

Université Abderrahmane Mira Bejaia



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

INTITULE DU MEMOIRE

# LA RECONNAISSANCE ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Cas de LA SARL IBRAHIM & FILS IFRI

Réalisé par :

Melle. Achourene Ania

Mme. Zaouche Wahiba

Encadré par :

Dr. Timeridjine Sara

Année Universitaire 2022/2023

## **Remerciements**

*Nous tenons à remercier **ALLAH** de nous avoir procuré du courage et de nous avoir guidés au bon chemin tout au long de notre vie.*

*Nos remerciements vont également à nos parents sans qui nous ne serions jamais arrivé jusqu'ici, merci pour vos sacrifices pour tout ce que vous nous avez offert et vous ne cessez de nous offrir que dieu vous bénisse. A nos frères et sœurs et nos amis pour leur contribution, leur soutien et leur patience.*

*Nos remerciements vont aussi en premier témoignage à **Mme. TIMERIDJINE Sara** pour sa direction pour ce travail, sans oublier nos aimables enseignants durant notre cursus universitaire.*

*Nous remercions les membres de jury pour leurs corrections de notre travail.*

*Nous remercions également l'entreprise d'accueil de notre stage la SARL Ibrahim&Fils IFRI, pour leurs engagements en vers la formation des futures professionnelles en particulier*

***M<sup>me</sup> kemmiche** responsable de formation et notre promotrice.*

*Nous exprimons notre gratitude à tous ceux qui ont accepté de répondre à nos questions avec gentillesse et à toute personne qui ont participé à la réalisation de ce travail de loin ou de près.*

*Nous tenons aussi à remercier respectivement tous ceux qui ont contribué même avec un petit sourire à la réalisation de ce travail*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches qui nous ont toujours soutenues et encouragés au cours de la réalisation de ce travail et durant tout notre parcours universitaire.*

## ***Dédicace***

*Je dédie ce travail à :*

*A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.*

*A mes chers frères et sœurs : NASSIM. KATIA. HANANE*

*A tous mes amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

***Ania***

## ***Dédicace***

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes parents, vous qui vous avez cru en moi, trouvez ici tout mon affection et ma reconnaissance. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.*

*A mes frères*

*A mon marie FARES, et mes enfants, AMIR et DARINE*

*A toute la famille ZAUCHE et OUAHRANI*

*A tout le personnel de la direction des transmissions nationales de la wilaya de Bejaïa*

*A tous mes amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

***Wahiba***

# Sommaire

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 01

## **Chapitre I : la reconnaissance au travail**

**Introduction.....04**

1. Définitions des concepts.....05

2. Les Différentes théories de la reconnaissance au travail.....06

3. Les sources de la reconnaissance au travail.....09

4. Les formes de la reconnaissance au travail.....10

5. Les différents niveaux de la reconnaissance au travail..... 14

6. L'importance de la reconnaissance au travail..... 16

**Conclusion.....17**

## **Chapitre II : la motivation au travail**

**Introduction..... 18**

1. Définition de la motivation au travail..... 18

2. L'importance de la motivation au travail..... 19

3. Les théories de la motivation..... 20

4. Les types de la motivation..... 27

5. Les sources de la motivation.....29

**Conclusion.....31**

## **Chapitre III : analyse et interprétation des données**

<b>Introduction.....</b>	<b>32</b>
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	32
2. Méthodologie de l'enquête.....	35
3. Traitement et analyse des données.....	37
<b>Conclusion.....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumer</b>	

## Liste des abréviations

<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>SARL</b>	Société a des Responsabilités Limitées
<b>SNC</b>	Société au Nom Collectif
<b>ERG</b>	Existence, Relatedness, Crow
<b>ESC</b>	Existence, Sociabilité, Croissance
<b>TAD</b>	Théorie de l'Auto détermination

## Liste des Figures

N°	Titre	Page
01	Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail	11
02	La pyramide des besoins selon Maslow	21
03	La répartition de l'échantillon selon le sexe	37
04	La répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge.	38
05	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale.	39
06	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	40
07	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise.	41
08	La répartition de l'échantillon par rapport à la reconnaissance de leur employeur.	42
09	La répartition de l'échantillon selon les marques de la reconnaissance.	43
10	La répartition de l'échantillon selon les opportunités de développement professionnel.	44
11	La répartition de l'échantillon selon l'apport de la motivation par rapport aux opportunités de développement.	45
12	La répartition de l'échantillon selon les principales sources de reconnaissance	46
13	La répartition de l'échantillon selon l'apport des opportunités de développement professionnel à la motivation	47
14	La répartition d'échantillon selon les sources de la motivation	48
15	La répartition de l'échantillon selon les critères de la reconnaissance.	49
16	La répartition de l'échantillon selon l'importance de la reconnaissance par rapport à la motivation	50
17	La répartition de l'échantillon par rapport à leur sentiment d'appartenance	51
18	La répartition de l'échantillon selon la productivité par rapport à la reconnaissance et la motivation au travail.	52
19	Répartition de l'échantillon selon la contribution et l'amélioration de l'image de l'entreprise par rapport au pratique de reconnaissance et de motivation.	53
20	La répartition de l'échantillon selon leur engagement par rapport à la motivation.	54

Les ressources humaines représentent un élément commun à toutes les organisations, grâce auxquelles elles atteignent leurs objectifs, les innove et les réussissent la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a puisé ses idées et ses principes dans des sciences proches à savoir : la psychologie industrielle, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie sociale, le droit et les sciences politiques. Ces sciences se sont réunies pour former une science qu'on a appelé la gestion des employés, puis la gestion du personnel, qui a évolué vers la gestion des ressources humaines.

De cette gestion nous retrouvons ce que l'on appelle la reconnaissance au travail qui n'a pas à ce jour fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante, ce que rejette l'approximation des écrits sur la question. Face aux besoins pressants des employés en matière de reconnaissance au travail et aux préoccupations organisationnelles grandissantes relativement à la GRH, à la qualité de vie au travail et à la mobilisation des travailleurs, dont la reconnaissance fait partie, il devient impérieux de mieux comprendre cette notion. Par ailleurs, cette dernière, envisagée comme une modalité de l'organisation du travail et de l'exercice de la GRH, représente une alternative aux approches axées sur le contrôle et la subordination.

Aujourd'hui on peut dire qu'un des facteurs le plus souvent cité comme source de difficultés pour la gestion des relations sociales au sein de l'entreprise est le manque de motivation des salariés. Au-delà des revendications classiques et légitimes de salaire, d'amélioration des conditions de travail, de flexibilité, apparaissent fréquemment dans les attentes exprimées des besoins de reconnaissance et de prise en compte de la valeur de son travail, de ses compétences qu'elles soient explicites ou tacites, de sa fonction sociale dans l'entreprise<sup>1</sup>

Les individus travaillent dans les organisations pour des raisons nombreuses et variées, qui diffèrent suivant leur formation et le niveau de leur compétence à court et à long terme. Le rôle des stimulants apparaît dans la stimulation du comportement et des performances pour satisfaire leurs besoins. C'est pourquoi le thème de la motivation était et reste toujours le centre de l'attention des responsables de différentes organisations, cherchant constamment à atteindre une plus grande productivité, améliorer le niveau de performance ; réduire le taux de rotation du personnel, le taux et le pourcentage des

---

<sup>1</sup>Robert Diez et Pierre carton « l'expansion management review » n°104 septembre 2013

accidents et de blessures, le taux d'absentéisme, de réduire les erreurs, et de travailler pour la rationalisation des dépenses.

Ainsi, l'entreprise tente de diverses façons et moyens possibles d'inciter les individus à fournir un maximum d'efforts pour atteindre des niveaux plus élevés de productivité. Parfois en ayant recourt à l'augmentation des salaires et l'octroi de privilèges et de bénéfices, ou à d'autres moyens, malgré cela, elle ne réalise pas dans toutes les circonstances et tous les cas la performance souhaitée par les individus ; la raison de tout cela est la complexité du système de motivation chez l'homme.

De ce fait la reconnaissance et la motivation des employés sont des aspects essentiels pour la réussite de toute organisation, la reconnaissance qui consiste à valoriser et à récompenser les employés pour leur travail et leur contribution à l'entreprise, est un élément clé pour maintenir une culture de performance et de productivité au sein de l'entreprise .D'autre part, la motivation des travailleurs est nécessaire pour garantir l'engagement et l'investissement des employés dans leur travail, ce qui améliore leur performance et leur efficacité.

Dans cette étude, nous allons examiner et démontrer l'importance de la reconnaissance et la motivation au travail au sein de l'entreprise SARL IFRI.A partir de cette vision notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :  
**quelle est l'importance de la reconnaissance et de la motivation au travail au sein de la SARL IFRI ?**

Pour y répondre, nous posons les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la position de la reconnaissance au travail pour assurer la motivation des salariés ?
- Comment la reconnaissance participe à l'enrichissement et à la croissance des efforts et des attentes des salariés ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questionnements nous proposons ces hypothèses:

**H1** : la reconnaissance et la motivation peuvent améliorer la productivité des employés.

**H2** : Les pratiques de la reconnaissance et de la motivation peuvent jouer un rôle clé dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Parmi les raisons qui nous ont poussés à choisir le thème qui fait objet de notre étude c'est que ce dernier est un sujet qui demeure d'actualité. Cependant, la négligence de la reconnaissance par les managers qui lui accorde peu d'importance tandis qu'elle est un moyen à la portée de tous, et que par un simple remerciement ils peuvent transmettre des sensations très fortes et qui améliorent la productivité.

Dans ce travail, nous allons démontrer l'influence et l'importance de la reconnaissance et de la motivation au travail au sein de l'entreprise SARL IFRI. Pour répondre à notre préoccupation nous avons adopté le plan suivant : le premier chapitre porte sur la reconnaissance au travail, le deuxième chapitre sur la motivation au travail, et le troisième et dernier chapitre porte sur la méthodologie et l'enquête de terrain empruntée et sur l'analyse et l'interprétation des données collectées auprès de la SARL IFRI.

Notre problématique vise à expliquer l'importance de la reconnaissance et de la motivation au travail des salariés de la SARL IFRI, pour cela nous avons choisi la démarche de type quantitative qui s'appuie sur une série de questions, nous avons menés une enquête par questionnaire répartis sur un échantillon de salariés de la SARL IFRI.

Chaque recherche vise à atteindre des objectifs multiples, nous souhaitons réaliser et atteindre les objectifs suivants :

- Analyser les différents types de reconnaissance existantes dans l'entreprise et leur Impact sur la motivation des salariés.
- Etudier l'effet de la reconnaissance sur la satisfaction au travail et sur le bien- être Des salariés.
- Examiner les différences de perception de la reconnaissance et de la motivation au travail.
- Identifier les facteurs qui influencent la décision des salariés à rester dans l'entreprise si cette dernière a instauré les moyens pour la reconnaissance et la motivation au travail.

## **Introduction**

Nos comportements au travail sont souvent innés et peu réfléchis, hérités de notre éducation, notre histoire, notre culture est façonnée par la culture de notre entreprise sans nous en rendre compte. Il peut nous arriver d'adopter des comportements dont l'interprétation peut être préjudiciable à la motivation des équipes.

Dans un monde où le besoin de reconnaissance s'exprime à tous les niveaux, pratiquer la reconnaissance au travail implique de prendre conscience de l'impact de nos comportements sur les personnes avec qui l'on travaille et d'adopter de nouveaux comportements plus adaptés, plus efficaces.<sup>1</sup>

Le travail est un moyen par lequel nous sommes constamment mis à l'épreuve et notre identité est remaniée en fonction des marques de reconnaissance que nous recevons ou pas. Le travail est un lieu important pour la construction de notre identité et pour la recherche de notre place dans la société. Par conséquent, la reconnaissance que nous recevons au travail est un facteur clé dans la confirmation et le renforcement de notre identité.

Depuis de nombreuses années la reconnaissance au travail est un véritable sujet de recherche scientifique d'enquête et est aujourd'hui une attente forte des collaborateurs, dans le monde du travail elle est fondamentale, mais est encore mal définie, c'est un besoin humain avant d'être un besoin professionnel et c'est également une des conditions du bien-être au travail.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Laure Becker, « **pratiquer la reconnaissance au travail** », inter-édition, 2018, p23

<sup>2</sup> <https://www.rh-partners.com/contact/> publier le 31/03/2021

## 1. Définitions des concepts

### 1.1 Définition de la reconnaissance au travail

*« La reconnaissance constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique ».*<sup>1</sup>

La reconnaissance permet de maintenir un bon niveau de satisfaction au travail. Elle est un élément essentiel pour préserver et construire son identité et donner un sens à son travail, en favorisant, développant et contribuant au bien être professionnel et personnel. En somme, les marques de reconnaissance offertes tant par ses pairs que par ses supérieurs créent le sentiment d'être apprécié pour sa contribution.

