever son statut, d'être apprécié et respecté

- **Les besoins d'actualisation :** Il s'agit du besoin d'accomplissement personnel, c'est à-dire de la capacité d'exercer sa propre créativité, que ce soit en matière artistique, intellectuelle, Politique ou technique. C'est le sommet de la satisfaction personnelle.

- La hiérarchie des besoins selon Maslow est représentée d'après la Figure (1) à la page suivante.

D'après son analyse reprise par McGregor « l'homme est un animal qui souffre d'un manque perpétuel et qui atteint rarement un état de complète satisfaction; aussitôt que l'un de ses besoins est satisfait, un autre prend sa place.

Par conséquent, l'organisme cherche continuellement à satisfaire ses besoins.

Maslow soutient que le processus d'animation de l'organisation découle de l'émergence des besoins les moins puissants à partir de la satisfaction des besoins les plus puissants tels les besoins physiologiques et les besoins de sécurité. » (JENNY ADRIENNE, 1993, p.16).

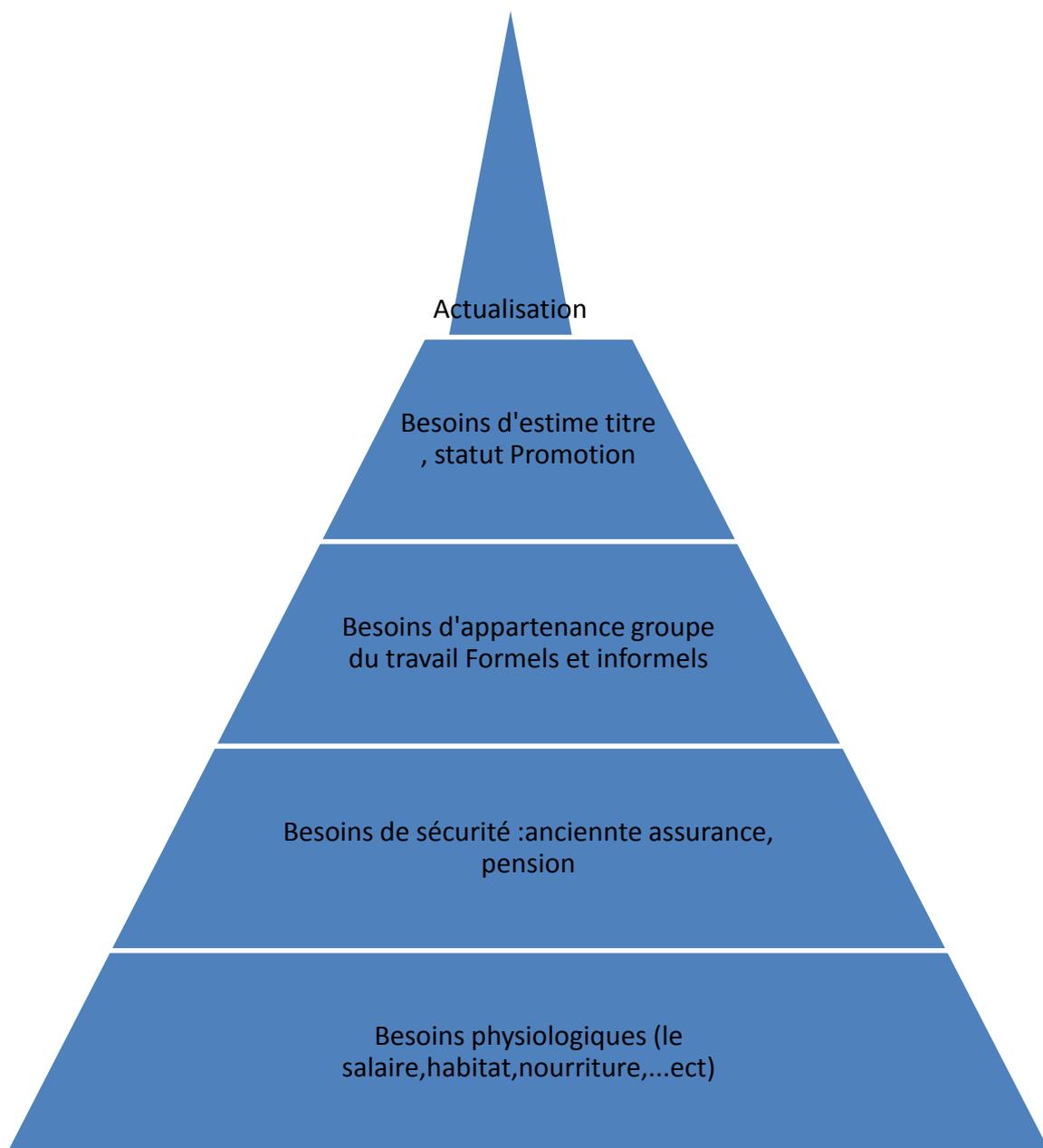


Figure 1: La hiérarchie des besoins de Maslow

Ainsi, aussitôt que les besoins des niveaux inférieurs sont raisonnablement satisfaits, ceux du niveau supérieur suivant émergent comme besoins dominants qui demandent à être satisfaits. Ce sont alors les besoins émergents qui deviennent les facteurs de motivation du comportement.

Maslow, (1954), souligne de plus, qu'un besoin satisfait ne constitue plus un facteur de motivation pour le comportement et qu'en fait, seuls les besoins qui n'ont pas été satisfaits exercent une force appréciable sur le comportement.

"Autrement dit, alors que la satisfaction des besoins physiologiques, des besoins de sécurité et des besoins sociaux diminue leur importance en tant que facteurs de motivation, la satisfaction des besoins d'estime de soi et des besoins de réalisation de soi augmente l'importance de ces besoins. (Laurine, Jomphe .G, p.1990.).

2.1.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg :

La théorie bi-factorielle de Herzberg affirme également « qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.

Herzberg et al « Distinguent deux catégories de facteurs en milieu du travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation .d'après une hypothèse formulée publiée en 1957, Herzberg et ses collaborateurs vérifient, dans une étude publiée en 1959, que les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi » (patrice Roussel, 1996, p37)

Selon Herzberg « il existe deux catégories majeures de facteurs reliées à l'insatisfaction et à la satisfaction au travail, soient » : (Jenny Adrienne, 1993, p.17-18)

- **Les facteurs de satisfaction :**

Ces facteurs appelés facteurs moteurs sont associés aux besoins de niveaux supérieurs et stimulent la croissance et le développement personnel.

- **Les facteurs de non satisfaction :**

Ces facteurs appelés facteurs hygiéniques sont associés aux besoins inférieurs et ne conduisent pas selon lui, à la satisfaction au travail. Ces facteurs sont représentés comme suit;

- **FACTEURS MOTEURS**

- 1- le salaire.
2. la sécurité d'emploi.
3. les conditions de travail.
4. la supervision.
5. les relations entre collègues.
6. la politique de l'établissement.

- **FACTEURS HYGIENIQUES :**

- 1- le travail lui-même.
- 2- la reconnaissance.
- 3- l'avancement.
- 4-la responsabilité.
- 5-la croissance professionnelle.

Selon Herzberg, lorsque les travailleurs ne sont pas satisfaits des facteurs hygiéniques, ceux-ci deviennent une source de non satisfaction au travail. Cependant, la satisfaction de ces facteurs hygiéniques ne conduit pas à la satisfaction au travail. (ADRIENNE Jenny, 1993, p.18)

2.1.3. La théorie ERG d'Alfred :

Alfred « propose la théorie ERG il a tenté d'échapper aux critiques faites à Maslow. Son modèle diffère de celui de Maslow sur quatre points, Alfred propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégorie de besoins et leur donne le non d'ERG » (Claude Levy-leboye, 2006, p.41-42)

E, les besoin d'**Existence** ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité.

R, Relatedness les besoin de rapport sociaux : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...)

G, Growth les besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède.

➤ En outre, les trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins "d'existence") au plus abstrait (les besoins de "développement personnel").

- De plus, les trois besoins peuvent très bien être actifs simultanément chez un même individu et il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre besoin devienne motivant.

- Enfin, tout individu au travail est supposé "se déplacer" sur ce continuum, dans les deux sens, en allant soit vers le plus abstrait soit vers le plus concret. Par exemple, si quelqu'un n'arrive pas à satisfaire son besoin de se développer, il va vraisemblablement se reporter sur des besoins plus matériels.

.2.2.- Les théories du "processus" de motivation :

Les théories dites "processus" de la motivation soient ceux de Vroom, (1964), d'Adams, (1965), de Porter et Lawler, (1968), et de Chung, (1977).

.2.2.1. La théorie V.I.E de Vroom :

Cette théorie elle est souvent « appelé théorie (VIE) ; **Valence-Instrumentalité-Expectation** » (Patrice ROUSSEL, 1996. p54).

Appelée aussi " la théorie du résultat escompté " elle tient compte des interactions entre l'entreprise et les salaires et repose sur trois principes :

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 pour moi ou pas ? Dans le cadre de travail, par exemple, l'important pour certain peut être le niveau du salariés, pour d'autres du temps libre. Ces préférences sont mesurables sur l'échelle de (-10 à +10)

L' « instrumentalité » (I) :

Est-ce que la performance est corrélée avec le résultat ? C'est la probabilité perçue d'un lien entre la performance à atteindre et ce que j'escompte en retour. C'est répondre à la question, si je fais ceci, alors est-ce que j'obtiendrai cela en retour ? Mesurable sur une échelle de 0 à 1

L'Expectation ou «L'attente »(E) :

Est-ce que l'effort abouti 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.

« Vroom propose une formule calculant la force de la motivation (F) ; il propose donc l'équation suivante pour modéliser la motivation (M) au travail :

$(M=V \times I \times E)$. la valence (V) des résultats est multipliée par l'instrumentalité (I) et l'expectation (E). Comme dans la formule de Hull, aucun de ces trois facteurs ne doit être nul, sinon la force motivationnelle résultante est elle-même nulle » (YUFEI An, 2013, p.99).

2.2.2. La théorie d'Adams :

La théorie La justice distributive, d'Adams elle s'appelle aussi la théorie de l'équité. Cette théorie provient d'une autre théorie, celle de la dissonance cognitive.

« Pour Adams, le sentiment de justice s'appuie sur une règle de l'équité. En effet, une personne trouve une situation juste lorsque ce qu'elle reçoit (récompenses, rétributions) paraît être en accord avec ses contributions.

Cette théorie suggère que les individus fassent des évaluations cognitives du ratio entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils reçoivent de cette dernière. Par exemple, si une personne travaille beaucoup, elle s'attend à gagner beaucoup. Mais comment savoir ce qu'elle gagne est beaucoup ? Adams suppose que les personnes faisaient des comparaisons avec d'autres personnes se trouvant dans la même situation. Suite à ces comparaisons, trois résultats sont possibles » : (Naouële Boutefas, 2015, p.97)

1/ Une situation inéquitable : la personne juge qu'elle a été sous-récompensé.

2/ Une situation encore inéquitable : la personne juge qu'elle a été sur-récompense.

3/ Une situation équitable : La personne juge par rapport à l'autre personne de référence que les ratios sont équivalents. Face aux situations inéquitables (cas1, 2)

« Les personnes sont insatisfaites et sont dans un état émotionnel désagréable. Lorsque la personne est sous-récompensée, elle ressent un sentiment de colère tandis que la personne sur-récompensée ressent un sentiment de culpabilité. La personne va réagir de manières différentes afin de réduire ce sentiment d'insatisfaction. Si elle s'estime sous-récompensée, elle va augmenter ses rétributions ou baisser ses contributions. Si elle s'estime sur-récompensée, elle va diminuer ses rétributions ou augmenter ses contributions.

Plusieurs études ont montré que les personnes sur-récompensées ne vont pas chercher à rétablir l'équité mais elles vont trouver d'autres raisons pour rétablir cette équité.

Adams propose d'autres façons de rétablir l'équité. Par exemple, la personne peut modifier la façon dont les personnes perçoivent les rétributions et les contributions, la personne pourrait changer la cible de comparaison. Cela paraît difficile car souvent l'autre de référence est une cible stable. » (Naouële Boutefas, 2015, p.97-98).

2.2.3. La théorie de Porter et Lawler :

- ❖ Porter et Lawler, ont développé un modèle de motivation en combinant les idées des théories dites "contenu" de motivation de Maslow, de Herzberg, de Mc Clelland et de la théorie dite "processus" de Vroom. (Nathalie Bernard, 2019, p.99).
- ❖ La théorie de l'expectation de Porter et Lawler, (1968), est basée sur les cinq variables suivantes: l'effort, la perception, la performance, la récompense, et la satisfaction.
« D'après le modèle de Porter et Lawler, les points suivants sont démontrés:
- ❖ La performance de l'individu dépend de trois variables:
 - l'habileté.
 - la perception de la tâche requise.
 - l'effort.
- ❖ - L'effort dépend :
 - de la valeur des récompenses.
 - de la perception de l'effort nécessaire.
 - de la probabilité de la récompense.
- ❖ - La réussite amène des récompenses intrinsèques telles le sentiment d'avoir accompli un travail et d'avoir acquis la compétence et des récompenses extrinsèques telles que la promotion, le statut et la reconnaissance. La ligne pointillée entre la performance et les récompenses indique qu'il peut ne pas y avoir de rapport entre la performance et les résultats escomptés puisque cette ligne exprime l'éventualité d'une récompense venant du supérieur.
- ❖ La ligne discontinue entre la performance et les récompenses perçues comme équitables n'est que théorique.
- ❖ -La satisfaction est le résultat des récompenses équitables et des récompenses intrinsèques et extrinsèques reliées à la performance. La valeur réelle des récompenses est aussi déterminée par le degré de satisfaction et inspirera la perception des situations futures ». (ADRIENNE Jenny, 1993, p.34).

2.2.4. La théorie de l'autodétermination :

« La théorie de l'autodétermination provient d'une approche interactionnelle postulant que l'individu est influencé par l'environnement et que l'individu influence le contexte avec lequel il interagit. Cette théorie est basée sur la théorie de l'évaluation cognitive), sur la théorie de l'orientation à la causalité et la théorie de l'intégration organismique qui permet de définir la nature, les causes et les conséquences de la motivation. » (Naouële Bouterfas, 2015, p.86)

L'articulation de ces trois théories ont conduit Déci et Ryan à proposer une nouvelle façon d'appréhender le processus de motivation avec la théorie de l'autodétermination qui distingue trois types de motivations : l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque classées sur un continuum d'autodétermination. Le concept de motivation au travail est appréhendé ici de façon multidimensionnelle.

