

Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département des sciences sociales



Filière : sociologie  
Spécialité : sociologie des organisations et du travail

Thème

**Les stratégies de motivation au sein des entreprises :**  
**Cas de : l'entreprise BATICOMPOS**

Préparé par :

- DJOUDIR Abdenour
- KERMICHE Mohand Akli

Encadreur

Dr. SMAIL Idir

Année universitaire : 2019/2020

## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

À mes chères sœurs : Lila, Lynda et mon frère Ghani pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

À toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A tous mes amis sans exception, Mon collègue Akli et toute sa famille.

Abdenour

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents qui ont été toujours présents à mes côtés par leur amour, soutien et encouragements. A toi mon père, toi qui m'a toujours gâté et à toi ma mère, toi qui a tout le temps prié pour moi. Je vous serai éternellement reconnaissant.*

*Mes adorables sœurs : Ferriel, Sabrina, Widad, Mouna, Lina.*

*Mes nièces Sara et Maria, mon neveu Selyane et mes beaux-frères Farid, Bilal et Lyes.*

*Ma chère fiancée Souad et sa famille.*

*Mes grands-parents, oncles, tantes, cousins, cousines paternels et maternels et mes amis (es).*

*Toute la promotion SOT 2018/2019 et tous mes enseignants qui m'ont formé, de l'école primaire jusqu'à l'université.*

*Mon collègue Abdenour et toute sa famille.*

*Tous ceux qui me connaissent et je connais.*

*M<sup>ed</sup>AKli*

## Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de notre stage et qui nous ont aidées lors de la rédaction de ce mémoire.

On voudrait dans un premier temps remercier, notre encadreur M. SMAIL, Idir, enseignant/chercheur à l'université de Bejaia, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribués à alimenter notre réflexion.

On remercie également toute l'équipe pédagogique de l'université de Bejaia, les intervenants professionnels responsables de notre formation et les membres de jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.

On tient à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes suivantes, pour leurs aides dans la réalisation de ce mémoire :

Ms. SIDI SALAH, Lyes et ADJOUTE, Samir qui nous ont vraiment aidé dans la réalisation de la partie pratique. Ils ont partagé leurs connaissances et expériences dans ce milieu, tout en nous accordant leur confiance et une large indépendance dans l'exécution de missions valorisantes.

Le personnel de l'entreprise BATICOMPOS, pour avoir répondu à nos questions sur les stratégies de motivation, ainsi leurs accueils et sympathies.

Nos parents, nos amis pour leurs soutiens constants et leurs encouragements.

# Sommaire

Dédicaces .....	2
Remerciements .....	4
Sommaire .....	5
Liste des abréviations .....	8
Liste des tableaux .....	9
Liste des figures .....	10
Introduction générale .....	11
Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche .....	12
1. Raisons du choix du thème .....	13
2. Objectifs de la recherche .....	13
3. Problématique .....	13
4. Hypothèses de la recherche .....	14
5. Définition des concepts .....	15
5.1. Le Salaire .....	15
5.2. Motivation .....	16
5.3. L'environnement du travail .....	16
6. Méthode et techniques utilisées .....	16
6.1. Définition de la méthode .....	16
6.2. La technique d'enquête .....	17
7. L'échantillonnage .....	17
7.1. Le choix de l'échantillon .....	17
8. Aléas de terrain .....	17
Chapitre II : Généralités sur la motivation .....	19
1. Définition de la motivation .....	20
2. Caractéristiques de la motivation .....	21

3.	Sources de la motivation .....	22
3.1.	Rémunération.....	22
3.2.	Culture et projet d'entreprise.....	22
3.3.	Conditions de travail.....	22
3.4.	Management et communication.....	23
3.5.	Développement et compétence professionnelle .....	23
4.	Les facteurs de la motivation.....	24
4.2.	Les facteurs intrinsèques .....	25
4.3.	Les facteurs extrinsèques .....	26
5.	La motivation et ses termes apparents .....	28
5.1.	La motivation et la satisfaction.....	28
5.2.	Les motivations et les implications.....	29
5.3.	Les motivations et les performances.....	29
5.4.	Motivation/ reconnaissance et satisfaction.....	30
6.	Les premières approches motivationnelles .....	31
Chapitre III : La motivation au travail.....		34
1.	Les théories de contenu.....	35
1.1.	Le Taylorisme .....	35
1.2.	La théorie des relations humaines d'Elton MAYO .....	35
1.3.	Les théories X et Y de Douglas Mac GREGOR (GREGOR, 2020).....	36
1.4.	Les théories des besoins .....	37
1.5.	Les conditions de travail de P. JARDILLIER .....	43
1.6.	La théorie du contenu du travail de PORTER, LAWLER et HACKMAN .....	44
1.7.	Les théories interactionnistes.....	46
2.	Les théories dites de processus.....	47
2.1.	La théorie des attentes ou du résultat escompté de VROOM.....	47

2.2. Autres théories dites de processus .....	51
3. La théorie de la fixation des objectifs .....	52
3.1. La direction par objectif de Peter DRUCKER .....	53
Chapitre IV : Présentation du terrain d'étude .....	55
1. Le tableau de bord de gestion au niveau de BATICOMPOS.....	56
1.1. Historique de l'entreprise .....	56
1.2. Les produits fabriqués .....	56
1.3. Les matières premières utilisées .....	57
1.4. Capacités et moyens de production .....	58
1.5. Organisation et structures de BATICOMPOS .....	58
Chapitre V : Interprétation et analyse des résultats.....	62
1. Relation entre le salaire et situation matrimoniale des salariés.....	63
2. L'impact du niveau d'instruction sur l'attribution du salaire.....	64
3. Le niveau d'instruction des salariés source de l'innovation .....	65
4. Corrélation entre l'âge, le niveau d'instruction et le climat de travail.....	66
5. Relation entre sécurité et climat de travail au sein de BATICOMPOS.....	67
6. L'expérience professionnelle des salariés et l'exécution des tâches .....	68
7. Le climat de travail et relation avec le supérieur hiérarchique.....	69
8. Synthèse des résultats des hypothèses .....	70
8.1. Résultats de la première hypothèse (Le salaire comme facteur de motivation).....	70
8.2. Synthèse de la deuxième hypothèse : (L'environnement du travail, un facteur de motivation).....	71
Conclusion .....	72
Liste bibliographique .....	75
Annexes .....	79

## **Liste des abréviations**

D.P.O : la direction par objectif

D.P.P.O : direction participative par objectif

SPA : société par action

DRH : directeur des ressources humaines

OST : organisation scientifique du travail

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Capacité d'une ligne de production .....	58
<b>Tableau 2</b> : Corrélation entre la satisfaction des besoins par le salaire et situation matrimoniale .....	63
<b>Tableau 3</b> : Impact du niveau d'instruction sur la rémunération .....	64
<b>Tableau 4</b> : Relation entre l'innovation et le niveau d'instruction dans le poste occupé.....	65
<b>Tableau 5</b> : Corrélation entre l'âge, le niveau d'instruction et le climat de travail à BATICOMPOS .....	66
<b>Tableau 6</b> : relation entre le climat de travail des salariés et leur sécurité au travail.....	67
<b>Tableau 7</b> : corrélation entre le poste occupé et l'exécution des tâches au sein de l'entreprise .....	68
<b>Tableau 8</b> : Corrélation entre le climat de travail et la relation avec le supérieur hiérarchique .....	69

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : La pyramide des besoins de Maslow .....	39
<b>Figure 2</b> : Théorie des 2 facteurs de HERZBERG.....	40
<b>Figure 3</b> : Le modèle des théories des processus selon PORTER et LAWER, 1968 (Bentale, 2005).....	52
<b>Figure 4</b> : Organigramme de l'entreprise BATICOMPOS .....	80

# **Introduction générale**

L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les entreprises est aujourd'hui une nécessité absolue, car les hommes donnent un avantage principal à l'organisation. La direction générale de chaque entreprise doit adopter une stratégie de développement humain en harmonie avec sa stratégie économique.

La motivation au travail connaît des progrès à partir de 20<sup>ème</sup> siècle, lorsque le monde de l'emploi c'est transformé sur tous les plans, d'où l'implication de la science s'avère nécessaire dans ce champ. À compter de ce millénaire, de multiples études ont été effectuées sur la motivation au travail, plus précisément dans le domaine de la psychologie du travail. Cela afin de perfectionner l'organisation et de développer l'efficacité au sein des entreprises.

Elle est un facteur fondamental pour la réussite des entreprises, qui s'intéressent à motiver de plus en plus leurs personnels, et à maintenir cette motivation à haut niveau. Un objectif, pas facile à réaliser, mais devenu majeur pour une meilleure gestion des ressources humaines.

En Algérie, les entreprises tentent souvent de répondre aux exigences de leur environnement motivationnel pour le rendre tout simplement efficace. Suivant cette logique Claude Levy-LEBOYER affirme que « *l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend des caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel* ». (Levy-Leboyer, 2006) C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche. Ayant pour objectif de déterminer les stratégies de motivation au sein de l'entreprise BATICOMPOS.

Ce présent, papier pour qu'il soit exhaustif, nous le répartissons en trois cadres principaux :

**Cadre méthodologique** : contenant les raisons et les objectifs de l'étude, suivi par une phase de conjoncture et d'opérationnalisation de la problématique de recherche. Ensuite, la méthode et la technique utilisées dans la phase du terrain, pour l'achever par les contraintes entravant cette recherche.

**Cadre théorique** : composé de deux chapitres, le premier traitera les généralités sur la motivation et le second détaillera les théories expliquant la motivation au travail.

**Cadre pratique** : partie scindée en deux chapitres : par le premier, nous présenterons l'organisme d'accueil BATICOMPOS, lieu de notre enquête. En second lieu, l'interprétation et l'analyse des principaux résultats obtenus.

# **Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche**

Toute recherche scientifique comporte un certain nombre de démarches qu'il faudrait suivre pour obtenir des résultats.

Ce chapitre traite la méthodologie de la recherche, résume une série de démarches méthodologiques, traduit par le choix de la méthode, détermine les techniques de recueil de données et d'information afin de répondre aux attentes de la recherche.

## **1. Raisons du choix du thème**

Le choix de notre sujet de recherche est lié à plusieurs motifs :

- Approfondir nos connaissances sur les stratégies de motivation des salariés au sein des entreprises algériennes, en particulier BATICOMPOS ;
- Comprendre les stratégies de motivation au sein de l'entreprise BATICOMPOS ;
- Saisir les différents facteurs motivant les cadres et les agents de maîtrise et d'exécution au travail ;
- Avoir des informations sur la réalité du terrain, notamment celui des ressources humaines dans l'entreprise.

## **2. Objectifs de la recherche**

- Expliciter l'importance des stratégies de motivation chez les salariés ;
- Connaître les stratégies motivationnelles adoptées par entreprise BATICOMPOS ;
- Acquérir des connaissances sur le climat interne de nos entreprises en ce qui concerne la motivation des employés au travail ;
- Saisir la motivation des employés, son changement d'une catégorie à une autre.

## **3. Problématique**

Depuis que l'économie algérienne est rentrée dans l'économie du marché, elle subit des mutations économiques et sociales d'une grande ampleur. Chose qui affecte la manière et les principes de gestion et de management du personnel à travers lesquels, il y a des répercussions telles que la satisfaction et motivation du personnel. Désormais l'entreprise algérienne évolue dans un environnement de plus en plus compétitif, un environnement mondialisé caractérisé par la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la motivation des ressources humaines constitue un levier de performances afin de relever les défis de la concurrence.

À l'heure actuelle le secteur privé souffre d'un certain nombre d'handicaps en Algérie : parmi ceux-ci nous pouvons citer la fragilité financière, le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologie appropriées, les lourdeurs bureaucratiques ou les fiscalités inadaptées qui place souvent les entreprises algériennes en position de faiblesse par rapport à leurs concurrents au plan international.

Aux coté de tous ces problèmes, est-ce que la motivation est présente ou absente dans l'entreprise algérienne ? est-ce que le salarié algérien est motivé dans son travail ou non ? Quels sont les facteurs de motivation qui priment sur les entreprises algériennes ? Existe-t-il une différence aux termes de motivation chez les catégories socioprofessionnelles ?

L'entreprise BATICOMPOS est l'une des sociétés privées algériennes remarquables qui opère dans le domaine de la fabrication des composants destinés pour la réalisation des bâtiments industriels (voir *infra*, chapitre IV) Entreprise publique dans ces débuts lors des années quatre-vingt puis privatisée récemment en 2007, elle offre une large gamme de ces produits avec une qualité et couvre une partie marquante sur le marché national. Mais qu'en est-il de son personnel ?

C'est dans ce contexte que nous avons opté pour l'exploitation et l'analyse des stratégies mises en œuvre dans l'une des entreprises algériennes, à savoir BATICOMPOS. En portant une attention pour répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux facteurs de motivation du personnel au sein de l'entreprise BATICOMPOS ?

Nous rajoutons à cette question principale d'autres questions secondaires :

- Les facteurs de motivation au sein de l'entreprise BATICOMPOS favorisent-ils l'implication réelle de son personnel ?
- L'ordre des facteurs de motivation est-il économique, psychologique, social, environnemental ?

#### **4. Hypothèses de la recherche**

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses et cette dernière est une proposition qui demande d'être vérifiée.

Selon Maurice ANGERS, 1997 : « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique » (Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaine, 1997, p. 223).

Selon Nicole BERTHIER « *l'hypothèse est une forme d'anticipation et d'une relation entre deux variables* ». (Berthier, 1999).

Pour répondre au précédent questionnement, nous suggérons les réponses suivantes :

### **L'hypothèse 01 :**

Le salaire constitue le premier facteur de motivation chez les employés de BATICOMPOS, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle (cadre ou agents). Ça veut dire que plus le salaire est satisfaisant, plus les salariés seront motivés davantage, peu importe leur catégorie socioprofessionnelle au sein de l'entreprise.

### **L'hypothèse 02 :**

L'environnement du travail peut être un facteur révélateur pour la motivation des salariés de l'entreprise BATICOMPOS. Plus le climat du travail est favorable, plus les salariés de cette entreprise seront motivés pour exercer convenablement leurs tâches.

## **5. Définition des concepts**

L'analyse conceptuelle est « *un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou son objectif de recherche, il se poursuit en décomposant chaque concept pour engager les dimensions ou les aspects à considérer, puis chaque dimension est décortiquée pour être traduite en indicateur ou phénomène observable* » (Silem, 2002, p. 113).

Donc pour principalement encercler notre thème, nous allons définir les concepts clés de notre recherche, afin d'inciter les indicateurs qui nous aident par la portée dans la construction de la technique de collecte de données et dans l'analyse des résultats.

### **5.1. Le Salaire**

Un salaire est une somme d'argent versée à un salarié en contrepartie du travail qu'il effectue pour un employeur. Le salaire est constitué d'une rémunération fixe à laquelle peuvent s'ajouter des commissions, des indemnités, des avantages en nature (véhicule, logement, repas...). Le salaire désigne donc l'ensemble de la rémunération perçue par un salarié en vertu de son contrat de travail. Le salaire net est le salaire que perçoit effectivement le salarié. (<https://www.journaldunet.fr>, 2019).

Le salaire est le paiement du travail convenu entre un salarié et son employeur au titre du contrat de travail dans le secteur privé et pour les agents contractuels dans la fonction publique, ou de l'emploi pour les fonctionnaires. (Www.insee.fr, 2020).