### 1.2 La motivation

La motivation concerne ce qui nous pousse à agir ou le motif de nos mouvements.<sup>2</sup> Selon patrice Roussel le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisée afin de décrire les force interne et ou externe produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.<sup>3</sup>

### 1.3 Le travail

*« Le travail n'est pas réductible à sa fonction économique. Il est aussi moyen de rachat et instrument de moralisation. Il est également le symbole d'une position sociale »*<sup>4</sup>

*« C'est l'attribution des postes de la hiérarchie, des qualifications ou d'organisations des relations professionnelles, la gestion des ressources humaine regroupe ces différentes caractéristiques et met en place plusieurs problématique »*<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> BRUN Jean-Pierre et DUGAS Ninon. « **La reconnaissance au travail : un pratique riche de sens**, secrétariat du conseil du trésor, Québec, october2002, p20

<sup>2</sup> Nicol Aubert. « **Diriger et motiver, secret et pratique**, collection EOFP, ED d'organisation Paris1996, P16

<sup>3</sup>Patrice Rousse, « **la motivation au travail** » concept et théories, Ed EMS, Paris 2001, P14

<sup>4</sup>Lallement Michel, « **le travail une sociologie contemporaine** », Ed. Gallimard, France,2007, P209

<sup>5</sup> Gilles Ferréol, « **Dictionnaire de la sociologie** », 3<sup>ème</sup>Ed, Armand Collin, P 209

## **1.4 La satisfaction**

« *La satisfaction est un sentiment de plénitude, de résultat atteint. La recherche de ce sentiment est un mobile d'action* ». <sup>1</sup>

« *Un état émotionnel positifs ou plaisant résultat de l'évolution faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* » <sup>2</sup>.

## **1.5 Récompense**

Les récompenses sont une forme tangible de reconnaissance. Une valeur monétaire y est généralement attachée. Contrairement à la reconnaissance des employés, qui est plus émotionnelle et relationnelle, les récompenses sont transactionnelles pour un intrant particulier, vous obtenez un extrant en retour.

Vous pouvez récompenser un employé en lui offrant des cadeaux, des bons d'achat, des réductions ou des récompenses sous forme de points. En retour, vous pouvez vous attendre à un meilleur rendement de leur part en termes de performance. Ils seront probablement plus satisfaits, plus productifs et plus engagés. Les récompenses jouent un rôle important pour attirer les meilleurs talents dans votre entreprise. <sup>3</sup>

## **2. Les Différentes théories de la reconnaissance au travail**

### **2.1. La théorie d'Axel Honneth**

Philosophe et sociologue allemand, né le 18 juillet 1948, il a été associé pour relancer la théorie de la critique (théorie visant à analyser la société et la culture en exploitant les sciences sociales), par le moyen de la théorie de la reconnaissance réciproque. Son principal motif était le mépris subi par l'homme dans la société. L'expérience de l'injustice, l'humiliation qu'il voit comme négation de la reconnaissance, une perte de l'intégrité, des droits d'autonomie personnelle et morale. Il affirme que cette dépossession des droits, l'exclusion sociale, provoque le sentiment de ne pas être un sujet moralement similaire à

---

<sup>1</sup>Grawitz M, « **Lexique des sciences sociales** », Ed Dalloz Paris, 2000, P 365.

<sup>2</sup>Doullon et autre, « **psychologie de travail et comportement organisationnel** », 2<sup>ème</sup> édition, Gestion Morin, canada, 2002, P 46

<sup>3</sup>[https://blog.vantagecircle.com>Blo>category](https://blog.vantagecircle.com/Blo>category). Consulté le : 25/02/2023

autrui, ni un être capable (du moins on lui reconnaît par cette capacité) de former des jugements moraux.

Pour Honneth les conflits sociaux sont une lutte pour la reconnaissance, de plus qu'une stratégie de survie, elle est comme un processus individuel social et moral qui suit une téléologie (études des finalités des phénomènes et l'intervention des causes nécessaires et intentionnelles). Pour développer sa théorie et son idée-force sur l'estime sociale, Honneth pense que l'expérience du travail est selon lui centrale pour l'intégration des individus dans une sphère plutôt normative (formes sociales et culturelles partagées ancrée dans l'expérience quotidienne) qu'issue de « système » (dispositif anonyme de pouvoir et de régulation).

Dans son ouvrage « *la lutte pour la reconnaissance* », il ambitionne de forger un concept de travail normativement assez exigeant pour intégrer le besoin de voir reconnues ses propres prestations et qualités. Il déploie la reconnaissance dans trois sphères considérées comme dynamique, celles de l'amour, du droit et de la solidarité. Cette dernière au cœur de laquelle le travail s'inscrit, la confiance en soi qui permet de se considérer comme un être de besoin, responsable de ses actes. C'est dans les relations de solidarité et au sein de la division sociale du travail que l'individu parvient à l'estime de soi qui lui permet de se concevoir comme un individu utile socialement.<sup>1</sup>

## **2.2. La théorie d'Abraham Maslow**

Psychologue renommé pour sa pyramide des besoins, référence incontournable en développement personnel, Maslow est l'un des fondateurs de la psychologie humaniste. La pyramide des besoins est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations qu'il a réalisées dans les années 1940.

Selon lui, les besoins se déclinent par paliers successifs, la satisfaction des besoins d'un niveau engendre les besoins du niveau suivant. A la base de sa pyramide se trouvent les besoins physiologiques (manger, boire, dormir...) et sécuritaire (protection, santé, abri, revenu...) tant que ces besoins élémentaires. Les besoins d'appartenance qui correspondent aux besoins d'affection, de se sentir accepté, et non rejeté, besoins sociaux, d'intégration à un groupe viennent après les besoins d'estime, de considération, de réputation, de reconnaissance ou de gloire, ils sont liés souvent aux gratifications accordées à la personne. C'est aussi le

---

<sup>1</sup>Axel, Honneth. « **La lutte pour la reconnaissance** : s'engager dans la lutte pour l'égalité de reconnaissance, Edition découverte Paris 2000, P149

besoin de respect de soi-même et de confiance. Et enfin les besoins d'auto-accomplissement : de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.<sup>1</sup>

### **2.3. La théorie de la reconnaissance d'ESC d'Alderfer**

Appelée également ERG en anglais (Existence, Relatedness, Grow). La théorie d'Alderfer se distingue de celle de Maslow sur plusieurs points :

- Les besoins ne sont pas organisés en une hiérarchie stricte, mais en une progression.
- Les besoins ne se répartissent pas en cinq catégories. Mais en trois ensembles : les besoins d'existence (E), les besoins de sociabilité (S) et les besoins de croissance (C), d'où la dénomination de la théorie ESC.
- L'ensemble des besoins couvrent néanmoins la pyramide de Maslow
- La satisfaction d'un besoin inférieur n'est pas une condition sine qua non pour gérer le besoin qui lui est supérieur, elle en augmente seulement la probabilité. Encore faut-il aussi que la satisfaction du besoin supérieur semble possible.
- Il peut y avoir dominance d'un besoin sur un autre (du fait de la personnalité du sujet, de sa culture, de son âge ou encore des circonstances).

#### **Les trois types de besoins :**

**E** : les besoins **d'existence** sont identiques à ceux comme étant les besoins fondamentaux d'existence, mais aussi une partie des besoins de sécurité décrits par Maslow. Ils se traduisent par la volonté d'améliorer ses conditions de travail.

**S** : les besoins de **sociabilité** sont satisfaits dès lors que l'individu a établi des interactions significatives avec d'autres. Ils englobent les besoins sociaux et d'estimes de soi décrit par Maslow, mais aussi les besoins de sécurité interpersonnelle.

**C** : les besoins de **croissance** correspondent aux besoins de réalisation de soi décrits par Maslow.

### **2.4. La théorie de BRUN ET DUGAS**

La reconnaissance au travail est un facteur essentiel à la santé psychologique et à l'épanouissement des professionnels aux yeux de Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas, chercheurs à l'Université Laval au Canada. Selon eux, la reconnaissance est un levier

---

<sup>1</sup>Simon Dollan ET all (2002), « **psychologie de travail et comportement organisationnel** », 3<sup>ème</sup> édition, Gaétan morine, Québec

fondamental de la confiance et de l'estime de soi dans l'exercice de ses fonctions. En effet, elle participe au développement de la croyance que l'on a les capacités pour réussir. Cette pratique permet également au salarié d'être récompensé et valorisé pour sa contribution au collectif de travail.

Brun et Dugas (2008) ont soutenu que la reconnaissance au travail est polysémique et multidimensionnelle, c'est-à-dire qu'il existe plusieurs objets de reconnaissance. Les travailleurs peuvent être reconnus pour :

- **Leurs accomplissements et leurs résultats** : il s'agit ici de reconnaître les résultats tangibles du travail tel que la quantité et la qualité des produits, des livrables ou des ventes générées. Cette forme de reconnaissance est aujourd'hui la plus pratiquée.
- **Leur performance au travail** : il s'agit ici de reconnaître l'expertise, les compétences, les connaissances et les qualifications professionnelles d'une personne dans l'exercice de ses fonctions. Cela renvoie également à la reconnaissance de leur capacité de créativité et d'innovation, mais aussi de résolution de problème.
- **Leur implication et leur dévouement** : il s'agit ici de reconnaître les efforts et l'engagement dont ils font preuve dans la réalisation de leur travail. Cette forme de reconnaissance est primordiale dans la mesure où les résultats de nos efforts ne sont pas toujours au rendez-vous.
- **Leur individualité** : il s'agit ici de reconnaître les professionnels dans leur identité propre et de les considérer avec respect et dignité. Cette forme de reconnaissance s'illustre par la considération de leurs contraintes professionnelles et personnelles, en leur attribuant des tâches qui correspondent à leurs capacités et en les tenants informés de la vie de l'organisation.<sup>1</sup>

### **3. Les sources de la reconnaissance au travail**

Il existe plusieurs sources de reconnaissance dans l'organisation. Chacune d'entre elle joue un rôle dans le sentiment qu'ont les travailleurs d'être reconnu :

#### **3.1. La reconnaissance de l'organisation**

Aussi appelée « *reconnaissance institutionnelle* », peut prendre la forme de pratiques organisationnelles formelles et connues de tous (ex : promotion, augmentation du salaire) et

---

<sup>1</sup>Jean François morine (2015). « **Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnel** », l'université du Québec à trois rivières, canada, thèse doctorat

doit nécessairement s'accompagner d'une grande transparence vis-à-vis des critères d'attribution.

### **3.2. La reconnaissance du supérieur**

Aussi appelée « *reconnaissance verticale* », peut prendre la forme d'appréciations verbales, de considération et de valorisation au travers par exemple de mots d'encouragements, de félicitations et de soutien lorsqu'ils sont confrontés à des situations de difficulté.

### **3.3. La reconnaissance des collègues**

Aussi appelée « *reconnaissance horizontale* », peut prendre la forme de remerciements pour la contribution du travailleur aux objectifs collectifs ou encore d'événements organisés en sa faveur (ex : intégration à l'équipe, pot de départ).

La formation de l'ensemble de ces acteurs reste aujourd'hui le meilleur atout de l'organisation pour une motivation et un réel engagement affectif des travailleurs, aussi pour accroître la compréhension des enjeux et l'utilisation des pratiques de reconnaissance en son sein.

Le recours à la seule reconnaissance monétaire ne se suffit pas à générer le sentiment d'être récompensé. Des études ont démontré que le système idéal de reconnaissance est un modèle mixte combinant les récompenses monétaires (ex : salaire au mérite, prime) et non-monétaires (ex : promotion, contenu du travail, flexibilité des horaires).<sup>1</sup>

## **4. Les formes de reconnaissance**

Nous avons vu selon quelques approches et à quels niveaux la reconnaissance trouvait à s'exprimer, mais quelles formes y prend-elle ?

