

**Université Abderrahmane mira de Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département psychologie et orthophonie**



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences sociales  
Option : Psychologie du travail, des organisations et GRH

**Thème :**

***La reconnaissance au travail et son influence sur  
la motivation des salariés  
Etude pratique : La SARL Ibrahim&Fils IFRI***

Réalisé par :

M<sup>r</sup> . FERKAL Amine

M<sup>r</sup> . GHANEM Jugurtha

Encadré par :

M<sup>me</sup> . AIT MEDJBER Dalila

**Année universitaire**

**2021 / 2022**

## Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figure

Introduction

### Partie théorique

## Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

### Préambule

1.1 Problématique.....	11
1.2 Hypothèses de recherche.....	13
1.3 Définition des concepts clés.....	13
1.4 Les raisons de choix de thème.....	14
1.5 Les objectifs de choix de la recherche.....	14
1.6 La pré-enquête.....	15
1.7 Déroulement de l'enquête.....	15
1.8 La méthode utilisée.....	15
1.9 Les techniques utilisées.....	15
1.10 Les difficultés rencontrées.....	16
1.11 Population et échantillonnage.....	16

## Chapitre II : la reconnaissance au travail

### Préambule

2.1 La définition de la reconnaissance au travail.....	17
2.2 Les études antérieure.....	17
2.2.1 Etude D'Abraham Maslow.....	17
2.2.2 Etude de Eric BERNE.....	18

2.3 Les théories de la reconnaissance au travail-----	18
2.3.11 La théorie d’Axel Honneth (2001).....	18
2.3.2 La théorie du soutien organisationnel perçu -----	19
2.3.3 Le modèle du déséquilibre effort-récompense-----	20
2.4 Les formes de la reconnaissance au travail -----	20
2.4.11 Reconnaissance existentielle.....	20
2.4.2 Reconnaissance des résultats de travail-----	21
2.4.3 Reconnaissance de l’investissement au travail-----	21
2.4.4 Reconnaissance de la pratique de travail -----	22
2.5 L’importance de la reconnaissance au travail-----	23
2.6 Influence de la reconnaissance au travail sur les employés -----	23
2.7 Influence de la reconnaissance au travail sur l’organisation -----	24

## **Résumé de chapitre**

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

### **Préambule**

3.1 Histoire de la motivation .....	25
3.1.1 Les premières lueurs du management-----	25
3.2 Définition de la motivation au travail-----	26
3.3 Les théories de la motivation.....	27
3.3.1 Théorie bi-factorielle d’Herzberg (1971)-----	27
3.3.2 Théorie des besoins d’Abraham Maslow-----	28
3.3.3 La théorie ERG d’Alderfer.....	29
3.3.4 Théorie de X et Y de McGregor (1960) -----	31
3.4 Les caractéristiques de la motivation -----	32
3.4.11 Les caractéristiques globale.....	32
3.4.2 Les caractéristique des personnes motivées-----	33

3.5 Les sources de la motivation.....	33
3.5.1 Rémunération.....	33
3.5.2 Culture et projet d'entreprise.....	34
3.5.3 Condition de travail.....	34
3.5.4 Management et communication.....	34
3.5.5 Développement et compétence professionnelle .....	34

## **Résumé de chapitre**

## Partie pratique

## **Chapitre IV : Analyse et interprétation des données**

### **Préambule**

4.1 Présentation de la SARL Ibrahim&Fils IFRI.....	37
4.2 Présentation et analyse des données.....	37
4.3 Les caractéristiques psychométriques de questionnaire .....	40
4.4 Analyse descriptive des données d'étude .....	41
4.5 Synthèse de l'interprétation des données.....	49
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>50</b>

### **Liste bibliographique**

### **Annexes**

# **Remerciements**

*Avant tout nous remercions le bon Dieu qui nous a procuré le courage, la volonté et la force afin d'accomplir ce travail.*

*Nous remercions notre encadrante, M<sup>me</sup> AIT MEDJBER qui nous a toujours portée un très grand soutien, durant la période du déroulement de cette recherche et sa disposition afin de réaliser notre étude.*

*Notre profonde gratitude et nos vifs remerciements est ainsi destinés a l'ensemble du personnels de l'organisme d'accueil de la SARL Ibrahim&Fils IFRI qui ont acceptés de répondre à mes questions avec gentillesse. Et en particulier M<sup>me</sup> KEMICHE responsable de formation et notre promotrice*

*On adresse nos meilleurs remerciements à nos enseignants qui ont été les piliers de notre formation et de notre niveau actuel.*

## ***Dédicace***

*Je dédie ce modeste travail*

*A, mes très chers parents*

*A, mon frère Karim et sa femme Lisa*

*A, mes sœur Taous, Karima et son mari Ahcen, Lynda que je lui souhaite prompt  
rétablissement*

*Mes neveux, Yani, Amine, Tany et ma nièce Tania*

*A mon cousin Md laid qui m'a aidé durant le stage*

*A ma cousine Lynda*

*A mes chers amis, Nassima, Alicia, Ali, Zinedine, Lyes*

*Mon binôme Jigou*

***Amine***

## Liste des abréviations

<b>SARL</b>	Société à des responsabilités limitées
<b>S N C</b>	Société au nom collectif
<b>SOP</b>	Soutien organisationnel perçu
<b>ERG</b>	Existence, Relatedness, Growth
<b>ANOVA</b>	Analysis of variance

## Liste des Tableaux

<b>Tableaux</b>	<b>Page</b>
N° 01 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe	37
N° 02 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	38
N° 03 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'étude	38
N° 04 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	39
N° 05 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la durée d'expérience	40
N° 06 : Statistique de fiabilité (question dichotomique)	40
N° 07 : Statistique de fiabilité (échelle de Likert)	41
N° 08 : La source de reconnaissance au sein de l'entreprise	41
N° 09 : Les Critères de reconnaissance au sein de l'entreprise	42
N° 10 : Les formes de la reconnaissance	42
N° 11 : Les éléments qui engendrent le sentiment d'être reconnu	43
N° 12 : Axe de reconnaissance des supérieurs hiérarchiques	44
N° 13 : Axe de la reconnaissance des collègues	45
N° 14 : L'influence du sentiment de reconnaissance	45
N° 15 : Comparaison de la perception selon leurs durées d'expériences	46
N° 16 : Comparaison de la perception selon le genre	47
N° 17 : la matrice de corrélation entre la variable de la reconnaissance Au travail et la variable de la motivation	47
N° 18 : récapitulatif des modèles	48
N° 19 : Le test d'ANOVA	48



## Liste des abréviations

<b>SARL</b>	Société à des responsabilités limitées
<b>S N C</b>	Société au nom collectif
<b>SOP</b>	Soutien organisationnel perçu

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
Figure n° 1 : schéma des formes de la reconnaissance au travail	<b>22</b>
Figure n° 2 : La pyramide de Maslow	<b>29</b>

### Introduction

Bien que, le contexte de travail est au centre de la productivité, le besoin d'être reconnu prend toute son importance. Aujourd'hui, la demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. (Jean-Pierre brun, P39 , 2013).

La majorité des salariés ressent le besoin d'être reconnu et estimé pour leur travail et sa tâche effectué. De plus, le monde professionnel a subi plusieurs transformations au cours des dernières décennies du fait, entre autres, de l'expansion des nouvelles technologies, la mondialisation de l'économie, ou encore de la montée du capitalisme. Toutes ces mutations ont contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance où l'organisation et les formes du travail ont été modifiées.

La reconnaissance porte notamment sur la façon dont la personne s'acquitte de ses tâches, sur l'effort et l'énergie qu'elle déploie, sur les résultats qu'elle obtient, sur sa contribution au sein de l'entreprise ou encore, sur sa façon d'être en tant qu'être humain.

En somme, la reconnaissance au travail figure en tête des facteurs qui représentent l'attachements des travailleurs à l'organisation, cette reconnaissance qui provient soit des supérieurs soit des collègues soit aussi de l'entreprise toute entière est certainement le signe le plus fort qui peut être émis pour accroître les ressources humaines qui est devenue une préoccupation grandissante des organisations.

Entre Autre, parler de la motivation c'est en quelque sorte, l'une des clés de réussite des organisations, dont l'individu à besoin toujours d'être motiver pour effectuer ses tâche en Meilleurs conditions et la performance au travail, et les capacités de l'individu (intellectuel, savoir- faire) assure le bon fonctionnement des organisations.

L'objectif à travers cette recherche est de démontrer et expliquer l'influence de la reconnaissance sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI pour répondre à cette préoccupation a adopté un plan bipartite : une partie théorique qui se constitue de trois chapitres notamment le premier chapitre porte sur la méthodologie de la recherche, le deuxième chapitre porte sur la reconnaissance au travail, et le troisième chapitre porte sur la motivation au travail. Ensuite la dernière partie qui est la partie pratique qui se résume en deux chapitres, savoir le quatrième chapitre qui porte sur la méthodologie du terrain,

en effet le cinquième chapitre à été consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, une conclusion finale et des suggestions.

## 1. Problématique

Dans un contexte marqué par la crise et l'incertitude des repères individuels et collectifs, les besoins de reconnaissance sont de plus en plus intenses chez les salariés (A.El Akremi,et autre, 2009, 662). En effet, les aspirations à la reconnaissance apparaissent toujours plus présentes dans le discours des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique et les fonctions occupées.

La reconnaissance est devenue en quelques décennies un phénomène social total et un thème extrêmement fécond dans les sciences humaines et sociales sans pour autant constituer un concept unifié (M.Potiron, 2015, P27). Le succès du thème de la reconnaissance tient sans doute autant à son étonnante polysémie qu'à sa capacité à rendre compte des phénomènes sociaux les plus divers (H.Gueguen, G.Malochet, 2012, P5).

La notion de reconnaissance au travail ne fait pas consensus. Pour certains, la reconnaissance est considérée comme un luxe, étant donné que les employés sont rémunérés pour effectuer leur travail et font déjà preuve implicite de reconnaissance (J-F.Morin, 2015, p27).Toutefois, d'autres y voient une valeur ajoutée sur la qualité de vie au travail ainsi que sur le bien-être et le rendement (C.Perreault, 2008).

Le thème de la reconnaissance au travail a fait l'objet de nombreuses études et publications, Jean Pierre Brun a souligné dans son livre intitulé Management d'équipe « Le simple fait de s'intéresser à ce que les gens font, poser des questions pour mieux comprendre leur travail, est un geste qui a un effet considérable sur le sentiment d'être reconnu, d'être important aux yeux des autres, mais malheureusement, nous vivons dans un contexte organisationnel particulier où ce sont les employés qui exigent la présence de leur patron» (Jean Pierre Brun , 2009 p 24.) la reconnaissance peut être donc un simple geste, une action spontanée qui peut avoir un effet considérable sur la vie professionnelles des subordonnés.