## 5.2. Motivation

**Sens étymologique :** la motivation vient du latin « *motif et movère* » : Mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. (Aguilar, 2009, p. 113).

**Du point de vue organisationnel :** Nicol AUBERT 1997 disait : « *la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous « pousse à agir » et l'étude du processus qui nous « met en mouvement »* » (Aubert, 1997, p. 16).

**Du point de vue psychologique :** pour Kurt LEWIN rajoute : « *la motivation est le résultat du surgissement dans l'univers psychologique du sujet, d'une valence et d'une force psychologique* ». (Lewin, 1967).

## 5.3. L'environnement du travail

Un environnement de travail désigne l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes.

Par ailleurs, l'environnement d'un lieu de travail désigne également les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux. Ces conditions doivent être maîtrisées par l'employeur afin de proposer aux employés un environnement de travail de qualité.

Par exemple, un travailleur handicapé doit pouvoir travailler dans des locaux aménagés pour son handicap. De même, un travailleur en usine doit pouvoir utiliser un casque pour minimiser les nuisances sonores qu'il subit.

## 6. Méthode et techniques utilisées

Chaque recherche scientifique nécessite l'approchement du terrain, parce qu'elle conduit à une source de données et d'informations et aussi une base pour la vérification du cadre théorique.

### 6.1. Définition de la méthode

Le chercheur pour qu'il réalise sa recherche doit utiliser une méthode bien déterminée et précise et qui est en adéquation avec le sujet traité.

La méthode, telle qu'elle est définie par Maurice ANGERS est : « *un ensemble organisé d'opération en vue d'atteindre un objectif* » (Angers, 1999, p. 336).

Cette méthode nous a permis de quantifier et de mesurer les données recueillies sur le terrain avec l'utilisation des statistiques.

## 6.2. La technique d'enquête

D'après Maurice ANGERS, les techniques sont : « l'ensembles de procédures et d'instruments d'investigation utilisée, méthodiquement » (Angers, 1999, p. 60).

Pour recueillir les données nécessaires à la vérification de l'hypothèse de notre recherche nous avons choisis le questionnaire comme technique d'investigation. Ce dernier est un moyen de vérification du degré de généralisation de notre sujet d'étude.

L'objectif derrière cette technique est de gagner le temps et de recueillir plus d'informations concernant notre recherche.

## 7. L'échantillonnage

Selon Claude JAVEAU : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté ». (Javeau, 1985, p. 112).

### 7.1. Le choix de l'échantillon

Pour procéder à cette opération (échantillonnage), on dispose de plusieurs méthodes, mais comme on détient la liste de la population mère, nous avons opté pour l'échantillonnage probabiliste aléatoire simple.

Ainsi dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

L'entreprise BATICOMPOS contient 200 salariés répartis en trois catégories, cadres, agents de maîtrise et agents d'exécutions. Après la constitution de notre échantillon, nous avons distribué une centaine de questionnaires et eu de retour 50.

## 8. Aléas de terrain

Lors de l'élaboration de notre recherche, nous avons heurté à des entraves, notamment :

- Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre questionnaire d'étude ;
- La surcharge du travail de certains salariés ne leur a pas permis de répondre à notre questionnaire ;
- Certains travailleurs évitent de répondre à nos questions par crainte que les données offertes par ces derniers soient partagées avec l'administration ;
- L'instabilité du pays suite au mouvement du Hirak et les grèves des entreprises ainsi l'université a limité notre accès à l'entreprise ;

- La pandémie mondiale qui a touché tous les secteurs a influencé négativement notre recherche, ce qui nous a limité de distribuer notre questionnaire à une seule entreprise difficilement.

## **Chapitre II : Généralités sur la motivation**

## 1. Définition de la motivation

Définir la motivation au travail n'est pas un exercice aisé. C'est un concept protéiforme et complexe, en témoigne la floraison des travaux sur le sujet. (J.M. TOULOUSE et R. POUPART en 1976) parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail. A.M. KLEINGINNA et P.R. (Kleinginna, 1981) ont recensé jusqu'à 140 définitions du concept. C'est-à-dire : si chacun voit midi à sa porte. En d'autres termes, la motivation prend plusieurs sens et définitions.

Originellement, la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision (Wiener, 1969). Ce concept a investi le domaine des organisations, à mesure que les chercheurs essayaient de comprendre la justification du comportement d'un individu en situation de travail. Qu'est-ce qui peut pousser ou susciter la décision de quelqu'un, de se comporter de telle ou de telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ? Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois, un comportement est motivé, quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens.

Les premières recherches sur la motivation ont été enregistrées par les psychologues (TOLMAN, 1932) et (LEWIN, 1936) le résultat de leurs recherches démontre que la motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. La motivation est basée sur deux postulats fondamentaux, à savoir :

- L'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou de ce qu'il ne fait pas ;
- Ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.

L'essor économique de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle et l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à recourir aux ingénieurs. Nous commençons par l'OST (organisation scientifique du travail), mise en place, se fondait sur le salaire comme facteur de motivation. Mais très vite, cette source de motivation va montrer ses limites. On ne considère l'individu que comme une machine, une force de travail ou plus prosaïquement, une bête de somme. (Marx, 1865).

Par la suite, on considère que l'homme a un cœur et qu'il peut être motivé par d'autres facteurs que le salaire, ce sera l'ère des relations humaines. (Dumas.ccsd.cnrs.fr). Des années plus tard, on prendra en compte que l'homme a une tête et qu'il peut faire un tri parmi les différents types de motivation qu'on lui propose. C'est l'époque du management participatif. (Dumas.ccsd.cnrs.fr). Il faut de plus en plus, faire preuve d'ingéniosité pour trouver de façon presque chimiquement pure, des motivations adaptées à chaque individu. Il n'y a pas de mo-

dèle passe-partout. En d'autres termes, il n'y a pas de modèle atypique pour expliquer la motivation.

Par ailleurs, la définition de la motivation se complique avec l'apparition de substituts, tels que : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la mobilisation du personnel et l'engagement dans le travail qui essaient de vouloir jouer un rôle plus efficace que la motivation elle-même.

Toutefois, nous retenons la définition de R. VALLERAND et E. THILL, 1993, qui nous est apparue claire et simple énonçant le concept de motivation comme : « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». (Vallerand & Thill, 1993, p. 18).

## **2. Caractéristiques de la motivation**

Selon VALLERAND et THILL, 1993, le concept de la motivation est « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité, et la persistance d'un comportement* » (Vallerand & Thill, 1993).

À partir de cette définition on peut déduire que la motivation se caractérise par certains composants très reconnus à savoir :

### **a. Déclenchement du comportement**

Il consiste à surpasser au passage d'une situation d'inactivité vers une situation d'activité, cela s'effectue selon une énergie générée par la motivation, ce qui fait que le déclenchement est parfaitement inhérent de tout effort fourni par un individu dans le processus de poursuite des objectifs qui sera un véritable dynamisme du comportement. (Dillan, 2002).

### **b. Persistance du comportement**

Du fait que la motivation encourage et donne la puissance aux individus pour pouvoir dépenser de l'énergie pour une réalisation continue des objectifs. La persistance du comportement en tant que telle, se manifeste par le caractère continu des caractéristiques de direction ainsi que d'intensité de la motivation. Ce qui fait qu'on déduira tout ça qu'à partir de cette illustration du concept. La manifestation la plus attractive de la motivation est ainsi l'ensemble des efforts déployés dans le travail entretenu avec intensité et de manière assez persistante pour pouvoir atteindre les objectifs tracés par les organisations. À cet effet ces efforts se définissent comme étant « *la somme d'énergie physiques qu'elle soit ou intellectuel*

déployés dans une activité contrôlée à partir divers instruments de motivation qui sera le jugement de cette dernière. » (Dillan, 2002).

### **c. Direction du comportement**

La motivation donne toujours une destination et des orientations plus positives au comportement, afin d'exercer son travail, à travers différents subterfuges pour la réalisation des objectifs. Par ailleurs, elle se considère comme étant la force primordiale qui oriente l'énergie suffisante à la réalisation des buts à atteindre et les efforts aussi les plus adéquats pour réaliser le travail qui s'y attendu. (Roussel P. , 1996).

### **d. Intensité du comportement**

La motivation dans son but majeur d'inciter l'individu à déployer et dépenser de l'énergie à la mesure des différents objectifs attendus, à être réaliser en pleine efficience et efficacité, elle se manifeste selon le degré des efforts physiques ou intellectuels déployés autour de la réalisation du travail. À cet effet, elle reflète essentiellement : l'énergie consacrée ou dépensée à la réalisation d'une action, donc la motivation dans ce contexte incite pertinemment à faire dépenser de l'énergie pour pouvoir réaliser les objectifs. (Roussel P. , 1996).

## **3. Sources de la motivation**

### **3.1. Rémunération**

Il s'agit d'un levier primordial et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'il possède véritablement un effet durable sur la motivation des collaborations.

La rémunération, ce n'est pourtant pas le seul principe qui peut motiver un collaborateur. (Fenouillet F. , 2016).

### **3.2. Culture et projet d'entreprise**

C'est réellement l'un des éléments les plus attractifs qui permettrons à la collaboration de s'engager, de s'investir, de fidéliser à leur environnement, de s'aventurer, et ainsi de durer à la faveur de cette organisation et être intéressé par les différents projets qui permettent entre autres de se donner au-delà de leur capacité distinctive. (Fenouillet F. , 2016).

### **3.3. Conditions de travail**

Les conditions de travail aussi représentent un facteur aussi très reconnu déterminant les sources de motivation chez un salarié, dans une entreprise quelconque, dans la mesure où elle

lui offre un certain environnement équipé dans la réalisation de ces tâches et certainement sera différent quand on aurait des conditions de travail aussi prestigieuses, ce qui va être une faveur entre autres à être motivé et se sentir une certaine autonomie et même une certaine reconnaissance. (Fenouillet F. , 2016).

### **3.4. Management et communication**

Ces deux éléments sont aussi très importants dans le processus de motivation, en effet un manager qui communique avec son subordonné, cela permet certainement aux collaborateurs d'avoir une vision claire, de sentir dispersé de la barrière hiérarchique qui sépare les deux niveaux. Motiver par le dialogue social est indéniable, en effet la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent à la motivation des collaborateurs, du fait que ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé. (Fenouillet F. , 2016).

### **3.5. Développement et compétence professionnelle**

Ce dernier facteur auquel provient la motivation est aussi très distinct. Du fait que l'augmentation des connaissances par exemple ; par le biais du tutorat ou de formation cela permet aux collaborateurs d'évoluer et de s'épanouir au sein de l'entreprise, d'être ainsi plus autonome, mais aussi certainement plus efficace et plus rentable dans son processus de travail.

Le caractère hypothétique de la motivation renforce davantage sa difficulté à la cadrer. Les facteurs de motivation sont changeants et propres à chaque individu. La motivation est un « **petit moteur** » que nous avons en nous, mais que nous n'alimentons pas forcément avec le même carburant. Cette métaphore nous permet de faire un parallèle et d'affirmer que la motivation n'est donc pas la même chose pour tout le monde. Cela dépend de l'échelle de valeur de chacun : pour certains c'est juste l'argent. Pour d'autres c'est d'être reconnu et valorisé. Et comme, il se peut être encore : avoir un statut, ou d'avoir un bureau de telle taille. Ce qui compte, c'est que l'entreprise délimite la zone de motivation, et à partir de là, elle détermine aussi comment motiver en fonction des valeurs de chacun. (Roussel, 2000) affirme que les psychologues s'accordent néanmoins sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments de ce construit :

1. **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

2. **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux le travail attendu, selon ses capacités.
3. **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
4. **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

En résumé, la motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus pour la réalisation des objectifs attendus.

La clarification notionnelle des principales théories est désormais réalisable. Quoique la taxinomie actuelle, pour certains chercheurs telle (KANFER, 1990), repose en général sur trois paradigmes, celui de :

- Besoins - mobiles – valeurs ;
- Choix cognitif ;
- L'autorégulation - méta cognition.

Nous nous en tiendrons à celle, très classique, due aux travaux de CAMPBELL et *al.* (1970). Cette dernière distingue :

- Les théories de contenu qui énumèrent non-exhaustivement les types de forces et pulsions qui poussent à adopter un comportement ;
- Les théories des processus qui tentent d'expliquer comment les forces interagissent entre elles et avec l'environnement afin d'engager un individu dans un comportement.

#### 4. Les facteurs de la motivation

Aujourd'hui, la motivation est un sujet très important dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. Nous abordons dans ce qui suit les principaux facteurs de la motivation, scindé en intrinsèques et extrinsèques :

## 4.2. Les facteurs intrinsèques

Selon WERTHER les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grandes parties intérieurs à l'individu. En effet, l'entreprise n'a une influence qu'indirecte sur ces facteurs. Parmi les facteurs intrinsèques qui jouent significativement un grand rôle sur la fonction des ressources humaines, nous citons :

- **Équité** : chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Également, il calcule un ratio « rétribution/contribution » qu'il compare avec la connaissance, et si le salarié possède le même ratio comparant à d'autres salariés, de la même entreprise ou en dehors. Nous rajoutons à cela, chaque salarié souhaite être traité équitablement, souhaitant que le DRH (Directeur des ressources humaines) mis en œuvre les clés de l'équité : sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.
- **Communication** : La communication encourage la compréhension ; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines. Le personnel pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources humaines doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseillé et les spécialistes des ressources humaines fournissent toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels.

Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et les autres employés ne se rendent pas toujours compte à quel point, il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

L'information est le moteur qui fait bouger l'organisation. L'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel est essentiel tant pour les dirigeants que pour les employés. Sans cette information, les gestionnaires ne peuvent prendre des décisions efficaces sur les marchés ou les ressources, tout particulièrement les ressources humaines. Le système de communication avec les ressources humaines inclut

des processus formels et informels pour acquérir et distribuer l'information au sujet des ressources humaines de l'organisation.

- **Leadership** : Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique. (Gaby José Ababa, 2007).

C'est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés. Ils sont notamment : L'influence interpersonnelle résultant de la personnalité même du leader, la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre.

La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnés afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

- **Employabilité** : Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un autre. ([www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-des.html#\\_Toc266928582](http://www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-des.html#_Toc266928582), 2020).

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, la connaissance des compétences que chaque salarié peut développer ainsi que des modalités pour y parvenir, et enfin la connaissance de l'évaluation des postes, des nouveaux postes et des compétences nécessaires pour les tenir.

### 4.3. Les facteurs extrinsèques

Pour WERTHER, les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'un individu éprouve envers son emploi et ils sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : rémunération, avantages sociaux, conditions de travail, politique général...

- **La rémunération** : La rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, soutenir et conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen pour indiquer les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. (Werther, 1990, p. 458) Si, par contre, elle est mal gérée, elle peut entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

Une motivation extrinsèque correspond à un engagement non pas pour l'activité elle-même, mais pour ses conséquences. La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie.

- ✓ **Rémunération et avantages sociaux** : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser. La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ des candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcément mieux ailleurs. La structure de la rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance de travailleurs compétents et de les retenir. (Werther, 1990, p. 420).

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs.

L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

- **La mobilisation** : Englobe à la fois : la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé, il faut lui témoigner de la considération, lui attribuer des responsabilités. (Werther, 1990, p. 420).