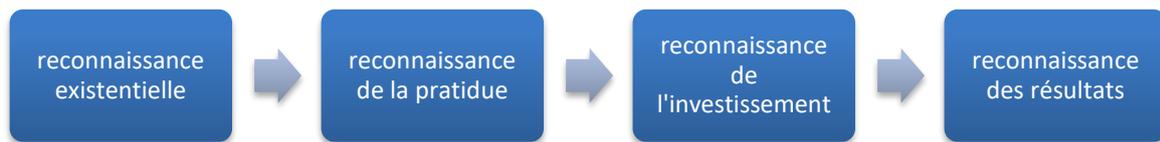
Certains les ont classées en cinq véhicules : la parole, l'écrit, le geste, l'objet et le symbole. Ailleurs, on préconise des programmes de reconnaissance formels, alors que d'autres affirment que l'authenticité, la spontanéité et la qualité des rapports humains sont primordiales. Malgré la variété des approches, une synthèse des principaux travaux permet de distinguer quatre grandes formes de la reconnaissance. On peut représenter visuellement les

---

<sup>1</sup>Jean François morine (2015). P15

quatre grandes formes de reconnaissance en les situant par rapport aux dimensions clefs que constituent la personne, le processus de travail et le résultat de travail. <sup>1</sup>

Figure N° 1 : Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail



Source : BRUN Jean-Pierre et DUGAS Ninon, « *la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens* », secrétariat du conseil du trésor, Québec.

#### 4.1. La reconnaissance existentielle

Consiste à reconnaître chaque employé en tant qu'individu unique, doté de ses propres compétences, émotions et intelligence (Jacob, 2001). Elle devrait être accordée à tous dès le départ simplement parce qu'ils sont des êtres humains. Cette forme de reconnaissance se manifeste dans les petites actions quotidiennes lors des interactions interpersonnelles. La reconnaissance existentielle est considérée comme la base de toutes les autres formes de reconnaissance, car elle reconnaît le droit de chaque individu à s'exprimer et à influencer les décisions.

La reconnaissance de l'existence de quelqu'un peut parfois être formalisée, mais elle est généralement informelle et exprimée en privé. Voici quelques exemples de pratiques courantes qui témoignent de cette reconnaissance :

- 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> BOURCIER, C et PALOBARTY, Y, « *la reconnaissance au travail : outil de motivation pour vos salariés* », éd d'organisation, paris, 1997.

<sup>2</sup> BRUN Jean et DUGAS Ninon, « *la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens* », secrétariat du conseil du trésor, 2002, p14

#### **4.2. Reconnaissance des résultats de travail**

La reconnaissance au travail est basée sur les résultats que l'employé a atteint et sur sa contribution aux objectifs de l'entreprise. Cela implique une évaluation de l'efficacité, de l'utilité et de la qualité du travail accompli, et se manifeste sous forme de témoignage de gratitude une fois la tâche terminée. Cette reconnaissance conditionnelle aux résultats permet de valoriser la contribution de l'employé à l'entreprise, ce qui renforce son sentiment d'importance au sein de l'organisation.

La reconnaissance des résultats peut prendre diverses formes, souvent de manière formelle. Cela peut inclure :

- Des rencontres pour évaluer les réalisations d'un employé.
- Des cérémonies pour souligner une réussite particulière.
- Des félicitations spontanées de collègues envers un employé ayant relevé un défi important.
- Des lettres personnalisées et des primes de motivation attribuées lorsque des objectifs spécifiques sont atteints.<sup>1</sup>

#### **4.3. Reconnaissance de l'investissement au travail**

Il arrive parfois que, même en faisant preuve de compétences et d'efforts considérables, les résultats ne soient pas à la hauteur de nos attentes. Dans de tels cas, il est difficile de récompenser l'atteinte des objectifs fixés, car ils n'ont pas été réalisés. Cependant, il est possible de reconnaître et de valoriser les efforts et l'investissement consacrés au travail, car ils méritent une reconnaissance appropriée.

En reconnaissant l'investissement des employés, nous prenons en compte leur engagement, leur prise de risque et l'effort fourni, même dans des conditions difficiles, pour mener à bien leur tâche. Cette reconnaissance permet de mettre en lumière l'apport des employés qui sont moins visibles ou moins performants, mais dont les actions contribuent néanmoins au fonctionnement de l'organisation. Cela permet de valoriser le travail de tous les employés, quels que soient leur poste ou leur niveau de performance, et de les encourager à continuer à s'investir pour l'entreprise.

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

---

<sup>1</sup> Ibid. p 15.

- Remerciements verbaux à un employé pour son implication.
- Applaudissement 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.<sup>1</sup>

#### **4.4. Reconnaissance de la pratique de travail**

La reconnaissance de la pratique de travail est un aspect important de la gestion des ressources humaines. Elle consiste à évaluer la manière dont les employés effectuent leur travail, en portant une attention particulière à leur comportement, leurs qualités professionnelles et leurs compétences. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes, telles que des évaluations de performance, des feedbacks réguliers, des promotions, des augmentations de salaire, des avantages sociaux ou des formations professionnelles.

La reconnaissance de la pratique de travail se concentre sur la qualité du travail accompli plutôt que sur les résultats obtenus. Elle peut ainsi encourager les employés à adopter une attitude proactive et créative dans leur travail, à rechercher des solutions innovantes et à améliorer continuellement leurs méthodes de travail. Elle peut également renforcer leur engagement et leur motivation en reconnaissant leurs contributions et leurs efforts. Ci-dessous, 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.<sup>2</sup>

La reconnaissance de la pratique de travail est un moyen efficace pour les employeurs de reconnaître et de valoriser les contributions de leurs employés, en encourageant la créativité, l'innovation, l'amélioration continue des méthodes de travail, la relation avec les

---

<sup>1</sup>BRUN Jean -Pierre et DUGAS Ninon, « *la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens* », secrétariat du conseil du trésor, 2002,p17.

<sup>2</sup>BRUN.J. P, « *une question d'identité, une question de dignité humaine* », édition échange, canada, 1999, p 65.

clients et le travail d'équipe. Elle peut ainsi favoriser l'engagement, la motivation et la productivité des employés, ainsi que la réussite de l'entreprise.<sup>1</sup>

## **5. Différents niveaux de la reconnaissance au travail**

Le champ de la reconnaissance au travail fait donc référence aux sources, aux porteurs de la reconnaissance et à la dynamique entre les personnes. Comme il en va de tous les rapports humains, l'acte de reconnaître constitue une interaction entre deux ou plusieurs personnes qui peut se manifester de part et d'autre.<sup>2</sup>

### **5.1. Le niveau institutionnel ou macro**

Selon ce niveau de réflexion, la priorité pour la reconnaissance au travail est centrée sur les programmes mis en place par les organisations pour reconnaître le travail accompli par les employés. Les managers ont également la responsabilité de se familiariser avec les pratiques de reconnaissance et les organisations doivent veiller à respecter les orientations et stratégies annoncées en alignant les discours et les actions.<sup>3</sup>

### **5.2. Le niveau vertical ou hiérarchique**

Dans ce niveau de réflexion, l'importance de la reconnaissance se concentre sur les interactions entre les managers et leurs employés. Ces interactions peuvent être ascendantes ou descendantes, mais il y a toujours une certaine coordination dans cet échange. Ce qui différencie cette perspective de la précédente, c'est que dans celle-ci, les employés accordent de l'importance à leur supérieur hiérarchique, mais ne reçoivent pas de reconnaissance en retour. Cette réticence des gestionnaires à exprimer de la reconnaissance est plus souvent observée dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées et peut être due à une perte de contact avec le travail réel de leurs employés. Cette réticence est parfois liée aux différentes stratégies de gestion mises en place.

---

<sup>2</sup>BRUN Jean-Pierre et DUGAS Ninon, Op. Cit, p 11.

<sup>3</sup> BRUN J P, « *la reconnaissance au travail. Pratique à visage humaine* », in : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>. (Consulté le 25/02/2023).

En effet, certains employés hésitent à exprimer leur reconnaissance envers leur supérieur hiérarchique par crainte d'être manipulés. Ils redoutent que leur geste soit interprété comme une tentative de manipulation.<sup>1</sup>

### **5.3. Le niveau horizontal**

Au niveau actuel, la reconnaissance entre collègues est particulièrement importante et est généralement exprimée par ceux qui sont les mieux placés pour juger et superviser la qualité du travail effectué. Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail visent à intensifier la concurrence entre les collègues et à réduire les manifestations de reconnaissance. Des études ont montré que la qualité de la relation entre un employé et son supérieur hiérarchique est le facteur le plus déterminant de sa performance, ce qui souligne l'importance de cette relation dans l'évaluation de la reconnaissance.<sup>2</sup>

### **5.4. Le niveau externe**

La reconnaissance professionnelle au niveau externe est liée à la fourniture de services et implique des clients, des consultants, des partenaires et des fournisseurs. Si les employés ne reçoivent pas de reconnaissance interne, ils peuvent recevoir une forme de reconnaissance de leur travail de la part de ces partenaires externes.<sup>3</sup>

### **5.5. Le niveau social**

À un niveau plus global, la reconnaissance professionnelle peut s'inscrire dans les relations entre différents pôles tels que la communauté, les employés et les différentes organisations. Elle peut se présenter sous forme de valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou de la contribution d'un certain corps de métier.

En réalité, plus la reconnaissance est ancrée dans un contexte large, plus les travailleurs se sentent valorisés, ce qui a un impact positif sur les organisations dans leur ensemble.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>BRUN Jean Pierre et DUGAS Ninon, Op.cit., p12

<sup>2</sup>BRUN Jean-Pierre et DUGAS Ninon, Op.cit. p12.

<sup>3</sup>Ibid. p 13.

<sup>4</sup>Ibid. p 13

## **6. L'importance de la reconnaissance**

Les entreprises sont confrontées à une forte concurrence sur le marché et comprennent que pour se démarquer, il est essentiel d'attirer, de fidéliser et de motiver les meilleurs talents. Les employés doivent avoir la conviction que l'entreprise prend en compte leurs intérêts au même titre que les siens pour instaurer une relation de confiance mutuelle.

D'après Gosselin et St-Onge (1994), les entreprises doivent remettre en question les facteurs et les conditions qui ont conduit à leur réussite passée, et revoir les normes de performance traditionnelles attendues de leurs employés.

De nos jours, de nombreuses entreprises font face à des restrictions budgétaires et doivent rationaliser leurs effectifs. Bien que la motivation des employés puisse sembler difficile à réaliser dans ces circonstances, les pratiques de reconnaissance non-monétaire peuvent constituer un moyen efficace pour atteindre cet objectif.

Selon André Savard, bien que le salaire soit important, ce n'est pas le seul facteur de motivation pour les employés. Ce qui les motive réellement, c'est la reconnaissance de leur travail. Les employés ont besoin d'être informés qu'ils accomplissent un travail de qualité et qu'ils reçoivent des commentaires constructifs sur leur performance. Cette pratique ne coûte rien et est efficace pour motiver les employés. Lorsqu'un gestionnaire remarque quelque chose de positif, il doit le souligner immédiatement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SAVARD. A, « *Maîtriser la reconnaissance au quotidien* », Guide pratique de management, les publications CFC, Montréal, 2005, p13

## **Conclusion**

La reconnaissance des employés au travail est un élément crucial pour leur engagement et leur motivation. Elle est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines et contribue à l'épanouissement professionnel et à la rétention des talents. La reconnaissance est liée à des concepts tels que la rémunération, la performance et l'engagement, et elle favorise le plaisir au travail, l'innovation et les performances améliorées.

La reconnaissance au travail est considérée comme un levier puissant pour mobiliser les employés et améliorer les relations interpersonnelles. À l'inverse, le manque de reconnaissance peut avoir un impact négatif sur la santé des employés et être lié à l'absentéisme et aux maladies cardiovasculaires.

Il est important de retenir que lorsque les employés sont reconnus, ils sont davantage motivés et performants. Les employés régulièrement remerciés et valorisés par leur manager se sentent mieux dans leur travail, gèrent mieux leur stress et sont moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel. De plus, ils sont plus engagés, plus efficaces et obtiennent de meilleurs résultats.

Si la reconnaissance n'est pas suffisante, l'entretien annuel d'évaluation est un moment clé pour discuter du sujet. Il est primordial de partager ses sentiments afin d'avancer correctement et de relancer une dynamique positive.

## **Introduction**

La motivation au travail est un élément clé pour l'engagement et la performance des employés dans les organisations. En effet, les employés ont besoins de sentir motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans leurs travaux, pour atteindre leurs objectifs et pour contribuer un environnement de travail positif et productif.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à la motivation au travail, en explorant les différentes théories et les facteurs qui la sous-tendent. Nous allons d'abord définir ce qu'est la motivation et pourquoi elle est importante dans le milieu professionnel. Nous allons examiner par la suite les différentes théories de la motivation au travail, les types de la motivation et ses sources.