Les pratiques de reconnaissance permettent de générer un ensemble d'avantages en matière de gestion des ressources humaines en milieux organisationnels. La reconnaissance renforce la confiance qui régit les rapports entre les salariés et leur supérieur hiérarchique. Ces derniers perçoivent leurs subordonnés comme étant responsables, cherchant à déployer des efforts en permanence pour atteindre les objectifs organisationnels. De leur part, les salariés, jugent qu'ils sont estimés, respectés à leur juste valeur, leurs avis sont pris en considération et bénéficient d'un traitement qui met en exergue leur singularité (El Akremi et autres, 2009).

La reconnaissance au travail est depuis toujours une question cruciale pour l'entreprise et les salariés, les entreprises sont confrontées à un environnement incertain et mouvant et l'organisation du travail évolue constamment pour les ajuster aux évolutions des marchés ([www.anact.fr](http://www.anact.fr))

La reconnaissance joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance en entreprise. Plus de confiance en soi, sentiment d'utilité renforcé, appréciation au sein du groupe, les salariés bénéficient de tous les facteurs qui vont booster leur engagement dans l'entreprise ! Leur motivation à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise est renforcée puisqu'ils savent que leurs efforts sont reconnus par l'entreprise ([www.digitalrecruiters.com](http://www.digitalrecruiters.com)), en effet la motivation au travail qui demeure une préoccupation centrale dans toutes les organisations. Elle est au cœur des problématiques de performances individuelles et collective, d'implication et de fidélisations des salariés, donc généralement conçue comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir, et réfléchir donc à s'interroger sur les pratiques qu'il faudrait appliquer au salariés pour susciter chez eux la volonté de donner le meilleur d'eux même.

. Le manque de reconnaissance peut conduire à un retrait larvé, un désengagement du travail, un manque d'implication dont se plaignent tant de chefs d'entreprise. (Pierre et C.Jouvenot, 2010 p11). Et peut se révéler néfastes à long terme pour les performances de l'entreprise. Un manque de reconnaissance au travail agit directement sur le bien-être et la qualité de vie au travail des salariés. Cette absence de valorisation positive influence l'ambiance générale entre les collaborateurs d'une entreprise et impacte les performances individuelles et collectives. ([www.eurecia.com](http://www.eurecia.com), consulter le 04/02/2022)

Le déséquilibre entre les efforts déployés et les gains reçus, notamment en termes de rémunération, de respect, d'estime et de sécurité d'emploi, constitue un facteur de risque important en matière de santé psychologique au travail. En effet, un manque de reconnaissance en milieu de travail multiplie par quatre le risque d'éprouver une détresse psychologique élevée. ([www.apsam.com](http://www.apsam.com) consulter le 04/02/2022)

La problématique de la reconnaissance des employés, de leur travail et de leur contribution à l'organisation prend donc ici toute son importance. Elle est toute à la fois une démarche éthique, un devoir envers l'employé en tant qu'être humain qui a besoin d'être reconnu dans le cadre de son travail et une reconnaissance du fait qu'il représente la force vive apte à produire les changements souhaités et à contribuer au succès des organisations (J-P.Brun et N.Dugas, 2005, p : 5.)

Le moral des employés augmente lorsque les dirigeants soulignent la contribution d'un employé au succès de l'entreprise. Cela permet aux employés de rester motivés et heureux, et de se sentir bien dans leur travail. La reconnaissance des employés a également un impact physiologique sur les performances. ([www.blog.vantagecircle.com](http://www.blog.vantagecircle.com))

A partir de cette vision, et vu l'importance accordée à la reconnaissance au travail et à la motivation dans les entreprises, notre problématique s'articule autour des questions suivantes

- Comment peut-on expliquer l'influence de la reconnaissance au travail sur la motivation des salariés de la SARL IFRI ?

Pour en savoir plus :

- Est-ce que la perception de la reconnaissance est influencée par le genre ?
- Est-ce que la durée des années de travail modifie la perception de la reconnaissance ?

## **2- Les hypothèses**

### **2.1. L'hypothèse principale**

- La reconnaissance au travail influe positivement la motivation extrinsèque des salariés de la SARL IFRI

### **2.2. Les hypothèses secondaires**

- La perception de la reconnaissance au travail se diffère entre les hommes et les femmes
- La durée des années de travail modifie la perception de la reconnaissance chez les employés

## **1.3 Définition des concepts**

### **1.3.1 Reconnaissance au travail**

Selon Siegrist, La reconnaissance au travail se définit en termes d'estime et de soutiens de la part des supérieurs hiérarchique ou des cadres dirigeants aussi même de la part des collègues de travail, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité de l'emploi. (Amar Fall, 2014, P712)

#### **1.3.2.1 Définition opérationnelle**

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

#### **1.3.2 Motivation**

Etymologiquement le mot « motivation » vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « motivus » : mouvoir, et qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ».

La motivation concerne donc ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements. (N.Aubert, 1996, P16).

Selon Patrice Roussel « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». (P.Roussel, 2001, P4).

### 1.3.2.1 Définition opérationnelle

La motivation c'est un état psychique de la personne qui lui pousse à réagir, à passer à l'action et changer le comportement.

### 1.3.3 Expérience

Fait d'acquérir, volontairement ou non, ou de développer la connaissance des êtres et des choses par leur pratique et par une confrontation plus ou moins longue de soi avec le monde. (www.lalanguefrancaise.com)

### 1.3.1 Définition opérationnelle

Se définit comme ce qui est produit sur l'homme par sa pratique, c'est-à-dire par la réalisation des tâches d'un domaine, sur un temps relativement long.

## 1.4 Les raisons de choix de thème :

Le choix de notre thème à savoir "*La reconnaissance au travail et son influence sur la motivation des salariés* " au sein de l'entreprise "*SARL Ibrahim&fils IFRI*" a été motivé par ce qui suit :

- Acquérir des nouvelles connaissances sur la reconnaissance au travail au milieu professionnel
- Montrer comment la reconnaissance influence sur la motivation des salariés
- Vérifier si l'entreprise algérienne notamment la SARL Ibrahim&Fils IFRI se préoccupe de la reconnaissance et la motivation de ses salariés
- Le thème est très intéressant et nous avons une certaine curiosité de l'étudier

## 1.5 Les objectifs de la recherche

Chaque recherche ou étude scientifique vise certainement à atteindre des objectifs multiples dans le bon sens. A cet effet, à travers notre recherche, nous souhaitons réaliser et atteindre les objectifs suivant :

- ✓ Expliquer comment la reconnaissance au travail influence sur la motivation des salariés.

- ✓ Comprendre les éléments qui motivent les salariés de la SARL Ibrahim&Fils IFRI

## 1.6 La pré-enquête

C'est la première étape de la recherche, qui a pour but de récolter le maximum d'informations sur notre étude après avoir reçu l'autorisation d'accès par le service de personnel de l'entreprise **IFRI** afin de mener une recherche sur leur organisme.

Cette étape nous a permis d'élaborer le questionnaire et corriger certaines informations.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant la période du 15/02/2022 au 01/03/2022, on a un guide d'entretiens ou on a enquêtés avec cinq employés du service de logistique et à partir de ce guide d'entretiens on a réalisé le questionnaire.

## 1.7 Déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée durant la période allant du 01/03/2022 au 15/04/2022 au niveau du service de personnel de l'entreprise .on a effectué une visite au différents service du l'entreprise telle que le service des ressource humaine et le service de logistique avant de commencer la rédaction de questionnaire .et le 10/04/2022, on a distribué le questionnaire au employés de l'entreprise.

## 1.8 La méthode utilisée

Notre problématique de recherche vise à expliquer l'influence de la reconnaissance sur la motivation des salariés. Pour cela nous avons donc choisi la démarche de type quantitative qui s'appuie sur une série de questions.

Selon Raymond Boudon la méthode quantitative est : « celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'individus des informations comparable d'un élément à un autre» (B.Raymond 1969, P31.)

## 1.9 La technique utilisée

Toute recherche à caractère scientifique doit porter l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses susceptibles d'être appliqué dans la réalité que l'on appelle technique. En ce qui concerne la technique, nous pouvons dire qu'en termes de stratégie de recherche, nous sommes devant une technique quantitative, car nous sommes en train d'opter pour une approche de caractère « extensive ». De ce fait nous avons construit une enquête par questionnaire qui est appliqué à un échantillon qui constitue les salaries de la **SARL IFRI**

### 1.10 Les difficultés rencontrées

Cependant, au cours de notre enquête, on a confronté à certains obstacles comme :

- L'échantillon de la population choisi est que 40 employés, ce qu'on considère un nombre très insuffisant.
- L'insuffisance des données et informations recueillis à l'entreprise
- On était confronté à des retards lors de la récupération des questionnaires.

### 1.11 Population et échantillonnage

Notre population d'études est les employés de la SARL Ibrahim&Fils IFRI , la population d'étude représente un effectif de 1781 élément , pour effectuer cette étude il est souhaitable de sélectionner un échantillon de 20% de la population d'étude . Pour le questionnaire, la responsable du service de personnel nous à exiger de distribuer 40 questionnaire ce que on considère comme un nombre insatisfait.

## Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter tout d'abord les définitions de la reconnaissance au travail, ainsi on présente les différentes théories et études antérieures réalisées sur la reconnaissance, et on cite les types de la reconnaissance et son influence sur les salariés et l'organisation et enfin on conclut par l'influence de la reconnaissance sur la motivation.

### 2.1 La définition de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique, elle est fondée sur ce qui fait de la personne une appréciation comme un être authentique qui mérite d'être respecté et qui possède des besoins ainsi que de l'expertise unique. (Brun et Dugas, 2002, p118).

La reconnaissance au travail est la démonstration claire que nos réalisations, les efforts investis dans notre travail et notre personne elle-même, sont reconnus à leur juste valeur (BENJAMIN J, 2007, p : 3.)