« Déci et Ryan se fondent sur le concept d'intégration organismique, Cette conception repose sur le postulat que le développement est un processus par lequel l'individu intériorise, développe, perfectionne et intègre ces structures internes ou des représentations qui se fait de lui-même et du monde qui l'entoure. Ce processus d'intégration peut être favorisé par la satisfaction des besoins fondamentaux ». (Naouële Bouterfas, 2015, p. 87)

La notion d'autorégulation fait référence à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres comportements. Elle est issue de la théorie de contrôle de Carver et Sheier. Le concept de soi serait la base du mécanisme de l'autorégulation et il serait le principal régulateur de comportements ». (Naouële Bouterfas, 2015, p. 87)

Le modèle de Déci & Ryan, 1985 et 1991 propose plusieurs formes de motivation qui se distinguent par leur degré d'autodétermination, et il contient trois types de motivation :

➤ L'amotivation (absence de motivation) :

Selon Déci et Ryan « l'amotivation fait référence à l'absence d'autorégulation (ou de régulation, par exemple : par la contrainte du comportement. Elle désigne un manque absolu de volonté d'agir.

Selon Saulnier, « elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale. » (Yufei An, 2014, p.110)

Il caractérise le salarié qui effectue un travail quelconque de façon mécanique (pas d'autodétermination), il ne s'agit pas à proprement dit de caractériser une forme motivationnelle (il n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé) mais plutôt d'évoquer son absence.

« Un individu est amotivé lorsqu'il ne perçoit pas de relation entre ses actions et les résultats obtenus. » (Pelletier et Vallerand, 1993, p.256).

Il se sent désabusé, se demande pourquoi il continue d'agir et cesse éventuellement d'émettre le comportement. Dans ce cas, le salarié a la perception que ses comportements sont causés par des facteurs indépendants de sa volonté, il ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses activités et les résultats qu'il obtient.

➤ **La motivation extrinsèque (ME) :**

« La motivation extrinsèque (ME) caractérise les comportements des salariés qui sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence (ou un résultat) qui se trouve en dehors de l'activité elle-même » (SOPHIE LAMONTAGNE, 2006, p.7)

« Le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien être matériel) » (Roussel, 2000, p.14)

Dans cette forme de régulation l'individu agit non pas pour le plaisir et l'intérêt engendrés par l'activité, « mais dans le but d'obtenir quelque chose de plaisant ou d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée, telles que les récompenses, contraintes ou sanctions. » (YUFEI An, 2013, p.111).

➤ **La motivation intrinsèque (MI) :**

Au sein de la théorie d'autodétermination, « La motivation intrinsèque (MI) demeure la forme la plus attrayante de la motivation et représente le plus haut niveau d'autodétermination. Elle est la source d'énergie qui sert de départ à la nature active de l'organisme humain, qui signifie que le salarié effectue une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'il en retire. Cette motivation est classiquement associée au caractère inné de la motivation et qui vient de son seul désir. » (Yufei An, 2014, p.110).

C'est-à-dire qu'il est uniquement motivé en vertu de l'intérêt, le plaisir et la curiosité que le sujet éprouve dans la pratique de l'activité. Dans ce cas, l'individu s'autorégule.

selon Déci et Ryan : « ils sont déclenchés de façon totalement libre et autodéterminée, par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en lui-même et pour la satisfaction qu'elle

procure, selon Déci et Ryan la motivation intrinsèque caractérise le salarié motivé par des besoins de compétence et d'autodétermination. » (Yufei An, 2014, p.110-111).

❖ Les trois besoins psychologiques fondamentaux

La théorie d'Autodétermination est une approche de la motivation humaine et du développement de la personne. Elle repose sur la prémisse selon laquelle l'individu a des besoins psychologiques fondamentaux d'autodétermination, de compétence et d'appartenance sociale à satisfaire. La satisfaction de ces besoins contribue à la motivation et au bien-être psychologique de l'individu » Ces besoins sont comme suit : (SOPHIE LAMONTAGNE, 2006, p 5)

➤ **Le besoin d'autonomie :**

Implique que l'individu ait besoin de se sentir responsable de l'initiative de ses actions et de se percevoir à l'origine de ses propres comportements. L'individu a le besoin de sentir qu'il est l'agent causal de ses actions, qu'il peut choisir librement un comportement à adopter. Par conséquent, le besoin d'autonomie correspond à l'expérience de congruence entre ses actions et ses valeurs personnelles). À titre indicatif, un travailleur qui a l'impression d'avoir choisi sa profession librement et que celle-ci est cohérente avec ses valeurs personnelles voit son besoin d'autonomie comblé.

➤ **Le besoin de compétence :**

Renvoie à la confiance que l'individu porte à ses capacités et à ses habiletés, plus précisément, l'individu a besoin de se percevoir compétent quand il réalise une activité ou effectue une tâche. Ainsi, le travailleur doit se sentir compétent à l'égard des tâches ou des mandats professionnels qui lui sont confiés; il doit percevoir qu'il possède les habiletés et les aptitudes nécessaires à la réalisation de ceux-ci. Ainsi, son besoin de compétence sera satisfait.

Le besoin d'appartenance :

Il réfère principalement aux relations et aux contacts interpersonnels. Se sentir connecté aux autres, avoir un sentiment d'appartenance avec d'autres individus. (SOPHIE LAMONTAGNE, 2006, pp 5-6)

CHAPITRE III

LE RAPPORT DE LA SATISFACTION ET LA MOTIVATION AVEC D'AUTRES CONCEPTS

D).Les liens de la motivation et satisfaction avec d'autres concepts :

1. Le lien entre motivation et le travail :

Dans son exposé sur les "variations historiques des motivations au travail", Jacques Ellul, « établit quatre étapes marquantes de la conception de l'homme au travail. Dans le système de valeurs de l'antiquité, la conquête, le droit et la culture dominant l'échelle de principe valorisé. Le travail en est donc exclu et n'est pas digne des hommes libres mais des esclaves ». (Jacques Ellul 1982, p. 13-16)

Sous l'influence de la pensée chrétienne, la notion de travail évolue graduellement. Une première phase « présente le travail comme dérivant de la condamnation léguée par Adam. Par la suite, le travail par la souffrance qu'il inflige devient valorisé pour sa participation au salut. Finalement, le travail devient une contribution humaine au parachèvement de la création divine. Cette alliance avec Dieu dans le projet créateur confère à l'homme qui travaille les premières motivations positives ». (Maurice Veillet, 1995, p.42)

L'avènement de la classe bourgeoise dans les sphères dominantes de la société industrielle s'est fait grâce au pouvoir obtenu par le travail. Celui-ci devient donc une valeur fondamentale en lui-même.

L'ère industrielle a également ouvert la voie au dérivé de son système de valeurs qu'est la société socialiste.

Le travail est valorisé non pour le pouvoir et le luxe individuel, mais pour son support à la construction du socialisme pour le bien-être général. Ce grand idéal de mobilisation fut cependant un échec à chaque fois. Il a toutefois été récupéré par les tenants de la qualité qui attribuent au travail de l'homme une contribution unique au projet d'entreprise qui prime sur toutes les considérations individuelles.

« Nous pouvons maintenant regarder plus précisément l'ère industrielle, on y constate une variété de courants apportant chacun un éclairage particulier à la conception de l'homme au travail reprenant, en les adaptant, certaines divisions définies par Bélanger, Petit et Bergeron (1983), nous verrons les principaux courants de cette époque ». (Maurice. Veillet, 1995, p.42).

a. L'homme économique :

L'approche économique établit une analogie entre l'homme et la machine dans le système de production. La motivation est essentiellement économique, par le salaire reçu et la contribution s'établit par la productivité. Chez les différents auteurs de cette conception, les prémisses motivationnelles sur une base économique prévalent.

b. L'homme social :

Initié par Elton Mayo, ce courant rétablit la motivation au travail dans son contexte social. Réincarné, le travail confère, en plus des avantages pécuniaires, une certaine considération sociale répondant à des besoins affectifs.

c. L'homme psychologique :

À partir de la pyramide des besoins de Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959) établira une conception dualiste de l'homme au travail. « Des facteurs intrinsèques motivent l'homme et des facteurs environnementaux risquent de l'insatisfaire si l'hygiène n'est pas assurée à ce niveau. La relation fondamentale s'établit entre l'individu et sa tâche. C'est dans l'explication de cette relation que les recherches sont orientées ». (MAURICE VEILLET, 1995, p.43)

d-L'homme organisation :

« Plus récemment, le courant de la qualité totale a tenté de concilier les motivations individuelles avec les objectifs de l'organisation, d'où l'introduction du concept de mobilisation des individus dans un projet d'entreprise ». (MAURICE VEILLET, 1995, p.44).

2. Le lien entre la satisfaction au travail et la motivation :

Selon Werther et al la satisfaction au travail est définie « comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve. Autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail. L'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines dans l'organisation est la satisfaction du personnel puisqu'elle influence le taux de roulement les griefs, l'absentéisme et le climat organisationnel, lesquels agissent à leur tour sur le rendement de l'organisation » (Werther et al, 1990, p.422)

La satisfaction est influencée par la façon dont les spécialistes des ressources humaines exercent les activités de gestion des ressources humaines. Les services des ressources humaines plus souples, qui se préoccupent des personnes qu'ils servent, se sont efforcés de susciter la motivation, la croissance et la satisfaction des employés.

2-1-La satisfaction des besoins pour motiver :

- Abraham Maslow a publié sa théorie En 1943 selon laquelle « tous les individus au travail ressentent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide » : (MASLOW, 1943, p370, 396) :
- Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- Les besoins de sociabilité (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...
- Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.
- Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) permet à l'individu de se sentir utile et compétent.

3. La satisfaction et le rendement :

Selon Werther et al, Les tenants de l'école des relations humaines « croyaient que des travailleurs plus satisfaits étaient aussi plus productifs. Les études subséquentes ont clairement démontré que tout n'est pas si simple .on considère que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement .mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction ,un meilleur rendement peut entraîner des meilleurs rétributions, si ces dernières sont jugées équitables elle provoquent une augmentation de la satisfaction ,parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent des rétributions en fonction de leur rendement » (Werther et al ,1990,p.423)

La satisfaction au travail a un effet sur le climat organisationnel et, par conséquent , sur la volonté des travailleurs a êtres de bons « citoyens » dans l'organisation , soit la volonté de s'entraider , a maintenir les lieux de travail propre et a prendre soin des ressources de l'entreprise ,ainsi ,il semble que la satisfaction au travail ait un effet sur de nombreux comportements organisationnels autres que le rendement.

4. La satisfaction et la performance

Dans les recherches sur le lien entre la satisfaction et la performance un consensus a fait surface comme quoi la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance, au point où l' amélioration de la satisfaction au travail mène inévitablement à l' amélioration de la performance.

En effet, plusieurs auteurs ont démontré qu'il y a une corrélation positive entre la satisfaction au travail et la performance (Babin et Boles, Hartline et Ferrell, Karatepe et al, Rutherford et al.

Ces auteurs ont montré que la satisfaction au travail déclenche une série de comportements, de perceptions et d'attitudes qui ont un effet positif sur la performance.

Gil et al. Soulignent que « la relation entre la satisfaction au travail et la performance est complexe. Ils ajoutent qu'un employé satisfait ne sera pas nécessairement performant

Wilson et Frimpong précisent que plusieurs éléments entrent en ligne de compte dans cette relation, comme les caractéristiques de l'emploi, les traits de personnalité de l'employé, son mode de pensée, ses valeurs, son estime de soi, en plus d'une série de facteurs organisationnels ». (CAMILLE ROY DUMESNIL 2018, p.33)

Snipes et al. Expliquent que « la relation entre la satisfaction au travail et la performance peut être influencée entre autres par la relation avec les supérieurs, le travail en général, les opportunités d'avancement, les collègues de travail et les clients.

Wilson et Frimpong expliquent que des variables modératrices et médiatrices entrent en ligne de compte dans la relation entre la satisfaction et la performance. Ces variables ont une influence sur le lien direct que pourrait avoir la satisfaction au travail sur la performance, autant au plan personnel ou organisationnel.

C'est donc pour cette raison qu'il est primordial de prendre en compte les variables qui ont une influence sur la relation entre les variables dépendantes et indépendantes ». (CAMILLE ROY DUMESNIL 2018, p.33)

En effet, Wilson et Frimpong ajoutent qu'une personne insatisfaite au travail peut tout de même être performante au travail dû à ses traits de personnalité et ses valeurs. Malgré les retenues de certains auteurs, une majorité s'entend sur le fait qu'un employé satisfait est un employé performant et que si la satisfaction augmente la performance fera de même ».

5. La motivation et la performance

La performance correspond à la démonstration du savoir, aux résultats observables de l'apprentissage. Elle joue un rôle majeur dans la dynamique motivationnelle, et ce pour deux raisons importantes :

D'abord, « la performance est une conséquence de la motivation, car un sujet persévéra d'avantage et utilisera plus de stratégies d'apprentissage, ce qui va influencer sa performance.

Aussi, la performance est une source de motivation pour l'individu, car c'est à partir de celle-ci qu'il va développer les perceptions de sa propre compétence. Ces perceptions sont à l'origine mêmes de la motivation ». (Barbeau et Denise.1994).

6. Le lien et la différence entre implication et motivation :

Implication et motivation sont deux notions différentes et pourtant très fortement liées. Relier l'implication et la motivation au travail permet de bien comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail.

Selon Charles Pauvers et al. « Ces deux concepts se rejoignent dans l'analyse de l'engagement des individus dans le travail, à travers le comportement d'effort au travail. L'implication apporte à la motivation, une explication plus probante de l'influence de l'attachement de l'individu à son travail, sur ses comportements.

C'est Selon Valax L'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de la recherche de la satisfaction des besoins. ». (YUFEI An, 2013, p.43).

Donc c'est à travers l'implication du personnel que nous développerons la motivation.

7).le lien et la différence entre la motivation et la mobilisation :

La motivation est l'indicateur de l'état du salarié, elle relie aux personnes .Dans cette condition le dirigeant ne peut motiver quelqu'un ; il peut tout au plus créer les conditions propices à la satisfaction des besoins de son personnel.