### **1. Définition de la motivation au travail**

Dans le contexte de la gestion des entreprises, vers les années 1930 que la notion « motivation » apparait aux Etats-Unis où elle a connu d'emblée un grand succès. D'Ichler et Cheskin les deux publicitaires qui en revendiquant la paternité, l'ont introduit dans une perspective où ils entendaient détecter les causes réelles du comportement de l'homme, en cherchant en quelque sorte à percer une partie de son intimité. D'abord né dans le contexte de l'analyse des comportements de consommation, le concept a progressivement étendu son champ d'application à celui des relations de travail.<sup>1</sup>

Aujourd'hui, la motivation au travail se trouve au croisement de deux disciplines en particulier : la psychologie et la sociologie. La motivation fut étudiée par plusieurs théoriciens ce qui a donné naissance à de nombreuses définitions sur la motivation dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps.

❖ Selon la définition d'ALAIN ERALY : « la motivation est l'engagement de la personne dans son travail qui, si le contexte le permet, va entraîner un surcroît de performance »<sup>2</sup>

❖ Selon Nicole AUBERT : « la motivation concerne l'approfondissent des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Duvillier, Thibaut, Jean-Louis Gérard, and Alexandre Piraux. *La motivation au travail sans les services publics*. L'Harmattan, 2003.p39

<sup>2</sup> Ibid.p40-41

<sup>3</sup> AUBERT Nicole, *Diriger et motiver*. 2ème éd, Edition Organisations, Paris, 2003, p16

❖ Selon VALLERAND et THILL : « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>1</sup>

❖ Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrage sur la motivation des individus au travail il propose la définition suivante : « la motivation peut être décompensé en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

a. Le choix de l'objectifs ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui assigné ;

b. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;

c. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre, en d'autre terme, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».<sup>2</sup>

## **2. L'importance de la motivation au travail**

La motivation au travail est un facteur clé pour la réussite professionnelle et personnelle. Elle est essentielle pour atteindre les objectifs fixés, améliorer la performance et le bien-être au travail. La motivation est la force qui pousse une personne à agir, à persévérer et à atteindre ses buts. Elle peut être intrinsèque (provenant de l'intérieur de l'individu) ou extrinsèque (provenant d'incitation externe). La motivation intrinsèque est généralement plus forte et durable, car elle provient des intérêts, des passions et des valeurs de l'individu.

Les entreprises doivent donc s'efforcer de créer un environnement de travail favorable à la motivation de leurs employés. Cela peut être fait en offrant des récompenses, des formations, des opportunités de développement personnel et professionnelles, en favorisent une culture d'entreprises positive et en reconnaissant les réalisations individuelles.

En somme, la motivation est un élément essentiel pour la performance et le bien-être au travail. Elle permet d'atteindre les objectifs fixés et d'accomplir des tâches de manière

---

<sup>1</sup>Roussel, patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi(Toulouse). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.P4

<sup>2</sup>LEVY-LEBOYER Claude, *la motivation dans les entreprises*, modèle et stratégie 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2003, p5

efficace. Les employeurs ont un rôle clé à jouer pour créer un environnement de travail favorable à la motivation de leurs employés.<sup>1</sup>

### **3. Les théories de la motivation**

Depuis les années 1960, de nombreuses recherches ont été menées sur la motivation, en grand partie en raison de l'émergence de grandes entreprises multinationales, de la mondialisation et de l'influence croissante d'auteurs non occidentaux, notamment japonais. Cette diversité de perspective a engendré une grande variété de théories de la motivation dans le domaine du management, ce qui rend la classification et la taxonomie de ces théories encore plus complexes.

Malgré cela, les principales théories de la motivation peuvent être regroupées en trois catégories : les théories du contenu, qui se concentrent sur la satisfaction des besoins ; les théories de choix cognitif, qui portent sur la perception des liens entre l'effort, la performance et la récompense ; et enfin, les théories de l'autorégulation et de la métacognition.

#### **3.1. Les théories de contenu**

Les théories de contenu ou de besoins expliquent que la motivation est influencée par le désir de satisfaire les besoins. Les deux théories les plus reconnues dans ce domaine sont celles de Maslow et d'Herzberg. Ces deux auteurs sont célèbres pour leurs tentatives de structurer les sources de motivation. Maslow a développé une hiérarchie de besoins sous forme de pyramide, tandis qu'Herzberg a présenté une théorie bi-factorielle en opposant les sources de motivation.

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

« ABRAHAM MASLOW, psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, il est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation ».<sup>2</sup>

Selon Maslow (1943), les individus cherchent à répondre à leurs besoins selon une hiérarchie spécifique. Une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à atteindre le dernier niveau de la pyramide, qui est celui de l'accomplissement personnel. L'intérêt de cette hiérarchie est de proposer des avantages qui sont adaptés au niveau des besoins de chaque individu à un moment donné.

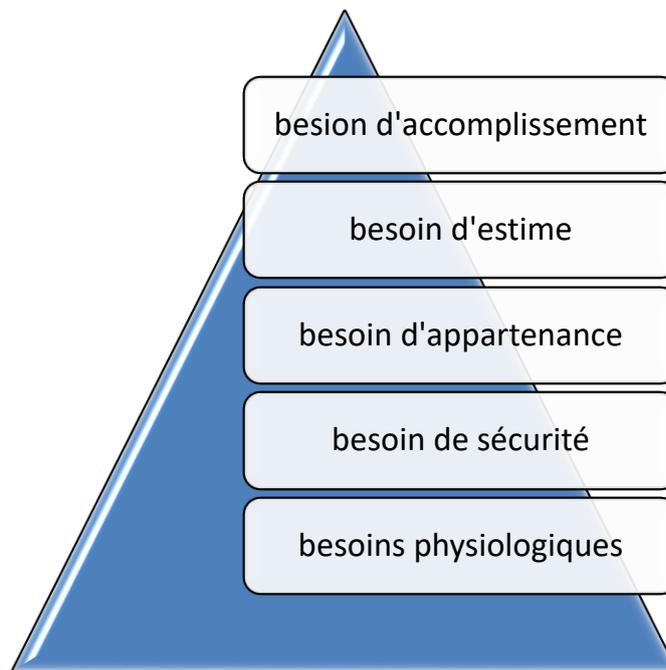
Les besoins hiérarchiques de MASLOW sont représentés par la pyramide suivante

---

<sup>1</sup> Kevin Kruse, « **15 secrets que les gens qui réussissent connaissent sur la gestion du temps** », Edition Slatkin&Cie, 2015. P13

<sup>2</sup> PLANE Jean Michel, **théorie des organisations**, 2ème, Edition DUNOD, Paris, 2003, p38

Figure 02 : la pyramide des besoins selon Maslow.



**Source :** Nicole AUBERT, diriger et motiver, 2005, P20.

Maslow a distingué cinq niveaux de besoins : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi (terme introduit par Kurt Goldstein). Les quatre premiers niveaux répondraient au modèle de l'homéostasie, tandis que le dernier niveau, l'accomplissement de soi, représenterait un état de sagesse dans lequel les besoins ne sont plus exprimés. Maslow a décrit ce niveau à partir de personnalités célèbres et d'une douzaine d'anonymes et a estimé que seuls 2 % des individus y ont accès.<sup>1</sup>

- **Les besoins physiologiques :<sup>2</sup>**

Les besoins des nouveau-nés sont évidents et essentiels à leur survie. Ils ont besoin d'oxygène, de nourriture, de protection contre le froid et la chaleur, de protection contre les agressions extérieures et d'amour. Ces besoins sont innés, enracinés au niveau biologique et incontrôlables. Les nouveau-nés réagissent aux stimuli internes pour satisfaire ces besoins. Le modèle de l'homéostasie est applicable à ces besoins physiologiques (respiration, faim, soif, sommeil, etc.) car il y a une recherche d'équilibre pour maintenir le bon fonctionnement du corps.

Pierre CHANGEUX étend la notion à l'espèce, au-delà de l'individu « *l'homme et l'animal ont des comportements d'exploration spontanée de leur environnement destinés à*

<sup>1</sup> QUINTON, André. Psychologie d'apprentissage-la motivation. *de pédagogie*, 2007.p3

<sup>2</sup> QUINTON, André, Op.cit.p4

*satisfaire des besoins végétatifs élémentaires nécessaire à la survie : manger, boire, se chauffer, chercher des partenaires sexuels pour la reproduction. Parfois ils migrent pour chercher un environnement plus favorable. Les études chez l'animal ont montré la réalité de ces besoins. »<sup>1</sup>*

- **Les besoins de sécurité**

Les besoins de sécurité, tant physique que morale, sont inhérents à l'aspiration de chaque individu à se sentir assuré pour l'avenir. C'est en vivant sans danger que l'on peut s'épanouir pleinement. Les situations de catastrophe naturelle, d'accident ou de guerre mettent en évidence l'importance de ces besoins.

- **Les besoins d'appartenance**

Ce sont des besoins sociaux fondamentaux. Ils incluent le désir de donner et de recevoir de l'affection, le besoin d'être écouté, le désir d'être accepté et de faire partie d'un groupe. Le simple sentiment d'appartenance à une communauté peut être bénéfique. Cependant, le rejet, le sentiment d'inutilité, l'isolement ou l'abandon peuvent engendrer un profond mal-être et créer les conditions propices à l'émergence de ces besoins.

- **Besoin d'estime**

L'être humain a des besoins fondamentaux qui comprennent le respect de soi-même et celui d'autrui. Il a besoin d'activités valorisantes, qu'elles soient liées au travail ou aux loisirs, afin d'être reconnu et satisfait. En outre, il est essentiel pour l'être humain de se réaliser et de se valoriser en accomplissant des tâches significatives. Pour cela, il est important d'avoir des projets et des objectifs à atteindre, ainsi que la possibilité de partager et d'exprimer ses idées.

- **Besoin d'accomplissement**

Le besoin de réalisation, selon Maslow, vise à permettre à chaque individu de se développer pleinement et de réaliser son potentiel maximum. Cependant, pour atteindre ce niveau, il est essentiel de satisfaire les besoins de base tels que les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et les besoins d'estime. Ce besoin supérieur implique la satisfaction de besoins créatifs, esthétiques et spirituels, conduisant à un état de sérénité parfaite. Maslow considère que seulement environ 1 % des individus atteignent ce niveau de besoin de réalisation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid.

<sup>2</sup>QUINTON, André.Op.cit.p7

### **3.1.2. La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HEZBERG**

La théorie de Herzberg identifie deux types de facteurs qui influencent la motivation au travail. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction au travail (appelés facteurs motivateurs) sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction (appelés facteurs d'hygiène ou de satisfaction). Ces deux types de facteurs ne peuvent être considérés comme opposés l'un à l'autre. La théorie de Herzberg suggère que les individus cherchent à satisfaire des besoins psychologiques de niveau supérieur liés à la nature du travail lui-même, au niveau de responsabilité, à la réussite professionnelle et à la reconnaissance. Ceux-ci sont considérés comme des facteurs motivateurs liés au contenu du travail. <sup>1</sup>

D'autre part, les facteurs d'hygiène ou de satisfaction, également appelés facteurs de motivation extrinsèque, correspondent à des besoins qui, lorsqu'ils sont satisfaits, réduisent l'insatisfaction. Ces facteurs incluent les conditions de travail, la rémunération, la supervision et l'orientation au travail, les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, la politique d'administration de l'entreprise, etc.

### **3.2. Les théories du choix cognitif :**

Il existe d'autres théories motivationnelles qui se concentrent sur les processus impliqués dans les choix conscients ou volontaires des individus. Ces théories postulent que le comportement d'un individu est influencé par l'importance qu'il accorde à ses objectifs et par la probabilité de réussir en fonction de l'effort fourni. L'une de ces théories est la théorie VIE de Vroom, publiée en 1964, qui est largement utilisée dans le domaine de la gestion d'entreprise. Cette théorie se concentre sur la façon dont les individus évaluent la valeur de leurs efforts et leur probabilité de succès, ainsi que sur l'importance qu'ils accordent aux récompenses qu'ils peuvent obtenir en atteignant leurs objectifs.

#### **3.2.1. Théorie des attentes (V I E) de vroom 1964**

Victor vroom, a été publiée en 1964, et parmi la première des théories de motivation elle soulevé la question « comment ? ». Comment se déroule le processus motivationnel ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? Comment se produit le désintérêt de travail ?