La reconnaissance en milieu de travail peut prendre diverses formes : la parole, l'écrit, l'objet ou le symbole (BOURCIER C. et PALOBART Y, 1997, p : 20)

### 2.2 Les études antérieures

#### 2.2.1 L'étude D'Abraham Maslow

Dans les années 1940, le psychologue A. Maslow a étudié le comportement de l'homme au travail mais également le comportement de l'homme en générale. Dans les besoin fondamentaux de l'être humain, il définit une échelle des besoins tous ne se font pas ressentir en même temps. Il place les différents besoin sur cinq niveau sur une pyramide surnommée "La pyramide des besoins", le besoin de reconnaissance se situe à partir de troisième niveau, là ou l'homme devient cet "animal social" .Selon la hiérarchisation des besoins A. Maslow, tant que ce besoin de reconnaissance n'est pas

#### 2.2.1 L'étude d'Éric Bern AT

E. Bern a également démontré que le besoin de reconnaissance sociale est pour l'homme aussi important que les besoin physiologique. E. Bern utilise le mot «Stroke» terme polysémique anglais qui signifie à la fois « caresse, coup, lésion ». Ce terme est soit gardé tel quel ou traduit en français comme «signe de reconnaissance » .Un signe de reconnaissance pour E. Bern «tout acte qui implique de reconnaître

l'existence de l'autre » .Les signes de reconnaissance sont classés selon des critères conditionnels : portant sur le faire, portant sur l'être. (M.Katia , 2013 , P22)

## 2.2 Les théories de la reconnaissance au travail

Pour faire une étude sur la reconnaissance au travail, il est important de revenir aux théories et travaux qui ont été déjà faits sur le thème, on mentionne deux théories qui sont :

### 2.2.1 La théorie d'Axel Honneth (2001)

Le philosophe Axel Honneth, a théorisé le besoin de reconnaissance comme élément clé de la construction de l'identité. Il distingue trois formes de reconnaissance dans les sociétés modernes :

**-La première forme de reconnaissance**, est liée à la constitution et à la confirmation de la valeur de notre existence en tant qu'être d'affects et de besoins ; c'est l'amour au sens large qui permet d'obtenir cette reconnaissance

**-La seconde forme de reconnaissance**, est liée à la constitution et à la confirmation de la valeur de notre liberté, elle prend la forme de la reconnaissance morale et juridique et relève du domaine traditionnel de la justice. ( Emmanuel Renault , 2007 ,p.123)

**-La troisième forme de reconnaissance**, est liée à la reconnaissance de la valeur sociale de nos facultés ou, plus précisément, de notre capacité d'être utile à la société dans son ensemble ou à des groupes sociaux particuliers. (Emmanuel Renault , 2007 p.123-124)

Dans des textes récents, il souligne ainsi que c'est bien par l'intermédiaire du travail que nous parvenons à valoriser nos capacités et à leur donner une certaine valeur sociale plus attractive, c'est dans ce sens qu'il soutient parfois que la troisième forme de reconnaissance dépend de l'insertion de l'individu dans une division sociale du travail où la valeur des capacités de chacun trouve sa reconnaissance au moyen de la communauté de valeur avec les pairs. (Emmanuel Renault, 2007 ,p.125)

### 2.2.2 La théorie du soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu décrit la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts , valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines qui favorisent la qualité de son environnement de travail ([www.cairn.info](http://www.cairn.info))

La théorie du soutien organisationnel perçu (ou SOP) s'intéresse à la relation entre l'organisation et le travailleur, depuis le point de vue du travailleur. Cette théorie apparaît donc comme le corollaire du

concept d'engagement organisationnel puisqu'elle vise à comprendre comment l'individu perçoit l'investissement que l'organisation développe envers lui, là où le concept d'engagement organisationnel permet de saisir le processus inverse (i.e. l'engagement développé par l'individu envers l'organisation).

D'après cette théorie, les perceptions développées par les travailleurs sur le soutien de leur organisation s'expliqueraient par la tendance que les individus ont à humaniser leur organisation, c'est-à-dire à lui attribuer des caractéristiques anthropomorphiques et à considérer que l'organisation peut par conséquent avoir des intentions plus ou moins bienveillantes à leur égard. La théorie du soutien organisationnel perçu se fonde notamment sur la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité. Cela signifie que, puisque le soutien organisationnel perçu permet à l'individu de combler ses besoins socio-émotionnels de base (par ex., son besoin d'estime), l'individu ressent, en vertu d'une norme de réciprocité, une obligation de rendre à l'organisation ce qu'elle lui donne en aidant celle-ci à atteindre ses objectifs ((M. Antoine, M.De Ridder et autre, 2017, P13)

De manière plus précise, Siegrist (1996) distingue deux types d'efforts, c'est-à-dire l'effort extrinsèque et l'effort intrinsèque. Le premier désigne les demandes et obligations liées au travail, tandis que le second concerne les besoins de contrôle propres à un individu. En ce qui concerne les récompenses, elles seraient de trois types : l'argent, l'estime, et le contrôle du statut.

Au travers du modèle du déséquilibre effort-récompense, la reconnaissance au travail apparaît comme une récompense des efforts du travailleur, se manifestant en termes d'estime, d'adéquation salariale, et de possibilité d'évolution professionnelle et de sécurité d'emploi.

### **2.2.3 Le modèle du déséquilibre effort-récompense**

le modèle proposé par Siegrist (1996) permet d'identifier les conditions de travail qui sont susceptibles de générer de la pression pour le travailleur. En effet, d'après ce modèle, le stress au travail résulterait, notamment, du déséquilibre entre les efforts investis par le travailleur et les récompenses obtenues. Au cœur de son modèle, Siegrist(1996) soutient que le travail occupe une place centrale car il intervient dans la construction de l'estime de soi et de l'image sociale. En outre, le statut professionnel offert par le travail serait associé avec des possibilités de contribuer à un groupe social, d'y accomplir des activités et d'être reconnu et estimé par ses membres. Cela étant dit, ces effets bénéfiques liés au travail seraient notamment contingents du respect du principe de réciprocité. Dès lors, d'après ce modèle, l'absence de réciprocité – et donc le déséquilibre entre les efforts investis par le travailleur et les récompenses perçues – serait source d'un stress en milieu de travail. (M.Antoine, M.De Ridder et autre , 2017 , P14)

De manière plus précise, Siegrist (1996) distingue deux types d'efforts, c'est-à-dire l'effort extrinsèque et l'effort intrinsèque. Le premier désigne les demandes et obligations liées au travail, tandis que le second concerne les besoins de contrôle propres à un individu. En ce qui concerne les récompenses, elles seraient de trois types : l'argent, l'estime, et le contrôle du statut.

Au travers du modèle du déséquilibre effort-récompense, la reconnaissance au travail apparaît comme une récompense des efforts du travailleur, se manifestant en termes d'estime, d'adéquation salariale, et de possibilité d'évolution professionnelle et de sécurité d'emploi.

## **2.3 Les formes de la reconnaissance au travail**

Il existe quatre formes de reconnaissance au travail, toutes aussi essentielles les unes que les autres pour assurer la motivation des salariés et leurs bien êtres au milieu de travail.

### **2.3.1 Reconnaissance existentielle**

La reconnaissance existentielle porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (Jacob, 2001). Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain lui aussi. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. La reconnaissance existentielle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. (J-P Brun, N.Dugas, 2002, P16).

La reconnaissance existentielle peut à l'occasion prendre des formes plus officielles, mais elle est avant tout informelle et exprimée en privé. Voici quelques exemples de pratiques courantes :

- information régulière sur les objectifs et les stratégies de l'organisation.
- consultation du personnel.
- aménagements particuliers des horaires de travail.
- participation de l'employé au développement de l'organisation en lui permettant d'exploiter ses idées.
- délégation de certaines tâches à un collaborateur en lui laissant le choix des moyens à prendre pour atteindre les objectifs.
- accès à des programmes de formation.

### 2.3.2 Reconnaissance des résultats de travail

la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation. (J-P Brun, N.Dugas, 2002, P17).

La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de façon formelle :

- rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé.
- cérémonie soulignant une réussite particulière.
- félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important.
- lettre personnalisée, primes de motivation versées lorsqu'un objectif précis est atteint.

### 2.3.3 Reconnaissance de l'investissement au travail

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée.

La reconnaissance de l'investissement porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche, l'énergie déployée dans des conditions quelquefois difficiles. Cette appréciation permet de souligner l'apport des employés peu visibles ou moins performants, dont les actions n'ont pas un grand retentissement, mais qui participent au fonctionnement de l'organisation. (Jean-Pierre Brun, Ninon Dugas, 2002, P17).

La reconnaissance de l'investissement au travail peut s'exprimer de plusieurs façons :

- remerciements verbaux à un employé pour son implication
- applaudissements lors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un
- projet d'équipe

- lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé
- dans des conditions adverses
- reconnaissance du temps supplémentaire et des années de service

Il convient d'exercer dans le quotidien les quatre grandes formes de reconnaissance de manière à combler l'ensemble des besoins des employés : besoins d'être reconnus comme individus à part entière être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y investir des efforts, à accomplir ses tâches de manière compétente et à apporter des résultats concrets à l'organisation.

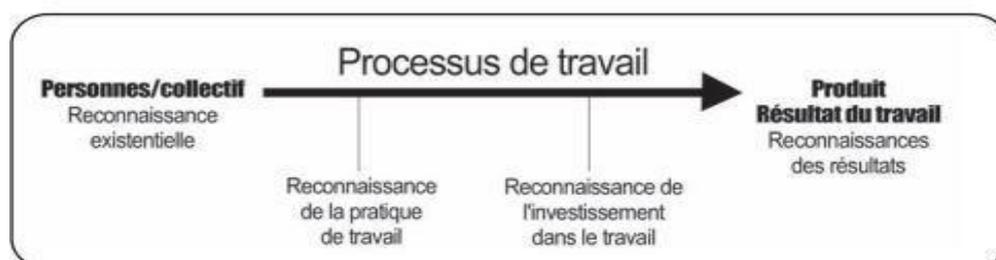
### 2.3.4 Reconnaissance de la pratique de travail

La reconnaissance de la pratique de travail concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche, plutôt que sa personne ou ses résultats. Elle porte également sur son comportement, ses qualités professionnelles et ses compétences. Les éléments sur lesquels portent cette reconnaissance incluent notamment la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc. . (J-P.Brun , 1999 , P65).

Mentionnons quelques exemples de pratiques courantes :

- commentaires des pairs sur les qualités professionnelles.
- occasions d'apporter une contribution particulière en fonction des talents professionnels.
- prix de pratique professionnelle.
- cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe.
- programme de reconnaissance de l'innovation.

**Figure 1** : schéma des formes de la reconnaissance au travail



La source : J-Brun et N-Dugas , 2002 , P14

### 2.3 L'importance de la reconnaissance au travail

Si l'absence de reconnaissance au travail est un facteur aggravant des risques psychosociaux, à l'inverse, s'engager dans une démarche de reconnaissance est un levier de mobilisation important. Pour cela on signe l'importance de la reconnaissance au travail :

- **Bien être** : Des employés régulièrement remerciés, valorisés sur leurs compétences, leurs implications, leurs résultats se sentent naturellement mieux à leur poste et gèrent mieux la pression du quotidien. Un employé qui se sent apprécié pour son travail est un collaborateur heureux .
- **Engagement** : Un employé reconnu s'engage davantage pour son équipe et son entreprise. La reconnaissance au travail est certainement le secret d'un employé engagé et l'engagement est crucial lorsque les ressources clés se raréfient.
- **Motivation** : La motivation a pour prérequis une personne qui a confiance en elle-même. Comment se motiver si je suis convaincu d'échouer ? La reconnaissance permet de renforcer l'estime de soi et pose ainsi les fondations d'une motivation solide et pérenne.(  
[www.exoplatform.com](http://www.exoplatform.com))

### 2.3 Influence de la reconnaissance au travail sur les employés

Malgré le fait que plusieurs études endossent l'idée que la reconnaissance contribue à la santé des employés ainsi qu'améliorer le climat de travail, Cela créerait des problèmes que des solutions. La récompense et la reconnaissance sont utilisées dans le but de contraindre le comportement des individus, cela ne favoriserait que des actions contingentes à ces renforçateurs. En d'autres termes, lorsque ces méthodes ne sont plus utilisées, il y aurait extinction des comportements recherchés, ou pires encore, cela créerait des attentes qui ne deviendraient que des sources de frustration pour l'employé.