En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle, l'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent.

## 5. La motivation et ses termes apparents

### 5.1. La motivation et la satisfaction

On confond souvent la satisfaction et la motivation au travail, la satisfaction est une notion assez ambiguë. Pour mieux saisir les différences entre motivation et satisfaction nous allons essayer de faire une sorte de comparaison entre ces deux notions.

La satisfaction est un sentiment de bien-être, c'est le plaisir accompagnant la réalisation de ce que l'on attend, de ce que l'on désire ou que l'on souhaite, car la motivation est constituée d'un processus d'activation du comportement, c'est l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement, par exemple : d'un salarié face à son emploi, (Nuttin, 1996) la satisfaction se définit aussi : « *comme étant affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de qu'il reçoit effectivement* » (Le Petit Robert, 1997).

La liaison entre la motivation et la satisfaction que la première découle de l'expérience vécue et des résultats obtenus et concerne la représentation de soi, de sa situation, de son travail... un moyen de comparaison favorable. Et la deuxième se situe à la source du comportement particulier. C'est la force, le moteur qui pousse les individus à agir, une énergie qui détermine un type de comportement. (McClelland, 1988).

Il n'existe pas de lien causal entre satisfaction et motivation. Ainsi on peut être insatisfait et motivé. Si les résultats attendus d'un emploi ne sont pas à la mesure des attentes. Ici l'individu est insatisfait, mais pas forcément démotivé, car ici il va chercher à atteindre les résultats souhaités et désirés. La satisfaction est un indicateur de la motivation, mais pas une cause. La satisfaction est l'état d'esprit de quelqu'un dont les besoins et les désires sont satisfaits, elle suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus.

La satisfaction au travail se définit comme : « *état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte* ». (Locke, 2020).

Moins d'idée est plus les attentes dépassent ce qui est obtenue moins la satisfaction est grande.

Donc on peut distinguer la motivation et satisfaction, il faudra que la motivation soit le stimulant qui pousse le travailleur à satisfaire ces besoins, c'est-à-dire satisfaire un besoin ou atteindre un objectif demande de la motivation.

## 5.2. Les motivations et les implications

Implication au travail est également une notion confondue avec la motivation. Souvent quand un responsable explique pourquoi il désire des collaborateurs motivés, dans ce cas-là, ce sont en effets de l'implication qu'il exprime. La notion d'implication quand, à elle, met plutôt l'accent sur la relation qui s'est construite entre le collaborateur et son activité professionnelle, donc l'implication est « *la relation tissée progressivement avec son travail, son organisation ou son milieu* » (Dejoux, Marbot, & Thevent, 2009, p. 429).

Les recherches faites sur l'implication au travail ont donné la naissance à plusieurs définitions :

Selon Dubin l'implication au travail :

- C'est dans laquelle le travail est central pour l'individu, en lui permettant de satisfaire des besoins valorisés ;
- C'est la mesure dans laquelle une participation active permet la réalisation de soi ;
- C'est la mesure dans laquelle les performances au travail affectent l'estime de soi des individus. (Louche, 2007).

DUBIN, 2008 a dégagé trois facteurs d'implication :

- Le premier correspond à une participation active au travail ;
- Le deuxième concerne l'intérêt central au travail ;
- Le troisième qui désigne la centralisation des performances au niveau de l'estime de soi. (Louche, 2007, p. 79).

## 5.3. Les motivations et les performances

Il faut distinguer entre la motivation et la performance, « *une personne motivée peut très bien ne pas être performant, c'est à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas (compétences, connaissances, caractéristiques organisationnelles ...) il est plus rare par contre ; qu'une personne performante n'ait pas été au minimum motivé pour entendre l'action en question* » (Cobet & Bomal, 2009, p. 23).

La performance au travail peut se définir par l'adéquation suivante :

**Performance = habileté + motivation** (Vroom, 1964, p. 203).

On peut déduire par-là, qu'il n'y a pas de cause à effet entre les deux notions. Donc la performance fait référence aux résultats de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe donc en aval de cette action.

#### **5.4.Motivation/ reconnaissance et satisfaction**

Pour dégager la relation qui existe entre les notions de motivation, satisfaction et reconnaissance au travail, il est nécessaire d'abord de les définir :

La définition de la reconnaissance au travail, telle que proposée par J.P. BRUN : « *c'est une réaction constructive et authentique fondée sur la reconnaissance de la personne, c'est un acte d'appréciation, et de jugement, un exercice quotidien, régulier ou ponctuel, une rétribution symbolique, affective concrète ou financière* » (Brun, 2020, p. 85).

La satisfaction au travail est liée à la motivation puisqu'elle résulte de l'évaluation par l'individu, de l'intérêt de son emploi et du sentiment que les résultats obtenus dans son travail sont conformes à ces attentes.

La reconnaissance nécessite de prendre du temps pour connaître, à apprécier et enfin à exprimer la gratitude. De ce fait, et à partir du moment où les marges de manœuvre seraient étroites en termes d'augmentation de la rémunération, certains dirigeants estiment ne pas avoir de levier sur le sujet de la reconnaissance. Alors voici la bonne nouvelle à leur attention : la manifestation par des échanges : bonjour, merci, bravo, et d'autre impact à travers la motivation, la participation, la convivialité, le sens du travail, la prise en compte des émotions. Les interactions entre les individus de l'organisation jouent un rôle important pour la reconnaissance.

Le sujet de la reconnaissance étant lié à celui de la motivation, c'est donc du bon sens que de considérer chacun avec ses propres attentes, en fonction particulier de ses motivations au travail.

Les définitions présentées nous éclairent sur les liens qui existent entre motivation, implication et reconnaissance au travail, du fait qu'elles sont toutes liées à la réalisation du travail.

Étant donné que la satisfaction résulte de la réalisation des objectifs tracés, la motivation se dirige vers la réalisation de l'objectif, l'implication et la satisfaction active à sa réalisation.

## 6. Les premières approches motivationnelles

Parler de « **motivation** » pour expliquer le comportement revient à se demander pourquoi l'individu agit ? la recherche des causes du comportement humain a, d'abord, été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques. (Fenouillet F. , 2017) Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu. Commenant par ARISTOTE qui évoque l'idée des passions qui vont guider le comportement (Cooper, Puissances de l'âme, 2007). Pour PLATON, l'âme serait composée de l'appétit, du cœur et de la raison, qui ensemble gouvernent dans un rapport complexe les actions humaines (Cooper, 1991). Une autre vision, celle de l'épicurisme, se distingue des deux conceptions précédentes, car l'épicurisme fait du plaisir la cause centrale du comportement. Pour ÉPICURE, les besoins sont hiérarchisés et le plaisir est le fruit d'un savant calcul permettant de réduire au minimum le déplaisir (Goarzin, 2018). Cette conception, de même que celle de l'hédonisme, se retrouvent en filigrane dans certaines théories modernes de la motivation. Pour l'hédonisme, le comportement s'explique principalement par la recherche de plaisir et l'évitement de la douleur (Fenouillet, 2017). Cette explication suppose donc que les raisons du comportement sont purement personnelles. Ainsi, les individus les plus rationnels vont essayer en permanence de choisir les comportements qui maximisent les résultats positifs et qui, au même temps, minimisent les résultats négatifs.

L'hédonisme est devenu populaire au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle et le reste encore de nos jours. Cependant, au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'avènement d'une étude du comportement humain sur des bases empiriques a révélé les limites de cette philosophie de comportement. (Fenouillet F. , 2017) Il est en effet très difficile de déterminer précisément les événements susceptibles de provoquer du plaisir ou de la douleur. Une grande partie de cette évaluation est subjective et donc inaccessible. Cette conception philosophique, si pratique et si facilement compréhensible, ne peut donc faire l'objet d'études empiriques, car il est impossible d'opérationnaliser le plaisir et son contraire.

Les premières études sur ce que nous appelons maintenant la « **motivation** » se sont donc basées sur l'instinct. Ce concept a en effet l'avantage, par rapport à l'hédonisme, de spécifier l'objet d'étude. Cependant, il s'agit d'un mot largement polysémique qu'il faut donc décrypter ensemble dans un premier temps.

Le terme d'« *instinct* » comprend au moins trois sens :

- Une première utilisation fait référence à des comportements innés, fixes et stéréotypés. Ainsi, il existe chez les animaux mais, aussi dans une moindre mesure chez l'homme, toute une panoplie de comportements non-appris qui sont exécutés à la perfection par tous les membres d'une même espèce. Par exemple, la construction d'une ruche pour les abeilles, d'une toile pour les araignées ou encore les cris d'un nouveau-né rentrent dans le cadre de cette première acceptation ; (Coupin, 1909, p. 342) ;
- Le deuxième sens, différent par rapport au premier, se confond à une sorte de pulsion qui pousse une mère à protéger ses enfants ;
- En entend par le dernier sens, l'instinct peut également être considéré comme apparenté à une sorte de sixième sens, lorsqu'une personne effectue parfaitement une action sans paraître réfléchir ;

Expliquant l'instinct, MCDUGALL, est le premier auteur à en avoir proposé une théorie ambitieuse, par la définition suivante : « *l'instinct est une disposition philosophique héritée ou innée, qui détermine son possesseur à percevoir ou à être attentif aux objets d'une certaine classe, d'être en proie à des excitations émotionnelles d'une qualité particulière, lors de la perception de ces mêmes objets, et d'agir en fonction de cette perception d'une façon particulière, ou pour le moins d'avoir une impulsion d'action du même ordre.* » (ANDRÉ, 2014).

Selon cette définition, les instincts induisent des comportements dirigés vers un objectif. Cette théorie admet également une composante émotionnelle qui se traduit par un comportement d'approche ou d'évitement en présence des objets qui pourront *a priori* satisfaire l'instinct.

Pour MCDUGALL, un instinct particulier est reconnaissable au but qu'il poursuit. Cette conception aboutit à une classification riche qui tend à englober l'ensemble des comportements finalisés de l'être humain. Par exemple, la sociabilité est considérée comme un instinct au même titre que la jalousie ou la curiosité. MCDUGALL reprend la conception de DARWIN et l'étend à la compréhension de l'ensemble des comportements humains (Fenouillet F. , 2017). Ainsi, il verse dans l'anthropomorphisme en attribuant aux animaux des émotions ou caractéristiques humaines.

L'explication des comportements humains par l'instinct a connu son heure de gloire au début du XX<sup>e</sup> siècle ; où psychologues, sociologues et économistes ont eu recours à cette terminologie. Dans le cadre de la psychologie, le débat s'est principalement cristallisé autour des questions : l'inné et l'acquis. À cette question, se sont également rajoutés des problèmes épis-

témologiques sur la prise en compte ou non des processus mentaux. Un autre courant théorique, le béhaviorisme ou le comportementalisme, s'est nettement démarqué de la position de MCDUGALL sur ces deux points. Pour les comportementalistes, les processus mentaux ne sont que les résidus d'actes moteurs et les principes d'un apprentissage par association suffisent pour expliquer l'ensemble des comportements humains. Il n'est donc plus questions de comportements innés. Cette position nettement tranchée du comportementalisme, qui dominera la disparition du terme d'instinct qui sera ensuite, repris dans les années soixante, va entraîner la quasi disparition du terme d'instinct qui sera ensuite repris dans les années cinquante par les éthologistes pour expliquer les conduites animales. (Fenouillet F. , 2003, pp. 9-11).

## **Chapitre III : La motivation au travail**

## **1. Les théories de contenu**

### **1.1. Le Taylorisme**

Frederick TAYLOR est parti d'une interrogation sur la motivation des travailleurs : « comment accroître leur rendement ? » À partir de là, il va établir une théorie de gestion scientifique des entreprises et de méthodes de travail basée sur l'étude des temps élémentaires. Les principes sont les suivants : Les responsabilités d'organisation des tâches, même les plus élémentaires, sont du ressort de l'encadrement (une tête qui pense) ; les ouvriers sont de simples corps qui exécutent. Chaque ouvrier ne réalise qu'une tâche très courte, afin d'obtenir un bon rendement par l'accoutumance au travail à réaliser : c'est le travail à la chaîne. L'encadrement doit contrôler la qualité d'exécution et le temps passé : c'est le règne du chronomètre. Un bon travailleur est celui qui réalise exactement ce qu'on lui demande. En échange de son travail, il reçoit un salaire, c'est ce qui doit le motiver.

### **1.2. La théorie des relations humaines d'Elton MAYO**

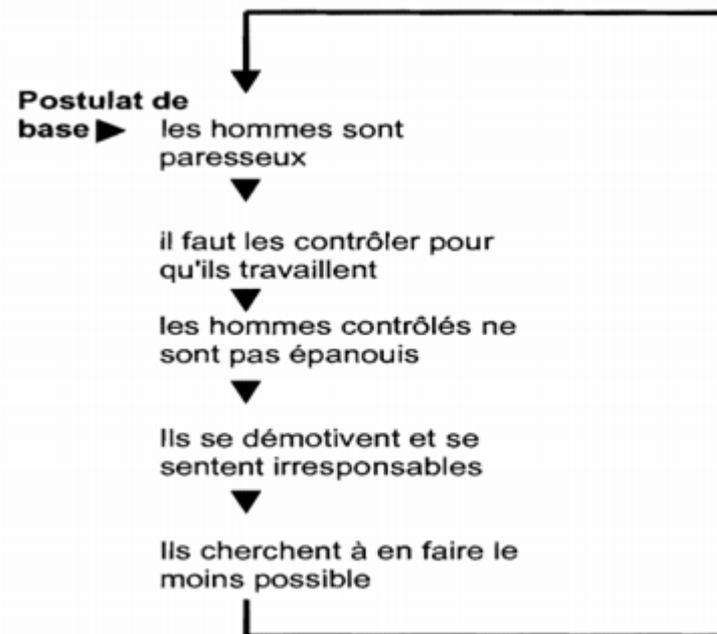
Les expérimentations faites se sont déroulées entre 1928 et 1932 sous la direction de MAYO, avec l'aide d'une équipe scientifique de Harvard et d'une centaine d'enquêteurs.

Elles ont concerné les 20 000 employés de l'usine Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Les faits suivants ont été constatés : En augmentant les conditions de travail (éclairage, rythmes, bruit, chaleur), la productivité augmente. Le retour à une situation précédente augmente encore la productivité.

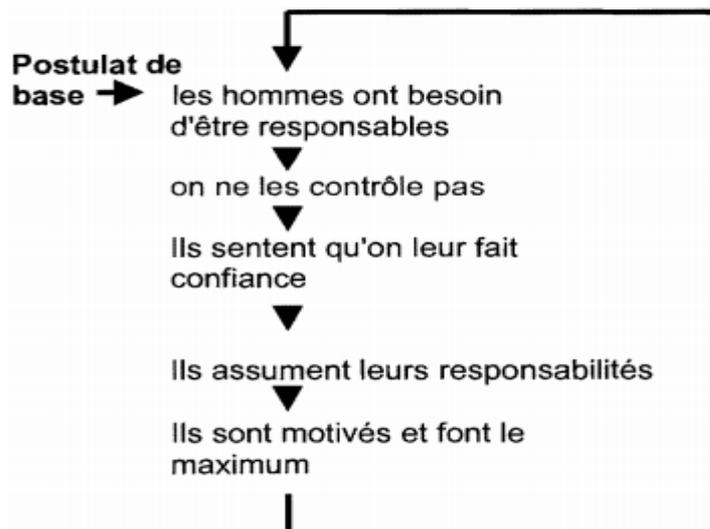
On observe également des gains de productivité lorsque les conditions de travail sont élaborées avec les employés eux-mêmes en petites équipes ; Les conclusions de MAYO étaient que les conditions matérielles jouaient un rôle secondaire par rapport aux motivations suscitées par la liberté psychologique, la considération et le sentiment d'appartenance à un groupe.