Selon la théorie des attentes de V. H. Vroom, « le comportement des travailleurs est influencé par leur évaluation des conséquences de leurs actions, basée sur une analyse rationnelle des coûts et des bénéfices en fonction des objectifs qu'ils valorisent. Les

---

<sup>1</sup>Edward Deci & Ryan. « **La théorie de l'autodétermination** : les besoins psychologiques fondamentaux dans la motivations », États-Unis, 2017

travailleurs font un choix délibéré des moyens qu'ils utiliseront pour atteindre leurs objectifs, ce qui explique pourquoi cette théorie est également appelée la (théorie des attentes) ». En somme, cette théorie suppose que les travailleurs agissent de manière consciente et réfléchie dans leur comportement au travail.<sup>1</sup>

La théorie de Vroom suggère que la motivation d'un individu est influencée par ses attentes internes. L'individu réfléchit stratégiquement à travers le processus « effort - rendement - résultat » pour déterminer le niveau d'effort qu'il doit fournir. Tout d'abord, il doit y avoir une récompense potentielle pour son effort (car personne ne veut travailler dur pour un résultat inutile). Ensuite, la récompense doit être proportionnelle au résultat obtenu, car un faible niveau de récompense entraîne une baisse d'intérêt et d'effort. Enfin, la récompense doit être pertinente pour l'individu, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'elle doit être financière, car la reconnaissance publique peut également être une source de motivation.

Selon vroom, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :<sup>2</sup>

➤ **L'attente (expectation) :** Il s'agit de la conviction qu'en fournissant davantage d'efforts, un individu peut améliorer sa performance au travail. Le concept « expectation » désigne les attentes de l'individu quant à la possibilité d'atteindre un objectif de performance en fonction du niveau d'effort qu'il déploie dans son travail.

➤ **L'instrumentalité :** Il s'agit d'une évaluation de la probabilité que la performance anticipée d'un individu conduise à des conséquences et des résultats, tels que des récompenses ou des sanctions. Cette estimation est également liée aux attentes de l'individu quant aux avantages ou à pénalités associées à la réalisation ou à l'échec d'un objectif de performance.

➤ **La valence :** Il s'agit de la valeur émotionnelle que l'individu accorde aux récompenses qu'il reçoit.

### **3.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition**

Selon Roussel, « ces théories examinent les processus impliqués entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il aspire à atteindre des objectifs. Une fois que

---

<sup>1</sup> PESQUEUX, Yvon. « L'école des relation humaines » et la question de la motivation. 2020.p57. Disponible sur le site :<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223/document>. Consulté le 20/04/2023

<sup>2</sup>SALMA, L. (s. d.). Les théories de la motivation (Classiques et contemporaines), p11. [Page consulté le 20/04/2023]. Disponible sur le site : [https://www.academia.edu/10796898/les\\_th%C3%A9ories\\_de\\_la\\_motivation\\_classique\\_et\\_contemporaines](https://www.academia.edu/10796898/les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_classique_et_contemporaines) .

l'individu a fait un choix, des processus cognitifs et affectifs orientent son comportement pour l'aider à atteindre l'objectif. »<sup>1</sup>

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici qu'une seule théorie de ce paradigme, celle qui a le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes à savoir la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan.

### **3.3.1. La théorie de l'autodétermination ou autorégulation (Deci et Ryan, 2000)**

Cette théorie est élaborée par les deux chercheurs américains, Deci et Ryan de l'université de Rochester. Par rapport à d'autres théories connues, la théorie de l'autodétermination (TAD) de Deci et Ryan sera utilisée afin de sensibiliser aux différents types de motivation ainsi qu'aux implications dans le monde du travail. La motivation au travail selon (TAD) est multidimensionnelle, distinguent ainsi 4 types de motivation. Ces 4 types sont inscrits dans un continuum selon le niveau d'autodétermination :

➤ **La motivation C** est l'absence d'autorégulation et d'énergie volontaire, et est liée à des conséquences négatives au travail.

➤ **Motivation contrôlée** englobe **la motivation extrinsèque** et **la motivation introjectée** :<sup>2</sup>

❖ **La motivation extrinsèque** : c'est la forme de motivation la moins autodéterminée consiste à rechercher des récompenses externes telles que le salaire et les avantages sociaux, ainsi qu'à éviter les punitions externes. En d'autres termes, cette forme de motivation repose sur des facteurs externes plutôt que sur des choix personnels et intrinsèques.

❖ **La motivation introjectée** : Cette forme de motivation se reflète dans la vie professionnelle d'un individu par une valorisation personnelle qui varie en fonction de sa performance. Par exemple, les personnes ayant une forte motivation extrinsèque peuvent être motivées à être les meilleures dans leur domaine à tout prix, afin d'obtenir des récompenses externes et d'éviter les punitions externes.

➤ **Motivation autonome** englobe la motivation identifiée et la motivation intrinsèque :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ROUSSEL, Patrice et LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI (TOULOUSE). *La motivation au travail* : concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociale de Toulouse, 2000.p12

<sup>2</sup> Forest jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. **Mieux comprendre la motivation au travail**.2009, p24 [page disponible sur le site : <https://issu.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>. Consulté le 21/04/2023]

❖ **La motivation identifiée** est liée aux valeurs et croyances personnelles d'un individu. Les personnes qui sont fortement motivées de cette façon auront tendance à accomplir leurs tâches de travail car celles-ci sont en accord avec leurs propres valeurs.

❖ **La motivation intrinsèque** est le type de motivation le plus autodéterminé. Au travail, les personnes ayant une forte motivation intrinsèque éprouvent du plaisir, de la satisfaction et de l'intérêt dans l'exécution de leurs tâches. En d'autres termes, elles sont naturellement motivées par la joie que leur travail leur procure plutôt que par des incitations externes telles que la récompense financière ou la reconnaissance sociale.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation selon cette approche est créée à partir de trois besoins :<sup>2</sup>

➤ **Besoins d'autonomie** : c'est avoir le désir de prendre des décisions en toute connaissance de cause et de se sentir responsable de ses choix en matière de comportement.

➤ **Besoin de compétence** : est motivé par le désir d'être capable d'atteindre les résultats attendus et de se sentir en contrôle de son environnement grâce à des comportements adaptés. Avoir les compétences nécessaires permet de se sentir plus confiant et plus compétent dans la réalisation de ses objectifs.

➤ **Besoins d'appartenance à un groupe** : Le besoin d'appartenance à un groupe est satisfait par l'intériorisation des normes, règlements et modes de fonctionnement du groupe. Cela implique d'adopter des comportements conformes aux attentes du groupe afin d'être accepté et valorisé par ses membres.

Les individus ont besoin de satisfaire trois besoins psychologiques pour être motivés dans leur travail. Ces besoins peuvent être satisfaits par le soutien social, en particulier celui du supérieur immédiat, la rémunération et l'organisation du travail. Les supérieurs hiérarchiques peuvent répondre à ces besoins en permettant à leurs employés de faire des choix, en fournissant une rétroaction sur leur progression, en expliquant les raisons derrière les demandes et les règlements, en reconnaissant et en prenant en compte les émotions et la perspective de leurs subordonnés.

---

<sup>1</sup>Forest Jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. Op. Cit. P24

<sup>2</sup>Tdward Deci &Richard Ryan, «**la théorie de l'autodétermination** » les besoins psychologiques fondamentaux dans les motivations, éditions Guil Ford publications, Etats-Unis ,2017

## 4. les types de motivation

La motivation au travail peut avoir deux sources : l'une est intrinsèque, c'est-à-dire qu'elle provient de l'intérieur de l'individu, de ses propres motivations personnelles, de ses traits de personnalité, de ses besoins et de ses pulsions. L'autre est extrinsèque, c'est-à-dire qu'elle est liée aux facteurs externes tels que la rémunération, l'environnement de travail, la politique de l'entreprise et le mode de management des supérieurs hiérarchiques. Ces deux sources de motivation sont spécifiques à chaque individu.

Selon Deci 1975 « la motivation intrinsèque se définit comme étant reliée au besoin d'un individu de se sentir compétent et déterminé. La motivation extrinsèque fait davantage référence à la récompense externe propre à une activité. »<sup>1</sup>

Pour améliorer la compréhension de l'impact de ces deux facteurs dans le contexte professionnel, il est crucial de bien clarifier leur signification.

### 4.1. La motivation extrinsèque

Selon Deci, la motivation extrinsèque se réfère à une motivation qui est dirigée vers un objectif spécifique qui n'est pas intrinsèquement lié à l'activité en elle-même, mais plutôt à une récompense externe associée à cette activité. Par exemple, un salaire pour un travailleur peut être considéré comme une motivation extrinsèque. La motivation extrinsèque est caractérisée par la recherche de récompenses externes et l'évitement de la punition, et se manifeste lorsque l'individu cherche à obtenir quelque chose en échange de la réalisation d'une activité.<sup>2</sup>

Une personne qui est extrinsèquement motivée ne réalise pas une activité pour le plaisir qu'elle en retire ou pour son propre intérêt, mais plutôt pour obtenir une récompense ou éviter une sanction désagréable une fois l'activité terminée. Les auteurs Deci et Ryan ont développé la théorie de l'autodétermination en 1985, qui identifie quatre formes de motivations extrinsèques.<sup>3</sup>

✚ La motivation extrinsèque régulée par des facteurs externes se produit lorsque l'individu effectue une activité pour obtenir des récompenses ou éviter des punitions externes. Dans ce cas, la motivation provient de l'extérieur de l'individu plutôt que d'un intérêt personnel ou d'un plaisir intrinsèque à l'activité elle-même.

---

<sup>1</sup> CHOUQUETTE, Evelyne. **Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation internationale auprès de diplômés de MBA.** 2006. P 21, [en ligne disponible sur le site : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bistream/handle/1866/1526/a1.4g453.pdf?sequence=1>], consulté le 15/04/2023.

<sup>2</sup> CHOUQUETTE, EVELYNE, Op.cit., P21

<sup>3</sup> Voir Ibid. P22

✚ La motivation extrinsèque régulée par l'introjection se produit lorsque l'individu effectue une activité en raison de pressions ou de contraintes qu'il s'impose à lui-même. Dans ce cas, ces pressions ne sont plus externes à l'individu mais sont intériorisées. Si l'individu ne réalise pas l'activité, il peut ressentir de la culpabilité ou de l'inquiétude envers lui-même.

✚ La motivation extrinsèque par identification se réfère à la situation où une personne choisit librement de faire une activité en reconnaissant sa valeur et en la considérant comme importante.

✚ La motivation extrinsèque par intégration se réfère à la situation où une personne choisit de faire une activité en fonction de sa personnalité, de ses croyances et de ses valeurs, en prenant des décisions qui sont en accord avec celles-ci.

Selon « Lawler et Hall (1975), des éléments tels que des possibilités de promotion, des récompenses financières, la sécurité de l'emploi, le soutien social des collègues de travail et une supervision adéquate, qui sont tous des facteurs de motivation externe, peuvent jouer un rôle important dans l'engagement des employés au travail »<sup>1</sup>

#### **4.2. La motivation intrinsèque**

La notion de motivation intrinsèque, qui se réfère à la motivation qui provient de l'individu lui-même plutôt que de facteurs externes tels que des récompenses financières. La motivation intrinsèque est motivée par le plaisir et la satisfaction personnelle que l'on retire de l'activité elle-même, plutôt que par des récompenses externes. Cette notion de motivation intrinsèque a été développée par Edward Deci, mais elle était déjà évoquée par certains auteurs comme Lawler, Hackman et Kauffman en 1973. Ils ont souligné que la motivation intrinsèque était motivée par des facteurs plus complexes que de simples récompenses financières, tels que le sentiment d'estime de soi et l'accomplissement personnel. En d'autres termes, la motivation intrinsèque est stimulée par des facteurs internes tels que l'intérêt, l'excitation, la curiosité et la passion pour une activité, plutôt que par des facteurs externes tels que l'argent ou les récompenses. Les personnes intrinsèquement motivées sont souvent plus engagées et impliquées dans leur travail, car elles y trouvent un sens et une satisfaction personnelle, même en l'absence de récompenses externes.<sup>2</sup>

Selon Chouquette, La motivation intrinsèque découle souvent du fait de relever un défi stimulant qui nécessite de l'effort et de la créativité. Dans ce type d'activité, la satisfaction provient principalement de l'individu lui-même. En effet, l'individu s'investit dans ces activités non pas pour obtenir une récompense extérieure telle que de l'argent ou de la

---

<sup>1</sup>CHOUQUETTE, EVELYNE, Op. Cit. P21

<sup>2</sup>Voir Ibid. P23

nourriture, mais plutôt parce que l'activité en elle-même suscite un état psychologique gratifiant qui lui procure une forme de reconnaissance personnelle. »<sup>1</sup>

La motivation intrinsèque peut être analysée en détail à travers plusieurs dimensions. Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, il existe trois formes de motivation intrinsèque distinctes :<sup>2</sup>

✚ La première forme est la motivation intrinsèque par intérêt. Elle se produit lorsqu'une personne est naturellement intéressée par une activité et qu'elle la trouve agréable et stimulante en elle-même, indépendamment des récompenses externes ou des pressions sociales. Cette forme de motivation est souvent associée à un sentiment de curiosité et de plaisir dans la réalisation de l'activité.