Il s'avère, donc, important pour le gestionnaire de cibler le bon type de reconnaissance pour maximiser les résultats escomptés auprès de ses employés. En effet, bien que la recherche soutienne que les employés ont besoin de reconnaissance pour se construire une identité ou pour améliorer leur qualité de vie au travail. C'est pratiquement à partir de cette raison que la reconnaissance doit se témoigner de

manière personnalisée, c'est-à-dire en tenant compte des besoins et du passé de chaque individu pour procurer aux employés le sentiment de personnaliser un être unique et de mériter un soutien adéquat pour un service rendu. Cependant, afin d'instaurer des meilleurs résultats, la reconnaissance au travail doit notamment s'intégrer aux habitudes de travail et fera partie des pratiques quotidiennes de gestion de l'organisation.( J-F.Morin , 2015 , P37)

## **2.4 L'influence de la reconnaissance sur l'organisation**

La reconnaissance au travail améliore la qualité de vie au travail en rehaussant l'ambiance et en facilitant la collaboration mutuelle. Elle procure à l'employé un accroissement de son sentiment d'efficacité et son désir de s'investir au sein de l'organisation puisque sa contribution et ses efforts sont valorisés et reconnus. La productivité et la personne sont les deux aspects qui sont influencées par la présence de la reconnaissance en milieu du travail.(M.Katia , 2013 , P31)

### **❖ Amélioration de la qualité de vie au travail**

La reconnaissance ayant pour effet d'améliorer la qualité de vie au travail contribuerait à améliorer le climat de travail, notamment en favorisant la collaboration entre les pairs. Le manque de reconnaissance, tant au niveau vertical qu'horizontal, joue un rôle dans la dynamique et peut causer l'effritement du tissu social, ce qui a un impact non négligeable sur la qualité de vie au travail des employés ( J-F Morin , 2015 , P40)

### **❖ Mobilisation et rétention du personnel**

La reconnaissance en milieu de travail procure à l'employé un accroissement de son sentiment d'efficacité et de son désir de s'impliquer au sein de l'organisation puisque sa contribution et ses efforts sont valorisés et reconnus. Le salarié perçoit qu'il possède une place au sein de l'organisation et il considère que sa contribution est unique et précieuse pour l'entreprise.

De ce fait, il s'engage dans le processus de travail et il s'investit au sein des projets de l'organisation de ceci découle une certaine mobilisation et rétention du personnel. (M. Mouloud, 2015, P37)

### **Conclusion du chapitre :**

La reconnaissance au travail est donc un élément primordial et essentiel pour le bon fonctionnement de l'organisation et la santé des travailleurs. En effet, elle permet de préserver et construire l'identité des individus, donner du sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel. la reconnaissance aussi contribue à augmenter le niveau de satisfaction et la motivation des salariés .

## Préambule

La motivation à tous les niveaux devient un sujets propriétaire dont il est un facteur essentiel de la réussite des entreprises, en revanche les dérangeant sont dans l'obligation de tenir compte de motivation des salaries. De cela dans ce chapitre on va présenter les définitions clé à la motivation au travail, puis on présentera les différentes théories et études qui ont traitées ces sujets sur la motivation et après on passe à citer les caractéristiques de motivation et les sources de motivation et enfin on conclure par la motivation au travail.

### 3.1. L'histoire de la motivation au travail

Dès l'époque préhistorique, nos ancêtres s'attelaient déjà à la tâche pour subvenir à leurs besoins et pour protéger leur progéniture. Si l'on reprend la fameuse pyramide de Maslow, il s'agissait avant tout de subvenir aux besoins primaires (physiologiques et de sécurité). Au fil des siècles, ils ont évolué, laissant place à de nouveaux besoins, moins matériels (appartenance, estime de soi et accomplissement personnel).

Pendant l'Antiquité, les différences entre les populations se sont marquées, et des activités professionnelles plus variées ont commencé à se côtoyer. D'une part, le travail physique était réservé aux esclaves. Leur motivation était simplement de travailler pour ne pas être punis et rester en vie. En parallèle, les maîtres occupaient une fonction politique. Les notions de motivation et de considération étaient alors fondamentales. Les mêmes aspirations de reconnaissance et d'honneur animaient également les soldats qui servaient leur patrie et souhaitaient monter en grade.

Par la suite, au Moyen-Âge, l'artisanat était en pleine expansion. Les commerçants vivaient alors de la création et de la vente de leurs propres produits. Dans ces conditions, le gain et la reconnaissance pour le travail fourni constituaient leurs deux motivations principales. Les chevaliers, quant à eux, vouaient leur existence à la cause du royaume, et la reconnaissance primait. Enfin, dans une société dominée par l'Église, le peuple travaillait dans l'espoir d'obtenir le salut éternel et y trouvait là une motivation divine.

#### 3.1.1 Les premières lueurs du management

Les ateliers réunissant plusieurs artisans se sont répandus à la Renaissance. Ne travaillant plus pour eux-mêmes, mais pour leurs patrons, ces artisans ont lentement perdu leur motivation. En effet,

voyant leurs gains et la reconnaissance de leur travail diminuer, ils avaient alors moins de raisons de mettre du cœur à l'ouvrage.

Au fil des décennies, les gérants ont cherché à augmenter les performances de leurs usines. C'est ainsi que l'organisation scientifique du travail est née à la fin du XIXe siècle ! Le modèle a certes permis de nombreux gains de productivité, mais a surtout engendré d'autres travers... En effet, se sentant peu reconnus et déshumanisés par le travail à la chaîne, les ouvriers ont vu leur motivation décliner.

C'est donc avec ce changement d'organisation que les dirigeants ont commencé à chercher des moyens pour motiver leurs collaborateurs. Ils ont alors posé les bases du management tel que nous le connaissons !

Ainsi, à la fin des années 1930, l'évolution du management et la réflexion sur la motivation au travail sont devenues des questions centrales dans la gestion d'entreprise. Si toutes les organisations ne mettent pas la motivation de leurs collaborateurs en première ligne, elles agissent néanmoins dessus. Les leviers sont multiples : rémunération, reconnaissance, conditions de travail, ambiance, etc.

Le lien entre travail et motivation a donc toujours existé. Quelles que soient ses raisons, le collaborateur a besoin d'une motivation, d'une raison, pour réaliser une action. Sans motivation, le travail n'est pas correctement effectué, voire inachevé. L'enjeu actuel est donc d'identifier les leviers de motivation les plus pertinents, pour garantir les meilleurs résultats. (<https://www.mindforest.com>). Consulter le 24/05/2022 à 18:24h

### **3.2. La définition de la motivation**

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. (F.Fenouillet, 2005, p19).

D'après P.Roussel «La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire un bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisira l'indicateur d'effort pour apprécier la motivation. Le comportement motivé est alors animé par un effort (vroomen1964) qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail ». (Roussel.P, 1996, P74)

Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir. (Aguilar, 2009, p09)

### 3.3. Les théories de la motivation

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

#### 3.3.1 La théorie bi-factorielle d'Herzberg

La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde du travail qui y a été appliquée. Lui et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents critique. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des situations qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement important. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classifier les propos des différents employés. Cette classification a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situations, Donc cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, Les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Sont les facteurs de motivation car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. C'est facteurs sont :

- l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;
- la reconnaissance notamment du travail bien fait ;
- le travail en tant que tel ;
- la responsabilité ;
- le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

Dans la deuxième catégorie, les facteurs qui ne peuvent produire que l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés. Ce sont les facteurs d'hygiène, car ils font partie des conditions nécessaires mais non satisfaisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs sont les suivantes :

- les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;

- la rémunération
- la politique et administration de l'entreprise
- les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés)
- les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement. Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction.

Cette théorie, qui s'inscrit dans le courant humaniste, a été très largement utilisée au travers du programme d'enrichissement au travail. Herzberg et ses collaborateurs n'ont cependant pas cherché dans leurs études s'il y avait une relation entre les différents facteurs de motivations et les performances des individus. (F.FENOUILLET, 2005, P85-P90).

### **3.3.2. La théorie des besoins d'Abraham Maslow**

En 1943, les travaux d'Abraham Maslow permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance. Il considère que l'individu passe à un besoin d'ordre supérieur quand le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait. Selon A. Maslow, l'individu cherche à satisfaire les besoins fondamentaux avant de s'élever. La pyramide de Maslow modélise cette classification hiérarchique des cinq niveaux de besoins, définis ci-dessous :

- Les besoins physiologiques sont des besoins primaires vitaux, directement liés à la survie de l'individu (se nourrir, dormir, s'hydrater, respirer,...).
- Les besoins de sécurité consistent à se protéger contre les différents dangers qui menacent l'individu. Ce sont des besoins de stabilité et de protection de soi : sécurité d'un abri (logement), sécurité des revenus et des ressources (contrat de travail, pérennité de l'emploi, niveau de rémunération suffisant, ...), sécurité physique contre la violence, sécurité psychologique, sécurité d'une stabilité familiale ou affective et sécurité médicale (santé).
- Les besoins d'appartenance font références à la dimension sociale et aux rapports affectifs. Ce sont les besoins d'appartenance et d'intégration à un groupe, qu'il soit social, relationnel ou statutaire : besoin d'aimer et d'être aimé et de se sentir accepté.