Un nouveau facteur de motivation apparaît : celui de la dynamique de groupe.

### 1.3. Les théories X et Y de Douglas Mac GREGOR (GREGOR, 2020)



Théorie X : théorie pessimiste et négative



Théorie y : théorie optimiste et positive

Les deux systèmes sont stables. Bien que la théorie X semble complètement dépassée, force est de constater que de nombreuses entreprises continuent à fonctionner avec ce principe.

Le principe central qui découle de la théorie Y est celui de l'intégration :

La création de conditions telles que les membres de l'organisation puisse atteindre leur propre but avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.

Il s'agit d'obtenir l'engagement des membres envers les objectifs organisationnels, c'est-à-dire de faire en sorte que l'individu puisse satisfaire ses aspirations personnelles et son besoin de valorisation personnel dans son travail.

La réussite de l'action entreprise et l'atteinte de l'objectif est aussi une satisfaction pour l'acteur.

#### 1.4. Les théories des besoins

Une des premières questions auxquelles les théories de la motivation ont cherché à répondre est celle du contenu : qu'est-ce qui motive, par quoi est-on motivé, qu'est-ce qui pousse à agir, à se mettre en mouvement ?

À ces questions, un courant théorique, influencé par les travaux des physiologistes, répond par le concept de besoin. C'est parce que nous avons des besoins et que nous voulons les assouvir que nous déclenchons des comportements motivés.

Cette nécessité d'assouvir les besoins est le facteur central du schéma de réduction de tension.

Face à ces tensions, l'individu cherche à rétablir l'équilibre : il se met en mouvement pour satisfaire ses besoins. C'est cette mise en mouvement que l'on appellera « motivation ».

Pour les théoriciens des besoins, la motivation est donc toujours liée à la satisfaction des besoins ; elle déclenche un comportement dirigé vers un but : la réduction des tensions issues de l'insatisfaction.

On a donc l'enchaînement suivant :

Besoins non satisfaits tension  $\Rightarrow$  motivation  $\Rightarrow$  comportement d'assouvissement des besoins  $\Rightarrow$  réduction de la tension.

Ce principe de régulation pour rétablir un état sans tension est appelé homéostasie par W.B. CANNON dans *La sagesse du corps*, en 1932.

Ce terme fera fortune et on le retrouve à la source des théories de la motivation centrées sur la satisfaction des besoins. Le schéma physiologique a profondément marqué les théoriciens de la motivation qui vont extrapoler des besoins physiologiques aux besoins psychologiques.

##### 1.4.1. La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW

La théorie de MASLOW porte sur les relations entre personnalité et motivation.

Selon lui, une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie de besoins qui compte six niveaux :

- 1- Besoins physiologiques, correspondant tous à des manques de l'organisme (nourriture, logement, alimentation, sexualité, etc.), juste rémunération, travail dans un environnement acceptable.
- 2- Besoins de sécurité : recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluant les dangers et les changements, être informé, être soutenu.
- 3- Besoins sociaux : amour, appartenance à un groupe, amitié, tendance centrée famille, communauté ethnique ou culturelle.
- 4- Besoins d'estime de soi et par les autres. Recherche de la réussite et du statut, travail utile, apprécié, expression des compétences, varier et innover dans la tâche, recevoir des responsabilités et du pouvoir, participer à la définition des objectifs, être apprécié et l'entendre dire.
- 5- Besoins de réalisation de soi, d'auto accomplissement de ses idées et idéaux, de ses capacités. " *What a Man Can be, he Must be*", c'est-à-dire que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature. C'est un état où l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité. Il est plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base.
- 6- Besoins spirituels : besoins de savoir et de comprendre. Goût du mystère et de l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie, du déjà-vu.

À ces six niveaux, MASLOW ajoute le besoin esthétique qui est bien dans l'esprit hiérarchique de sa théorie mais non utilisé dans ses applications. Cet esprit consiste à dire que lorsque les besoins d'un niveau sont satisfaits, éventuellement de manière incomplète ou temporaire, les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur.

Ces derniers deviennent importants et acquièrent un pouvoir mobilisateur d'autant plus grand que ces besoins sont satisfaits de manière très variable.

Cela ne signifie pas que les besoins des niveaux inférieurs disparaissent dès qu'un besoin de niveau supérieur émerge.

Lorsqu'un besoin est satisfait (de manière constante), il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie et perd de l'importance aux yeux du travailleur, au profit du nouveau besoin.

Par exemple, un individu qui s'estime bien payé recherchera davantage la reconnaissance qu'une augmentation.

S'il n'en obtient pas assez dans son travail, il pourra pourtant continuer à réclamer des augmentations en guise de compensation mais leur pouvoir mobilisateur sera moindre.

Dans certaines circonstances, les besoins satisfaits conservent un tel pouvoir. Ainsi, un cadre supérieur au chômage se mettra au bout d'un délai plus ou moins long à chercher un travail simplement rémunérateur tout en souhaitant un autre à la fois rémunérateur et gratifiant à d'autres égards.

Si on est capable de repérer le niveau auquel se situe un individu ou un groupe, on est alors en mesure de lui offrir des récompenses vraiment motivantes. MASLOW a voulu montrer à travers sa théorie, l'insuffisance des seules incitations instrumentales (les rétributions financières ou matérielles). (Maslow, 1943)

**Figure 1** : La pyramide des besoins de Maslow



#### 1.4.2. Le modèle "E. R. G" d'ALDERFER

Le nombre de besoins chez ALDERFER se limite à trois : E. R. G.

« E » pour *Existence*, l'ensemble des besoins matériels, y compris la sécurité ;

« R » pour *Relatedness*, l'ensemble des besoins sociaux ;

« G » pour *Growfh*, le besoin de se développer et d'utiliser ses compétences. Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G).

Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu, il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant.

Tout individu au travail est supposé se déplacer sur cet axe dans les deux sens. Les recherches autour de ce modèle ont été moins nombreuses que pour le modèle de MASLOW, probablement parce que, les deux schémas partagent le même défaut dû à l'imprécision de la notion de besoin. En outre, ni l'un ni l'autre ne précisent s'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres.

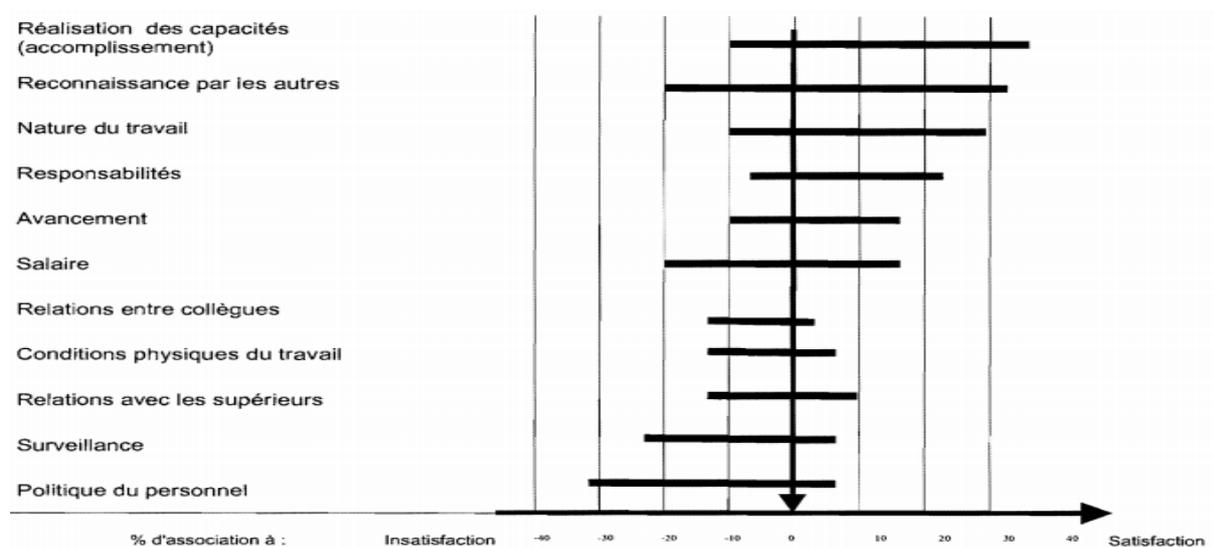
De plus rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfactions, de manière à ajuster une politique de personnel.

Ces deux théories sont donc des étapes intéressantes, mais dépassées de l'étude de la motivation au travail.

### 1.4.3. La théorie de l'enrichissement du travail « *Job Enrichment* » D'HERZBERG

L'enquête effectuée auprès de 200 ingénieurs et comptables (Hersberg, 2003)

**Figure 2 :** Théorie des 2 facteurs de HERZBERG



Cette étude statistique, confirmée par beaucoup d'autres, a permis de bien séparer les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction dans le travail.

Les facteurs de satisfaction ont un caractère de motivation. Ils sont encore appelés facteurs moteurs. Les facteurs d'insatisfaction ont un caractère de démotivation, ils sont dits, facteurs d'hygiène.

On voit que certains facteurs sont très majoritairement des facteurs de motivation (réalisation des capacités. Reconnaissance, intérêt du travail, responsabilité), et que d'autres facteurs sont très nettement générateurs de démotivation (surveillance excessive, politique du personnel répressive).

Pour d'autres critères comme le salaire, on trouve une part aussi importante de satisfaction que d'insatisfaction : on peut analyser cette réponse par le fait que le salaire doit être correctement ajusté à la fonction et au mérite de l'individu, provoquant satisfaction ou insatisfaction suivant que celui-ci estime être bien placé ou lésé par rapport à la moyenne.

Il faut noter aussi que la suppression d'un facteur de démotivation est la condition nécessaire à permettre la motivation, mais qu'elle n'est pas systématiquement un facteur de motivation. HERZBERG a préconisé les méthodes suivantes pour enrichir le travail :

- Remplacer la plupart des contrôles par l'auto contrôle ;
- Augmenter les possibilités de prise d'initiative ;
- Augmenter le périmètre du travail à exécuter ;
- Donner plus de liberté dans la façon de faire ;
- Faire périodiquement des rapports à l'employé sur son travail ;
- Introduire des tâches nouvelles ;

Le tableau ci-après montre la transversalité des logiques communes à MASLOW, ALDERFER et HERZBERG : (Louart, 2002).

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG
Besoin d'accomplissement et de réalisation	} Besoin de croissance	} Facteurs « moteurs » ou de motivation
Besoin d'estime de soi		
Besoins sociaux et d'appartenance	} Besoins sociaux	
Besoin de sécurité	} Besoin d'existence	
Besoins physiologiques		

MASLOW et HERZBERG ont contribué à développer un discours sur la motivation des salariés fondé sur deux idées :

- La motivation passe par des facteurs intrinsèques : contenu de la tâche mais aussi système de reconnaissance et de récompense, valorisation des individus par le biais de responsabilités et d'autonomie accrues ;
- Mais tout ceci restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions de travail, l'environnement matériel et physique de la tâche.

#### **1.4.4. La théorie des besoins manifestes de MURRAY**

Cette théorie qui fonde elle aussi la motivation sur l'existence de besoins, est due à MURRAY et a été développée par ATKINSON et MCCLELLAND. Ici, les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptible d'évoluer au fil des expériences. MURRAY a distingué 20 besoins. ATKINSON et MCCLELLAND ont considéré que seulement 4 d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- Le besoin de réussir (ou encore d'accomplissement), qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- Le besoin de pouvoir, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Aussi séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Cette théorie comme les précédentes laisse encore de nombreuses interrogations en suspens.

Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

L'idée de base des théories des besoins est qu'il y a un nombre limité de besoins ou de pulsions qui guident séparément ou conjointement le comportement des individus.

Les modèles de ces théories reposent tous sur un postulat commun : la non satisfaction d'un besoin est à l'origine d'une force interne qui met l'individu en mouvement pour satisfaire ce besoin.

Ainsi, la motivation serait l'ensemble des activités déployés pour obtenir la satisfaction des besoins. La motivation résulte des dispositions personnelles.

Nous présentons ci-après le schéma récapitulatif des théories des besoins emprunté à VU THI THU Hang : (Vu Thi Thu, 2003).

MURRAY	MASLOW	Mc CLELLAND	ALDERFER	HERZBERG
Plusieurs besoins sont motivants ↓ Se concentrer sur la force relative des besoins motivants	Seulement un besoin activé est motivant ↓ Se concentrer sur les besoins activés	Seulement le besoin dominant est motivant ↓ Se concentrer sur le besoin dominant	Tous les besoins sont motivants ↓ Offrir des possibilités multiples	Seules les facteurs intrinsèques (ou dits « moteurs ») sont motivants ↓ Se concentrer sur les facteurs intrinsèques

Schéma récapitulatif des théorie des besoins

### 1.5. Les conditions de travail de P. JARDILLIER

La prise en compte des conditions de travail permet de concilier les besoins humains et sociaux des travailleurs et les nécessités de la production. D'une façon générale, les conditions de travail concernent les rapports entre les hommes et leur travail pour prendre en compte tout l'environnement dans lequel l'activité des salariés s'exerce.

Selon P. JARDILLIER, on peut dénombrer 13 indicateurs pour définir les conditions de travail :

#### 1.5.1. Du système de travail et des produits

- Efforts : physiques, cadences ;
- Sécurité, accidents de travail ;
- Nuisances dues aux produits
- Environnement physique collectif.

### 1.5.2. De l'environnement du travail

- Horaires de travail ;
- Mode de rémunération ;
- Transport, logement ;
- Niveau et qualification.

### 1.5.3. Du contenu du travail

- Responsabilités et possibilités de développement ;
- Structures et modalités d'encadrement ;
- Possibilités de communication.

### 1.5.4. Du contexte économique global

- Équipement social de l'entreprise ;
- Statut et emploi.

## 1.6. La théorie du contenu du travail de PORTER, LAWLER et HACKMAN

Bien que liés à d'autres écoles de pensée, il faut ici parler des travaux de PORTER, LAWLER et HACKMAN sur le contenu du travail.

Ces auteurs ont analysé ce qui est dans la tâche elle-même était source de motivation.

Au cours de plusieurs recherches, ils insistent sur cinq aspects déterminants qui constituent, des facteurs intrinsèques (Content of Work) à l'opposé des facteurs extrinsèques (Context of Work) qui concernent par exemple le salaire. Ces facteurs intrinsèques sont donc les suivants:

- La variété des compétences ;
- L'identité de la tâche ;
- L'importance de la tâche ;
- L'autonomie de la tâche ;
- Le *feed-back* sur la tâche, c'est-à-dire les informations données en retour sur la réalisation et le rôle de la tâche dans l'organisation.

Les trois premières caractéristiques (variété des compétences + identité + importance de la tâche) contribuent à donner une signification au travail effectué. Leurs rôles sont interchangeables, c'est-à-dire que l'insuffisance de l'une peut être compensée par la présence d'une des deux autres.