8).La motivation par La rémunération :

8.1-Définition la rémunération :

La rémunération est définie comme « la somme des récompenses monétaires et non monétaires que les employés reçoivent en échange de leur travail.

La plupart des principes de la rémunération sont basés sur la théorie motivationnelle des attentes (théorie de vroom), et les systèmes populaires de la rémunération comprennent des éléments fixes comme la paie hebdomadaire ou mensuelle et des éléments variables comme les commissions et les bonus ». (Jacques rojot, patrice roussel et al, 2009, p.226)

Selon THEVENET, « la rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ». (MEKKIOUI Soumia, 2015,p.4)

« Donc l'idée est de mettre en œuvre une véritable stratégie de la reconnaissance à l'image de la stratégie de la récompense. Dans ce sens, la reconnaissance est plus large et atteste de la valeur (économique, sociale et psychologique) que l'employeur accorde aux prestations fournies par son personnel, en laissant la question de la récompense. » (Soumia MEKKIOUI, NEDJIA ZIANI 2015, p.4)

Ainsi, un processus de rémunération, bien conçu doit se montrer à la fois :

- Equitable.
- simple et transparent.
- attractif sur le marché.
- économique et efficient.
- durable.

Simplement ; la rémunération, est la contrepartie de la participation directe d'un salarié à la production d'un bien ou d'un service. Son niveau et fonction des responsabilités assumées, des tâches accomplies ou des qualifications exigées.

On peut citer deux types de rémunération :

- La rémunération globale ou rétribution globale : elle incluant la Rémunération fixe le (salaire) et la Rémunération variable bonus individuels et collectifs, primes d'intéressement ...etc.

- La rémunération différée : intéressement aux résultats ; stock-options, complément de prévoyance, avantages en nature, frais de déplacement, téléphone, portable personnel, participation aux repas, véhicule de fonction ...etc.

« Toute entreprise se base sur un des modes de rémunération pour mieux déclencher la motivation des ses salariés, et doit prendre en considération l'impact de ce mode sur la motivation et la performance de ses salariés au travail donc l'entreprise doit s'appuyer sur les modèles de motivation (les théories de contenu : Maslow, Aldfer, Herzberg ; les théories de processus : Adam, Vroom, Lawler) » (Perritti .J.M, 2005, p.268)

8.2. Les différents rôles remplis par la rémunération :

Selon Yves EMERY et François GONIN « au carrefour des exigences économiques et des luttes sociales, la rémunération est souvent réduite à sa dimension pécuniaire, alors en réalité elle remplit trois rôles bien distincts » (MEKKIOUI Soumia, 2015, p.3).

Les rôles remplis par la rémunération :

a. Un rôle économique :

La rémunération sur le marché de l'emploi, représente le prix du facteur de production (le travail) des compétences offertes par les collaborateurs, en constituant une part importante des coûts de production et des prix des services offerts aux clients ou à la population. Bien entendu, sur le marché des biens et des services, la rémunération versée transforme le collaborateur en consommateur, en contribuant à influencer la demande globale.

b. Un rôle social :

Parce que le niveau de consommation possible grâce à la rémunération versée positionne l'individu dans l'échelle sociale, il valorise plus au moins son métier à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et ainsi contribue à façonner les rapports sociaux au sein de la collectivité. Donc le niveau de rémunération était l'expression du statut social, il influence les relations de pouvoir entre les individus et comporte une dimension politique. Monter dans l'échelle sociale est le plus souvent associé à une progression professionnelle qui, elle-même, implique un niveau de rémunération supérieur.

A cet effet, le positionnement des niveaux de rémunération offert par une entreprise devrait prendre en considération non seulement les pratiques d'autres employeurs dans la même branche, mais aussi la possibilité de vivre correctement avec la rémunération touchée, d'une juste rémunération reflétant les exigences des postes occupés. Ce qui pose la question des salaires minimaux.

En dernier lieu, il ne faut pas sous-estimer le rôle social de la rémunération, parce qu'il touche le style de vie de l'individu et donc son sa dignité.

c. Un rôle psychologique :

Ce dernier traduit les sentiments d'équité et d'estime personnelle présents en chacun des membres du personnel, et contribue à façonner la perception d'une justice organisationnelle qui dépend fortement du sentiment d'équité interne que la politique de rémunération réussit à générer.

Donc, « le niveau absolu de salaire est certes important, mais non décisif, car une personne peut se sentir très injustement traitée en apprenant que, pour un poste comparable un collègue est mieux rémunéré, parce que aussi lorsqu'un corps de métier entier lutte pour une revalorisation de ses traitements, il en va bien de l'estime et de la valeur que la société à travers l'employeur, accorde à tel ou tel métier, et donc c'est bien d'un impact de nature psychologique dont il s'agit .(MEKKIOUI Soumia, 2015,pp.3-4) f

9).Les besoins psychologiques et la satisfaction :

À l'instar des besoins physiques d'eau, de nourriture et de protection, la notion de besoins psychologiques réfère à des nutriments essentiels pour la croissance psychologique, l'intégrité, le bien-être (c.-à-d. l'actualisation de soi) et la vitalité

« Les besoins psychologiques de base ne représentent pas des désirs. « Un environnement qui permet la satisfaction des besoins produit un engagement, une maîtrise et un bien-être. En effet, les besoins lorsque satisfaits, favorisent le bien-être et la santé mentale et lorsqu'ils sont insatisfaits, des conséquences négatives suivent autant dans le développement de la personnalité, dans la qualité du comportement et dans l'expérience vécue à l'intérieur d'une situation spécifique » (VIRGINIE SIMARD, 2005, p.12).

Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine : les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance.

a. Le besoin d'autonomie :

L'autonomie implique un choix et une liberté pour ses activités et ses buts ainsi qu'une concordance avec ses intérêts, ses besoins et ses valeurs intrinsèques

« L'autonomie se réfère à agir en accord avec soi, se sentir libre dans ses actions. À l'opposé, être contrôlé signifie agir sous la pression (aliéné). Le concept d'autonomie renvoie à la volonté, à l'action et à l'initiative ». (VIRGINIE SIMARD, 2005, p.13)

Une personne autonome endosse ses actions et ses valeurs, agit en fonction de ses intérêts authentiques ou de ses désirs intégrés. De plus, elle se perçoit à l'origine ou à la source de ses propres comportements.

b. Le besoin de la compétence :

La compétence concerne la curiosité et l'efficacité dans l'interaction avec l'environnement et une recherche de défi optimal pour exprimer ses capacités propres.

La compétence requiert le succès aux tâches optimales lesquelles sont ni trop faciles ni trop difficiles pour pouvoir donner le meilleur de sa capacité. L'obtention des résultats désirés fait aussi partie du sentiment de compétence et mène à l'estime et à la confiance en soi. Lorsque le besoin de compétence d'une personne est satisfait, ceci est présumé augmenter le bien-être.

c. Le besoin de l'appartenance :

« L'appartenance, aussi nommée affiliation interpersonnelle ou relation à autrui, réfère au fait de se sentir connecté, lié aux autres.

Le besoin d'appartenance est un besoin d'aimer, d'être aimé, de prendre soin des autres et de faire prendre soin de soi par les autres. C'est le sentiment d'être proche des personnes significatives. »

L'appartenance requiert un respect mutuel et une confiance aux autres.

« Selon Déci et al. (2001), ces trois besoins innés représentent de vrais besoins car ils sont directement reliés au niveau de bien-être, de santé ou de développement des personnes. L'autonomie perçue et l'appartenance aux autres vont prédire positivement les indices de santé physique et mentale.

L'autonomie est significativement reliée à des interactions plus positives, ouvertes et honnêtes tandis que le contrôle est relié à un fonctionnement plus défensif. En satisfaisant soit le besoin d'autonomie ou d'appartenance, la probabilité de satisfaire l'autre besoin est augmentée. » (VIRGINIE SIMARD, 2005, p.14)

L'autonomie correspond au degré auquel les individus se sentent responsables de l'initiation de leur comportement.

La compétence concerne le degré auquel ils se sentent capables d'atteindre leurs buts et résultats désirés.

L'appartenance est définie comme le degré auquel ils se sentent connectés aux autres d'une manière interpersonnelle positive et chaleureuse.

9.1. Relation entre la satisfaction des trois besoins psychologiques et le bien-être selon la théorie de l'autodétermination :

La recherche portant sur la théorie des besoins de base est divisée en trois catégories :

- La première examine les relations entre la satisfaction des besoins et le bien-être sur une base quotidienne.
- La deuxième explore la relation entre la poursuite et l'atteinte de buts et le bien-être.
- La dernière s'intéresse à la relation entre la satisfaction des besoins et le bien-être en tenant compte de variables culturelles

« Sheldon et al. ont étudié les variations quotidiennes du bien-être. Selon eux, les bonnes journées sont celles où les personnes se sentent plus compétentes et autonomes dans leurs activités quotidiennes relativement à leur niveau de base.

Une plus grande satisfaction des trois besoins est associée à un plus grand bien-être émotionnel.

En outre, ces derniers ont démontré que chaque besoin contribue de façon significative et indépendante aux changements quotidiens de l'humeur positive et négative, de la vitalité et de la symptomatologie ». (VIRGINIE SIMARD, 2005, pp.15-16)

De plus, l'étude de Leak et Cooney démontre que « le bien-être est significativement prédit par la variance partagée entre la sécurité d'attachement et la satisfaction des besoins et que chaque variable fournit une contribution unique à la prédiction du bien-être.

Les attachements sécurisants apportent le bien-être en grande partie parce qu'ils représentent des relations à l'intérieur desquelles les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits. Ces relations, à leur tour, nourrissent un meilleur regard sur soi, une meilleure régulation de soi, une vitalité et des sentiments d'union avec les autres ». (VIRGINIE SIMARD, 2005, p.16-17)

Les recherches issues de la théorie de l'autodétermination apporte donc une nouvelle perspective aux approches du bien-être, à savoir que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux facilite la croissance, l'intégrité et le bien-être.

Nous pouvons dire que, plus les besoins psychologiques sont satisfaits au quotidien, plus le bien-être, est élevé. Aussi plus les buts à poursuivre et à atteindre sont reliés aux besoins psychologiques, plus le bien-être est élevé car le bien-être est attaché à la satisfaction des besoins psychologique.

On peut encore rajouter d'autres besoins psychologique qui peuvent influencer le bien-être des salariées au travail qui sont :

9-2-La reconnaissance au travail :

La reconnaissance au travail consiste à reconnaître les employés à leur juste valeur sur leurs efforts investis, leurs compétences et leurs réalisations

Il s'agit d'une relation personnalisée entre l'employeur et l'employé ou un groupe d'employés.

« La reconnaissance des ressources humaines doit être permanente à tous les niveaux de l'organisation et elle doit se faire au moment opportun et dès que possible après une réalisation remarquable même si une reconnaissance formelle ou monétaire pourrait avoir lieu ultérieurement. Cette politique contribue à donner un sens au travail en faisant développer le sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise et d'augmenter leur motivation et leur satisfaction ». (Dominique Dodier, 2003, pp.4-5)

Voici les différentes formes de reconnaissance :

- L'employé est reconnu en tant que personne.
- L'employé est reconnu pour ses compétences, son attitude et son comportement.
- L'employé est reconnu pour les efforts réalisés.
- L'employé est récompensé pour les résultats obtenus.

9-3-Le respecter au travail :

C'est traiter chaque collaborateur avec justice en tenant compte de sa personnalité, en acceptant ses différences. C'est communiquer, faire des retours et pratiquer le renforcement.

9-4-La sécurité du salarié :

Selon le centre collaborateur OMS Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes (WHO,1998) , la sécurité est un état où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté, c'est une indispensable à la vie quotidienne qui permet à l'individu et à la communauté de réaliser ses aspirations.

CHAPITRE IV

LA DEMOTIVATION ET L'INSATISFACTION AU

TRAVAIL, LES CONDITIONS DU TRAVAIL, LE BIEN -ETRE AU TRAVAIL

D)- La démotivation au travail :

1)-les Définitions de la démotivation :

Le concept de démotivation selon le Dictionnaire de la langue française : « le verbe démotiver, c'est de faire perdre à quelqu'un toute motivation, tout intérêt » (dictionnaire de français Larousse 1997, p.114.)

Tout envie ou toute raison de continuer un travail. C'est le démobiliser et le démoraliser.

La démotivation est le vocable opposé à la motivation. Elle désigne un sentiment de désespérance ou d'angoisse face aux obstacles, qui s'exprime sous forme de manque d'enthousiasme, de disposition et d'énergie. La démotivation aussi est l'absence de volonté ou de raison d'agir, elle peut venir autant de conditions professionnelles que personnelles ou bien les deux au même temps.

La démotivation est une « conséquence considérée normale dans le cas des personnes qui voient limitées leurs aspirations pour plusieurs raisons. Quoiqu'il en soit, ces conséquences peuvent être prévenues. Elle est caractérisée par la présence de sentiments pessimistes et par la sensation d'accablement survenant suite à la généralisation de mauvaises expériences vécues, concernant la propre personne ou autrui, et par l'auto-perception d'incapacité à atteindre les buts souhaités ». (Jean-Baptiste Ndagijimana, 2013, p.27)

De ce fait, la démotivation peut nuire si elle se convertit en une tendance récurrente et constante dans la vie d'une personne, pouvant même affecter sa santé.

En psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, La démotivation « est une des raisons essentielles de l'échec en équipe, de la non-atteinte des objectifs, voire de la fermeture des entreprises. Certes il y a des raisons extérieures aux difficultés des entreprises mais la démotivation est quelque chose sur lequel on peut jouer Facilement, en interne, pour faire que tout aille mieux dans l'équipe ». (<http://www.psychotravail.com/psychotravail/def/demotivation.html>).

Beaucoup des théories sur la motivation nous citent des facteurs qui peuvent être à l'origine de la motivation. Leurs absences peuvent entraîner automatiquement la démotivation.

Les facteurs externes et internes sont à prendre en considération lorsque l'on est chef d'entreprise ou responsable des ressources humaines pour améliorer la performance et le rendement.

2).La démotivation selon la théorie bi-factorielle d'Herzberg :

Selon La théorie des deux facteurs d'Herzberg la motivation varie selon des facteurs internes, mais **la démotivation influe selon les facteurs externes**, qu'il appelle facteurs d'hygiènes ou (d'ambiance) ils sont (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines). Ainsi, la motivation n'est possible que si les facteurs d'hygiènes sont hauts. Mais il n'y a pas motivation pure. Ces deux concepts (motivation et démotivation) sont donc parallèles, et ne relèvent pas d'un continuum.