✚ La deuxième forme est la motivation intrinsèque par accomplissement. Elle se produit lorsque l'individu est motivé par le désir d'accomplir une tâche ou de maîtriser une compétence pour son propre bénéfice. Ce type de motivation est souvent associé à une satisfaction personnelle, à une sensation de fierté et à un sentiment d'accomplissement.

✚ Enfin, la troisième forme est la motivation intrinsèque par l'importance. Elle se produit lorsque l'individu est motivé par une activité qui est perçue comme ayant une importance personnelle ou sociale. Cette forme de motivation est souvent associée à un sentiment de connexion avec les autres, de contribution positive à la société et de satisfaction personnelle.

## **5. Les sources de la motivation**

### **5.1. La rémunération**

La rémunération est considérée comme un élément clé pour motiver les collaborateurs, mais cela ne garantit pas que cette motivation soit durable. Il existe d'autres facteurs qui peuvent également stimuler la motivation au sein d'une équipe, en dehors de la rémunération.

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

La culture et le projet d'entreprise sont des éléments clés pour attirer, engager, fidéliser et motiver les collaborateurs à s'impliquer et à s'investir dans leur environnement de travail. Ces éléments peuvent encourager les collaborateurs à se dépasser et à se concentrer sur les différents projets, en mettant à profit leurs compétences distinctives pour contribuer à la réussite de l'organisation à long terme.

---

<sup>1</sup> CHOUQUETTE, EVELYNE.Op. Cit

<sup>2</sup> Voir Ibid. p24-25

### **5.3. Condition de travail**

Les conditions de travail sont un facteur clé de motivation pour les employés au sein d'une entreprise. Les collaborateurs ont besoin d'un environnement de travail approprié pour accomplir leurs tâches efficacement. Des conditions de travail optimales peuvent encourager la motivation en offrant aux employés un sentiment d'autonomie, de reconnaissance et de prestige, qui peuvent les inciter à se sentir valorisés et à s'engager davantage dans leur travail.

### **5.4. Management et communication**

Le management et la communication jouent un rôle crucial dans la motivation des employés. Lorsqu'un manager communique efficacement avec ses subordonnés, cela peut leur fournir une vision claire des objectifs de l'entreprise et briser les barrières hiérarchiques qui les séparent. Le dialogue social est un moyen efficace de motiver les employés car il permet de limiter les conflits et de faciliter les échanges, ce qui les rend plus investis et motivés. En somme, la communication et la gestion sont des outils essentiels pour stimuler la motivation et la productivité des employés.

### **5.5. Développement et compétence professionnelle**

Le dernier facteur de motivation est également très différent des autres. En effet, lorsque les collaborateurs acquièrent de nouvelles connaissances grâce à des formations ou à des tutorats, cela leur permet de se développer et de s'épanouir au sein de l'entreprise. Cette acquisition de connaissances leur donne également une plus grande autonomie, ce qui peut les rendre plus efficaces et plus rentables dans leur travail.

La nature hypothétique de la motivation rend encore plus difficile sa gestion. Les facteurs de motivation varient en fonction de chaque individu de son changement. La motivation est comme un petit moteur qui existe en nous, mais qui ne fonctionne pas toujours avec le même type de carburant. Cette métaphore souligne le fait que la motivation n'est pas là même pour tout le monde et dépend des valeurs individuelles de chacun. Pour certains, l'argent est la principale source de motivation, tandis que pour d'autres, c'est la reconnaissance et la valorisation. D'autres encore peuvent être motivés par le statut ou la taille de leur bureau. Ce qui est important, c'est que l'entreprise délimite la zone de motivation et détermine ensuite comment motiver ses employés en fonction de leurs valeurs personnelles<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Roussel, Patrice. « **La motivation au travail** », Paris, octobre 2000

**Conclusion**

La motivation des employés est un élément crucial pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. Il est important de mettre en place des stratégies visant à renforcer la motivation des employés, ce qui peut être rentable et contribuer à améliorer l'ambiance de travail. Bien que la reconnaissance et les compliments puissent être des moyens efficaces pour encourager la motivation des employés, il peut être difficile de créer un environnement de travail optimal lorsque les managers ont des perceptions divergentes de la situation. La motivation est donc devenue un facteur clé de succès pour les organisations, impliquant des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnel.

## **Introduction**

Dans ce chapitre, il est obligatoire de mettre en transparence les données recueillies sur le terrain sous forme de tableaux et graphiques pour analyser et interpréter les résultats de notre recherche. Nous commençons le chapitre avec la présentation du terrain d'étude qui est la SARL Ibrahim&Fils IFRI, puis la méthode de collecte de donnée. Suivie par le traitement et l'analyse des données afin de vérifier les hypothèses émises autour de ce travail de recherche.

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

La SARL Ibrahim et fils « IFRI » est une société porteuse du nom d'une région historique, où s'est déroulé le congrès de la Soummam. Ce qui contribue davantage à la notoriété de l'entreprise.

L'entreprise Ibrahim & Fils est une société familiale créée en 1986 à Ouzellaguen. Elle est la première entreprise privée à mener une expérience de production d'eaux minérales. Ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite du statut juridique d'une SNC (société en nom collectif) puis devient une SARL (société à responsabilité limitée) composée d'un ensemble d'associés.

La SARL Ibrahim & Fils est une société industrielle qui opère dans l'agro-alimentaire, spécialisée dans le domaine des boissons diverses. Elle est située à Ighzer Amokrane, dans la commune d'IFRI Ouzellaguen.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier l'eau minérale, les boissons gazeuses et les jus.

La société représente un effectif de 1381 salariés soit 1299 de sexe masculin et 82 de sexe féminin, partagé comme suite : la direction générale la tête, puis les deux départements sous-directeur control de gestion et assistante de direction et enfin on trouve les quatre principales divisions : la division administration et finance, division commercial et marketing, direction des achats et division industrielle et chaque division est réparties au plusieurs services.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Les documents interne de l'entreprise « ifri »

### **1.1. Missions et activités**

La société travail 24/24 heures avec les lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grace aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, « IFRI » accroît sans cesse ses capacités. Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme à savoir :

■ **L'eau minérale naturelle** : actuellement leader sur le marché algérien, l'entreprise produit deux types :

- Non gazeuses.
- Gazéifiée

■ **L'eau minérale naturelle au bouchon sport** : l'entreprise est conduite uniquement en pet, car il est destiné aux sportifs.

■ **L'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée** : l'entreprise dispose de trois types de produits (citron, orange, menthes).

■ **Les sodas** : Dans cette catégorie, « infra » la développe coté des sodas normaux, les sodas light.

■ **Les sodas** : orange, pomme, citron, fraise.

■ **Les sodas light** : orange, citron, pomme, et pomme verte.

■ **Les boissons fruitées** : leader dans ce créneau, par l'élargissement de la gamme, notamment dans le segment des jus en pet, cette dernière filière verra sa gamme élargie par des produits innovant sur le marché.

### **1.2. Les différents services de l'organisme :**

La structure organisationnelle des différents services et fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions est représentées par organigramme.

- **Direction générale :**

L'entreprise est dirigée par un directeur générale qui applique les décisions prises par les différents conseils d'administration et s'assure de l'exécution parfaite des travaux.

- **Secrétariat :**

- Par sa nature d'organe d'accueil, il est chargé de :
- Orientation et réception des clients et des fournisseurs par voies de communication
- Soit verbale, écrite ou téléphonique.

Organisation des différents rendez-vous.

- **Service informatique :**

Développement et réalisation des projets informatiques. Maintenance du système informatique. Sauvegarde et archive des données de la société. Formation du personnel dans les techniques informatiques.

- **Service commercial :**

- Etablir les formats et les ordres de versements pour clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.

- **Services approvisionnement :**

- Prendre en charge la gestion des achats.
- Assure le suivi des commandes juste à leur satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence de besoins et à moindre cout.

- **Service de gestion des stocks**

- Veille à la bonne tenue des stocks
- Coordonne les activités des magasiniers.
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises des divers magasiniers

- **Service (HSE) :**

- Veille à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle

- **Service technique**

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
- Réglage des machines. Assurer la maintenance des machines.
- Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

- **Service finance et comptabilité**
  - Assure la conformité des opérations comptable
  - Planifie les financements et les investissements
  - Gérer les recettes et les dépenses.
  - Etablissement des situations financières
- **Service de production**
  - Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production.
  - Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
  - Responsable du personnel de la production.
- **Service de qualité**
  - Mise en place des procédures de travail de chaque structure.
  - Assure que les processus nécessaires au système de management de qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus.
  - Représenter- l'organigramme de la qualité.
- **La direction des ressources humaines**

Ses fonctions sont : paie, suivi de carrière, formation, ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

## **2. Méthodologie de l'enquête**

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons entrepris une étude de terrain en étudiant le cas de la SARL IFRI. Dans ce qui suit, nous présentons le cheminement poursuivi pour la collecte des données et le questionnaire utilisé comme méthode pour acquérir ces dernières.

### **2.1 La pré-enquête.**

Nous avons commencé notre recherche par une pré-enquête afin d'obtenir une compréhension générale de la faisabilité de nos objectifs de recherche. Pour cela, nous avons posé quelques questions autour de la thématique traitée intitulée « la reconnaissance et la motivation au travail » auprès des salariés de la SARL Ibrahim& Fils IFRI afin de valider notre questionnaire.

Cette pré-enquête s'est déroulée pendant la période allant du 15/03/2023 au 31/03/2023 ce qui nous a permis d'élaborer le questionnaire utilisé pour l'enquête.

**2.2 Déroulement de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée durant la période du 01/04/2023 au 15/05/2023 au niveau du service de personnel de l'entreprise la SARL Ibrahim & Fils IFRI. Après une visite du service des ressources humaines, nous avons entamé la collecte de données en distribuant le questionnaire le 12/04/2023 pour 45 employés choisis de façon aléatoire, mais nous avons récupéré seulement 35 questionnaires.

**2.3 La population et échantillonnage.**

La population d'études concerne les employés de la SARL Ibrahim & Fils, qui représente un effectif de 1381 salariés. Dans le but d'avoir un échantillon représentatif de la population étudiée, il est souhaitable de sélectionner au moins un échantillon de 20% à 50% de la population étudiée. Cependant, la responsable du service de personnel a exigé de distribuer uniquement 40 à 45 questionnaires ce qui est un nombre insuffisant.

**2.4 Les difficultés rencontrées.**

- ✓ L'échantillon de la population enquêtée est de 35 employés, ce qui implique un pourcentage de 2.53% par rapport à l'ensemble de l'effectif qui est de 1381, que l'on estime comme un nombre très insuffisant.
- ✓ Confrontation à des retards lors de la récupération des questionnaires (récupération par tranche)
- ✓ Mal compréhension ou incompréhension du questionnaire par certains employés ce qui a induit à certains manquements de réponses.
- ✓ L'insuffisance des données et informations recueillies auprès de l'entreprise.

**2.5 Présentation du questionnaire**

Pour les besoins de notre travail, nous avons opté pour la méthode quantitative en utilisant le questionnaire comme outil de collecte, car il est le plus utilisé mais aussi le plus facile pour avoir des données auprès d'un échantillon.

Le questionnaire est réparti en deux axes principaux : le premier concerne les données personnelles de notre échantillon et le second concerne la reconnaissance et la motivation au travail, pour un total de 24 questions.

Les questions figurant au sein de notre questionnaire prennent différentes formes : des questions fermées à réponse unique, multiples, et des questions ouvertes qui permettront de répondre à l'objectif de notre recherche.

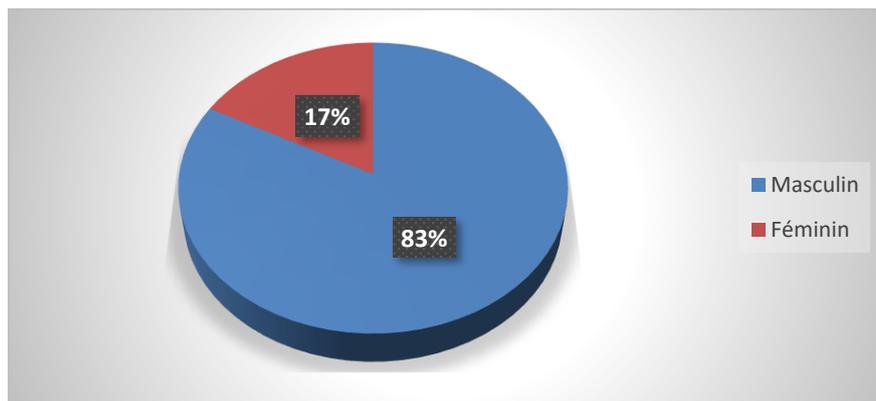
### **3. Traitement et analyse des données**

Cette partie présente les résultats obtenus à l'aide du questionnaire suite au dépouillement et à l'analyse des données. Nous présentons dans cette partie les données recueillies.