En revanche, les deux dernières caractéristiques seraient irremplaçables : l'autonomie parce qu'elle représente une condition *sine qua non* pour que l'on éprouve le sentiment d'être responsable de son travail, et l'information parce qu'elle permet à chacun de suivre directement ses résultats, donc de savoir quel est le fruit de ses efforts, et d'avoir la possibilité d'exercer des autorégulations essentielles pour maintenir actif le processus motivationnel.

L'autonomie et le *feed-back* sont donc absolument nécessaires à la motivation, en ce sens que si l'une d'entre elles est absente, aucun autre aspect ne pourra le compenser.

La capacité motivationnelle (Vu Thi Thu, 2003) est présentée selon la formule suivante :

$$\text{Capacité Motivationnelle} = [ \text{Variété des compétences} + \text{Identité de la tâche} + \text{Importance de la tâche} ] / 3 \times \text{Autonomie} \times \text{Feed-back}$$

La formule de la capacité motivationnelle montre bien que si un score d'autonomie ou de *feed-back* est proche de zéro, il en résultera un score de capacité motivationnelle proche de zéro. Par contre, un score proche de zéro dans une des trois dimensions mesurant l'importance du travail ne peut pas avoir une telle conséquence, puisque les trois dimensions de l'importance du travail se combinent de manière additive.

Plus une tâche comporte ces cinq dimensions, plus elle a la possibilité de motiver l'opérateur. Les cinq dimensions du modèle des caractéristiques du travail sont considérées comme interdépendantes.

De plus, il existe une très grande interdépendance entre les caractéristiques individuelles et les attributs de la tâche qui doit être pris en compte dans le développement et la compréhension des différents aspects de la tâche.

Tout comme les différences individuelles dans la force du besoin de développement personnel modèrent les effets des caractéristiques de la tâche sur les réactions des sujets, les besoins, les valeurs et les buts sont supposés interagir avec la tâche objective pour influencer sa restructuration. Il est possible que les individus recherchant une certaine catégorie de besoins redéfinissent les tâches de telle sorte qu'elles soient en accord avec ces besoins.

## **1.7. Les théories interactionnistes**

### **1.7.1. La théorie des champs de K. LEWIN**

La rencontre de l'individu avec son environnement détermine ce que LEWIN appelle un champ de vie et qui se structure à partir d'une série d'attractions et de répulsions.

LEWIN emploie d'ailleurs l'image de forces qui traversent le champ et le partagent en différentes zones.

À partir de ses besoins, l'individu va donner des valences aux différents éléments de l'environnement. La motivation peut donc se comprendre à un instant "t" en "mesurant" la force des barrières et des attractions présentes dans le champ. En fonction des forces respectives, il y aura ou non comportement motivé.

LEWIN souligne quatre points clés dans cette séquence :

- La performance antérieure ;
- La mise en place du niveau d'aspiration qui permet d'évaluer les résultats du prochain essai ;
- L'exécution de l'action nouvelle ;
- La réaction au niveau de réalisation, comme le sentiment de succès ou d'échec, l'abandon total de l'activité ou la poursuite avec un nouveau niveau d'aspiration.

On a en particulier mis en valeur le rôle du succès de l'expérience passée comme étant un facteur d'élévation du niveau d'aspiration. LEWIN conclut sur ce sujet en insistant sur le fait que le niveau d'aspiration est dépendant de trois forces :

- La recherche du succès ;
- La tendance à éviter l'échec ;
- L'influence d'un certain nombre d'échelles de références, culturelles et individuelles.

### **1.7.2. L'approche théorique de NUTTIN**

NUTTIN met au centre de sa théorie de la motivation les interactions spécifiques individu-monde. L'homme cherche toujours à intervenir sur le monde qui l'entoure et tire plaisir de ces interventions. Ce "plaisir de causalité", plaisir d'être cause des changements, plutôt que spectateur, est à l'origine de la motivation au travail et des satisfactions intrinsèques en particulier.

De cette école de pensée est né un courant en plein développement qui s'intéresse entre autres à la place des projets personnels dans la gestion des ressources humaines.

Après avoir parcouru de manière non exhaustive les différentes théories de contenu, assez rapidement, celles-ci se sont révélées insuffisantes pour expliquer la motivation au travail et d'autres recherches ont alors étudié la motivation comme un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse.

## **2. Les théories dites de processus**

### **2.1. La théorie des attentes ou du résultat escompté de VROOM**

La théorie des attentes ou pour utiliser la terminologie de Ruth KANFER, la théorie du choix cognitif, se concentre sur la question : « comment on est motivé ? ».

Une vision particulière de l'organisme humain privilégiant l'état de conscience, la pensée et la compréhension constituent le point commun des théories de ce courant.

Celles-ci mettent l'accent sur les aspects cognitifs du comportement motivé.

#### **2.1.1. Les attentes**

Première constatation, il ne suffit plus de connaître les besoins, il faut aider les salariés à connaître leurs attentes qui seront à la source de la motivation.

C'est à partir de ces attentes que l'entreprise pourra proposer des récompenses extrinsèques et intrinsèques efficaces parce que cohérentes avec les attentes des salariés.

C'est aussi à partir de la communication sur les valeurs promues par l'organisation que l'entreprise peut utiliser l'approche de VROOM.

En effet, les valeurs ne sont pas étrangères aux valences qui motivent le salarié. C'est peut-être dans ce sens qu'il faut analyser l'efficacité de certains projets d'entreprise comme outils de motivation.

En créant et en maintenant des attentes à un niveau élevé, on peut contribuer à développer une motivation réelle au travail.

La théorie des attentes comprend plusieurs versions pour expliquer la motivation au travail : les modèles de VROOM (1964), de GRAEN (1969), de PORTER et LAWLER (1968) et le modèle composite de CAMPBELL et PRITCHARD (1976). Le postulat commun de ces modèles est que la motivation est une force ayant trois composantes, connues sous le nom de « système VIE » : la valence (v), l'instrumentalité (I) et l'expectation (E).

### **2.1.2. Le système « VIE »**

Les critiques adressées aux théories des besoins ont amené un certain nombre de chercheurs à se détourner du contenu de la motivation.

Le débat tourné vers les besoins semble finalement vain et ne débouche pas sur des applications pratiques satisfaisantes pour l'entreprise.

Il a fallu donc trouver un autre angle d'attaque qui permet d'avancer dans la compréhension du phénomène motivationnel.

Cet angle concerne le processus même de la motivation.

On ne se demande plus ce qu'elle contient, pourquoi elle se met en œuvre, par quoi elle est suscitée, mais comment elle fonctionne et provoque ces comportements spécifiques que sont les comportements motivés.

Passant du pourquoi au comment, on élague donc les discussions philosophiques jamais closes et on aborde la motivation par un biais beaucoup plus comportementaliste.

La motivation est présentée comme la résultante de trois variables.

### **2.1.3. Le niveau d'expectation**

Il concerne les attentes par rapport à ses propres efforts.

C'est la réponse à la question « suis-je capable de ? » Ou encore, si l'effort est payant en termes de performance ?

Il est donc basé sur ce que l'on pense de ses propres capacités, de ses chances de réussite par rapport à une situation précise.

Il est également largement fonction de ses aptitudes réelles.

C'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite. « Suis-je capable de suivre cette formation, ai-je les bases suffisantes, la forme d'esprit nécessaire ... ? »

### **2.1.4. L'instrumentalité**

C'est bien la probabilité que tel comportement permet bien d'accéder à telle récompense. C'est le fait que le résultat escompté puisse être obtenu grâce à tel comportement.

« Je pense être capable de suivre ce stage, mais est-ce le bon moyen pour obtenir la promotion que je vise ? » Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort. Cela revient à se demander si : la performance est payante en termes d'attente ?

### 2.1.5. La valence

C'est la valeur attribuée par l'individu à la récompense. Elle dépend de l'ensemble du système de valeur de chacun, ensemble complexe dans sa formation comme dans sa composition. C'est le poids qu'aura la récompense attendue, le résultat escompté pour l'individu.

« Je pense être capable de suivre telle formation, elle est le bon moyen pour obtenir telle promotion, mais cette promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ? »

À partir de ces trois termes : niveau d'expectation, instrumentalité et valence, on peut donc définir les composantes du processus motivationnel.

La motivation d'un individu pour entreprendre une action passe toujours par l'évaluation plus ou moins inconsciente de ces trois probabilités en fonction du résultat escompté.

Si l'on en croit cette théorie, c'est en fonction des réponses que l'on apporte à ces trois questions que se décide l'action motivée et ceci qu'il s'agisse de la décision d'aller à un spectacle ou de celle de changer de carrière. Ce qui est étudié, c'est bien le processus même et non pas le contenu de la motivation.

On a parfois abrégé ce "système" avec l'expression "VIE" pour Valence, Instrumentalité et Expectation. Outre l'aspect mnémotechnique, il faut souligner qu'il s'agit d'un produit et non d'une addition.

$$m = \sum_A EAI A V_A$$

D'où la formule :

M : motivation      E : expectation      A : attentes      I : instrumentalité

$\sum$  : somme      V : valence

La motivation peut donc être vue comme la somme sur les attentes (A) des produits **EAI**VA liée à une attente. De manière plus générale, on a :

$$m = \sum_A f(EAI) V_A$$

Les attentes peuvent être de deux types : les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes internes (sentiment de progrès personnel, fierté d'une réussite, intérêt de la tâche accomplie, valorisation tirée d'une responsabilité assurée).

Il suffit donc qu'un des termes soit nul pour que l'ensemble du produit soit nul.

« Si je me sens incapable d'assurer l'intérim de mon patron pendant les vacances, je ne serai pas motivé, même s'il apparaît que c'est un bon moyen de devenir son dauphin et que cette situation me fait rêver ».

« Si je me sens capable d'assurer l'intérim mais que je ne vois pas en quoi cela me permet d'être le dauphin, situation que j'envie pourtant, je ne serai pas motivé ».

Enfin, « si je me sens capable d'assurer ces tâches et que je sais que cela me permet effectivement d'être le dauphin, mais que je n'envie absolument pas ce rôle, car il rêve de quitter l'entreprise au plus vite, je ne serai pas non plus motivé ».

Notons au passage que la valence a un rôle peut-être plus important que les deux autres termes en ce sens qu'une valence très forte peut supporter une instrumentalité moyenne ou un niveau d'expectation faible.

Si la récompense a une forte valeur pour l'individu, il est possible qu'il se dépasse et qu'il adopte un comportement motivé. Les théories du processus sont d'ailleurs souvent appelées "théories du résultat escompté", ce qui revient en fait à parler de la valence.

### **2.1.6. Les applications du système VIE dans l'entreprise**

Comment appliquer la théorie des attentes dans l'entreprise ? Avant toute chose, il faut préciser que le système VIE procure un excellent moyen de diagnostic et de recherche pour l'entreprise dans le domaine de la motivation.

- Comment accroître le niveau d'expectation des salariés ?
- Comment améliorer l'instrumentalité des actions proposées ou imposées ?
- Comment adapter les valeurs de l'entreprise à celles des salariés ?

Autant de questions riches de pistes.

## **2.2. Autres théories dites de processus**

### **2.2.1. Le béhaviorisme**

Ses représentants les plus connus sont PAVLOV et WATSON. Ils s'intéressent à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel ou tel événement.

Les récompenses peuvent encourager un comportement. Celui-ci, renforcé positivement, a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition.

Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car « l'on fait ce que l'on fait parce qu'on doit ».

### **2.2.2. La théorie de l'expectation**

L'homme n'est plus considéré comme un objet passif, qui poussé par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement.

L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus.

Il agit alors moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives.

### **2.2.3. La théorie de l'équité**

Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Tout un chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail.

Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent.

Quand il ressent une inéquation (Le Petit Robert, 1997) (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité.

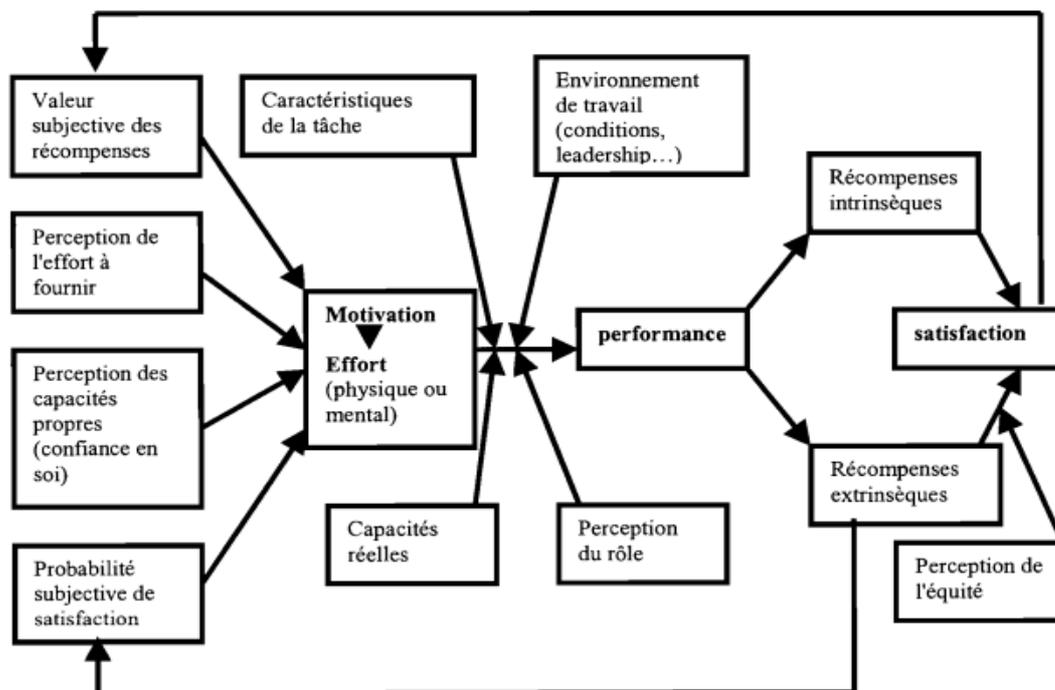
Ces appréciations sont très subjectives et le point à partir duquel une inadéquation est ressentie est très personnel. De même la façon de réagir à des inéquations est très différente d'un individu à l'autre, avec le degré d'estime de soi comme variable la plus importante.

### 2.2.4. La théorie systémique de motivation

La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre part.

Nous reprenons ci-dessous le modèle complet des théories des processus, adapté du modèle théorique de PORTER - LAWLER, 1968.

**Figure 3:** Le modèle des théories des processus selon PORTER et LAWER, 1968 (Bentale, 2005)



### 3. La théorie de la fixation des objectifs

Cette théorie cherche à répondre à la question « comment motiver les gens ? », et elle tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des salariés. Développée depuis la fin des années 60 par LOCKE (1968), cette théorie repose sur un postulat de base : les objectifs sont les régulateurs immédiats de l'action humaine. L'objectif est un élément central dans les processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous forme d'un objectif précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements.

La motivation intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par l'individu.

Ce processus dépend des conditions suivantes :

- L'objectif est capable d'attirer vers lui l'attention de l'employé (orientation de l'effort) ;
- Il est en mesure de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité de l'effort) ;
- Il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance de l'effort) ;
- Il facilite le développement de stratégie (organisation de la gestion des efforts).