« Herzberg tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle 2 types » : (Jean-Baptiste Ndagijimana, 2013, p.27)

A).Les facteurs d'hygiène ou (d'ambiance) :

Ce sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation). Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.

B).Les facteurs de motivation ou (valorisants) : ce sont les facteurs internes (le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité, la promotion). Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

En 1969, Herzberg a distingué entre la motivation et la démotivation : il a proposé les deux facteurs : facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, les facteurs de satisfaction correspondent au bas de la pyramide de Maslow (salaire, sécurité de l'emploi etc....) ces derniers doivent être satisfaits afin d'éviter la démotivation des salariés, ces facteurs n'entraînent pas forcément la motivation.

La démotivation n'est pas le processus strictement inverse de celui de la motivation. C'est un processus qui peut être réversible. C'est-à-dire que la démotivation est une réalité en devenir mais non définitive, produite par les hommes et les contextes qu'ils construisent. Quand les hommes changent ou que le contexte change, la démotivation peut diminuer, disparaître ou s'aggraver.

Selon la théorie de la justice et de l'équité d'Adams « l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail est en ligne avec sa contribution ». (Yufei An, 2014, p.30)

- **La rétribution** est le bien financier (salaire, prime) et non financier

(Reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement).

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

La justice et l'équité proviennent de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou des salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, cela engendre aussi la démotivation.

« L'approche behavioriste considère la démotivation comme un dysfonctionnement de l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action dans son orientation, intensité et persistance ». (Jean-Baptiste Ndagijimana, 2013, p.27)

3).Les sources de démotivation :

Les sources de démotivation au travail sont nombreuses on peut citer quelques une :

-« La démotivation peut être provoquée par un travail routinier ou une mission monotone, lorsque les salariés ne ressentent pas la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche, qu'ils ne se considèrent pas responsables des résultats de leur travail (l'autonomie) dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour » (Yufei An, 2014, p.128).

-Lorsque le poste susceptible de créer l'isolement ou un travail aliénant, inintéressant et dénué de sens et Le manque d'objectifs clairs, le salarié ne sachant pas précisément ce que l'on attend de lui. Ou les objectifs inatteignables, dans certain entreprises on trouve des attentes élevées qui ne sont pas comblées par les résultats atteints.

- Une mauvaise ambiance et la rivalité avec les collègues et les défis irréaliste.

- Un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, une faible rémunération ou le traitement inéquitable, lorsque le salarié a une incertitude quant à son avenir.
- Le manque de qualification par rapport à la tâche qui est confiée et le manque d'évolution professionnelle ou l'absence de « feed-back » sur le travail effectué ou un « feed-back » systématiquement négatif.
- L'absence de reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.
- La complexité des organisations ou des réorganisations permanentes ou un mauvais management, ou on trouve un manque de communication ou une communication déficientes.
- une surcharge de travail, le travail pénible et/ou répétitif et les horaires de travail contraignant.

Les risques encourus liés à la démotivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe, ces risques on peut les cerner comme suit :

4).Les risques de la démotivation : (recueil pratique, 2009, p.5)

a). Pour la structure :

- Perte de l'avantage compétitif. La baisse de la productivité et la Perte en qualité de services et un fort risque de désengagement et la fuite des compétences.
- Augmentation des coûts liée à une productivité insuffisante et un moins de dynamisme et d'efficacité des individus et des équipes. Manque d'implication.
- Hausse, voire explosion de la turne over et les départs non désirés et la hausse de l'absentéisme, l'absentéisme moral le salarié développe le mécanisme de" l'auto paiement" (ex : absences non justifiées pour compenser).

b). Pour les individus :

- une mauvaise ambiance de travail, le salarié perde le sentiment d'appartenance à une « bonne » entreprise. Et il développe le sentiment d'injustice.
- Stress, dépression, anxiété et souffrance au travail et la sensation d'épuisement.
- Sentiment de promesses non tenues ou d'impossibilité d'évoluer.
- Prétentions salariales croissantes (demandes d'augmentations régulières).
- Conditions de travail ressenties comme pénibles (cadence, travail posté, délais tendus).
- Pas d'épanouissement personnel.et les difficultés d'adaptation.

c).Pour l'équipe :

- Risque de dégradation de l'ambiance de travail pour toute l'équipe à partir d'un seul individu et l'augmentation des conflits dans le service et avec les autres services
- Risque de dévalorisation, aux yeux du management, du travail de l'équipe qui peut être générée par un seul salarié. En effet, non seulement le salarié démotivé ne remplit pas efficacement ses attributions, mais il tire bien souvent vers le bas les autres membres de l'équipe.
- Développement d'un sentiment de flou dans l'organisation et les responsabilités. Et le rejet de toutes responsabilités supplémentaires
- Incompréhension des orientations de l'entreprise.

II).L'amotivation :

C'est l'un des types de la motivation selon la théorie de l'autodétermination dans laquelle elle distingue trois types de motivation qu'on a cités précédemment dans le premier chapitre de cette étude (motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque, et amotiver)

« L'amotivation est la forme de motivation qui est la moins autodéterminée. Elle se caractérise par l'absence totale de motivation. L'individu n'a pas de but et n'a pas de raison, ni intrinsèque, ni extrinsèque, pour agir et abandonnera. Il a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de contrôle. (SOPHIE LAMONTAGNE, 2006, p.8)

L'amotivation se distingue donc de la démotivation par l'absence de toute forme de motivation lorsque l'individu ne parvient pas à trouver de relation entre ses actions et le résultat obtenu. Plus la motivation est dite autonome ou autodéterminée, plus elle va concourir au développement du bien-être de l'individu et aux comportements positifs associés.

III).L'insatisfaction au travail :

1).Les définitions de l'insatisfaction :

Les diverses études ont montré qu'il existe une corrélation entre la motivation et la satisfaction des besoins. Selon Maslow, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins.

- **La question qui se pose : est ce que la Satisfaction et insatisfaction est un, ou deux concepts ? :**

Le concept de « satisfaction » est classiquement conceptualisé et mesuré sous la forme d'un continuum unidimensionnel dont les extrêmes « satisfaction » et « insatisfaction » sont opposés.



Figure 02 : Continuum de la satisfaction

Le paradigme de la confirmation des attentes repose sur le principe du continuum de la satisfaction.

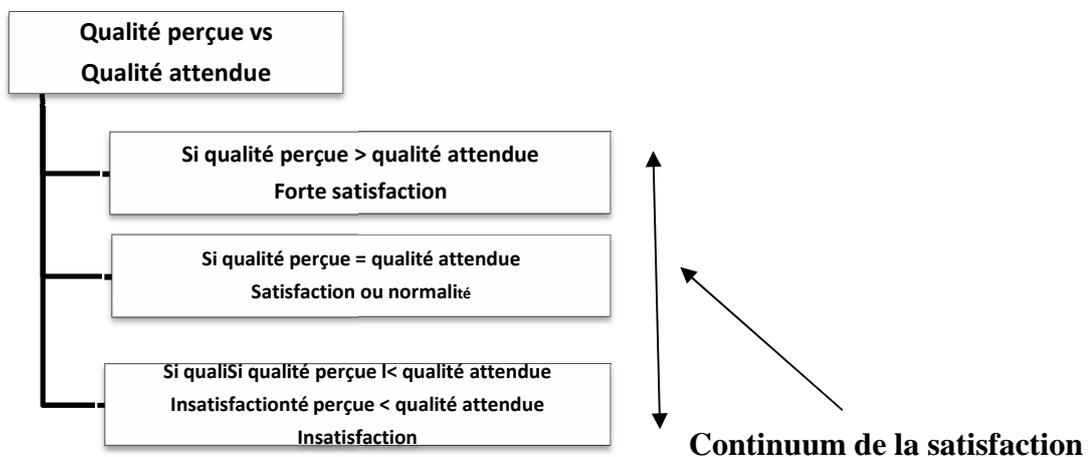


Figure 03 : Continuum de la satisfaction appliqué au paradigme de la confirmation des attentes

« L'idée de continuum a été remise en question dans quelques travaux d'Herzberg et al (Patrice Tremblay et benjamin Beaugard, 2006, pp.11-12).

En (psychologie du travail) furent les premiers à affirmer que la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas opposées, mais plutôt distinct. « Dans un ouvrage intitulé "The Motivation To Works" en 1959 les deux auteurs ont exposé leur théorie bi-factorielle selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction seraient influencées par des éléments différents, dès ce moment l'idée d'un continuum devient caduque ». (Patrice Tremblay Et benjamin Beaugard, 2006, p.12).

Deux instruits naissent de ce constat : le contraire de la satisfaction est la non-satisfaction et le contraire de l'insatisfaction est la non-insatisfaction.

Herzberg et al. Distinguent donc les facteurs « d'hygiène » (qui ont un impact sur l'insatisfaction) et les facteurs de « motivation » (qui ont un impact sur la satisfaction).

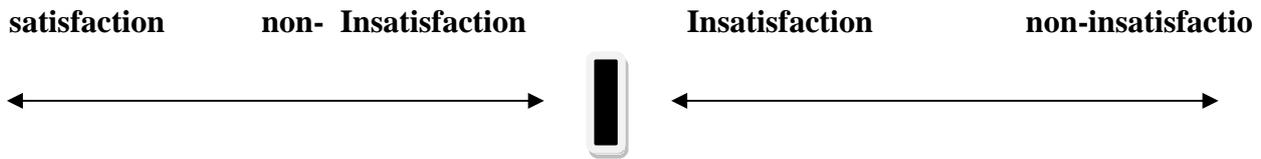


Figure 04 : Deux concepts distincts : « satisfaction » et « insatisfaction »

« Plusieurs années plus tard, d'autres auteurs ont exploré ce champ de recherche (ex. Swan et Combs (1976), Maddox (1981) et Mackoy et Spreng 1995 ». (Patrice Tremblay et benjamin Beaugard, 2006 p.13) f

Aucun d'eux n'a toutefois conclu de manière univoque à la supériorité de la conceptualisation de la satisfaction et de l'insatisfaction comme deux construits indépendants. Selon Joëlle Vanhamme, ces notions sont complémentaires :

« Cette approche bi-factorielle doit plutôt être considérée comme une approche complémentaire à l'approche traditionnelle dans la mesure où elle permet une compréhension plus qualitative des types d'attributs menant à la satisfaction et à l'insatisfaction, alors que l'approche traditionnelle, elle vise plutôt à fournir un résumé de l'évaluation de l'expérience de consommation/achat par le biais d'un score unique » (Patrice Tremblay et benjamin Beaugard, 2006 p.13) f

Encore pour Herzberg n'a pas vraiment distingué la satisfaction au travail et la motivation. Bien au contraire, il utilise indifféremment les deux termes. D'autres auteurs s'attarderont à cette distinction et aux interrelations liant ces concepts.

C'est notamment le cas de Pépin (1993). Herzberg, lui, se préoccupe beaucoup plus de différencier la satisfaction et l'insatisfaction au travail.

« Ces sentiments contradictoires trouvant leurs sources dans des facteurs différents, sans opposition l'un par rapport à l'autre. Pour la satisfaction, il identifie six facteurs »

Les facteurs de la satisfaction :

- 1- l'accomplissement.
2. la reconnaissance.
3. le travail proprement dit.

4. la responsabilité.
5. la promotion.
6. la possibilité de croissance.

« Les chercheurs identifient cinq données d'entrée ou apports (*work-role inputs*) au travail: les années d'études, le nombre d'heures travaillées, le caractère épuisant, la dangerosité, et sa demande physique. Normalement, toutes autres choses étant égales par ailleurs, une augmentation de l'un de ses critères se traduit par une diminution de la satisfaction au travail.

Quant aux bénéfices retirés du travail (*work-role outputs*), les auteurs en utilisent neuf dans leur analyse » (Baroche Spinoza, 2013, p.22)

- Un salaire élevé.
- Un emploi stable.
- Un travail intéressant.
- De bonnes perspectives d'avancement.
- La possibilité de travailler de façon indépendante.
- La possibilité d'aider les autres.
- Occuper un emploi utile à la société.
- Avoir de bonnes relations avec les collègues de travail.
- Avoir de bonnes relations avec la direction

Cette fois, toutes autres choses étant égales, une augmentation de ces critères entraîne une augmentation.

2).Les facteurs qui peuvent susciter de l'insatisfaction au travail :

Les facteurs relatifs aux conditions de travail doivent atteindre un niveau minimal acceptable (selon les standards individuels ou la norme collective), faute de quoi l'individu sera fortement susceptible de ressentir de l'insatisfaction face à son emploi. Ce sont des facteurs intimement liés à l'hygiène mentale qui peuvent laisser la personne indifférente. Ces facteurs, inspirés de ceux établis par Herzberg, sont :

a)-Les conditions physiques du travail :

Ce sont « les éléments liés à l'environnement de travail sont reconnus comme étant de grandes sources potentielles de stress. En effet, le fait de travailler dans des températures extrêmes ou

d'avoir à endurer des vibrations ou des niveaux sonores élevés peut engendrer une grande fatigabilité sur les plans physiques et psychologiques. De la même façon, la ventilation déficiente, l'exposition à des substances toxiques ou le manque d'ergonomie des postes de travail peuvent contribuer largement à nourrir l'insatisfaction des employés qui sont soumis à ces conditions sur une période prolongée. » (Yufei An, 2014, p.155).

b).Horaires de travail :

Une personne qui travaille trop d'heures ou pas assez d'heures en comparaison avec ses capacités ou son idéal sera susceptible d'être insatisfaite. Aussi, si l'employé se voit contraint de travailler à des moments qui ne lui conviennent pas (par exemple les soirs, les fins de semaine, la nuit, ou lors d'un congé refusé), des frustrations envers l'employeur peuvent s'accumuler. Tout ce qui a un impact négatif sur la conciliation travail-vie personnelle peut devenir une source d'insatisfaction au travail

« Des horaires de travail flexibles, tels que les semaines de travail compressées, ont des effets positifs sur les attitudes et le moral des employés » (Hogarth et al. 2001, Gottlieb et al. 1998)

c).La rémunération :

Des chercheurs ont mis en évidence la relation entre équité de la rémunération et motivation. Selon leur théorie, la motivation d'un individu dans l'exécution de ses missions professionnelles est au moins en partie liée au fait que l'individu estime que ses efforts sont reconnus et récompensés

D'autres enquêtes en milieu de travail révèlent de façon quasi unanime, la rémunération n'aurait pas d'impact direct sur la satisfaction au travail. C'est pourquoi le fait d'avoir accès à des augmentations de salaire ou à des avantages sociaux ne permet pas nécessairement de fidéliser le personnel.