#### **3.1 Présentation de l'échantillon enquêté**

Avant d'analyser les questions autour de la thématique traitée, il est plus judicieux de présenter l'échantillon étudié afin de déterminer les caractéristiques de la population qui le compose et aligner les résultats obtenus aux données collectées.

**Figure N°3 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.**

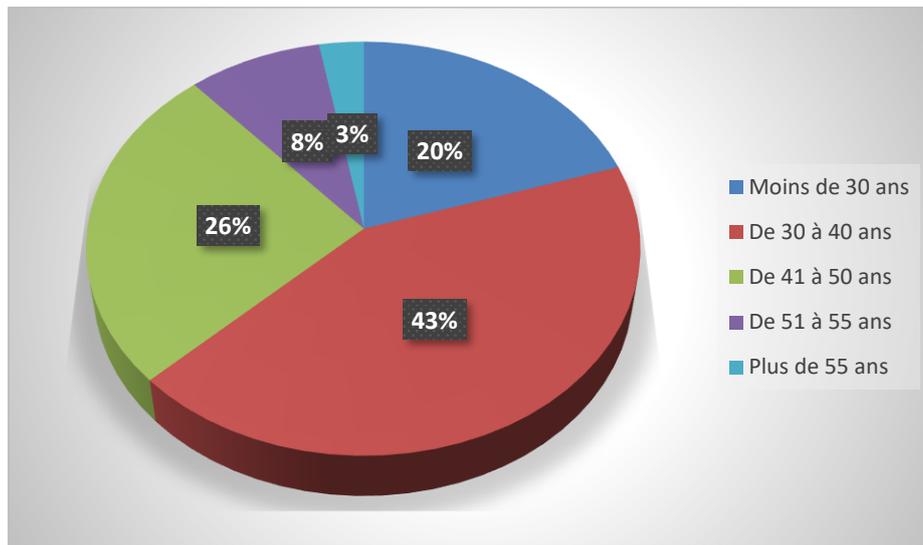


Selon les données collectées auprès de notre échantillon, 17% des employés de notre échantillon sont de sexe féminin, tandis que 83% sont de sexe masculin. On observe que le pourcentage d'employés masculins est supérieur à celui des employés féminins.

Cette disparité peut s'expliquer par la population sélectionnée de façon aléatoire, mais aussi par la nature du travail au sein de l'entreprise SARL IFRI, qui convient davantage aux hommes. Même si, certaines tâches peuvent être réalisées aussi bien par des hommes que par des femmes. Cette répartition est principalement due à la nature du travail qui y est effectué, certaines tâches ne pouvant être accomplies que par des hommes. Ainsi, les hommes ont plus d'opportunités d'occuper ce type de travail, notamment le travail de nuit qui est souvent plus accessible pour eux que pour les femmes.

De manière générale, les femmes occupent des postes plutôt administratifs dans des services tels que les ressources humaines et le service de la qualité, tandis que les hommes travaillent davantage dans les services de production et de maintenance, où des efforts physiques sont nécessaires.

**Figure N°4 : la répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge.**

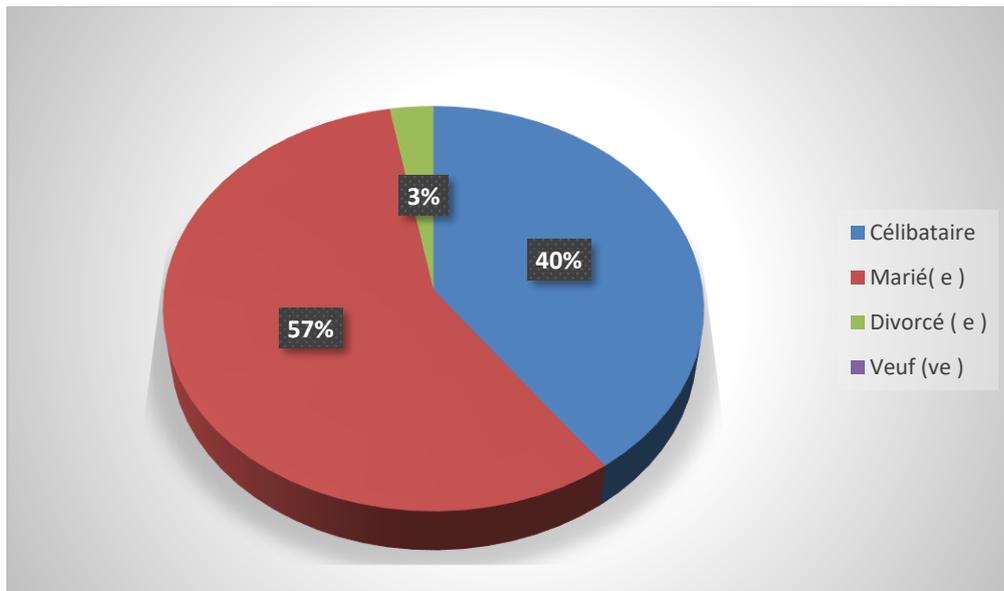


D'après les données présentées dans le tableau, il est clair que la catégorie d'âge la plus représentée parmi les employés enquêtés au sein de SARL IFRI est celle des [30 à 40 ans], constituant 43% de l'échantillon. Ensuite, on observe une décroissance dans la tranche d'âge de [41 à 50] ans, avec une proportion de 26%, suivie d'une diminution à 20% pour la tranche moins 30 ans, et pour la tranche d'âge de [51 à 55] ans en constitue 8%, Et enfin la dernière tranche pour les personnes de plus de 55 ans représentent 3 %.

Ces résultats peuvent s'expliquer par le besoin de SARL IFRI d'avoir une main-d'œuvre jeune, capable de développer une solide carrière professionnelle. À cet âge, les jeunes employés sont susceptibles de prendre la responsabilité de fonder une famille et de subvenir à leurs besoins, ce qui les pousse à rechercher un emploi stable, durable et bien rémunéré. Ils aspirent à garantir la sécurité financière de leurs familles respectives et à offrir un avenir prometteur à leurs enfants.

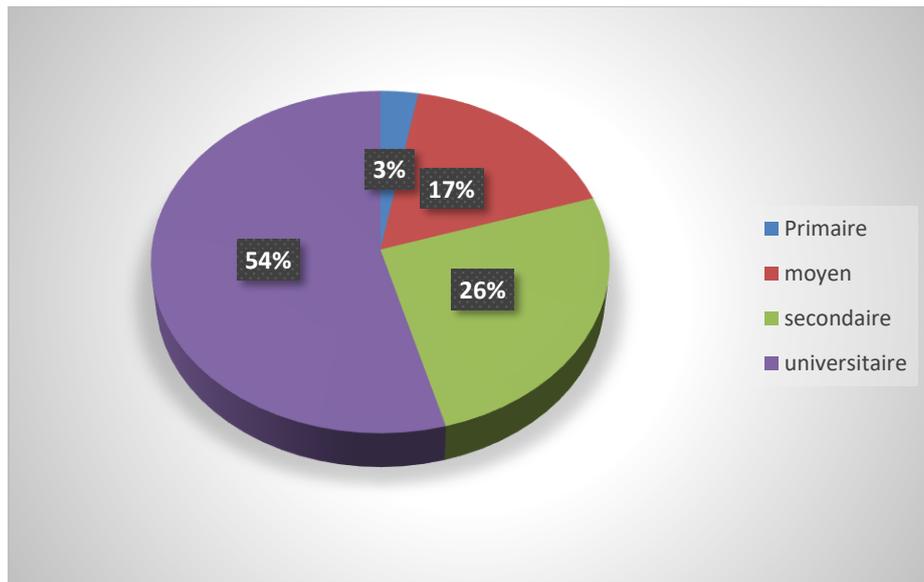
En résumé, cet échantillon semble être composé principalement de personnes dans la moyenne d'âge, avec une proportion plus faible de personnes plus jeunes ou plus âgées.

Figure N° 5 : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale.



D'après les données présentées dans le graph, il est effectivement indiqué que la majorité des membres de l'échantillon sont mariés, avec un pourcentage de 57%, Les célibataires représentent 40% de l'échantillon, tandis que les divorcés ne constituent qu'un pourcentage de 3%.

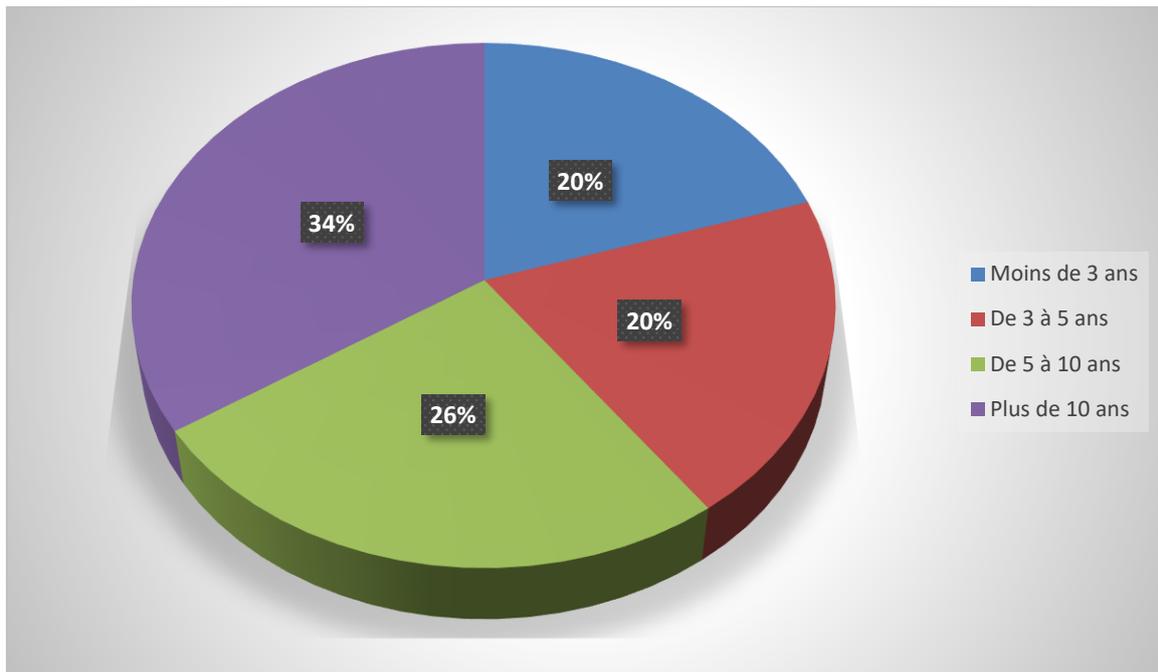
Il semble y avoir une corrélation entre le statut marital et l'emploi au sein de la SARL IFRI. La stabilité de l'emploi peut être un facteur explicatif de cette répartition. Les personnes mariées sont souvent perçues comme ayant une plus grande responsabilité familiale et peuvent être plus enclines à rechercher des emplois stables pour subvenir aux besoins de leur famille. La SARL IFRI pourrait également avoir mis en place une politique de rémunération et des avantages sociaux attrayants qui incitent les employés à rester dans l'entreprise, ce qui pourrait expliquer la stabilité d'emploi observée parmi les membres mariés de l'échantillon. Il est important de noter que ces conclusions sont basées uniquement sur les données fournies dans le tableau.

**Figure N°6 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

D'après les données présentées, il est observé que la majorité des salariés de la SARL Ibrahim&Fils Ifri possèdent un niveau d'études universitaire, représentant un pourcentage élevé de 54%. Le niveau secondaire est quant à lui attribué à 26% des salariés, tandis que pour le niveau moyen concerne seulement 17% d'entre eux, tandis que pour le niveau primaire nous trouvons seulement 3%.