La direction par objectif (DPO) de Peter DRUCKER que nous évoquons ci-dessous s'appuie sur cette base.

### **3.1. La direction par objectif de Peter DRUCKER**

Les principes de la direction par objectif ou D.P.O. ont été proposés par P. DRUCKER vers 1960. Ils permettent de mettre en œuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leurs avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation. O. GÉLINIER, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O.) : les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser. Dans la pratique la D.P.P.O. concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

#### **3.1.1. Les principes fondamentaux de la DPO**

- Un employé veut savoir ce que, on attend de lui ;
- Un employé veut participer aux décisions affectant ses résultats ;
- Sa performance est considérablement améliorée quand il peut influencer les résultats obtenus ;
- Un employé veut du *feed-back* sur la qualité de son travail ;
- Sa performance est améliorée quand son supérieur manifeste de l'intérêt pour ses résultats ;
- Il souhaite de la reconnaissance pour la contribution qu'il apporte.

### **3.1.2. Le climat**

Le fait de prendre en compte l'ensemble du processus motivationnel a amené les managers à mettre l'accent sur la création d'un climat de travail motivant.

L'organisation doit faciliter la réalisation des attentes et l'atteinte des objectifs de manière à entretenir le processus motivationnel et en particulier l'instrumentalité.

Le climat comporte en particulier l'agencement du système de récompense qui se doit d'offrir des récompenses extrinsèques ayant une forte valeur intrinsèque pour les salariés. Ainsi en est-il par exemple des décorations dans certaines organisations : il s'agit bien d'une récompense extrinsèque : fierté, sentiment d'être reconnu, respecté, d'avoir rejoint une élite. Le climat comporte également la gestion des valeurs que l'on a évoquées ci-dessus.

LAWLER a défini les trois caractéristiques essentielles d'un climat motivant :

- Les salariés doivent avoir des informations sur le travail qu'ils ont effectué ;
- Les aptitudes doivent être décelées et utilisées au mieux ;
- Les salariés participent à la fixation des objectifs et des moyens de réalisation.

Il y a donc des liens évidents entre climat motivant et DPO qui se renforcent l'un l'autre comme moyen d'agir sur la motivation.

## **Chapitre IV : Présentation du terrain d'étude**

## 1. Le tableau de bord de gestion au niveau de BATICOMPOS

### 1.1. Historique de l'entreprise

BATICOMPOS, société de composants industrialisés par abréviation « BATICOMPOS Spa » est une société à capitaux privés (SPA), dont le capital social, s'élève à 984 000 000 DA. Elle est issue de la filialisation du groupe industriel BATIMETAL, elle a été acquise par le groupe CEVITAL le 16 décembre 2007. Elle a capitalisé donc une expérience non négligeable et a accumulé un savoir-faire en matière de fabrication de panneau sandwich et les composants apparents.

BATICOMPOS est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Elle est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée.

Elle s'étend sur une superficie de 61 200 m<sup>2</sup>, dont 31 204,70 m<sup>2</sup> de bâtis, l'usine est implantée à 50 Km à l'est de la ville de Bouira, au nœud ferroviaire de Béni Mansour. Son siège social est à Beni Mansour, commune de Boudjellil, Daira de Tazmalt, Wilaya de Bejaia.

BATICOMPOS est certifiée en norme ISO 9001/2008 de son système de management qualité et en norme ISO 14001/2004 de son système de management environnemental. Ces certificats ont été délivrés par l'organisme de certification AIB Vinçotte International.

### 1.2. Les produits fabriqués

- **Panneau sandwich**

- Panneau sandwich de couverture : TL75 ;
- Panneau sandwich de bardage : LL35, LL 40 ;
- Panneau sandwich pour usage frigorifique : LL60, LL80, LL100.

- **Tôle nervurée**

- Tôle nervurée pour bardage : TR35 ;
- Tôle nervurée pour couverture : TR66 ;
- Plancher collaborant : PC55.

- **Pièce façonnée** : pièces d'assemblage et d'esthétique.

- **Faux plafond** : le faux plafond est composé de :

- Lames de sous plafond (LSP et PF) ;
- Joint de remplissage : JR ;
- Joint de bord : JB ;
- Rail de suspension : RS.

BATICOMPOS dispose également d'un atelier spécialisé dans la préfabrication légère et montage, dont :

- Bungalows ;
- Chalets ;
- Cabines sahariennes ;
- Chambres froides ;
- Shelters pour télécommunication.

### **1.3. Les matières premières utilisées**

#### **1.3.1. Produits chimiques**

Les produits chimiques utilisés dans la fabrication des panneaux sandwichs sont les suivants :

- POLYOL ;
- MDI Iso cyanates ;
- Activateur ;
- N-Pentane (agent gonflant).

BATICOMPOS utilise aussi d'autres produits, dont on peut citer :

- Chlorure de méthylène ;
- Azote ;
- Propane ;
- Fuel ;
- Lubrifiants ;
- Pneus.

#### **1.3.2. Tôle pré laquée et galvanisée**

- Poids des bobines : entre 5 à 10 tonnes ;
- Épaisseur de la tôle : 0.55, 0.6, 0.75, 0.8, 1, 1.5 (mm) ;
- Largeur de tôle : 1000, 1059, 1094, 1250 (mm).

## 1.4. Capacités et moyens de production

### 1.4.1. Capacités de production

Nous présentons les capacités installées en une équipe par ligne de production dans le tableau suivant :

**Tableau 1** : Capacité d'une ligne de production

<b>Produits</b>	<b>Capacités</b>
Panneaux sandwichs (M <sup>2</sup> )	464 464
Tôles nervurées (M <sup>2</sup> )	758 208
Lames de sous-plafond (M <sup>2</sup> )	100 800
Pièces façonnées (Kg)	400 000
Cabines	190

**Source** : document interne de l'entreprise

### 1.4.2. Les moyens de BATICOMPOS

- Une ligne de production de panneau sandwich ;
- Une ligne de production de tôle nervurée (galvanisée et prélaquée) pour bardage et faux plafond ;
- Un atelier de fabrication de PF ;
- Un atelier de conditionnement ;
- Un atelier de formulation de la mousse polyuréthane ;
- Un atelier pour les préfabrifications légères ;
- Une aire de stockage de produits finis et une autre pour le stockage des produits déclassés ainsi que les déchets et rebuts ;
- Des infrastructures de soutien et utilités (un poste de livraison d'électricité de 2x1250 KVA, deux groupes électrogènes de 500 KVA, une station d'air comprimé, deux ateliers de maintenance industrielle et véhicules, un hall de stockage de bobines de tôle, un hall de stockage de produits finis, un magasin PR...).

Une nouvelle ligne de production de panneau sandwich en discontinu récemment acquise en ce pour développer une nouvelle activité qui est l'habillage des camions frigorifiques.

## 1.5. Organisation et structures de BATICOMPOS

Placés sous l'autorité du directeur général, les différentes structures de BATICOMPOS, se présentent comme suit :

### 1.5.1. Cellule de contrôle de gestion

Rattachée directement à la DG, elle a pour tâches :

- Animation, coordination des activités de planification et contrôle de gestion dont l'élaboration du budget et le suivi de réalisation des objectifs ;
- Contribution à la définition/L'exécution/L'évaluation de plans, de politiques et projets assignés à l'entreprise, assistant de gestion du Directeur Général, correspondant interne en termes d'information de gestion économique ;
- Recherche de l'utilisation rationnelle et optimale des ressources de l'entreprise ;
- Planifie et consolide les objectifs et bilans annuels, semestriels, trimestriels et mensuels de l'entreprise, aide à l'élaboration des programmes arrêtés y compris ceux liés à la fonction qualité et à la fonction environnementale ;
- Établit le tableau de bord de l'entreprise, collecte les renseignements auprès des autres structures et analyse les résultats de gestion de chaque structure en préconisant des redressements pour se conformer au planning initial ;
- Comparer en permanence (contrôle budgétaire) les résultats réels et les prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires ;
- Audit des différentes fonctions pour éviter tout dysfonctionnement de l'entreprise et présente les tableaux de bords devant le conseil de coordination.

### 1.5.2. Service contrôle qualité

Il a pour mission de veiller à la qualité des produits fabriqués et la conformité des matières premières achetées ;

- **Service HSE** : qui a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens en milieu professionnel ;
- **Cellule informatique** : qui est chargée d'assurer le fonctionnement et la cohérence du système informatique ainsi que la sauvegarde des données et d'assister les structures en matière d'informatique ;
- **Direction technico-commerciale et marketing** : qui est chargée de :
  - L'identification des attentes et besoins des clients et de leur traduction en exigences ;
  - Conseiller les clients dans la définition des exigences qualité relatives aux produits ;
  - L'écoute client et du marché ;

- Le marketing et la promotion des produits de l'entreprise ;
- La commercialisation des produits de l'entreprise (placement des commandes, facturation, recouvrement... ) ;
- **Direction approvisionnements** : qui a pour missions de :
  - Mettre des matières premières à la disposition de la production, les pièces de rechange à la disposition de ma maintenance et de l'achat des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
  - Exprimer les besoins d'achat ;
  - Consulter, évaluer et sélectionner les fournisseurs ;
  - Réceptionner les matières et fournitures achetées ;
  - Assurer la gestion des stocks et l'administration des commandes.
- **Direction technique** : cette direction comporte à la fois deux sous structures qui sont la production et la maintenance.
  - **Production** : elle a pour missions principales :
    - Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients exprimées auprès de la direction commerciale ;
    - Mettre en œuvre le processus de production dans les meilleures conditions de maîtrise des procédés et des équipements ;
    - Améliorer les techniques et standards de production.
  - **Maintenance** : elle a pour missions :
    - L'élaboration et la mise en œuvre d'un planning de maintenance préventive ;
    - L'élaboration et la tenue à jour de la documentation technique (fiches techniques, fiches historiques... ) ;
    - La maintenance curative (en temps de panne ou d'arrêt).
- **Direction des ressources humaines** : qui a pour missions :
  - Gérer et développer les ressources humaines ;
  - Gérer le patrimoine et les moyens matériels de l'entreprise ;
  - Veiller au respect de la réglementation relative aux relations de travail, au respect du règlement intérieur et à la mise en œuvre de la convention de l'entreprise ;
  - Mettre en œuvre un processus de recrutement, d'évaluation des compétences et de la formation.
- **Direction de la comptabilité et des finances** : elle a pour missions :
  - L'établissement des plans de financement et le suivi de leur exécution ;
  - La gestion de la trésorerie ;

- La tenue de la comptabilité et l'établissement des bilans et de comptes de résultats ;
- L'établissement et la maîtrise des coûts de réalisations des produits.

Cette organisation est complétée par des fiches de postes pour l'ensemble des postes de travail qui compte l'entreprise.

## **Chapitre V : Interprétation et analyse des résultats**

## 1. Relation entre le salaire et situation matrimoniale des salariés

Notre enquête démontre qu'il existe une forte relation entre les variables « satisfaction des besoins par le salaire » et « la situation matrimoniale des salariés ». Le tableau suivant récapitule les principaux résultats :

**Tableau 2** : Corrélation entre la satisfaction des besoins par le salaire et situation matrimoniale

Poste occupé/situation matrimoniale			Satisfaction des besoins par le salaire		Total
			Oui	Non	
Cadre	Situation matrimoniale	Célibataire	2	1	<b>3</b>
		Marié	5	13	<b>18</b>
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>14</b>	<b>21</b>
Agents de maîtrise et d'exécution	Situation matrimoniale	Célibataire	2	3	<b>5</b>
		Marié	7	15	<b>22</b>
		Veuf	0	1	<b>1</b>
	<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
<b>Total</b>	Situation matrimoniale	Célibataire	4	4	<b>8</b>
		Marié	12	28	<b>40</b>
		Veuf	0	1	<b>1</b>
	<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>33</b>	<b>49*</b>

**Source** : résultat de notre enquête

\*selon le résultat de notre enquête, on enregistre « un cas de non-réponse ».

Le tableau précédent indique la corrélation entre la satisfaction du salaire, situation matrimoniale et le poste occupé au sein de l'entreprise BATICOMPOS. Le résultat est réparti en deux principales catégories : 21 cadres et 28 agents de maîtrise et d'exécution. Et la force majoritaire est d'une situation matrimoniale mariée.

Nous avons constaté suite à l'analyse du tableau précédent que 33 salariés de la totalité ont répondu négativement à la satisfaction de leur besoin par le salaire, attribué par l'entreprise BATI-COMPOS. Cette insatisfaction qui est égale à 2/3 de la totalité des employés confirme l'inadéquation de la rémunération avec les efforts de ces derniers. En termes d'équité, selon WERTHER et al. 1990, chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Également, il calcule un ratio « rétribution/contribution ».

Quant aux 16 enquêtés restants, répartis entre 7 cadres et 9 agents de maîtrise et d'exécution, approuvent le contraire, leur salaire est bel et bien très satisfaisant pour l'exercice de leur fonction. Ce qui permet de dire que cette variable est la principale source de leur motivation au travail.

Revenant à l'autre catégorie professionnelle des cadres, 14 sur 21 se trouvent insatisfaite face à la rémunération attribuée par l'entreprise et jugent d'avantage que leur effort dépasse fortement cette attribution. Ce qui confirme les propos de WERTHER et al., 1990, p. 420, les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'un individu éprouve envers son emploi et ils sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : rémunération, avantages sociaux, conditions de travail, politique général...

Une autre lecture mérite d'être développée celle de leur situation matrimoniale qui confirme la stabilité familiale des enquêtés : la majorité vivent en couple et avec enfants. Malgré cette stabilité, nos enquêtés des deux catégories réclament l'insatisfaction face au salaire attribué, ce qui entrave la couverture des dépenses qu'exige un foyer.

D'un point de vu sociologique nous justifions ce constat par la première théorie de contenu « le taylorisme » ou dite : la théorie de l'école classique OST, qui montre que le salaire est le facteur le plus essentiel pour la motivation au travail.

## 2. L'impact du niveau d'instruction sur l'attribution du salaire

Nous avons distingué une forte relation entre les variables : « le niveau d'instruction des salariés » et « la satisfaction de leurs besoins par le salaire », comme présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 3** : Impact du niveau d'instruction sur la rémunération

Niveau d'instruction	Satisfaction des besoins par le salaire		Total
	Oui	Non	
Moyen	3	7	<b>10</b>
Secondaire	0	6	<b>6</b>
Universitaire	12	21	<b>33</b>
Autres	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>50</b>

**Source** : résultat de notre enquête

Le tableau ci-haut indique la corrélation entre les variables : satisfaction des besoins par le salaire et le niveau d'instruction. On constate que la totalité des 50 enquêtés ont répondu à notre question, 34 d'entre eux approuvent que la rémunération acquise par l'entreprise BATICOMPOS ne

satisfasse guère leur besoin malgré la différence du niveau d’instruction. Quant uniquement 16 personnes qui confirme la suffisance.

Les premières deux catégories des salariés, d’un niveau d’instruction secondaire et moyen sont contre le taux de salaire que l’entreprise leur attribue. Quant à l’autre catégorie, qui est de même avis que les précédentes, enregistre une forte proportion des universitaires. Tout simplement, l’exigence des entreprises est le diplôme, surtout pour occuper les postes de cadre.