Par contre, si l'employé se sent sous-payé, exploité ou injustement traité, son insatisfaction pourrait grandir au point de souhaiter quitter l'emploi.

d).La santé et la sécurité au travail :

La santé et la sécurité des travailleurs tiennent compte de tous les aspects du bien-être social, (psychique et physique et social), des salariés. Pour garantir la sécurité et la santé des travailleurs, il faut que les employeurs et les salariés collaborent et participent à des programmes de santé et de sécurité, (médecine du travail, à l'hygiène industrielle, à la toxicologie, à la sécurité des machines, à la psychologie des travailleurs, l'ergonomie...etc.)

e).Relations interpersonnelles entre (supérieurs, collègues, subordonnés) :

« Alors que les facteurs objectifs sont faiblement associés au bonheur, la qualité de nos relations interpersonnelles ont, par contre, un impact considérable sur le fait d'être bien ou pas. Les personnes seules sont, de façon constante, moins heureuses que celles qui sont imbriquées dans un réseau de relations interpersonnelles » (Achet Isabelle et al, 2015, p.57).

La qualité des relations interpersonnelles est souvent identifiée comme étant l'une des principales causes pourquoi les gens décident de quitter un emploi. En effet, lorsque la personne se sent peu appréciée ou peu reconnue, il ressent de l'insatisfaction.

Le harcèlement, le manque de respect ou encore les conflits entre collègues ou avec le supérieur sont des facteurs qui nuisent fortement à la qualité de vie au travail et à la performance. Pour éviter de grandes sources d'insatisfaction, il est tout à fait indiqué d'investir dans des mesures qui améliorent le climat et les relations interpersonnelles entre les équipes de travail.

« L'insatisfaction au travail peut générer des conséquences sur le travail comme les grèves ou l'absentéisme...etc., cette insatisfaction provoqué par exemple par les conditions du travail car l'employé insatisfait de certaines conditions de travail cherchera à éviter ces conditions, par l'absentéisme » (FICHER Gustave-Nicola, 2002, P.489).

IV).Les conditions de travail :

1).L'historique du développement des conditions du travail :

Elton Mayo était le premier qui a parlé sur les conditions du travail dans les années 60, selon lui l'efficacité de l'activité des salariés reposent sur les considérations psychologiques et sociales de l'ouvrier, car la qualité du travail réalisé dépend de la capacité physique ou de l'environnement de travail.

« A partir des années 70 un vaste mouvement pour l'amélioration des conditions de travail, d'un côté des contraintes physique sont écartées, des conditions de sécurité sont améliorées, les tâches les plus contraignantes peuvent être écartées.

L'insertion d'outil informatique est également un exemple des effets ambivalents que le progrès des conditions du travail à apporter, car il donne un certain degré d'autonomie pour le travailleur et réduit également les contraintes physiques.

A ce titre l'évolution des conditions de travail est l'un des faits significatifs du changement historique concernant la prise en compte du facteur humaine dans les organisations. » (CITEAU Jean-Pierre, 2002, p167)

2).Les définitions des conditions du travail :

Les conditions de travail: « est l'ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de conditions de vie au travail, les durée du travail, les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de rémunération ». (MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed direction, 2000, p.108.).

Les conditions du travail sont l'ensemble des facteurs physiques, moraux, sociaux, et organisationnels qui influencent la satisfaction au travail ainsi que le bien être.

3).Les facteurs agissants sur la réalisation du travail :

- Les différents paramètres agissant sur la réalisation du travail sont regroupés en quatre facteurs :

a).Les facteurs physiques et environnementaux :

Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique comme les problématiques autour du travail sur écran, de la climatisation, du niveau sonore et de l'espace attribué...etc. Qui peuvent avoir des conséquences négatives sur le salarié et donc sur sa productivité.

.b. Les facteurs organisationnels :

Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise comme l'adaptation des salariés à leurs postes, les consignes et règlements, la charge de travail...etc., qui peuvent devenir des contraintes trop pesantes et stressantes pour le salarié.

c. Les facteurs sociaux :

Ils dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de la communication interne : management autoritaire, absence de dialogue social, faible rémunération, précarité de l'emploi, manque de reconnaissance du travail et conflits...etc.

d. Les facteurs psychologiques :

Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés : souffrance au travail, stress, épuisement professionnel, difficulté à concilier vie professionnelle...etc.

P.JARDILLIERA « a établi un inventaire pour les facteurs liés aux conditions de travail, il dénombre quatre conditions du travail dans quatre rubriques qui se divisent en 14 éléments » : (J.P. Cîteaux, 2002, P. 169.) **(Figure 05)**

-I)- du travail lui même	- Contenu et charge du travail	1 -Effort physique charge cadence 2 -sécurité physique mode d'opérateur et produit 3 - niveau du travail (compétence et qualification)
	- Implication psychologique	4 -Implication personnelle attribution, délégation responsabilité 5 - possibilité de développement personnelle
	-Continu psychosocial	6 -structure et mode de fonctionnement 7 -relation paritaire et représentation
-II)- De l'environnement du travail	8 -Environnement physique, collaboration et décor industriel 9 - horaire du travail 10 -mode de rémunération	
-III)- De l'insertion de l'entreprise dans l'environnement local	11 -Transport et logement 12 -l'équipement sociale de l'entreprise	
-IV)-Du contexte global	13 -Situation de l'emploi 14 -considération	

Figure (05) : Inventaire des facteurs liés aux conditions de travail (d'après P. JARDILLIER)

4).L'objectif de l'amélioration des conditions du travail :

L'amélioration des conditions du travail est un but crucial du responsables d'entreprise car la survie de l'entreprise et sa bonne santé économique dépendent de trois facteurs : son aptitude à une bonne gestion, sa compétence dans son domaine d'activité (technique, commercial, financier) et sa capacité à créer et entretenir un bon climat social. En effet, à quoi sert d'être apte et compétent dans les deux premiers domaines si l'on ne peut compter sur le troisième ?

« Il est donc absolument vital pour l'entreprise d'offrir des conditions de travail acceptables ou mieux, attrayantes, aux hommes qui y vivent, l'entreprise doit tenir compte de l'évolution sociale du milieu dont elle dépend. L'amélioration des conditions de travail permet de réaliser des économies et atteindre les objectifs.

Les entreprises ont tout intérêt à prendre conscience que de mauvaises conditions de travail coûtent toujours cher. En effet, elles engendrent des perturbations de la production : mauvaise qualité, rebuts, déchets, bas rendement, coulage de production, arrêts de production involontaires (pannes, accidents, incidents) et volontaire ; grèves, absentéisme et turn-over ». (Claude PIGANIOL, 1980, pp.4-5)

-L'amélioration des conditions de travail est devenu un élément de compétitivité industrielle et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail pourrait avoir un effet bénéfique sur tout l'entreprise.

Les entreprises ont donc tout intérêt à améliorer les conditions de travail. Pour des raisons d'ordre social, organisationnel, économique et politique.

-« L'amélioration des conditions de travail constitue un élément clé dans la recherche du bien-être en milieu professionnel. Celles-ci déterminent la qualité de vie de l'individu dans l'organisation. Cette recherche du bien-être ne doit pas se réaliser au détriment des résultats de l'organisation mais au contraire s'inscrire dans une perspective d'amélioration de la performance ». (Nathalie Bernard, 2019, p.17).

Bref, L'environnement de travail doit être pensé d'une manière à répondre aux besoins des salariés en faisant de ce lieu un endroit pour travailler dans de bonnes conditions (équipements et outils adaptés au travail confié). En plus de l'installation d'espaces de détente serait un réel atout.

V).Le bien-être et la motivation :

1).Définition du bien-être

Le bien-être, selon la définition donnée par le dictionnaire Larousse c'est un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit.

C'est la « Disposition agréable du Corp., de l'esprit, sensation de bien-être, aisance matérielle, financière. » (Dictionnaire de français Larousse 1997, p. 42.)

Pour MONDO : « le bien-être est un équilibre instable entre la satisfaction des besoins matériels et la satisfaction des besoins spirituels de l'individu. Il est évalué dans l'exercice d'une activité volontaire intellectuelle ou physique ayant vocation à produire une réalité socio-économique. » (Nathalie Bernard, 2019, p.40)

-Le bien-être au travail « est un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié. S'intégrant dans le volet social, il découle de l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles un travail est réalisé. Mettre l'accent sur le bien-être au travail témoigne non seulement du respect accordé à l'individu au travail mais s'avère fructueux pour la performance de l'organisation ». (Nathalie Bernard, 2019, p.16)

• Le bien-être subjectif au travail - Sociologie du bonheur :

Le sociologue Denier a conçu le terme bien-être subjectif qui fait donc référence à « l'évaluation que font les individus de leur vie et comprend à la fois un jugement cognitif de la satisfaction et une appréciation affective des humeurs et des émotions. Impuissants à définir une notion de bonheur qui soit satisfaisante pour tout le monde, les psychologues modernes en ont défini les éléments distincts:

- Satisfaction de vie c'est l'évaluation globale de sa propre vie)

- Satisfaction à l'égard des domaines importants de la vie c'est la satisfaction à l'égard de son travail, sa santé, son mariage... etc.». (Baruch Spinoza, 2013, p.19).

2).Le champ théorique de bien-être :

L'approche du bien-être trouve ses racines dans une conception plus humaniste des travaux de l'école de la relation humaine d'ELTAN MAYO mettant l'accent sur le rôle de la motivation et la satisfaction dans la performance des travailleurs et plus généralement de l'entreprise.

Dans ses recherches sur le western électrique dans les années 30 Elton Mayo a déclaré : « pour avoir une main-d'œuvre apte, cela ne dépend pas des facteurs agronomiques, car la performance de la main-d'œuvre est due aux facteurs psychosociaux (attention portée aux travailleurs, autonomie accrue dans le travail, style de leadership plus libéral, dynamique de groupe) qui affectent la satisfaction et la motivation ». (Nathalie Dalobbe, 2009, p.8).

Selon la théorie de l'autodétermination, l'individu a des besoins psychologiques fondamentaux d'autodétermination (le besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale). La satisfaction de ces besoins contribue à la motivation et au bien-être psychologique de l'individu.

Ainsi que « la satisfaction de ces besoins psychologiques (l'autonomie, la compétence, l'appartenance sociale) amène l'individu à s'actualiser et à ressentir un bien-être psychologique et physique. Elle contribue également à la motivation humaine qui peut varier en fonction d'un contexte donné ». (SOPHIE LAMONTAGNE, 2006, p.6)

Plus spécifiquement, la satisfaction de ces besoins psychologiques contribue à la création d'un sentiment d'appartenance face à l'organisation et est associée à une augmentation de la satisfaction de vie en général.

3).Le rapport entre la satisfaction au travail et le bien- être

On peut aussi percevoir le bien-être au travail comme étant « la relation entre l'investissement nécessaire à un travail et les bénéfices matériels et immatériels qu'on en retire.

« L'idée derrière ce raisonnement est que deux personnes qui considèrent leur emploi intéressant et bien rémunéré, par exemple, n'éprouveront pas nécessairement la même satisfaction envers celui-ci, si les efforts qu'ils ont déployés et qu'ils déploient toujours pour occuper ce poste ne sont pas les mêmes. Un tel modèle a été utilisé par A. Souza Poza dans son analyse comparative de la satisfaction au travail entre différents pays ». (BARUCH Spinoza, 2013, p.22).

4).Le bien- être et la performance au travail :

Nombre de recherches scientifiques tendent à montrer que des individus plus heureux seront plus performants dans leurs missions. Le bien-être au travail est un mélange de bien-être hédonique (celui des sensations plaisantes ressenties, des émotions positives et des évolutions cognitives) et de bien être eudémonique (celui que l'on ressent lors de la réalisation d'une

tâche qui a du sens et qui suit nos valeurs). Ce bien-être influence l'engagement et la performance et il est lui-même influencé par la performance. (Boniwell et Chabanne, 2017, pp33-36)

La notion de bien-être au travail est étroitement liée à celle de qualité de vie au travail on peut parler du bien-être au travail, quand l'humain retrouve sa place.

Le bien-être au travail regroupe « la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ». (Sophie Randon, 2010, p.15).

5).Le lien entre la satisfaction et la performance et le bien-être :

La plupart des travaux étudiant le lien entre bien-être au travail et performance individuelle et organisationnelle traitent en réalité du lien avec le niveau de satisfaction au travail. En effet, « le concept de satisfaction au travail étant plus facilement mesurable et opérationnalisable que celui de bien-être au travail, la satisfaction au travail a été utilisée en tant que substitut du bien-être au travail dans la plupart des études ». (Nathalie Bernard, 2019, pp.88-89)

Parmi les études qui ont élaboré les concepts de bien-être et la satisfaction on trouve le modèle développé par Danna et Griffin (1999), et Cotton et Hart (2003) ainsi que la thèse de Baron (2011).