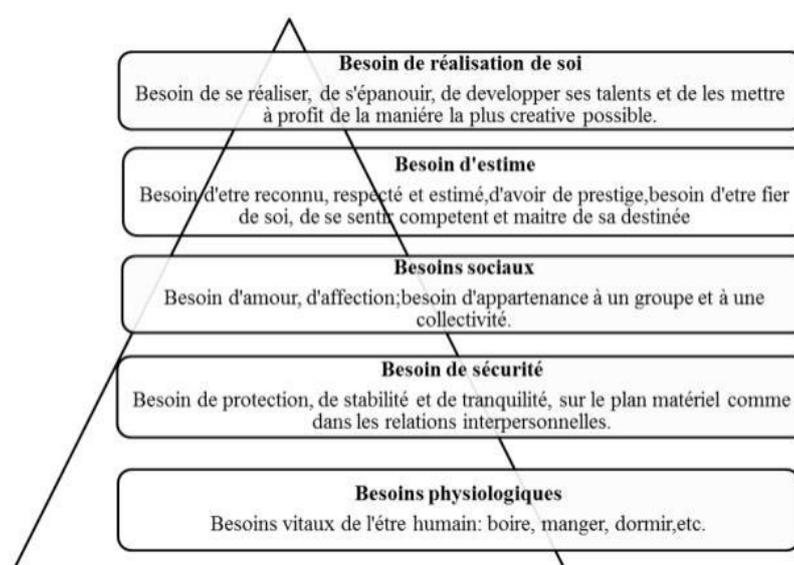
- Les besoins d'estime prolongent les besoins d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein de groupes auxquels il appartient. Ce besoin correspond à un besoin de considération, de réputation, de reconnaissance, de gloire, de ce qu'un individu est, par les autres ou par un groupe d'appartenance.
- Le besoin d'accomplissement est, selon A. Maslow, le sommet des aspirations humaines. C'est, en fait, le besoin de réalisation de soi vers un épanouissement et un développement personnel, par le travail par exemple, c'est-à-dire le besoin d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. (Roussel.P, 1996, P34)

L'origine de la motivation correspond donc à la volonté de satisfaire des besoins. L'idée est qu'il n'est possible d'agir sur les besoins supérieurs d'un individu qu'à la condition que ses besoins primaires soient satisfaits.

Il démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Il insiste beaucoup sur le développement individuel et l'appel à se réaliser. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant.

### La pyramide des besoins de maslow :

Figure 2 : La pyramide de Maslow



Source :(J.R,Schermerhorn et al.2006, P135.)

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

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

### 3.3.3 La théorie ERG d'Alderfer

Alderfer propose la théorie ERD ( ERG ) « Existence , relatedness & growth » comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail . Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence ( E ) , les besoins de rapports sociaux ( R ) et les besoins de développement personnel (D)

**-Les besoins d'existence :** ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif, ... appartiennent à cette catégorie. Il en est même de pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

**- Les besoins de rapports sociaux :** Il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc. Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales

**-Les besoins de développement personnel:** l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin a fin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. (Roussel.P, 1996, P35)

Pour Alderfer, il n'existe pas de hiérarchie de préséance, chaque besoin peut agir d'une manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir: plus il est satisfait, moins il est intense.

### 3.3.4. Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)

Douglas mc Gregor, est professeur de psychologie industrielle aux Etats-Unis, il a élaboré une théorie sur la manière des conduits des hommes, c'elle ci est publié en 1960 dans l'ouvrage intitulé la dimension humaine de l'entreprise, il a opposé 2 conception de l'homme au travail appeler la théorie X et la théorie Y. (PLANE, J.Michel, 2003, P73).

Dans ces théories X et Y montrent 2 image des salaries ou bien, elles montrent 2 conception de Lhomme au travail.

#### ➤ La théorie X

La théorie X considère que la majorité des êtres humains sont paresseux, ils n'aiment pas le travail, ils n'aiment pas la responsabilité mais y sont contraints, cette théorie se pose que l'être humain doit être contrôlé, la théorie X se fonde sur 3 hypothèses :

1. L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.
2. A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
3. L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. (<http://alain.battandier.free.fr>) consulter le 25/05/2022 à 17:57

#### ➤ La théorie Y

La théorie Y, est opposés à la théorie X, elle montre que les êtres humains aiment leur travail, ils fournissent des efforts physiques et mentaux pour ce travail, ils acquissent des responsabilités et souhaitent s'épanouir au travail, on ayant l'esprit créatif. En contrepoint à la théorie X, la théorie Y postule également des hypothèses :

1. la dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler.
2. L'engagement personnel est en fait les résultats d'une recherche de satisfaction de besoin sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités. De fait, la motivation, la possibilité de se développer, l'acceptation de responsabilités sont des éléments devant être cultivés dans l'organisation.
3. La capacité d'exercer son imagination, son ingéniosité et sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.
4. Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.
5. Par ailleurs, les salaires ne sont pas, par nature, systématiquement opposés à la stratégie des dirigeants même si la direction doit rester responsable de l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation. (<http://alain.battandier.free.fr> ) consulté le 24/05/2022 à 19:02

Selon Mc Gregor c'est l'image que l'on se fait de salarié qui le crée qui a confiance en un salarié, aura un travailleur de confiance qui laisse les responsabilités le verra capable d'en prendre.

Finalement MC Gregor pense que les individus peuvent révéler les potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et diriger l'effort humain.

### **3.4. Les caractéristiques de la motivation au travail**

#### **3.4.1. Les caractéristiques globales**

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

L'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous les efforts, et de réaliser des on mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié.

### 3- L'intensité

Il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail .Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.

### 4- La persistance

Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.

#### 3.4.2. Les caractéristiques des personnes motivées

Les Individuel motivés possèdent trois caractéristique en commun:

**-Ils sont en mouvement** : c'est-à-dire qu'ils ont des projets, s'améliorent, évoluent, se développent dans divers secteurs de leur vie (professionnelle et personnelle).

**-ils sont positifs** : c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise.

En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît, en changeant le monde ou l'espace dans lequel il vit, l'homme se change lui-même.

**-Ils éprouvent du plaisir à travailler** : c'est-à-dire, sont de bonne humeur, le matin devant la perspective de leur journée de travail.

On peut distinguer deux personnalités extraverties et intravertie .Un extraverti est quelqu'un dont les attitudes générales, les intérêts et l'énergie sont dirigées vers l'extérieur et dont les motivations viennent principalement de stimuli externes. Un introverti a puisé ses intérêts et son énergie dirigée vers l'intérieur et il est motivé essentiellement par des stimuli internes. (ROUSSEL.P, 1996, P75).

### 3.5. Sources de la motivation

#### 3.5.1. 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).

### 3.5.2. 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).

### 3.5.3. 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).

### 3.5.4. 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).

### 3.5.5. 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. (P. Roussel, 2000)

### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre nous permis de conclure que la motivation des employés est un concept important pour toute entreprise. Mettre en œuvre des stratégies dans le but de la renforcer est assez simple et il est en même temps rentable d'améliorer le climat de travail. La reconnaissance et les compliments n'ont pas besoin d'un budget. Cependant, il n'est pas si facile de créer un climat de travail optimal, surtout lorsque l'auto-évaluation et la perception externe des managers divergent. Un bon style de management doit d'abord émerger. La première étape est la communication personnelle avec les employés. Si vous savez ce qui les motive et ce dont votre entreprise a besoin, vous pouvez alors bien démarrer.



## Préambule

Dans ce chapitre, il est évident de mettre en transparence les données recueillies sur le terrain sous forme des tableaux pour analyser et interpréter les résultats de notre étude. On débute notre chapitre avec une petite présentation du terrain d'étude qui est la SARL Ibrahim&Fils IFRI ,puis la présentation des caractéristiques personnelles des enquêtés. Apres on va opter pour une analyse descriptive des résultats en premier lieu ; et une analyse différentielle en utilisant le test T pour comparer les différences entre les enquêtés selon les hypothèses de recherche en deuxième lieu et on termine notre analyse avec une régression simple afin d'expliquer les liens entre les variables d'étude

## Présentation de l'organisme d'accueil

### 4.1 Présentation de la SARL Ibrahim&Fils IFRI

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Ifri est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (sodas et eaux fruitées).

la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, crée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laïd. Le fondateur de l'entreprise 'IFRI' est issue de la commune d'IFRI OUZELLAGUEN.

### 4.2 Présentation et Analyse des données

#### Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude

Dans cette partie on présente les caractéristiques de notre échantillon d'étude selon : le sexe, l'âge, niveau d'étude, la catégorie socioprofessionnelle et la durée d'expérience.

**Tableau N° 1 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe**

Sexe	effectif	%
<b>Masculin</b>	<b>29</b>	<b>72,5</b>
<b>Féminin</b>	<b>11</b>	<b>27,5</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Dans ce tableau les résultats suivants relatifs à la répartition des enquêtés de notre échantillon d'étude de la SARL Ibrahim&Fils IFRI selon le sexe. On remarque que le sexe masculin domine l'échantillon avec un pourcentage de 72,5% contre un pourcentage de 27,5.

Et cela s'explique par une élévation continue de la présence de l'homme sur le lieu du travail, qui est dû à la nature et à la complexité des tâches effectuées, c'est-à-dire la nécessité d'un effort physique, en général c'est les hommes qui effectuent ces tâches.

Ajoutant à ça, la disponibilité du sexe masculin de travailler avec le système de 3/8 (travail posté). Or, les femmes ont une tendance d'exercer et d'effectuer des tâches qui n'exigent pas beaucoup d'effort physique, telle que des tâches administratives, ainsi que les femmes ne s'engagent pas totalement dans ce travail.

**Tableau N° 2 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge**

<b>Tranche</b>	<b>effectif</b>	<b>%</b>
<b>[25 à 35 ans]</b>	<b>14</b>	<b>35</b>
<b>[36 à 46 ans]</b>	<b>24</b>	<b>60</b>
<b>[plus de 47 ans]</b>	<b>02</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Le tableau ci-dessous représente la répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge, on constate que la majorité des enquêtes est constituées par la tranche d'Age allant de [36 à 46 ans] avec un pourcentage de 60%, suivie de la classe [25 à 35 ans] avec un taux de 35 % et enfin la tranche d'âge de plus de 47ans qui représente un faible taux d'uniquement 5%.

Pour la tranche d'âge la plus dominante [36 à 46 ans], on peut l'expliquer par la stabilité des employés au sein de l'entreprise et d'une autre part, par le besoin de l'entreprise des employés plus jeunes et expérimentés. Quant à la tranche d'âge de [25 à 35 ans], s'explique que l'entreprise recrue des nouveaux diplômés.

Enfin, la dernière tranche plus de 47ans s'explique par la fidélité et l'ancienneté des employés à l'entreprise.

**Tableau N° 3 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'étude**

<b>Niveau d'étude</b>	<b>effectif</b>	<b>%</b>
<b>Moyen</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Secondaire</b>	<b>10</b>	<b>25</b>
<b>Universitaire</b>	<b>28</b>	<b>70</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Selon le tableau ci-dessus qui représente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude on constate que la majorité des salariés de la SARL Ibrahim&Fils Ifri, ont un niveau d'étude universitaire d'un pourcentage très élevé de 70% contre un niveau secondaire de 25% et enfin un niveau moyen qui représente que 5%

Le pourcentage le plus élevé de niveau universitaire renvoie au besoin de l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI en termes de ressources humaines intellectuelles, afin de mener à bien ses activités, organiser et achever le travail convenablement et qui peut être expliqué par le faible taux du niveau primaire.

Quant au niveau secondaire, on peut l'expliquer par le fait qu'il existe des tâches qui nécessitent pas un niveau intellectuel élevé, précéder par le niveau moyen qui renvoie à la catégorie socioprofessionnelle d'exécution. On conclut que le niveau d'instruction dépend du besoin de l'entreprise en matière de compétences, elle recrute selon les exigences du poste. En même temps elle essaye d'assurer une place pour chaque personne et chaque personne à sa place.