Pour les théoriciens des besoins, la motivation est donc toujours liée à la satisfaction des besoins ; elle déclenche un comportement dirigé vers un but : la réduction des tensions issues de l’insatisfaction. Selon la vision de W.B. CANNON, l’entreprise doit réduire la tension des salariés en améliorant leurs attentes et besoins.

### 3. Le niveau d’instruction des salariés source de l’innovation

Selon le résultat de notre enquête, nous avons repéré une forte relation entre les variables « niveau d’instruction des salariés » et « l’innovation au sein de l’entreprise BATICOMPOS » comme se présente dans le tableau ci-après :

**Tableau 4** : Relation entre l’innovation et le niveau d’instruction dans le poste occupé

Poste occupé/Niveau d’instruction			Innovation					Total
			Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	
Cadre	Niveau d’instruction	Moyen	0	1	0	1	0	2
		Universitaire	0	6	4	9	1	20
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
Agents de maîtrise et d’exécution	Niveau d’instruction	Moyen	4	0	1	3	0	8
		Secondaire	0	2	2	2	0	6
		Universitaire	1	1	5	4	1	12
		Autres	0	1	0	0	0	1
	<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>27</b>
<b>Total</b>	Niveau d’instruction	Moyen	4	1	1	4	0	10
		Secondaire	0	2	2	2	0	6
		Universitaire	1	7	9	13	2	32
		Autres	0	1	0	0	0	1
	<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>49*</b>

Source : résultat de notre enquête

\*nous enregistrons une seule non réponse.

À travers les données de ce tableau, montrant la corrélation entre niveau d’instruction, le poste occupé et l’innovation, on observe que 49 enquêtés ont répondu à notre question, répartis précisément en 27 agents de maîtrise et d’exécution et 22 cadres.

Nous avons remarqué que la catégorie des cadres ayant un niveau universitaire sont insatisfaits par rapport à l’innovation au sein de l’entreprise. Quant à l’autre catégorie socioprofessionnelle, celle des agents de maîtrise et d’exécution leur avis sur la notion de l’innovation est réparti entre moyennement satisfait et insatisfait. À vrai dire, la plupart des salariés interviewés occupent des postes qui ne sollicitent pas une innovation dans le travail. À une forte présence chez la catégorie des cadres.

#### 4. Corrélation entre l’âge, le niveau d’instruction et le climat de travail

**Tableau 5 :** Corrélation entre l’âge, le niveau d’instruction et le climat de travail à BATICOMPOS

Niveau d’instruction/ catégorie d’âge			Climat de travail					Total
			Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	
Moyen	Catégorie d’âge	Entre 39 et 49 ans	1	4	0	0	0	5
		Entre 49 et 59 ans	0	1	1	0	0	2
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
Secondaire	Catégorie d’âge	Entre 29 et 39 ans	0	0	1	1	0	2
		Entre 39 et 49 ans	0	1	2	0	0	3
		Entre 49 et 59 ans	0	0	0	1	0	1
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
Universitaire	Catégorie d’âge	Entre 29 et 39 ans	1	7	3	2	0	13
		Entre 39 et 49 ans	1	4	2	3	1	11
		Entre 49 et 59 ans	0	3	1	1	0	5
		Plus de 59 ans	0	1	0	0	0	1
	Non réponse	0	1	0	0	0	1	
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	
Autres	Catégorie d’âge	Entre 29 et 39 ans	0	1	0	0	0	1
		<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	Catégorie d’âge	Entre 29 et 39 ans	1	8	4	3	0	16
		Entre 39 et 49 ans	2	9	4	3	1	19
		Entre 49 et 59 ans	0	4	2	2	0	8
		Plus de 59 ans	0	1	0	0	0	1
	Non réponse	0	1	0	0	0	1	
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>45*</b>	

Source : résultat de notre enquête

\*nous avons enregistré 5 non réponses.

Le tableau ci-dessus mis en relation trois variables : l'âge des enquêtés, leur niveau d'instruction et le climat de travail au sein de l'entreprise BATICOMPOS.

Nous avons enregistré pour la première catégorie d'un niveau d'instruction moyen, qu'ils sont moyennement âgés, dépassant les 40 ans, vivant un climat de travail satisfaisant pour la plus part.

Pour la deuxième catégorie professionnelle d'un niveau d'instruction moyen, sont de trois différentes catégories d'âges et vivent un climat de travail moyennement satisfaisant pour la majorité.

La forte proportion des salariés revient à la troisième catégorie des universitaires, avec des différents âges. La classe des jeunes est la plus fréquente dans cette catégorie à vivre un climat favorable au travail. La plupart des employés affirment qu'ils vivent un climat favorable au sein de l'entreprise BATICOMPOS. Ce qui permet de dire que l'environnement de travail joue un grand rôle pour la motivation des salariés.

## 5. Relation entre sécurité et climat de travail au sein de BATICOMPOS

**Tableau 6** : relation entre le climat de travail des salariés et leur sécurité au travail

Poste occupé/sécurité au travail			Climat de travail					Total
			Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	
Cadre	Sécurité au travail	Oui	1	11	3	2	0	17
		Non	0	1	0	3	1	5
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
Agents de maîtrise et d'exécution	Sécurité au travail	Oui	6	11	7	0	0	24
		Non	0	1	0	3	0	4
	<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
<b>Total</b>	Sécurité au travail	Oui	7	22	10	2	0	41
		Non	0	2	0	6	1	9
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>50</b>

**Source** : résultat de notre enquête

Les chiffres de ce tableau démontre qu'il y a une corrélation entre le poste occupé au sein de l'entreprise, le climat de travail et la sensation de sécurité. La totalité des enquêtés ont répondu à notre question et parmi ces derniers, on trouve que 41 des salariés se sentent en sécurité dans cette entreprise contre uniquement 9 personnes qui disent le contraire.

Revenant à la répartition par catégorie socioprofessionnelle, les cadres affirment pour la grande majorité qu'ils vivent en sécurité au sein de l'entreprise et voyaient le climat de travail satisfaisant.

De même avis, les agents de maîtrise et d'exécution se sentent aussi en sécurité au travail, et que le climat au sein de BATICOMPOS est favorable.

D'un avis contraire au précédent, une minorité qui vit une instabilité, jugent que le climat de travail est insatisfaisant ce qui les poussent à infirmer leur sécurité au sein de cette entreprise.

D'un point de vu sociologique, et selon la pyramide des besoins de MASLOW, le besoin de sécurité constitue un facteur de motivation des salariés. À vrai dire, la satisfaction de ce besoin permet à ces derniers d'être motivés au travail.

## 6. L'expérience professionnelle des salariés et l'exécution des tâches

**Tableau 7** : corrélation entre le poste occupé et l'exécution des tâches au sein de l'entreprise

Poste occupé/expérience professionnelle			L'exécution des tâches		Total
			En équipe	Individuellement	
Cadre	Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	3	1	4
		Entre 5 et 15 ans	7	3	10
		Entre 15 et 25 ans	5	2	7
		En fin de carrière	1	0	1
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	
Agent de maîtrise et d'exécution	Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	6	0	6
		Entre 5 et 15 ans	14	2	16
		Entre 15 et 25 ans	4	1	5
		Non réponse	1	0	1
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	
<b>Total</b>	Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	9	1	10
		Entre 5 et 15 ans	21	5	26
		Entre 15 et 25 ans	9	3	12
		En fin de carrière	1	0	1
		Non réponse	1	0	1
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	

**Source** : résultat de notre enquête

Nous retenons du tableau précédent, qu'il n'existe pas une corrélation entre le poste occupé, l'expérience professionnelle et l'exécution des tâches. La plupart affirment qu'ils exercent leur fonction en équipe d'une fréquence de 41 sur 50. Contre uniquement 9 salariés éclairant la nature de leur travail est individuelle.

Revenant au statut professionnel occupé au sein de BATICOMPOS, que ce soit cadre ou agents de maîtrise et d'exécution, malgré la divergence de l'expérience acquise, les salariés préfèrent travailler en équipe plus qu'individuel. Ce qui permet de dire d'un point de vue sociologique que le travail de groupe renforce positivement le sentiment de sociabilité et en effet facilite leur motiva-

tion. Selon l'expérience réalisée par Elton MAYO, appartenant à l'école des relations humaines, affirme que le facteur fondamental de la motivation des salariés est bel et bien leurs relations interpersonnelles.

## 7. Le climat de travail et relation avec le supérieur hiérarchique

**Tableau 8** : Corrélation entre le climat de travail et la relation avec le supérieur hiérarchique

Catégories socioprofessionnelle/genre/climat de travail				Relation avec le supérieur hiérarchique			Total
				Bonne	Moyenne	Mauvaise	
Cadre	Homme	Climat de travail	Bon	7	1	1	9
			Moyen	1	0	0	1
			Mauvais	2	1	1	4
		<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	
	Femme	Climat de travail	Bon	3	1	0	4
			Moyen	1	1	0	2
			Mauvais	0	2	0	2
		<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	
	<b>Total</b>	Climat de travail	Bon	10	2	1	13
			Moyen	2	1	0	3
			Mauvais	2	3	1	6
		<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	
Agents de maîtrise et d'exécution	Homme	Climat de travail	Bon	8	0	0	8
			Moyen	2	2	0	4
			Mauvais	0	0	2	2
		<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	
	Femme	Climat de travail	Bon	6	0	0	6
			Moyen	1	1	0	2
			Mauvais	0	1	0	1
		<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	
	<b>Total</b>	Climat de travail	Bon	14	0	0	14
			Moyen	3	3	0	6
			Mauvais	0	1	2	3
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	
<b>Total</b>	Homme	Climat de travail	Bon	15	1	1	17
			Moyen	3	2	0	5
			Mauvais	2	1	3	6
		<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	
	Femme	Climat de travail	Bon	9	1	0	10
			Moyen	2	2	0	4
			Mauvais	0	3	0	3
		<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	
	<b>Total</b>	Climat de travail	Bon	24	2	1	27
			Moyen	5	4	0	9
			Mauvais	2	4	3	9
		<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>45*</b>	

**Source** : résultat de notre enquête

\*05 enquêtés n'ont pas répondu à notre question.

Le tableau ci-haut affiche une forte corrélation entre le climat de travail, la catégorie socioprofessionnelle, le genre et la relation avec le supérieur hiérarchique.

La force majoritaire des employés de l'entreprise BATICOMPOS, que ce soit des cadres ou bien des agents de maîtrise et d'exécution, a de bonne relation avec le chef hiérarchique pour gent féminine que pour la masculine. 31 de la totalité affirme cette bonne relation, 10 sont moyennement satisfait de leur relation avec leurs supérieurs, contre uniquement 4 employés de la gent masculine qui réclament leur relation mauvaise avec leurs supérieurs et en majorité vivent un mauvais climat de travail.

Revenant aux catégories socioprofessionnelles, les cadres de l'entreprise BATICOMPOS vivent une bonne relation au travail avec leurs supérieurs malgré la divergence de leurs avis par rapport au climat de travail. Nous remarquons aussi que les femmes cadres ne rencontrent pas de problèmes avec leurs supérieurs, ce qui permet de généraliser le constat de la forte cohésion du groupe.

De même avis pour l'autre catégorie des agents de maîtrise et d'exécution, qui vivent des relations bonnes avec leurs supérieurs. Nous enregistrons pour cette catégorie uniquement deux cas de désagrément.

Renforçant notre analyse d'un point de vue sociologique, la relation entre les travailleurs avec leurs supérieurs et le climat de travail sont des facteurs fondamentaux pour leur motivation au travail, ce qui permet de confirmer de plus en plus les expériences d'Elton MAYO sur les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.

## **8. Synthèse des résultats des hypothèses**

Notre travail aborde les stratégies de motivation au sein de l'entreprise BATICOMPOS, après la phase de recueil des informations sur le terrain et l'étape de l'interprétation et l'analyse des données, nous avons procédé à la vérification des hypothèses émises de notre recherche.

### **8.1. Résultats de la première hypothèse (Le salaire comme facteur de motivation)**

Suite aux multiples recherches effectuées dans l'organisme d'accueil, on a pu recueillir un point qu'on considère essentiel dans la motivation du personnel qui s'inscrit dans la rémunération.

En effet, une entreprise où ses employés sont bien rémunérés est synonyme d'un développement durable.

Un bon salaire permet aux salariés de satisfaire leurs besoins et faire un équilibre entre la vie privée et professionnelle, le taylorisme avec la fameuse organisation scientifique du travail, estime que l'élément le plus motivant est le salaire.

**8.2. Synthèse de la deuxième hypothèse : (L'environnement du travail, un facteur de motivation).**

Suite à notre recherche faite au niveau de l'entreprise BATICOMPOS, nous avons pu déduire que le climat du travail ; les relations internes, qu'elles soient verticales ou horizontales, l'environnement et le rapport interpersonnel jouent un rôle fondamental et essentiel pour la motivation des salariés.

Notre résultat confirme les théories d'Elton MAYO : les relations interpersonnelles sont des facteurs fondamentaux de la motivation du personnel.

## **Conclusion**

## **Conclusion**

La stratégie de motivation est devenue, de nos jours, le concept le plus répandu et le plus utilisé dans la gestion des différentes entreprises qui s'inscrivent dans deux facteurs importants ; intrinsèques et extrinsèques qui sont indispensables pour la satisfaction des salariés d'une part, et le profit de l'entreprise d'une autre part.

Il est nécessaire de rappeler que le capital humain de l'entreprise demeure un potentiel majeur pour le développement de l'entreprise et faire face au défi de la concurrence.

La présente étude ouvre la voie à d'autres recherches sur les stratégies les plus efficaces qui entraînent la motivation.

Motiver son personnel, pour obtenir un rendement et une meilleure productivité n'est pas une chose évidente. Comme les salariés ne perçoivent pas de la même façon les outils de motivation en matière de rémunération, ils cherchent à se former, à bénéficier d'un salaire à la hauteur de leur contribution, sinon pour le cas contraire l'entreprise risque le départ massif de ses employés.

En conclusion, eu égard aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées ont été confirmées car on a constaté que les facteurs tel que :

Le salaire est considéré comme facteur fondamental jouant un rôle économique, social et psychologique, en outre, l'entreprise doit minimiser les mauvaises conditions de travail, car ils peuvent influencer négativement sur son fonctionnement.

Pour l'épanouissement du tandem ; « employés-entreprise », l'entreprise est dans l'obligation d'offrir des conditions matérielles et relationnelles favorables dans le but de la développer.

Aux termes de cette étude, où nous avons mis en lumière l'importance du salaire et le climat de travail comme sources principales de motivation. Nous nous interrogeons sur la réussite de l'arbitrage entre ces facteurs, qui supposent un coût économique et qui vont à l'encontre de la rentabilité de l'entreprise.

## **Liste bibliographique**

## Liste bibliographique

(s.d.). Récupéré sur [Dumas.ccsd.cnrs.fr](http://Dumas.ccsd.cnrs.fr).

(2019, janvier 31). Récupéré sur <https://www.journaldunet.fr/https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199043-salaire-definition-traduction/#:~:text=Un%20salaire%20est%20une%20somme,%2C%20repas...>).

(2020, 24 02). Récupéré sur [www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-des.html#\\_Toc266928582](http://www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-des.html#_Toc266928582).

(2020, mai 25). Récupéré sur [www.insee.fr:https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1211](http://www.insee.fr/https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1211)

Aguilar, M. (2009). *L'art de motiver*. Dunod.