Le modèle de DANNA et GRIFFIN (FIGURE 05) :« Le bien-être au travail, est un concept issu de la santé au travail mais aussi du concept de satisfaction, présente à la fois les antécédents et les conséquences du bien-être au travail. ». (Nathalie Bernard, 2019, p. 89)

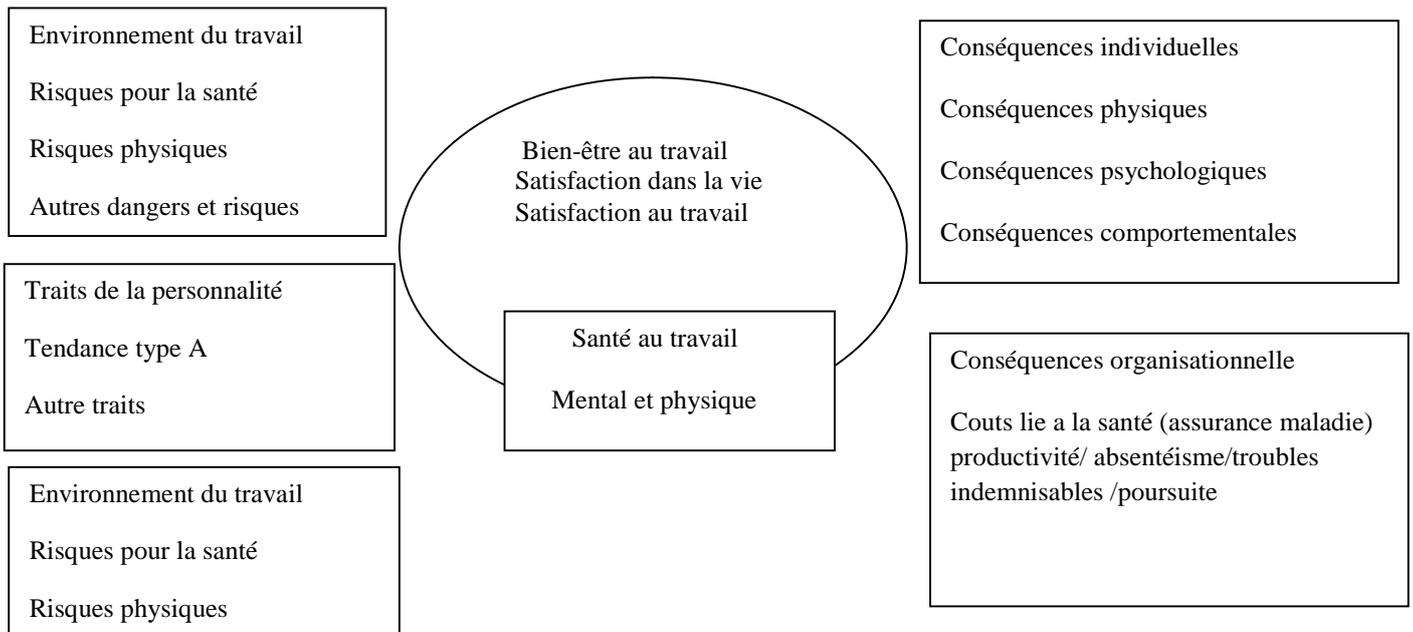


FIGURE 06 : SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Pour Xavier Baron, le bien-être ne peut être envisagé uniquement comme un facteur de performance économique.

Baron aussi reconnaît la perte d'efficacité qu'entraîne le mal-être, il remet en cause l'association systématique entre bien-être et performance.

D'après lui, « le but recherché par les entreprises est celui de la satisfaction des clients et des actionnaires, pas des salariés. Une approche du travail favorisant le bien-être des employés relève donc d'une volonté du chef d'entreprise et non d'une logique systémique. Selon lui, appréhender le travail à partir du bien-être ne contribue pas forcément à la performance économique ». (BARON Xavier, 2011, p.3).

Baron précise d'ailleurs qu'en entreprise tout ce qui est utile à la performance est obligatoire. Dans ce cas, si le bien-être était à coup sûr un facteur de performance il aurait déjà été adopté par les entreprises. Pour lui la performance à l'origine du bien-être et non l'inverse.

CHAPITRE V
LE RAPPORT DES ETUDES
ANTERIEURES AVEC NOTRE
RECHERCHE

- Les études antérieures :

Dans notre travail on a trouvé quatre études antérieures qui sont en rapport avec notre thème de recherche. Etant conscient des lacunes engendrées par l'absence d'une véritable enquête de terrain, nous souhaitons que le choix de ces études antérieures va pallier les lacunes. L'objectif de l'intégration de ces études est de montrer l'impacte de la satisfaction des besoins sur la motivation des salariés au travail.

Nous avons pris l'initiative d'intégrer des thèses de doctorat, qui constituent un choix judicieux, du fait que la plupart des thèses sont des recherches basées sur des enquêtes de terrain approfondies. Et même si les lieux de ces enquêtes sont loin de notre « terrain d'étude », des similitudes existent concernant les facteurs et les effets de la motivation.

.I. La première étude antérieure :

Une thèse de doctorat, intitulée 'Motivation des salariés en chine : établir un climat motivant dans l'entreprise, présenté par YUFEI AN, dans la spécialité de gestion et management (gestion des ressources humaines).

-Le lieu de la recherche : une entreprise PME chinoise (BAOJI HUAMEI INDUSTRY et TRADE CO., LTD.) La thèse est soutenue au conservatoire national des arts et métiers.

Et elle est réalisée dans la période de 2009-2011 et soutenu le 16 octobre, 2013 en France. En allons de la nécessité de la motivation des salariés au travail notamment dans le contexte de la crise économique mondiale actuelle. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leur énergie. Généralement mises en place par l'entreprise, l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend de caractéristiques complexes concernant les salariés (personnalité, attitudes, capacités, conscience, intérêts...etc.) l'organisation, l'environnement économique et social, ainsi que technologique et culturel, etc.

Il n'y a donc pas de méthode générale pour motiver, mais des indications spécifiques et des facteurs que l'analyse théorique du contenu de la motivation et de chacune des étapes du processus motivationnel nous permet de définir, d'identifier, de valider, d'orienter et d'améliorer. l'étude cherche et vise à aider les personnes qui gèrent les ressources humaines (dans l'entreprise) à comprendre comment créer des conditions propices à la motivation des salariés, comment orienter, susciter et soutenir leur motivation et comment construire des stratégies motivationnelles adaptées. De plus, à cette fin, en favorisant la motivation et en suscitant l'intérêt des salariés, le chercheur essaye de proposer d'établir un climat motivant dans l'entreprise chinoise. Cette thèse est du rapport avec notre recherche car d'un coté elle

traite la même question que la notre qui est la recherche des facteurs à satisfaire pour inciter la motivation des salariés au travail et d'un autre côté c'est la différence entre l'environnement géographique chinois et algérien et l'utilité de la thèse qui peut nous aider à concevoir une stratégie motivationnel pour l'entreprise algérienne à partir du contexte de l'entreprise chinoise.

- **Les raisons de choix du thème de la thèse par le chercheur :** les raisons qui ont poussé le chercheur à mener son enquête dans cette entreprise c'est que les PME occupent une place importante dans la plupart des secteurs économiques chinois, or cette entreprise industrielle et commerciale (BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.) entre dans la catégorie des PME. L'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans. Poser la question pour la PME chinoise est donc un sujet intéressant
- **pour les objectifs de la recherche elle cherche à** accroître la performance du gestionnaire de l'entreprise en identifiant les pistes permettant d'améliorer l'efficacité de ses équipes afin de profiter de sa position concurrentielle et pour cela le chercheur a enquêté à l'intérieur sur la façon d'augmenter la productivité individuelle, sur la manière d'améliorer la motivation de ses salariés. Et formuler des propositions sur l'entretien de la motivation de salarié et sur l'établissement d'un climat motivant. De ce fait, nous chercherons à répondre aux questions :
 - sa problématique porte sur les principaux facteurs de la motivation est le processus menant à la motivation et méthode de motivation du salarié chinois et les stratégies adoptées pour motiver ces salariés et la manière d'établir un climat de travail motivant.
 - Son analyse porte sur son intervention à partir de la satisfaction de six facteurs qui peuvent susciter la motivation chez les salariés de l'entreprise ces facteurs sont : l'amélioration des conditions physiologiques du travail, le contexte dans lequel se trouve une personne au travail, les caractéristiques de l'emploi, et avoir un travail plus intéressant, la fixation des objectifs dans une organisation, L'organisation du travail (pp.167-168)
 - Les résultats issus de la recherche nous renseignent sur le fait que l'amélioration des facteurs : Vibration, Fumées, Répétition, Sécurité, Heures fixes, nous devrions

diminuer l'insatisfaction et par conséquent accroître la motivation au travail. Aussi le contexte (Relation, Communication, Compétition, Equilibre) dans lequel se trouve une personne a un impact marquant sur ses motivations et sa satisfaction au travail. Et encore D'après les résultats, les caractéristiques de l'emploi de l'individu (Information, Ressource, Programme, Technique, Autonomie, Commentaires) agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail et pour le travail plus intéressant (Qualification, Contribution, Résultat) est un déterminant de la motivation, les variables qui amènent la personne à se sentir compétente (Développement, Compétence) augmenteront sa motivation autodéterminée, et aussi la fixation des objectifs dans une organisation qui améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts et de ses attentes (Carrière, Capacité Intérêts, Reconnaissance) favorisent la motivation personnelle. Enfin les résultats obtenus montrent que l'organisation peut établir un climat motivant (Collaboration, Responsabilité, Politique, Technique, Application, Formation) qui favorisera la motivation au travail. (pp.251-253)

Sauf qu'à partir des données, le chercheur a trouvé que, pour cette entreprise, le facteur le plus important est le facteur Hygiène ou Condition physique du travail, Ensuite, successivement le travail plus Intéressant, Les caractéristiques de l'emploi de l'individu, la fixation des objectifs dans une organisation, Le contexte dans lequel se trouve une personne et L'organisation du travail

. Le rapport de la recherche avec notre étude :

D'abord cette recherche qui s'intitule 'Motivation des salariés en chine : établir un climat motivant dans l'entreprise' a une similitude et un rapport direct avec notre thème de recherche , la thèse traite les deux concepts au même temps ; qui sont la motivation et la satisfaction au travail , dans cette thèse le chercheurs a essayé de traiter les facteurs de motivation des travailleurs dans une entreprise chinoise en se basant sur les facteurs a satisfaire pour motiver les travailleurs.

-L'auteur a dégagé six hypothèses pour mieux cerner la problématique sur laquelle il a travaillé. Pour notre part on s'est basé dans notre recherche, sur tous les facteurs qui sont cité par le chercheur. les facteurs qui motivent le salarié selon le chercheurs sont (Vibration, Fumées, Répétition, Sécurité, Heures fixes, la condition psychologique (Relation,

Communication, Compétition, Equilibre), un travail plus intéressant (Qualification, Contribution, Résultat), La fixation des objectifs dans une organisation (Carrière, Capacité Intérêts, Reconnaissance), : L'organisation du travail (Collaboration, Responsabilité, Politique, Technique, Application, Formation). les caractéristiques de l'emploi de l'individu (Information, Ressource, Programme, Technique, Autonomie, Commentaires),

Les résultats de recherche de la thèse ont démontré l'importance des ces facteurs dans la motivation des travailleurs chinois dans cette entreprise. Par la confirmation des hypothèses de recherche.

-Dans notre recherche on s'est focalisé sur les facteurs de motivation des salariés au travail et on a essayé de recenser tous les facteurs qui peuvent être source de motivation au travail ces facteurs peuvent être de nature psycho-social ou organisationnel, dans notre étude les facteurs de la motivation sont considérés comme des besoins qu'on doit satisfaire pour les salariés afin de les motiver.

Ces besoins sont devisés en deux types :

Les besoins physiques : (matériels)

comme les conditions du travail(le bruit la ventilation la charge du travail l'ergonomie, la chaleur, les vibrations, les niveaux sonore l'exposition a substances toxique le travail en hauteurs, la pénibilité, l'existence des risques et des dangers, l'insécurité au travail), et les horaires du travail et le système du rémunération (salaire ' primes ' récompenses ,cadeaux) ou organisationnel (leaderships, les relations au travail entre les différente parties, la communication)

Les besoins psychologiques :

La reconnaissance, l'autonomie, la compétence, le respect, la reconnaissance, l'évolution personnelle et professionnelle et la conciliation entre le travail et la vie.

D'après notre lecteur on a trouvé que le chercheur a démarré du principe que l'assemblage de ces facteurs va aboutir à la motivation ensuite l'augmentation de la performance enfin la satisfaction du travailleurs.

Tout à fait le contraire pour notre étude car la motivation des salariés est le résultat de la satisfaction des besoins (facteurs de motivation)

-A partir de notre lecture de cette thèse, nous avons constaté que le chercheur n'a pas donné beaucoup d'importance pour le facteur de la rémunération et son impact sur la motivation au travail et il s'est contenté de chercher si le salaire est équitable par rapport à la tâche et l'effort fourni sur le plan interne de l'entreprise et n'ont pas sur la plan externe.

D'après les lectures faites concernant la motivation, la rémunération a un rôle important dans la motivation du salarié au travail comme nous l'avons cité dans le deuxième chapitre de notre recherche. Et ce malgré l'absence de considération de la part du chercheur pour le facteur 'salaire'.

Les résultats de la recherche de la thèse ont démontré l'importance de facteurs des conditions physique et l'hygiène dans la motivation des travailleurs, selon Herzberg ils sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, qui ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. et selon Maslow, ses facteurs sont les besoins fondamentaux de survie si ces besoins indispensables ne sont pas satisfaits, il est impossible de montrer un intérêt quelconque pour les besoins subséquents.

De plus, le facteur qui concerne un travail plus intéressant qui pousse la personne à se sentir compétente augmentera sa motivation. Qui est selon la théorie de l'autodétermination comme besoin psychologique de base, l'individu a besoin de se percevoir compétent quand il réalise une activité ou effectue une tâche il doit percevoir qu'il possède l'habileté et les aptitudes nécessaires à la réalisation de ceux-ci. Ainsi, son besoin de compétence sera satisfait.

Enfin on peut conclure que les facteurs qui sont plus importants pour la motivation des travailleurs chinois de l'entreprise d'étude, sont les conditions physiques du travail (Vibration, Fumées, Répétition, Sécurité, Heures fixes,) et les conditions d'hygiènes, et le facteur d'avoir un travail intéressant qui permet à la personne de se sentir compétente.

Et pour les autres facteurs ont moins d'importance mais leur existence collabore à la motivation des travailleurs.

.II. La deuxième étude antérieure :

La deuxième étude antérieure intéressante du fait qu'elle s'inscrit dans la même perspective que notre étude est un mémoire du magister de Melle TIRCHI OURDIA intitulé « la gestion

des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail » soutenu le 07/07/2012 à la faculté des sciences économique et commerciale et science de gestion, option management à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, l'étude pratique réalisée à l'entreprise CEVITAL de la wilaya de Bejaia

Elle a démarré du principe de l'obligation de développer la motivation au travail par les managers et l'intéressement de ces managers au lien entre le salarié et le climat social de l'entreprise et les facteurs qui favorisent l'engagement des salariés envers leur travail et l'objectif de ce mémoire est l'explication du rapport entre la rémunération et la motivation au travail dans l'entreprise CEVITAL.