**Tableau N° 4 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>effectif</b>	<b>%</b>
<b>Agent de maîtrise</b>	<b>20</b>	<b>50</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>11</b>	<b>27.5</b>
<b>Cadre</b>	<b>9</b>	<b>22.5</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

On remarque dans ce tableau ci-dessus, le pourcentage de 50% représente la catégorie des agents de maîtrise qui est au premier rang, ensuite celle des agents d'exécution avec un taux de 27.5% au second rang, en dernier lieu la catégorie des cadres avec un taux de 22.5%.

D'après ces résultats on peut dire que l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI favorise beaucoup plus les agents de maîtrise vue le besoin d'amélioration de la production.

**Tableau N° 5 : La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon la durée d'expérience**

Année d'expérience	effectif	%
[2-7 ans]	25	62,5
[8-16 ans]	06	15
[17-25 ans]	03	7,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

### 4.3. Les caractéristiques psychométriques de questionnaire

Avant de diffuser notre questionnaire sur l'échantillon d'étude on a étudié d'abord ses caractéristiques psychométriques telle que : la fiabilité et la validité.

#### a-Fiabilité

-Pour les questions dichotomique on à obtenu le tableau suivant

**Tableau N° 6 : Statistique de fiabilité (question dichotomique)**

Statistique de fiabilité	
Alpha de cronbach	Nombre d'éléments
0,786	25

La valeur d'alpha cronbach obtenue est de 0,786 >0,7 ce que veut dire que les axes contenant les questions dichotomique est fiables ,et pour calculer la validité on suit la règle qui est : la validité =

$\sqrt{\text{fiabilité}} \sqrt{0,786} = 0,88$  ce que veut dire que les axes contenant les questions dichotomique est valides

.-Pour les questions de l'échelle Likert on a obtenu les résultats suivants

**Tableau N° 7 : Statistique de fiabilité (échelle de Likert)**

Statistique de fiabilité	
Alpha de cronbach	Nombre d'éléments
0,641	26

Le coefficient d'alpha cronbach a obtenu est de 0,786 >0,7 ce que veut dire que le questionnaire est fiable

-Pour la validité on a suit le même calcul président

La validité =  $\sqrt{\text{fiabilité}} \sqrt{0,641} = 0,80$  ce que signifie que les axes contenant les questions de l'échelle Likert est valides.

#### 4.4. Analyse descriptive des données d'étude

Dans cette section on va effectuer une analyse descriptive des données en calculant la moyenne ; l'écart type ; les pourcentages afin d'avoir une description des propos des enquêtés

**Tableau N° 8 : Les sources de reconnaissance au sein de l'entreprise**

Source de reconnaissance	effectif	%	Moyenne	Ecart type
Supérieur	22	55	1.45	0.5
Collègue	28	70	1.3	0.46
Direction	9	22.5	1.78	0.42

D'après les enquêtés, la source de reconnaissance au travail c'est les collègues avec un pourcentage de 70% et les supérieurs en deuxième position d'un taux de 55% et enfin la direction avec un taux faible de 22.5 %. Ce qu'explique que les employés de cette entreprise s'entendent très bien entre eux.

**Tableau N° 9 : Les Critères de reconnaissance au sein de l'entreprise**

<b>Critère de reconnaissance</b>	<b>effectif</b>	<b>%</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
<b>Considération individuelle</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>2.02</b>
<b>Compétences</b>	<b>26</b>	<b>65</b>	<b>3,6</b>	<b>1,93</b>
<b>Rendement</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>2.02</b>
<b>Efforts</b>	<b>17</b>	<b>42,5</b>	<b>2,7</b>	<b>2</b>

Le tableau ci-dessous représente les sources de reconnaissance au sein de l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI, on remarque que le critère de compétence est en première place d'après les salariés de l'entreprise avec un taux de 65 % , et en deuxième place la considération individuelle et le rendement par un taux de 50 % et enfin les efforts par un taux de 42,5 %.

D'après ces résultats, on peut dire que le critère de reconnaissance qui existe le plus dans l'entreprise SARL Ibrahim Fils IFRI c'est le critère de compétence. Et les supérieurs hiérarchiques s'intéressent beaucoup à la compétence et ils accordent une importance particulière aux salariés compétents.

**Tableau N° 10 : La forme de reconnaissance au sein de l'entreprise**

<b>Forme de reconnaissance</b>	<b>effectif</b>	<b>%</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
<b>Monétaire</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>2.02</b>
<b>Organisationnelle</b>	<b>19</b>	<b>47.5</b>	<b>2.9</b>	<b>2.02</b>
<b>Managériale</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>2.02</b>
<b>Sociale</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>2.6</b>	<b>1.98</b>
<b>Symbolique</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>1.6</b>	<b>1.44</b>

Le tableau ci-dessous représente les formes de reconnaissance qui existe au sein de l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI, on constate que la majorité des salariés trouve que la forme monétaire et managériale est la plus dominante par un taux de 50 %, en deuxième lieu la forme organisationnelle par un taux de 47,5 %, puis sociale 40 % et enfin la forme symbolique par un taux très faible de 15 %.

On peut dire d'après ces résultats, que l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI reconnaissent ses employés par la forme monétaire et managériale

**Tableau N° 11 : La reconnaissance des supérieurs hiérarchiques de point de vue des enquêtés**

N° Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	%	Niveau d'appréciation
8	3 7,5%	6 15%	5 12,5%	18 45%	8 20%	3,55	1,19	71	D'accord
9	1 2,5%	2 5%	5 12,5%	17 42,5%	15 37,5%	4,08	0,97	81,6	D'accord
10	4 10%	3 7,5%	12 30%	10 25%	11 27,5%	3,78	1,26	75,6	D'accord
11	2 5%	3 7,5%	11 27,5%	10 25%	14 35%	3,73	1,16	74,6	D'accord
12	1 2,5%	5 12,5%	11 27,5%	10 25%	13 35%	3,05	1,13	61	D'accord
Moyenne générale		<b>3,73</b>							<b>D'accord</b>
Ecart type		<b>0,89</b>							

D'après ce tableau, on remarque que l'ensemble des enquêtés sont d'accord dans leurs jugement en ce que concerne la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques envers les employés par l'évaluation

spontanée sur la qualité de travail. Et ça s’est traduit par les moyennes enregistrées pour les questions Q8 (3,55). Donc les enquêtés sont satisfaits de cette reconnaissance. Et ce qui concerne la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques par les gestes de gratitude et la considération (Q9 , Q10 , Q11) l’ensemble des enquêtés plus de 70% , les jugent comme satisfaisante et les moyennes enregistrées 4,8 , 3,78 , 3,73 . Donc les enquêtés sont satisfaits par cette reconnaissance.

Et enfin la reconnaissance de la valeur (Q12) , ou on trouve aussi l’ensemble des enquêtés sont satisfait par la moyenne enregistrées 3,05 et un taux de 61% .

La moyenne générale de l’axe 01 est de 3,73, cette moyenne indique que la reconnaissance qui offre les supérieurs hiérarchiques aux employés convient la majorité des enquêtés.

**Tableau N° 12 : La reconnaissance des collègues**

N° Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	%	Niveau d'appréciation
Q13	4 10%	8 20%	15 37,5%	8 20%	5 12,5%	3,05	1,15	61	D'accord
Q14	1 2,5%	4 10%	11 27,5%	15 37,5%	9 22,5%	3,68	1,02	73,6	D'accord
Q15	2 5%	4 10%	19 47,5%	7 17,5%	8 20%	3,38	1,07	67,6	D'accord
Q16	2 5%	2 5%	8 20%	16 40%	12 30%	3,85	1,07	77	D'accord
Moyenne générale	<b>3,48</b>								<b><u>D'accord</u></b>
Ecart type	<b>0,85</b>								

D’après ce tableau, on remarque que l’ensemble des enquêtés sont d’accord dans leurs jugement en ce que concerne la reconnaissance de leurs collègue du travail par l’évaluation spontanée sur la qualité de travail. Et ça s’est traduit par les moyennes enregistrées pour les questions Q13 (3,05). Donc les enquêtés sont satisfait de cette reconnaissance.

Et ce qui concerne la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques par les gestes de gratitude et la considération (Q14 , Q15 , Q16) l'ensemble des enquêtés plus de 60% ,confirme que y'a une reconnaissance entre les collègues du travail et les moyennes enregistrées 3,68 , 3,38 , 3,85 . Donc les enquêtés sont satisfaits par cette reconnaissance.

**Tableau N° 13 : Les éléments qui engendrent le sentiment d'être reconnu**

Eléments de reconnaissance	effectif	Moyenne	Ecart type	%
Rémunération	25	3,5	1,96	62,5
Etre respecté et valorisé	24	3,40	1,98	60
Expression de gratitude par les supérieurs hiérarchiques	20	3	2.02	50

Ce tableau représente les résultats concernant les éléments qui engendrent le sentiment d'être reconnu selon les employés, on remarque que la rémunération est l'un des éléments qui engendre le sentiment d'être reconnu par une moyenne de 3,5 et un taux très élevé de 62,5% puis le respect et la valorisation d'une moyenne de 3,40 et un pourcentage de 60 % ,puis enfin l'expression de gratitude par une moyenne de 3 avec un taux de 50 % .Donc on peut dire que les employés s'intéressent beaucoup plus sur la rémunération afin de se sentir reconnu.

**Tableau N° 14 : L'influence du sentiment de reconnaissance**

Sentiment de reconnaissance	effectif	Moyenne	Ecart type	%
Santé psychologique	17	2,70	2	42,5
Engagement et implication dans le travail	22	3,20	2,01	55
La motivation	33	4,30	1,53	82,5
Sentiment d'appartenance	18	2,80	2,01	45

Le tableau ci-dessous représente l'influence du sentiment de reconnaissance au sein de milieu de travail. On remarque que le sentiment de reconnaissance au travail influence beaucoup plus sur la motivation des employés, d'après leur repense qui représente un taux de 82,5% qui est un taux très élevé et une moyenne de 4,30. Puis en deuxième place l'engagement et l'implication dans le travail par une moyenne de 3,20 et un pourcentage de 55% ce que veut dire que la présence de la reconnaissance au milieu du travail influence sur l'engagement des employés à l'entreprise.

En troisième position, le sentiment d'appartenance par une moyenne de 2,80 et un taux de 45% qui est un taux faible ce que veut dire que la reconnaissance n'influence pas vraiment sur le sentiment d'appartenance.

Enfin, la santé psychologique qui représente que 42,5% avec une moyenne très faible de 2,70, ce que explique que la reconnaissance au travail n'influence pas du tout sur la santé psychologique des employés.