AHMED, s. (2002). *l'lexique d' économie* . paris.

Air Liquide. (2004).

ANDRÉ, A. (2014). Entretenir la motivation. *ECOLE SUPERIEUR DE PROFESSORAT* .

Angers, M. (1997). *Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaine*. Alger: Casbah.

Angers, M. (1999). *L'initiation pratique a la méthodologie de recherche en sciences humaines*. Alger: CEC.

Aubert, N. (1997). *Dirigé et motivé*. Organisation .

Bentale, C. (2005). *Apprentissage inter-organisationnel des pratiques de motivation*. Management Avenir . Consulté le 09 14, 2020, sur [https://www.google.com/search?q=Le+mod%C3%A8le+des+th%C3%A9ories+des+processus+selon+PORTER+et+LAWLER,+1968&rlz=1C1AVFA\\_enDZ738DZ745&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=\\_op071JzFuzP-M%252CaN1K\\_7V2BUKTFM%252C\\_&vet=1&usg=AI4\\_-kSa0cTDVxL-Sw4KkSiM\\_rZ5Co2MVQ&sa=X&ve](https://www.google.com/search?q=Le+mod%C3%A8le+des+th%C3%A9ories+des+processus+selon+PORTER+et+LAWLER,+1968&rlz=1C1AVFA_enDZ738DZ745&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=_op071JzFuzP-M%252CaN1K_7V2BUKTFM%252C_&vet=1&usg=AI4_-kSa0cTDVxL-Sw4KkSiM_rZ5Co2MVQ&sa=X&ve)

Berthier, N. (1999). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris: Armand Colin.

Brouard, M. (2009).

- Brun, J.-P. (2020, 07 17). *La reconnaissance au travail, pratique a visage humain*. Récupéré sur [http ;//cggt.fsa.ulaval.ca](http://cggt.fsa.ulaval.ca)
- BRUN, J.-P. (s.d.). *La reconnaissance au travail, pratique a visage humain*. Récupéré sur [http ;//cggt.fsa.ulaval.ca](http://cggt.fsa.ulaval.ca).
- Cobet, E., & Bomal, G. (2009). *Motiver, être motivé et réussir ensemble*. Belgique: Edition CIS SA.
- Cooper, J. (1991). *LA THÉORIE PLATONICIENNE DE LA MOTIVATION HUMAINE*. Presses Universitaires de France.
- Cooper, J. (2007). *Puissances de l'âme*. Laval théologique et philosophique, Université Laval.
- Coupin. (1909). *Animaux de nos pays*. University of California Libraries.
- Dejoux, C., Marbot, E., & Thevent, M. (2009). *Fonction des ressource humaines* (éd. 2ème). Paris: Pearson éducation France.
- Dillan, S. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (éd. 2ème ). Québec: Gèlent Morin.
- Dubin, R. (2008).
- Fenouillet. (2017). *La motivation*. Dunod, 2017.
- Fenouillet, F. (2003). *La motivaton*. Paris: Dunod.
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de motivation* (éd. 2ème). Paris: Dunod.
- Fenouillet, F. (2017). *La motivation*. DUNOD.
- Gaby José Ababa, E. (2007). Récupéré sur SM Dakar - Diplome superieur de gestion 2007: [http://pagesperso-orange.fr/qualazur/chron\\_ml.htm#chron88](http://pagesperso-orange.fr/qualazur/chron_ml.htm#chron88)
- Goarzin, M. (2018, 09 20). Epicure et le bonheur . *Comment vivre au quotidien?*
- GREGOR, D. M. (2020, 09 12). *théorie X et Y de Mac GREGOR*. Récupéré sur <http://m.emery.management.pagesperso-orange.fr/me2motivations.pdf>
- Hersberg. (2003). *Les facteurs de motivation*. Harward Business Review.
- Javeau, C. (1985). *Enquête par questionnaire*. Paris: l'Université ... sociale des biens et des services.

- Kleinginna. (1981). *Motivation and Emotion*. New York: Feelings and emotions; The Loyola Symposium.
- Le Petit Robert. (1997).
- Levy-Leboyer. (2006). *la motivation au travail*. Organisation.
- Lewin, K. (1967). *Psychologie dynamique*. Bibliothèque Scientifique Internationale, Section Psychologie.
- Locke, J. (2020, 09 13). Récupéré sur <https://www.bbb-grh.com/actualites/2018/03/satisfaction-au-travail#:~:text=Selon%20la%20d%C3%A9finition%20de%20Locke,qu'il%20nous%20apporte%20%C2%BB>.
- Louart, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories*. Claree, Iae-Ustl.
- Louche, C. (2007). *Psychologie social des organisation* (éd. 2ème). Arnaud Colin.
- Marx, K. (1865). *Salaire, prix et profit*. Science Marxiste.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Originally Published in Psychological Review.
- McClelland. (1988). *Human Motivation*. English Edition.
- Nuttin, J. (1996). *Théorie de la motivation humaine*. paris : Presses Universitaires de France.
- Roussel. (2000). *La motivation au travail - concept et théories*. paris : EMS, collection Références, Paris, 2001.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation, satisfaction au travail*. Paris: Edition Economica.
- Silem, A. (2002). *Lexique d'économie*. Paris: Dalloz.
- TILL, V. E. (1993).
- Vallerand, R., & Thill, E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Renouveau Pédagogique inc. Philippe.
- Vroom, H. V. (1964). *Woorks and Motivation*. New York: Sons.
- Vu Thi Thu, H. (2003). *Un outil d'augmentation du profit individuel et organisationnel*. Paris: Paris Dauphine .

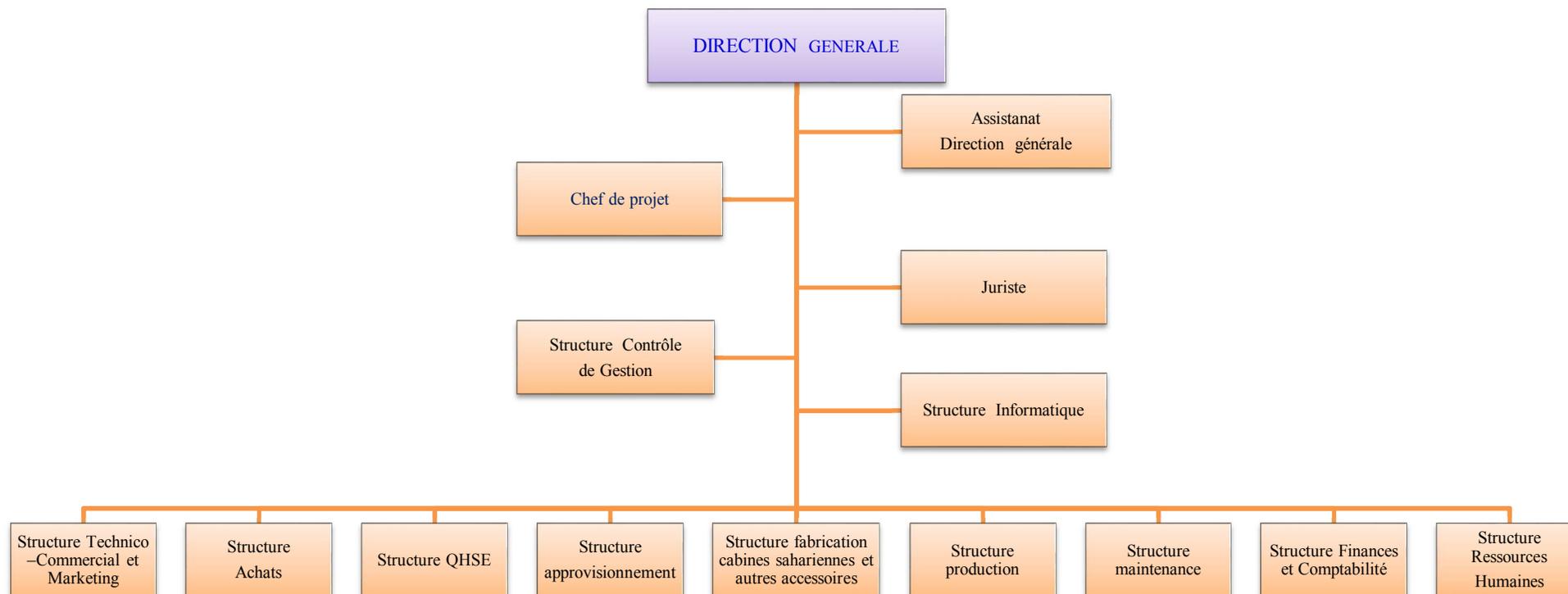
Werther. (1990).

Werther. (1990). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.

Wiener, C. (1969). *La motivation des décisions administratives en droit comparé*. Revue internationale de droit comparé.

## **Annexes**

Figure 4 : Organigramme de l'entreprise BATICOMPOS



Source : document interne de l'entreprise.

## Questionnaire

### Axe 01 : identification de la personne

1. Quel est votre genre ?

Homme

Femme

2. Quel âge avez-vous ? : .....

3. Votre Niveau d'instruction :

- Primaire

- Moyen

- Secondaire

- Universitaire

Autre : .....

4. Quelle est votre situation matrimoniale ?

- Célibataire

- Marié (e)

- Divorcé (e)

- Veuf (ve)

5. Quel est votre poste occupé actuellement ?

- Cadre

- Agent de maîtrise

- Agent d'exécution

Autre : .....

6. Veuillez indiquer votre expérience professionnelle dans l'entreprise  
BATICOMPOS : .....années.

### Axe 02 : les facteurs de motivation au travail

7. Êtes-vous satisfait de votre travail ?

- Oui

- Non

8. Votre entreprise vous paie-t-elle dans les délais ?

- Oui
- Non

9. Votre salaire vous convient-il pour satisfaire vos besoins ?

- Oui
- Non

9.1. Si, c'est non, Quels sont vos besoins que vous ne parveniez pas à satisfaire avec votre salaire ?

- Mon salaire ne suffit pas pour construire un logement
- Mon salaire ne suffit pas pour payer mon loyer mensuel
- Mon salaire ne suffit pas pour nourrir et habiller ma famille
- Mon salaire ne suffit pas pour assurer les soins de ma famille

10. Bénéficiez-vous des primes de l'entreprise ?

- Oui
- Non

11. Est-ce que le plan de promotion et de développement professionnel de votre carrière est satisfaisant ?

- Oui
- Non

Si, c'est non, pourquoi ? .....

.....

12. Comment trouvez-vous votre environnement socioprofessionnel ?

Veillez mettre un (x) dans la case qui vous convient de plus

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
Cohésion et cohérence					
Estimation des collègues de travail					
Climat de travail					
Innovation					
Relation avec le supérieur hiérarchique					
Relation avec la machine					
Les congés					

13. Réjouissez-vous d'une certaine autonomie et auto-gestion dans votre poste de travail ?

- Oui
- Non

Si, c'est non, pourquoi ? .....

.....

.....

.

14. Le processus de formation au sein de votre entreprise vous permet-il d'atteindre vos objectifs ?

- Oui
- Non

Si, c'est oui, comment ? .....

.....

15. Votre responsable vous rend-t-il des visites ?

- Oui
- Non

16. Votre poste actuel, sollicite-t-il un travail d'équipe ?

- Oui
- Non

16.1. Si, c'est oui, comment jugez-vous cette relation avec les paires ?

.....

.....

17. Selon vous ; quelles sont les outilles qui favorisent vraiment la motivation du personnel ?

- Les signes de reconnaissance par ses chefs
- Le développement d'un esprit compétitif
- La rémunération
- La formation

- L'enrichissement de travail
- L'autonomie au travail

Autres : .....

.....

18. L'augmentation du salaire, au sein de votre entreprise, se fait par :

- Ancienneté
- Qualification

Autre : .....

19. Croyez-vous qu'une bonne rémunération soit un point stratégique de motivation ?

- Oui
- Non

20. Quels sont les facteurs qui vous démotivent de plus dans votre travail ?

- Le travail répétitif
- Le travail d'équipe
- Le travail individuel
- La rotation au travail

21. Quels sont vos insatisfactions au sein de l'entreprise ?

- Ma rémunération est insuffisante
- Ma formation est insuffisante
- Mon poste est inadéquat avec mon diplôme
- Mon poste est inadéquat avec mes compétences

Axe 03 : la stratégie de l'entreprise

22. Qu'est-ce qui vous motive de plus dans votre entreprise

- Garantis d'une retraite
- L'absence de charge de travail
- L'entreprise est près de mon lieu d'habitat

23. Sentez-vous en sécurité en travaillant dans cette entreprise ?

- Oui
- Non

Si, c'est non, pourquoi ?.....  
.....

24. Comment jugez-vous votre entreprise ?

Veillez mettre un (x) dans la case qui vous convient de plus

	Très bonne	Bonne	Moyenne	Faible
La productivité				
La rentabilité				
L'image de votre entreprise				
L'innovation				

25. Quels sont les besoins que vous assure votre entreprise ?

- Le transport à votre domicile
- La restauration à midi
- La promotion et des offres de facilités

26. d'après vous, quel est l'avenir de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....

27. Avez-vous d'autres informations à nous rajouter ?

.....  
.....  
.....

Nous tenons à vous remercier pour votre collaboration et participation à la réalisation de cette enquête.

## Résumé :

À une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale, la motivation du personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, redevient un problème prioritaire.

L'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant les individus, les organisateurs, tout autant que l'environnement économique, technologique et culturel. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider.

Aux termes de cette étude, où nous avons mis en lumière l'importance du salaire et le climat de travail comme sources principales de motivation. Nous nous interrogeons sur la réussite de l'arbitrage entre ces facteurs

**Mots clés :** motivation, stratégies motivationnelles, salaire, environnement de travail, climat de travail.

## Abstract :

Motivation in the workplace is an important aspect which helps people to succeed at their jobs and makes them more attracted to their works. Some people find working in collaboration with other colleagues as a positive driver to be more motivated and productive at their works, as a good atmosphere at work, creates positive energy to fulfil their jobs. Others' motivation to work could be explained through their incomes. Their salary could be an important motivational driver which pushes them to work more to live the lives they wish and to keep their family happy and healthy. There could be other drivers for people to be motivated at their work, however this research has highlighted the work climate, and the salary as an important driving forces for people to be highly motivated and productive at their jobs.

**Keywords:** motivation, Income salary, collaboration positive, atmosphere work, climates colleagues.

## ملخص

في الوقت الذي تغير فيه معنى العمل ويعاد تنظيمه، حيث أصبحت المنافسة عالمية، أصبح تحفيز الموظفين، على جميع مستويات الشركة مسألة ذات أولوية.

تعتمد فعالية الاستراتيجيات التحفيزية التي وضعتها الشركة على الخصائص المعقدة المتعلقة بالأفراد والمنظمين وكذلك البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية. هذا يعني أنه لا توجد صفة عالمية للتحفيز، ولكن هناك مؤشرات محددة على أن التحليل النظري لكل مرحلة من مراحل العملية التحفيزية يجعل من الممكن تحديدها والتحقق من صحتها.

وبحسب هذه الدراسة فقد أبرزنا أهمية الراتب ومناخ العمل كمصادر رئيسية للتحفيز. نتساءل عن نجاح المفاضلة بين هذه العوامل.

## الكلمات المفتاحية

تحفيز الموظفين الاستراتيجيات التحفيزية، الراتب، البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، ومناخ العمل