- **Les objectifs de la recherche de la thèse :** à travers sa recherche l'étudiante a essayé de proposer une grille qui sert à évaluer l'efficacité des composantes de la rémunération directe sur la motivation.

-son travail s'appuie sur l'analyse de la structure de rémunération pour dévoiler les caractères qui sont pris en considération dans la classification de la rémunération et aborder les caractères qui doivent conduire aux augmentations et au changement des coefficients sans nuire à la motivation des salariés.

-Et en fin elle cherche à démontrer ce que pensent les salariés algériens de leur salaires et rémunération.

- **La problématique de la recherche :** La problématique de cette recherche porte sur la question, est ce la rémunération qui est le déterminant essentiel de la motivation pour les salariés à l'entreprise CEVITAL en d'autre terme l'étudiante cherche à savoir si les salariés sont motivés dans leur travail par leur rémunération?

Son analyse porte sur la procédure suivie par l'entreprise CEVITAL pour motiver ses salariés sans nuire à l'équité interne, en essayant de savoir si l'entreprise applique la même structure de rémunérations pour l'ensemble du personnel ou bien la rémunération se fait selon le mérite.

- Son analyse considère la rémunération comme le déterminant essentiel de la motivation au travail, les salariés motivés par la rémunération sont également motivés et satisfaits dans leur travail. Mais ce déterminant seul peut être insuffisant pour motiver les salariés au travail il se peut qu'il y est d'autres facteurs qui sont à l'origine de la motivation des salariés au travail.

- **Les résultats de la recherche selon les résultats de l'enquête :** Selon les résultats de la recherche l'étudiante nous renseigne sur l'émergence de certains éléments sur le terrain qui montrent la limite de la rémunération (p248), car pour les salariés la rémunération, est un moyen pour survivre.

Les salariés font des comparaisons, avec les salaires de leurs collègues, si on porte atteinte au principe d'équité, ils seront mécontents.

Une véritable motivation s'installe lorsque la rémunération des salariés évolue d'une manière à leur garantir une vie décente. Cela n'empêche pas de trouver, un ensemble de salariés qui affirme que leur conscience professionnelle les incite à travailler davantage que la rémunération. Ils considèrent que même si l'ensemble de leur revenus n'est pas conforme à leur attentes, leur consciences, leur application et leur implication dans leur travail suffisent à les motiver.

L'étude de cas de la recherche affirme que la rémunération agit sur les attitudes des salariés par le biais du sentiment d'équité, la plupart des salariés relient la rémunération à l'équité, ce qui signifie qu'ils estiment être payés à leur juste valeur.

L'étude aussi indique que les variables explicatives liées à la rémunération expliquent mieux la satisfaction que la motivation au travail. La satisfaction à l'égard de la rémunération est un facteur plus important pour la satisfaction au travail comparé à la motivation.

- **Le rapport de la recherche avec notre étude**

La recherche de la thèse à un rapport étroit avec notre thème de recherche, l'inconvénient, l'étude a mis en exergue un seul élément parmi les différents facteurs de la motivation et satisfaction des salariés au travail que nous avons cité dans notre recherche.

L'étudiante a essayé de traiter dans son étude le rôle de la rémunération dans la motivation et la satisfaction des salariés au travail, mais les résultats de son étude montrent que la rémunération n'est pas un déterminant décisif de la motivation et satisfaction.

Par contre d'autres facteurs sont démontrés par l'étude comme facteurs de motivation des salariés au travail qui sont des facteurs d'ordre psychologiques (l'équité), et d'autres facteurs d'ordre sociologiques qui sont des sources de motivation, ces facteurs sont l'application et l'implication du salarié dans l'entreprise et le sentiment d'appartenance à un groupe et d'être reconnu est facteur de motivation comme nous l'avons cité dans le premier chapitre dans notre étude car d'après Maslow parmi les besoins de l'individu qu'on doit satisfaire pour le

motiver nous trouvons « Les besoins sociaux qui sont : le sentiment d'appartenance à une collectivité ,le besoin d'être accepté par les autres, de recevoir leur soutien, et la recherche des relations interpersonnelles, appartenir à un groupe, avoir des amis. » (Mc GREGOR. D, 1976, p6.).

Un autre facteur de motivation des salariés qui est la recherche de l'évolution sur le plan personnel et professionnel.

Un facteur qui est l'équité se présente comme facteurs de motivation dans l'entreprise CEVITAL comme nous l'avons cité au troisième chapitre de notre étude car selon la théorie de la justice et de l'équité d'Adams, l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail est en ligne avec sa contribution. (Naouële Boutefas, 2015, p.97)

On trouve aussi l'équité dans la rémunération entre les différents salariés de l'entreprise car les salariés comparent toujours leur salaire au salaire de leurs camarades.

En somme, selon les résultats de l'enquête, nous pouvons dire que la rémunération n'est pas le seul déterminant de la motivation des salariés au travail, certes qu'elle contribue à la motivation au travail ; mais elle reste insuffisante pour la motivation au travail, car d'autres facteurs doivent être satisfaits pour motiver les salariés. D'après l'étude théorique et selon les résultats de la recherche qui s'intitule *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail* » le fait de ne pas être motivé par la rémunération n'implique pas que le salarié n'est pas motivé.

La motivation des salariés au travail implique la satisfaction d'autres facteurs que nous avons soulignés au cours de notre recherche théorique.

On ne peut pas nier le rôle de la satisfaction du facteur rémunération dans la motivation des salariés au travail, mais il reste insuffisant car il y a d'autre facteurs à satisfaire pour atteindre le niveau optimal de la motivation est cela est dû à l'hétérogénéité du personnel et la diversité entre les individus (âge, sexe, niveaux d'instruction, l'ancienneté, la culture, les attentes, etc....),et c'est le rôle du manager de diagnostiquer et de se renseigner sur l'états d'esprit des salariés et comprendre leur comportements et de savoir leur besoins au travail, à partir de là, le manager peut planifier pour modifier les comportements et concevoir des outils et des moyens pour améliorer le degré de motivation des salariés de l'entreprise.

.III. La troisième étude antérieure :

Une autre étude qui nous intéresse et qui à un lien avec notre thématique de recherche c'est une thèse de magister sous le titre « *l'impact physique du travail sur la motivation des travailleurs* » Présentée par M/ YATIM Mohamed Faculté des sciences économiques et sciences de gestion a l'université Abou Bakr -Belkaid de Tlemcen dans l'année 2002-2003 étude pratique sur les conditions de travail réalisée au niveau du Centre de distribution de Saida – SONELGAZ

- **La problématique de la recherche :** La problématique de la thèse porte sur l'amélioration des conditions de travail peuvent-elles avoir un impact sur la motivation des travailleurs ? D'une autre manière la détérioration du milieu de travail et des conditions de travail, ne sont – ils pas des facteurs majeurs des faibles performances des travailleurs
- **Les objectifs de la recherche :** en terme d'objectifs, la thèse cherche à étudier le thème de travail et ces conditions et leurs impact sur la motivation du personnel et d'étudier et analyser les différents problèmes que soulève le milieu professionnel, l'un de ces problèmes ; le problème de l'analyse et de l'amélioration des conditions de travail et d'analyse l'entreprise algérienne sur la question de l'amélioration des conditions du travail.
- Son analyse se base sur les conditions du travail et leur impacts sur la motivation du personnel de l'entreprise SONELAGAZ, centra de Saida, car des conditions de travail pénibles et précaires contribuent sans nul doute à une réelle démotivation du personnel.

Les résultats de la recherche (p.216) les résultats nous renseignent que : l'entreprise SONELGAZ qui est engagée dans un processus de restructuration à travers la création de nouvelles filiales à tendance à faire oublier aux responsables de l'entreprise l'aspect humain du travail et à la négligence des travailleurs qui ne sont guère associés à la politique future de l'entreprise. Cette opération de filialisation est vue par l'ensemble des travailleurs comme une simple forme de privatisation, ce qui démotive grandement l'ensemble du personnel et crée un stress énorme à l'idée de perdre leur emploi.

L'intensification de la charge de travail observée et qui est due essentiellement à l'augmentation du nombre des abonnés d'une part et de la diminution des effectifs d'autre part, se répercute aussi sur la motivation des travailleurs, à ce problème l'entreprise à

procéder à l'externalisation de certains de ces fonctions essentielles telles que le prélèvement des consommations d'énergie, le branchement et la coupure de l'électricité, peut être avec cette démarche, l'entreprise a atténué un peu la charge de travail mais d'un autre côté, elle s'est privée d'un contact direct avec la clientèle, outil important pour entretenir et promouvoir son image, s'ajoutant à tout cela la négligence des aspects physique du travail de certaines catégories socioprofessionnelles, ainsi que le contenu des tâches de certains travailleurs caractérisées par une certaine pénibilité et la précarité des mesures de sécurité et d'hygiène, sont autant de points que l'entreprise Sonelgaz doit prendre en charge de façon sérieuse. La communication et l'information interne sur le sujet des risques professionnels et des conditions de travail sont essentielles, néanmoins la moitié des participants à l'enquête ont affirmé ne pas être informés des risques professionnels encourus et ce malgré les efforts et les moyens déployés par l'entreprise dans ce sens.

Les nouvelles formes d'organisation de travail et les principes de management tels que le management participatif, la rotation des postes, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, ainsi que le travail en équipe sont connus par l'entreprise Sonelgaz, témoin de cette connaissance les différents séminaires réalisés par l'entreprise et les brochures éditées par la sous - direction des communications, malheureusement un bon nombre de ces techniques sont absentes dans la réalité pratique de l'entreprise, par conséquent l'intérêt de l'entreprise est de s'engager un peu plus sur cette voie par l'application de ces nouvelles formes car presque la majorité du personnel a répondu positivement à l'enrichissement de la polyvalence qui caractérise leur travail.

L'aspect psychologique du travail, les classes socioprofessionnelles exécutives sentent un certain malaise en ce qui concerne leur relation avec la hiérarchie. Aussi, les résultats montrent des problèmes de violence qui touchent plus particulièrement le personnel en contact direct avec la clientèle.

Des autres sources ou facteurs de motivation des travailleurs du centre de Saida, selon les résultats de la recherche et selon chaque catégorie socioprofessionnelle. Pour les cadres du centre, la majorité les place en priorité et en premier lieu le salaire élevé en suite l'assurance de l'emploi en second lieu puis une information transparente et claire et le respect accordé par le chef, et enfin les possibilités de formation et le perfectionnement viennent respectivement en suite. (p.211).

La majorité absolue du personnel d'exécution est motivée par un salaire élevé, les Possibilités de promotion et l'assurance de garder son emploi viennent en seconde place, aussi le respect accordé par le chef, la sécurité effective des risques professionnels et une information transparente et claire viennent tous en troisième lieu ensuite les Possibilités de formation et perfectionnement et l'horaire de travail flexible, la participation à l'œuvre avec et l'autonomie dans le travail viennent en dernier lieu. (p.211)

. Le rapport de la thèse avec notre recherche :

La recherche en question à un rapport direct avec notre sujet d'étude car elle traite presque les mêmes questions que les nôtres ; en premier lieu, elle traite l'effet des conditions du travail sur la motivation des salariés au travail d'après les résultats de cette thèse elle démontre l'existence d'autres facteurs qui sont sources de motivation des salariés au travail, et qui sont de nature sociologique et psychologique et qui n'ont pas de relation avec l'amélioration des conditions du travail, les facteurs sociologiques sont le manque de communication dans l'entreprise et l'écartement des salariés dans la prise de décision et de la gestion de l'entreprise. Ainsi que le problème relationnel entre les responsables et les simples travailleurs, les facteurs psychologiques de la démotivation des salariés de l'entreprise sont le stress et la violence subies par les clients et l'inquiétude de perdre l'emploi.

Donc les résultats de la thèse démontrent l'utilité de ces facteurs dans la motivation des salariés au travail malgré l'importance de l'amélioration des conditions du travail et son impacte sur la motivation des salariés au travail.

.IV. La quatrième étude antérieure :

Pour finir, la dernière étude antérieure intégrée dans notre travail concerne l'importance de la thèse de doctorat de Melle TAIEBI Khadîdja qui est dans la même perspective que notre étude, intitulée « *La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises Algériennes. Cas de l'E.N.A.P et E.P.O* » qui démarre du principe que les problèmes de l'entreprise Algérienne sont hérités de l'ancien système économique, parmi ces problèmes on trouve celui des ressources humaines considéré, le plus complexe et le plus difficile à gérer. Peu d'entreprises ont échappé à la crise économique qui frappe le pays Les mutations économiques et sociales que connaît le pays actuellement, ont engendré des confrontations à des conflits dans la majorité des entreprises Algériennes, ainsi que les différentes grèves observées par les collectifs dues à des revendications spécifiques qui se justifient par l'absence des moyens d'assurer une bonne rémunération de leurs travailleurs.

Pour quelques-uns, c'est le déterminant incontournable de motivation des salariés au travail, mais pour d'autres il existe d'autres facteurs qui motivent les salariés tels que : la formation, la promotion, les conditions de travail et les encouragements financiers et non financiers.

La thèse de TAIEBI est abordée dans le même sens d'une des parties de notre recherche, bien que la rémunération et la motivation étudiées par le chercheur s'apparente au cas d'étude mis en valeur par notre sujet « l'impacte de la satisfaction des besoins sur la motivation des salariés au travail ». D'un côté le traitement de la thèse de quelques facteurs de motivation au travail et d'un autre côté le terrain d'étude portant sur la wilaya d'Oran, qui est différent de la wilaya de Bejaia. Pour pouvoir faire des comparaisons avec la wilaya de Bejaia Et d'un autre côté le traitement de la rémunération comme facteurs majeur de motivation au travail en incluant d'autres facteurs comme la formation, la promotion et les conditions du travail et encouragements financiers et non financiers.