#### **Tableau N° 15 : Comparaison de la perception de la reconnaissance selon la durée d'expérience**

<b>T</b>	<b>ddl</b>	<b>Sing</b>
0,115	34	0,878

Pour avoir une idée claire sur la différence des perceptions des enquêtés sur le sujet de la reconnaissance selon leurs durée d'expérience, on a effectué le test de comparaison de moyennes (Test de Student). Les résultats son indiqués dans le tableau numéros 13

Les résultats de Test T montre que la valeur de la statistique T est de 0,115 avec un degré de liberté de 34 et une probabilité  $P = 0,878 > 0,05$  ce que signifie que les différences de perception de reconnaissance dans l'échantillon selon la variable durée d'expérience sont pas significative.

Donc on peut dire que l'hypothèse «**La durée des années de travail modifie la perception de la reconnaissance chez les employés**» est infirmée selon les résultats de notre étude , autrement dit la perception de la reconnaissance au sein de l'entreprise n'est pas influencé par les années de travail de l'enquêtés .

**Tableau N° 16 : Comparaison de la perception de la reconnaissance selon le genre**

<b>T</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig</b>
-0,381	38	0,705

D'après les résultats, on constate que la valeur T calculé est de 0,705 avec un degré de liberté de 38. cette valeur n'est pas significative (  $P= 0,705 > 0,05$  )

Ce que veut dire qu'il n'y'a pas une différence entre les hommes et les femmes par ce qui concerne la perception de la reconnaissance.

A cet effet l'hypothèse «**La perception de la reconnaissance au travail se diffère entre les hommes et les femmes**» est **infirmée**. Selon notre étude, autrement dit a manière dont les femmes aperçoivent la reconnaissance n'est pas différente pas de genre.

#### **a- Les résultats de la régression simple**

Pour tester notre hypothèse générale qui postule que la reconnaissance au travail influe Positivement la motivation des salariés on a effectué une régression simple en considérant La reconnaissance (supérieur et collègue) comme une variable indépendante et la motivation comme une variable dépendante, les résultats de cette régression sont présentés dans le tableau ci-dessous

**Tableau N° 17 : la matrice de corrélation entre la reconnaissance au travail et la motivation**

		motivation
Reconnaissance au travail	Coefficient de Pearson	- <b><u>0,102</u></b>
	Sig	<b><u>0,280</u></b>

La corrélation entre la variable de la reconnaissance au travail et la motivation est positive. faible et ça s'explique par la valeur faible de coefficient de Pearson .la probabilité  $P= 0,2 < 0,05$  donc le coefficient de la corrélation n'est pas significatif. Donc on peut dire qu'il n'existe pas une corrélation entre la reconnaissance au travail et la motivation.

Tableau N° 18 : récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,321 <sup>a</sup>	<b>.103</b>	,079	,60122

Le tableau (17) présente les données obtenues de coefficient de régression simple de modèle de motivation au travail. Nous constatons que la motivation au travail est expliquée par 10% ( $R_2 = 0,103$ ) de la variation de l'accomplissement.

### Test de signification de modèle de régression (anova)

Tableau N° 19 : Le test d'ANOVA

Modèle		ddl	F	Sing
1	Régression	<b>1</b>	<b>.345</b>	<b>.561<sup>b</sup></b>
	De student	33		
	Total	34		

D'après ce tableau, la valeur de la statistique de Fisher est de 0,345 avec un degré de liberté de 1 et un seuil de signification de  $0,561 > 0,05$ . Donc la statistique  $R_2$  elle n'est pas significative. Ce que signifie que le modèle qu'on a proposé dans notre étude ne peut pas expliquer les variances de la variable de motivation à travers la variable indépendante la reconnaissance au travail, autrement dit on peut pas confirmer que la reconnaissance au travail incite la motivation des enquêtés, cela nous mène à infirmer l'hypothèse générale de notre étude qui postule que la reconnaissance au travail influe positivement sur la motivation extrinsèque des salariés de la SARL IFRI.

## 4.5 Synthèse de l'interprétation des données

Après avoir analysé et interpréter les résultats des données collectées et dans l'objectif de vérifier la convenance de nos hypothèses, nous pouvons à présent vérifier nos hypothèses de recherche :

- Ce que concerne la première hypothèse, et après avoir utilisé une matrice de corrélation entre la reconnaissance au travail et la motivation, les résultats nous montre que la corrélation entre les deux variable est positive faible par une probabilité de 0,2 (a voir le tableau N° 17) et la corrélation n'est pas significative, ce que veut dire que notre Première hypothèse qui postule que la reconnaissance au travail influe positivement la motivation extrinsèque des salariés de la SARL IFRI **est infirmée**.
- Pour qui concerne la deuxième hypothèse, et après avoir effectué une comparaison entre la perception de la reconnaissance et la durée d'expérience on a obtenue des résultats de Test T Student de 0,115 avec un degré de liberté de 34 et une probabilité  $P= 0,878 > 0,05$ . ce que signifie que la deuxième hypothèse qui postule que «La durée des années de travail modifie la perception de la reconnaissance chez les employés » **est infirmée**
- Enfin, la troisième et dernière hypothèse, qui se pose sur la différence de la perception de la reconnaissance au travail entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise SARL IFRI, le test T Student nous a démontré que y'a pas une différence entre le genre avec un résultat de T calculé est de 0,705 qui est une valeur non significative (à voir le tableau 16) . ce que veut dire que la troisième hypothèse qui postule que «La perception de la reconnaissance au travail se diffère entre les hommes et les femmes» **est infirmée**



La reconnaissance au travail, la motivation deux notions auxquelles on avait à faire durant notre recherche, qui portait sur une problématique construite à travers de multiples lectures sur le thème dont la question principale est « La reconnaissance au travail et son influence sur la motivation des salariés ».

On remarque que les employés de l'entreprise sont reconnus par leurs collègues de travail plus que les supérieurs hiérarchique et la direction ce qu'il explique que y'a une très bonne relations entre les employés .et par rapport aux critères de la reconnaissance qui existe dans l'entreprise, c'est le critère de compétence, ce que veut dire que la SARL IFRI se base sur la compétence des employés.

Et ce que concernent les formes de la reconnaissance, d'après les réponses des enquêtes, la forme monétaire et managériale est la plus pratiqué au sein de l'entreprise, et durant la pré-enquête on a constaté d'après les entretiens qu'ils préfèrent la forme monétaire plus que les autres formes.

L'enquête effectuer au niveau de l'entreprise SARL IFRI nous à permis d'infirmé les trois hypothèses proposer au début de notre recherche, la premier hypothèse «La reconnaissance au travail influe positivement sur la motivation extrinsèque des salariés de la SARL IFRI », les résultats obtenu démontrent que la reconnaissance au travail n'influe pas la motivation des salariés de l'entreprise donc une hypothèse infirmée.

La deuxième hypothèse «La perception de la reconnaissance au travail se diffère entre les hommes et les femmes» est infirmée ce que veut dire que dans l'entreprise la perception de la reconnaissance au travail ne se diffère pas du genre autrement dit entre les hommes et les femmes, ils reçoivent la même reconnaissance.

Enfin la troisième et dernière hypothèse qui est «La durée des années de travail modifie la perception de la reconnaissance chez les employés » est aussi infirmée, la durée des années de travail ne modifie pas la perception de la reconnaissance chez les employés de la SARL IFRI.

Notre étude de recherche nous démontre que dans le monde de travail, y'en a d'autre facteur qui influence sur la motivation des employés mise a part la reconnaissance, ce que nous mène a faire d'autre recherche sur le thème de motivation et les facteurs qui influe cette dernière.

## LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

### A. Les ouvrages thématique

1. Annick Cotten (2006), toute la formation ressources humaines, Ed Dunod, Paris
2. BRUN Jean-Pierre et DUGAS Ninon (2002), la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, secrétariat du conseil du trésor, Québec
3. Christèle Pierre et Christian Jouvenot (2010) , Agir sur ...La reconnaissance au travail , Ed Anact , Lyon
4. Claude Levy-Leboyer (2006) , la motivation au travail , modèles et stratégies , 3ème Edition , Ed d'organisation , Paris
5. Claude Bourcier et Yves Palobart (1997), la reconnaissance. Un outil de motivation pour vos salariés, Ed Paris
6. EMMANUEL Renault (2007), Reconnaissance et travail, Ed Martin Média, Paris
7. Fabien Fenouillet (2016), Les théories de motivation, 2<sup>ème</sup> édition, Ed Dunod, Paris
8. Haud Guéguen(2012) , Guillaume Malochet , Les théories de la reconnaissance , Ed la découverte , Paris
9. Jean-Pierre brun (2013), La reconnaissance, Des revendications collectives à l'estime de soi, Ed, petite bibliothèque de science humaines
10. Jean Pierre Brun (2013) : Management d'équipe ; 7 leviers pour améliorer le bien-être et efficacité au travail, Ed eyrolles, Paris
11. Jean-Pierre Brun (1999), une question d'identité ...Une question de dignité humaine, Ed échange, Canada
12. John.R. Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N. Osborn (2010), Comportement Humain Et Organisation. Éd, du Renouveau Pédagogique INC,
13. Jean-Michel Plane (2003) , Management des organisations, Ed, Dunod ,Paris
14. Jean-Pierre brun (2013), La reconnaissance, Des revendications collectives à l'estime de soi, Ed petite bibliothèque de science humaines
15. Michael Aguilar (2016) , L'art de motiver , les secrets pour booster son équipe , 2ème Edition Ed Dunod , Paris
16. Nicola Aubert (1996), Diriger et motiver, secrets et pratiques, Collection EOFP, ED d'organisations, Paris
17. Patrice Roussel (2001) , La motivation au travail –Concept et théories , Ed EMS , Paris
18. Patrice Roussel (1996) , Rémunération, motivation, satisfaction au travail , Ed Economica , Paris

## Les Articles

1. Benjamin Julie (2007), la reconnaissance en milieu de travail, Bulletin la vitrine
2. Boudon Raymond (1969) , les méthode en sociologie , presse universitaire de France, 11<sup>ème</sup> Paris
3. Marie Potiron (2015), Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité , Le Carnet PSY Île-de-France , N° 193 , P27-33

## Les thèses et mémoires

1. Chantal Perreault (2008), La reconnaissance au travail et les habiletés de communication de gestionnaire, Université du Québec à Rimouski, Canada, Thèse de doctorat
2. Jean-François Morin (2015), Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement des employés : une analyse motivationnelle, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, thèse de doctorat
3. Maouchi Mouloud (2015) , l'influence de la reconnaissance au travail sur le bienetres des salariés, Université de bejaia , mémoire master 2
4. Maylle Katia (2013), de la souffrance à la reconnaissance au travail , Ecole d'enseignement et de promotion sociale de la communication française , en vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