- Parmi, les objectifs visés, vérifier qu'elle est l'influence des rémunérations sur la motivation au travail. proposer certaines solutions alternatives afin d'améliorer la gestion de l'entreprise publique certes soumise à de multitudes contraintes tant externes qu'internes.
- Sa problématique porte sur : la motivation des salariés par la rémunération, elle voulait savoir s'ils sont également satisfaits et motivés dans leur travail. Pour mener à bien sa recherche, elle a suivi une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens, administrés à un échantillon représentant la population cible.
- **Son analyse porte sur** : la vérification de l'effet de la rémunération sur la motivation au travail, Les salariés motivés par leur rémunération sont également motivés et satisfaits dans leur travail, en incluant d'autre facteurs de la motivation au travail tels que : la formation, la promotion, les conditions de travail et les encouragements financiers et non financiers, en vérifiant leur impact sur la motivation.
- **Les résultats issus de cette recherche nous renseignent sur** (p.158) : l'existence d'un certain nombre de facteurs qui génèrent de la satisfaction au travail et qui apparaissent comme des puissants déterminants de la motivation au travail. Il s'agit de la formation, les conditions du travail, la possibilité d'obtenir de l'avancement, la possibilité de s'améliorer en acquérant des nouvelles connaissances et du salaire.

Les résultats démontrent que le salaire reste le principal facteur de motivation des travailleurs quelque soit leur catégorie socioprofessionnelle. L'enquête, aussi conduit le chercheur à des résultats très défavorables par rapport aux attentes à la formation, cette

insatisfaction est élevée chez les agents d'exécution. En ce qui concerne l'insatisfaction des travailleurs, nous constatons que malgré la diversité des aspects qui causent l'insatisfaction des travailleurs à l'égard de leur travail, il existe un dominateur commun qui représente une source majeure de cette insatisfaction, il s'agit du salaire qui représente un moyen pour la couverture des besoins fondamentaux. Car la majorité sont insatisfaits de leurs salaires parce qu'ils le voient inadéquat par rapport à leur efforts et d'autres sont en revanche insatisfait de leur salaire en le comparant aux salaires des autres travailleurs dans d'autres entreprises.

Après avoir montré l'impacte du facteur 'rémunération' sur la motivation des salariés au travail tel qu'il est clarifié dans la théorie des besoins du Maslow le salaire est le moyen de satisfaire de nombreux besoins chez les travailleurs, dont figurent les besoins physiologiques, mais malgré l'importance de ces besoins les résultats de l'étude démontrent l'existence d'autres besoins réclamés par les salariés pour inciter leur motivation au travail, ces besoins sont la formation, les conditions du travail, la possibilité d'obtenir de l'avancement, la possibilité de s'améliorer en acquérant de nouvelles connaissances.

Donc en se basant sur la satisfaction du facteur 'rémunération' comme le déterminant essentiel de la motivation des salariés au travail, et en négligeant d'autres facteurs (social et psychologique) cela va pas régler les phénomènes de la démotivation et de l'insatisfaction des salariés au travail, car les besoins des salariés sont nombreux et diversifiés ,et c'est au manager de recenser tous les besoins des salariés d'entreprise et détecter les causes de la baisse de la motivation au travail, pour essayer de mettre en place une bonne politique de gestion pour pouvoir satisfaire tout le personnel.

CONCLUSION

Conclusion :

Le thème de la motivation dans l'entreprise a suscité, depuis plusieurs décennies et encore aujourd'hui, de nombreuses discussions. La littérature sur le sujet est nombreuse et florissante. Nous avons inscrit notre sujet de recherche dans la même optique pour joindre les différents travaux de recherches effectués sur ce thème (la motivation).

L'objectif de notre étude est de déterminer l'impact de la satisfaction des besoins sur la motivation des salariés au travail et pour atteindre cet objectif nous avons réparti les besoins des salariés en deux grandes séries, la première série concerne les besoins matériels des salariés quant à la deuxième série montre les besoins psychologiques au travail, cette démarche nous l'avons effectué afin de démontrer l'influences de chacune des ces séries sur la motivation, et ceci, après la délimitation de tous les besoins nécessaires qui incitent ou améliorent la motivation au travail. Notre recherche théorique sur la littérature existante sur le thème a dévoilé une relation de causalité entre la satisfaction des besoins et la motivation des salariés au travail.

Les résultats obtenus par les études antérieurs confirment l'impact et l'importance des deux séries de besoins dans la motivation des salariés au travail, en effet, les résultats de certaines études confirment que la satisfaction de besoins matériels (rémunération, salaire...etc.) est la source de la motivation des salariés au travail, sans négliger pour autant l'impact des besoins psychologiques et leur contribution à la motivation au travail, en somme elles reconnaissent l'importance des besoins psychologiques à un degré inférieur par rapport aux besoins matériels. D'autres études ont confirmé que c'est les besoins psychologique, (la reconnaissance, l'autonomie, le respect) qui sont la source de motivation au travail.

Ce modeste travail, rejoint le débat sur les facteurs susceptibles d'influencer la motivation des salariés au travail en vue de les satisfaire pour augmenter leur degré de performance et leur rentabilité et afin de mettre l'individu à l'aise dans son travail (le bien-être).

Nous avons essayé de résumer les différents besoins à satisfaire pour susciter la motivation des salariés au travail malgré la diversité existante entre les individus, les organisations et même les pays.

Nous sommes conscients que, l'apport majeur de notre travail réside dans la présentation des facteurs (besoins) essentiels que le manager doit prendre en considération pour créer ou améliorer la motivation des salariés au travail au sein de l'entreprise. Malgré les lacunes de notre recherche qui est purement théorique, cela peut orienter d'autres chercheurs vers

l'exploration de nouveaux champs de recherche concernant la question de la motivation, et la satisfaction au travail pour cerner ce sujet dans ses différentes dimensions.

**LA LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE**

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE :

- 1- ACHET Isabelle, DALAFLORE Jean-Luc, FABRE Christine, MAGNY France
Songeur Christel, 2015, Mémoire Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, université de paris.
- 2- ADRIENNE Jenny, 1993, *L'impact D'un Programme De Formation A Distance En Gestion Scolaire Analyse Sous L'angle De La Satisfaction Au Travail*, canada, Université du Québec à Trois Rivières.
- 3- ALBERTINI Jean-Marie et SILEM Ahmed, 2002, Lexique d'économie, paris, 7eme édition, DALLOZ.
- 4- AUBERT Nicol, 2003, Diriger et Motiver Art et Pratique du Management, édition, d'organisation, paris.
- 5- -BARBEAU, Denise, 1994, Analyse de déterminants et d'indicateurs de la motivation scolaire d'élèves du collégial. Collège de Bois- de- Bologne, Page n'est pas cité
- 6- - BLAIS, M.R., LACHANCE, L., VALLERAND, R.J., BRIERE, N.M. et RIDDLE, A.S), 1993, L'inventaire des motivations au travail de Blais. Revue Québécoise de Psychologie, vol.14, n°3
- 7- BARON Xavier, 2011, Le bien-être au travail est-il une condition de la performance, [En ligne] (consulté le 4 mai 2014), URL http://www.xavierbaronconseilrh.fr/publi_ligne.html
- 8- BARUCH Spinoza, 2013, Le Bien-être Au Travail, Objectif En Soi Et Vecteur De Performance Économique ,2eme édition. Lieu d'édition n'est pas cité.
- 9- BOIES Vanessa, 2015, L'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (TAP) du Québec, mémoire en maîtrise en relation industrielle, canada.
- 10- BONWELL, I., et CHABANNE, J., 2017, La psychologie positive appliquée au travail, Le Journal des psychologues, (/4 (n° 346)).
- 11- BOUTERFAS, Naouële. , 2015, Vers Un Modèle De La Santé Psychologique Au Travail Des Agents Du Social et De L'insertion Quels Inducteurs Organisationnels, Psychosociaux et Personnels Sur Le Bien-être, La Détresse et L'épuisement, Lille, université de Lille.

- 12- Centre collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, WHO Collaborating Centre on Community Safety Promotion, Karolinska Institute, Organisation mondiale de la Santé, [Sécurité et promotion de la sécurité : aspects conceptuels et opérationnels](#), Québec, septembre 1998.
- 13- CITEAU Jean-Pierre, 2002, Gestion Des Ressources Humaines Principes Généraux et Cas Pratiques, Paris, 4^{ème} édition, DALLOUZ.
- 14- DODIER Dominique, 2003, La reconnaissance au travail Montréal, Québec, la maison d'édition n'est pas citée.
- 15- Dreyer Pascal et al, 2016, Les Chantiers, leroy merlin source, janvier 2016 n°9, p 10.
- 16- ELLUL, Jean. , 1982, Variations historiques des motivations au travail». Quelles motivations au travail ? Société française de psychologie du travail, Entreprise, Paris, Moderne d'édition.
- 17- FICHER Gustave- Nicola , 2002, Traité de Psychologie de La Santé, Paris, édition, Dunod,
- 18- GOGUELIN Pierre, professeur de psychologie du travail, Paris, au Cnam, au Congrès de la Société française de psychologie, éditions ESF paris.
- 19- GRAWITZ Madeleine, 2000, Lexique Les Sciences Sociales, paris, 7^{eme} édition, DALLOZ.
- 20- HELLRIEGEL.D, 2007, Management Des Organisations ,2^{eme}, Edition de Boeck .Le lieu d'édition n'est pas cité.
- 21- HOGARTH.T. et al. , 2001, Work-life balance Results from the baseline study Norwich, UK, Département for Education and Employment.
- 22- LAMONTAGNE Sophie, 2006, Pour Quoi La Reconnaissance Au Travail Contribue a La motivation Et Au Bien Etre Des Travailleurs, Mémoire présenté Pour l'obtention du grade de maître es arts. FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION, UNIVERSITÉ LAVAL, QUÉBEC, canada.
- 23- LAURIN, P.et JOMPHE G. 1990, Les Aspects Humains de l'Organisation, Scolaire, ADS-1005, canada, Unité de Formation à Distance, Université du Québec à Trois Rivières.
- 24- LA Satisfaction Au Travail, 2012, Conduite Par Le CCECQA EN, Novembre 2000.
- 25- LEVY-LEBOYER Claude, 2003, La Motivation Dans L'entreprise Modèles et Stratégies, paris ,2^{eme} édition d'organisation,
- 26- LEVLY-LEBOYE Claude, 2006, LA MOTIVATION AU TRAVAIL, modèles et stratégies, paris, édition organisation.

- 27- LOUART Pierre, 2000, Maslow, Herzberg et Les Théories Du Contenu Motivationnel, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020, CLAREE, IAE-USTL.
- 28- MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, 2000, Lexique De Gestion, paris, 5eme édition Dalloz.
- 29- MAURICE Angers, 1997, Initiation Pratique à La Méthodologique Des Sciences Humaines, Alger, Casbah, université.
- 30- MÉDA Dominique, 2010, Le Travail » : Que Sais-Je ?, Paris, Éditions, Presses Universitaires de France.
- 31- MEKKIOUI Soumia, /Déc 2015, La rémunération un outil de développement, des ressources humaines, Revue algérien de développement économique N ° 03 //Déc 2015, Tlemcen. ALGERIE.
- 32- MONTROY B et CROZET, 1996, gestion des ressources humaines, paris, éd, organisation.
- 33- MOREAU Nicole, 1999, Violence ou harcèlement psychologique au travail problématique- Direction des études et des politiques Ministère du travail Gouvernement du Québec.
- 34- Nathalie Bernard, 2019, Bien-être Au Travail et Performance De L'entreprise Une Analyse Par Les Paradoxes, Alpes France, Université Grenoble.
- 35- NDAGIJIMANA Jean-Baptiste, 2013, Les Facteurs De La Faible Motivation Et Leurs Effet Sur L'apprentissage. Cas des élèves de l'Ecole Normale Primaire (ENP/TTC) au Rwanda, paris.
- 36- PERRITTI J.M, 2005, Ressources Humaines, paris, Ed, veber, 10eme Ed.
- 37- PIGANIOL Claude, 1980, Techniques et politiques d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise, Paris. la maison d'édition n'est pas citée.
- 38- PLOURDE Jean, 1993, Le Modèle Intégrée La Motivation Des Enseignants Au Secondaire, canada, université de QUÉBEC.
- 39- RANDON Sophie, 2010, Actualisation en 2011 De La Revue De Littérature Sur La Satisfaction A Travail CONDUITE PAR LE CCECQA EN 2000.
- 40- ROUSSEL Patrice, 1996 la Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, paris, édition Economica.
- 41- ROUSSEL, P., 2000, La Motivation Au Travail - Concept et Théories. Notes du LIRHE, n°326, octobre. Le lieu d'édition n'est pas cité.

- 42- ROY DUMESNIL Camille, 2018, Les Facteurs Influençant La Satisfaction Au Travail Et La Performance De Personnel En Contact En Contexte Touristique, Université Du Québec À Montréal
- 43- RYAN, R. M., SHELDON, K. M., KASSER, T., et DECI, E. L., 1996, All goals are not created equal: an organismic perspective on the nature of goals and their regulation in ip.le lieu et la maison d'édition ne sont pas cités.
- 44- RYAN, R. M., et DECI, E. L., 2000, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social développement, and well-being, Amérique. La maison d'édition n'est pas citée.
- 45- SPECTOR P.E, 1997, Traduction libre de la définition de Job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related.
- 46- Tremblay-Barrette, 1990, Étude sur la satisfaction au travail d'un Groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean Québec Université Du QUÉBEC À Chicoutimi.
- 47- TREMBLAY Patrice et BEAUREGARD Benjamin, 2006, application du model tétra classe aux résultats de Sandage d'un organisme publique. Centre d'expertise des grands organismes et de la régie des rentes du Québec
- 48- VEILLET Maurice, 1995, La Motivation Au Travail Des Cadres Intermédiaires De Deux Organisations Parapubliques En Processus De Fusion En ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, Le Cas Des Centres Jeunesse, canada, UNIVERSITE DU QUEBEC.
- 49- VIRGINIE Simard, 2005, Relations Entre Les Comportements Interpersonnels Du Psychothérapeutes, La Motivation Des Clients Face À La Thérapie Et Leur Santé Mentale mémoire L'Université Du Québec À Chicoutimi, canada.
- 50- WARTHER et al. , Gestion des ressources humaines, Québec, 2eme édition. l'année d'édition n'est pas citée.
- 51- YUFEI An, 2013, Motivation des salariés en Chine établir un climat mobilisateur dans l'entreprise, France. (thèse de doctorat)
- 52- Dictionnaire historique de la langue française contenant les mots français en usage , (1995), REY, A. Paris : Dictionnaires Le Robert.

LES SITES INTERNETS :

53- (<https://dicophilo.fr/definition/travail/>

54- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>

55- <http://edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000247/01/Vanhammesatiswp39.doc>.

56- URL : http://www.xavierbaronconseilrh.fr/publi_ligne.html □