## Les revues

1. Amar Fall (2014), Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique Université Laval, Québec, VOL69, N °4 p.709-731.
2. Assâad El Akremi (2009) , et autres , Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail , Vol. 64, N° 4, , p. 662-684
3. Fabien Fenouillet(2005), La motivation : perspectives en formation , Recherche en soins infirmier , N° 81
4. Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas(2005), « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens », Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, Québec version électronique (<https://eweb.uqac.ca/bibliotheque/archives/17705448.pdf>)
5. Marie Antoine , Marie de Ridder , Chloé Jacquemin et Florence Stinglhamber (2017) , reconnaissance au travail ,rapport de recherche Vol 06, N °2, 101p

## Les site web

1. <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-reconnaissance-au-travail>
2. <https://www.eurecia.com/blog/reconnaissance-travail-formes-enjeux/>
3. <https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/reconnaissance-au-travail>
4. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/reconnaissance-au-travail-premier-facteur-de-motivation-des-salaries>
5. <https://www.blog.vantagecircle.com/fr/reconnaissance-des-employes/>

6. <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/experience>
7. <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2007-4>
8. <https://www.Exoplatform.com/Blog/fr/reconnaissance-au-travail>
9. <https://www.mindforest.com/motivation-au-travail-un-peu-dhistoire>
10. <https://www.scribbr.fr/methodologie/pyramide-de-maslow/>
11. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article8>
12. <http://alain.battandier.free.fr>

**Annexe N° 01 : Le questionnaire**

**Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de Psychologie et orthophonie  
Questionnaire de recherche :**

**Sous le thème :**

**La reconnaissance au travail et son influence sur la motivation des salariés  
Cas pratique : SARL Ibrahim&Fils IFRI**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, en vue d'obtention du diplôme de MASTER 2 en Psychologie du travail , d'organisation et GRH . Nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de notre mémoire en acceptant de répondre à ce questionnaire avec précision.

Nous tenons à vous rassurer que les informations fournies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et que dans le cadre de la recherche. Nous vous remercions d'avance de votre collaboration à cette recherche.

**Années universitaires  
2021/2022**

**I. Les données personnelles**1. Sexe : Masculin  Féminin 

2. Age :

3. Quelle est votre niveau d'instruction ?

Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

4. Quelle catégorie d'emploi occupez-vous actuellement ?

Agent de maîtrise  Agent d'exécution  Cadre

5. Combien d'année d'expérience avez-vous dans cette entreprise?.....

**II. Perceptions sur la reconnaissance**

5. Les principales sources de reconnaissance dans mon entreprise sont :

Le supérieur  Les collègues  La direction

6. Les critères de reconnaissance dans mon entreprise sont :

-La considération individuelle (droit de parole, la participation aux décisions, l'autonomie)	
-La reconnaissance par rapport aux compétences et qualité professionnelle	
-La reconnaissance par rapport au rendement	
La reconnaissance des efforts pour effectuer les tâches	

7. Les formes de reconnaissance au sein de mon entreprise :

-Monétaire (Rémunération, primes, voiture de fonction...)	
-Organisationnelle (Responsabilités, promotion, accès à la formation...)	
-Managériale (félicitations, encouragements et soutien confiance du manager...)	
-Social (Convivialité, respect, soutien, bienveillance...)	
-Symbolique (Cadeaux, célébrations, voyages, tableau d'honneur...)	

8- Cocher l'expression qui vous convient le plus

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
-Mon supérieur hiérarchique me donne régulièrement une évaluation spontanée sur la qualité de mon travail.					
- Mon supérieur hiérarchique fait preuve de considération envers moi (salutations, conversation)					
- Mon supérieur hiérarchique me félicite et/ou me remercie pour souligner mes succès					
- Mon supérieur hiérarchique m'encourage lorsque je réussis une situation difficile.					
- Mon supérieur hiérarchique reconnaît ma valeur en me laissant la liberté d'effectuer mon travail.					
-Mes collègues me donnent régulièrement une évaluation spontanée sur la qualité de mon travail.					
-Mes collègues font preuve de considération envers moi (salutations, conversations).					
- Mes collègues me félicitent et/ou me remercient pour souligner mes succès					
-Mes collègues reconnaissent ma contribution au travail.					
-Vu tous mes efforts et mes réalisations, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes					
-\$-Vu tous mes efforts et mes réalisations, mon salaire est satisfaisant					
-Vu tous mes efforts et mes réalisations, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail					
Ma sécurité d'emploi est satisfaisante					

**9-Parmi ces propositions, Quels sont les éléments qui engendrent le sentiment d'être reconnu ?**

- Rémunération  - Etre respecté et valorisé

- Expression de gratitude par les supérieurs hiérarchique

### 10- Sur quoi influe le sentiment de reconnaissance au sein de votre milieu de travail ?

- La santé psychologique

- L'engagement et l'implication dans le travail

- La motivation

- Sentiment d'appartenance

### 11- Pourquoi faites-vous des efforts dans votre travail ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Les incitations financières (primes, etc. ...)					
L'espoir d'une promotion					
La réalisation des objectifs de vie personnelle.					
Les convictions qu'il est important de faire des efforts dans ce travail					
La satisfaction du travail bien fait					
Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.					
Le sentiment que le travail que je fais est intéressant.					
La crainte de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.					
Le sentiment le travail que je fais est stimulant.					
Le besoin de reconnaissance par vos supérieurs (gagner ou l'estime de vos supérieurs)					
Le besoin de reconnaissance par vos collègues (gagner ou conserver l'estime de vos collègues)					
éviter les critiques de certains (mes supérieurs, mes collègues ...).					

### 12- Qu'est-ce qui vous gêne pour vous investir dans votre travail ?

- L'insécurité de l'emploi  - Le manque de reconnaissance

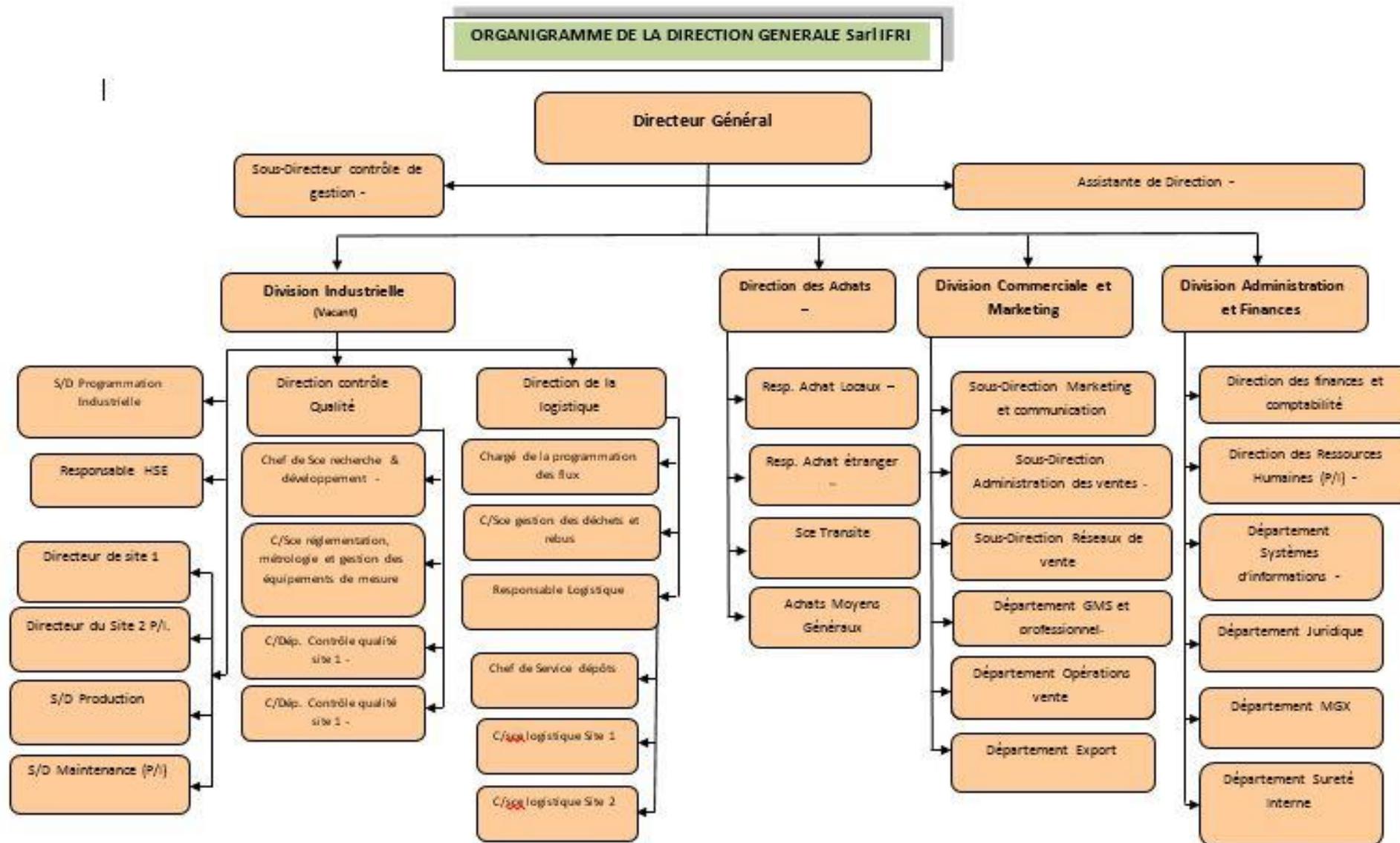
- Le manque de formation  - La faiblesse des rémunérations

- L'ambiance de travail  - Le manque d'autonomie

- La non prise en compte des projets personnels ou familiaux



## Annexe N° 02 : L'organigramme de la SARL Ibrahim&amp;Fils-(IFRI)





L'objectif à travers cette recherche est de démontrer et expliquer l'influence de la reconnaissance sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI pour répondre à cette préoccupation a adopté un plan bipartite : une partie théorique qui se constitue de trois chapitres notamment le premier chapitre porte sur la méthodologie de la recherche, le deuxième chapitre porte sur la reconnaissance au travail, et le troisième chapitre porte sur la motivation au travail. Ensuite la dernière partie qui est la partie pratique qui se résume en deux chapitres, savoir le quatrième chapitre qui porte sur la méthodologie du terrain.

en effet le cinquième chapitre a été consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, une conclusion finale et des suggestions.

The objective through this research is to demonstrate and explain the influence of recognition on the motivation of employees within the company SARL Ibrahim&Fils IFRI to respond to this concern has adopted a bipartite plan: a theoretical part which consists of three chapters in particular the first chapter deals with the methodology of research, the second chapter deals with recognition at work, and the third chapter deals with motivation at work. Then the last part which is the practical part which is summarized in two chapters, namely the fourth chapter which relates to the methodology of the ground.

Indeed the fifth chapter was devoted to the analysis and interpretation of the results. Finally, a final conclusion and suggestions.

**Les mots clés :** La reconnaissance, La motivation, Travail, Salariés