Cette prédominance des salariés ayant un niveau d'études universitaire s'explique par les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines compétentes. Ces compétences plus avancées sont nécessaires pour mener à bien les activités de l'entreprise. Ce choix peut être justifié par le faible pourcentage de salariés ayant un niveau d'études primaire. En ce qui concerne le niveau secondaire, il est probable que des tâches moins exigeantes sur le plan intellectuel soient présentes au sein de l'entreprise. Quant au niveau moyen, il correspond à une catégorie socioprofessionnelle d'exécution. En résumé, le niveau d'instruction des salariés est déterminé par les besoins en compétences de l'entreprise. Les recrutements sont ainsi effectués en fonction des exigences propres à chaque poste, tout en cherchant à attribuer une place à chaque personne en adéquation avec ses compétences.

Figure N°7 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise



D'après les données présentées, la catégorie d'ancienneté la plus importante est celle des employés ayant une ancienneté de plus de 10ans d'expérience qui correspond à 34%, de notre échantillon. Ensuite, nous constatons que 26% de notre échantillon ont une expérience comprise entre 5 à 10 ans, tandis que les catégories d'employés ayant moins de 3 ans et de 3ans à 5ans d'expérience représentent chacune 20%et sont les catégories les moins représentés dans notre échantillon.

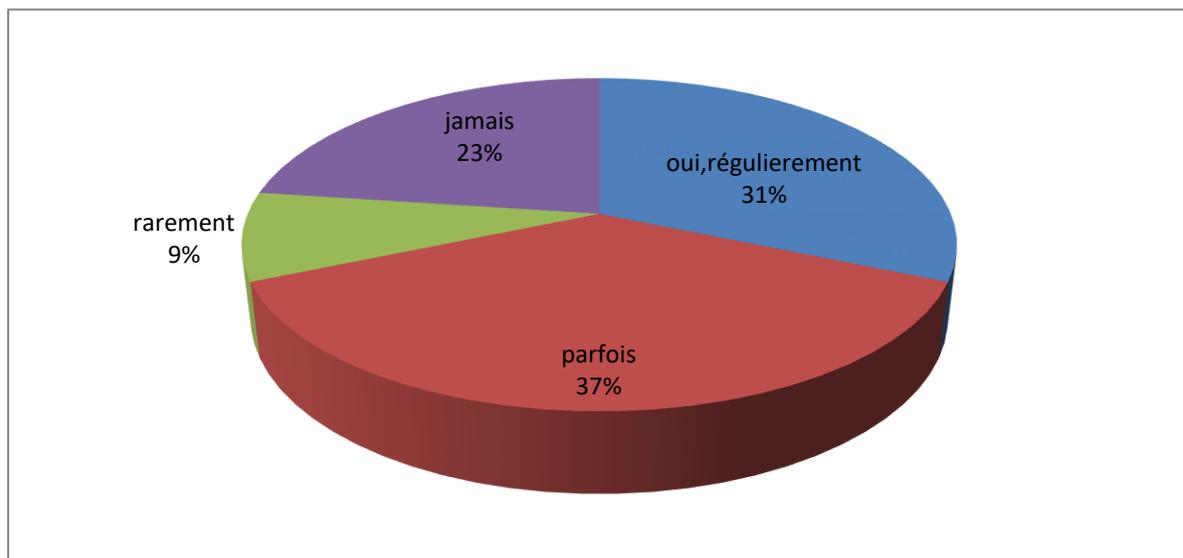
L'ancienneté des employés dans une entreprise peut être un indicateur de la reconnaissance qu'elle leur accorde, parmi les éléments qui témoignent de cette reconnaissance, tout d'abord, la stabilité de l'emploi qui démontre que les employés se sent en valorisés et en sécurité dans leur poste. Suivie de la fidélisation par les pratiques de reconnaissance et de motivation qui peuvent contribuer à retenir les employés à différents stades de leurs parcours professionnels.

Il est important de noter que l'ancienneté seul ne garantit pas la reconnaissance, car cela dépend de la culture de chaque entreprise.

### 3.1 Reconnaissance et motivation au travail

Dans cette partie, nous présentons l'importance de la reconnaissance et de la motivation pour les salariés, les formes de reconnaissance, les sources, .....etc., attribués à notre échantillon enquêté ceci peut être résumé dans les points suivants :

**Figure N°8 : la répartition de l'échantillon selon la reconnaissance de Leur employeur**



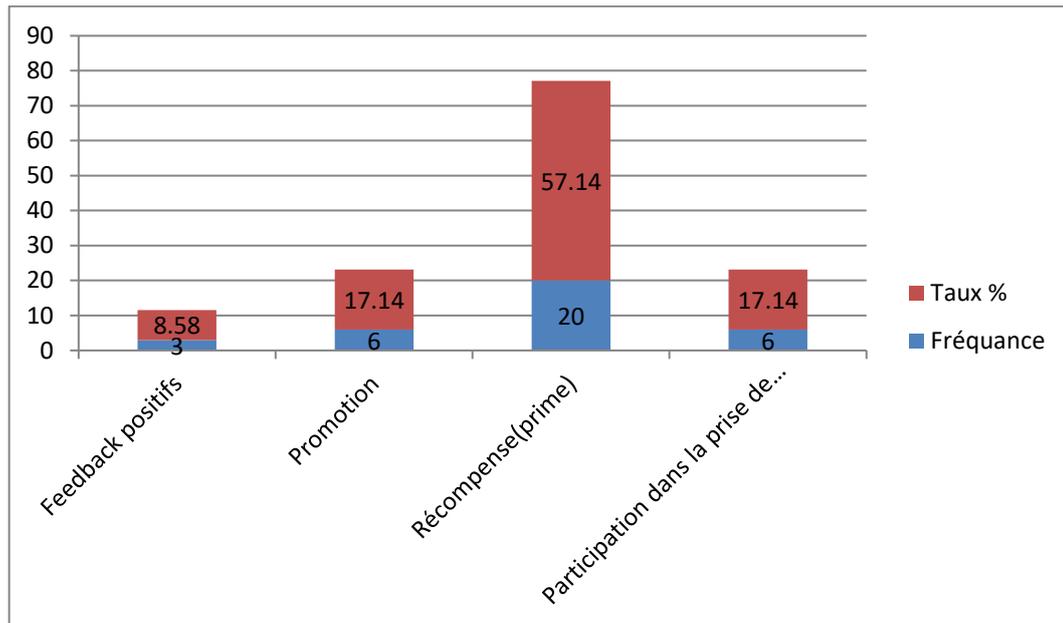
D'après les données présentées, il ressort que la reconnaissance de l'employeur varie en termes de fréquence. La majorité des employés SARL IFRI, soit 37%, déclarent recevoir une reconnaissance parfois de la part de leur employeur. Cela suggère que l'employeur reconnaît les efforts fournis par les employés de manière occasionnelle.

En revanche, un nombre significatif d'employés 31% affirment recevoir une reconnaissance régulière de la part de leur employeur. Cela indique que certains managers ont mis en place des pratiques de reconnaissance plus systématiques, ce qui peut contribuer à maintenir la motivation et l'engagement des employés. D'un autre côté, un pourcentage plus faible d'employés déclarent recevoir rarement de la reconnaissance avec 9% et jamais selon 23%.

Ces résultats soulignent un manque de reconnaissance dans certains cas, ce qui peut potentiellement affecter la motivation et l'engagement des employés. Dans l'ensemble, ces données mettent en évidence l'importance de la reconnaissance de l'employeur dans le

maintien de la motivation et de l'engagement des employés. Il est essentiel que les employeurs développent des pratiques de reconnaissance régulières et systématiques afin de valoriser les contributions des employés à différents stades de leur parcours au sein de l'entreprise. Cela peut contribuer à renforcer leur motivation, à accroître leur engagement et à favoriser une meilleure rétention du personnel.

**Figure N°9 : la répartition d'échantillon selon les marques de reconnaissance.**



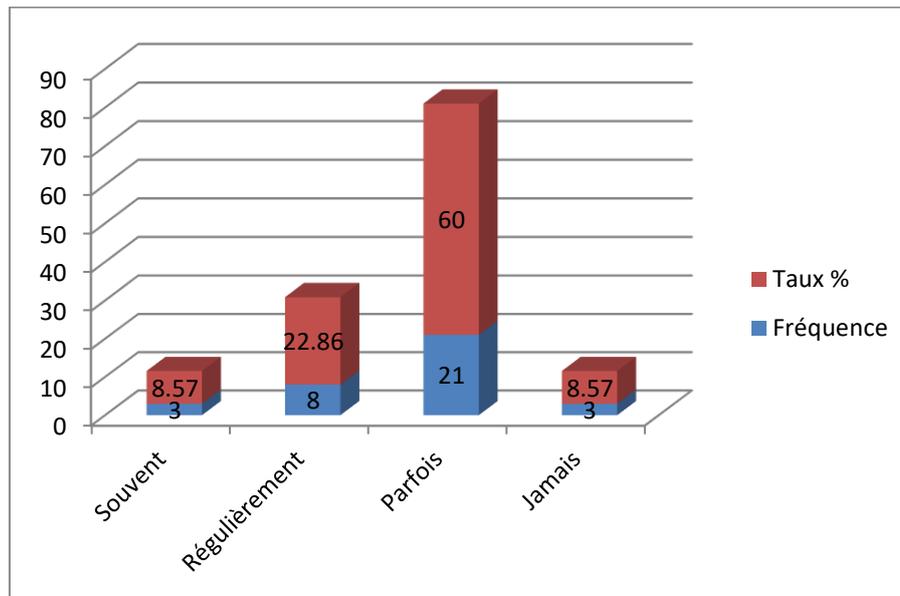
Ce graph présente les résultats sur les marques de reconnaissance pour les salariés enquêtés. Selon eux, les feedbacks positifs représentent 8,58 % des marques de reconnaissance, ce qui indique que ces personnes ont reçu des retours positifs sur leur travail ou sur leurs contributions. Les feedbacks positifs jouent un rôle important dans la motivation et la satisfaction des individus, car ils renforcent le sentiment d'accomplissement et de valorisation.

Les promotions et la participation à la prise de décision représentent 17,14 %, ce qui suggère que les personnes étudiées ont été promues ou ont obtenu une augmentation de leurs responsabilités ou de leur statut. Les promotions sont généralement considérées comme des formes de reconnaissance significatives, car elles témoignent de la reconnaissance de la performance et du potentiel d'une personne.

Par rapport à la récompense sous forme de prime ou d'incitation financière, Cette catégorie représente la plus grande part, soit 57,14 % des marques de reconnaissance.

En résumé, ces résultats indiquent que les récompenses sous forme de primes constituent la forme la plus courante de reconnaissance au sein de cette entreprise, suivies par les promotions, la participation à la prise de décision et les feedbacks positifs.

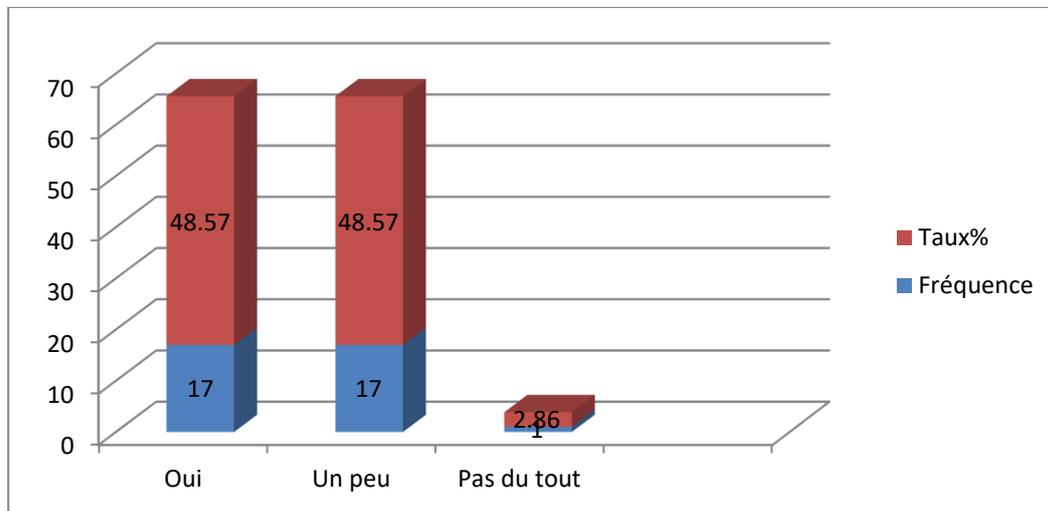
**Figure N°10 : La répartition d'échantillon selon les opportunités de développement professionnel**



D'après les données présentées, de l'échantillon selon les opportunités de développement professionnel, Sur un échantillon de 35 personnes, les opportunités de développement professionnel ont été évaluées selon quatre catégories comme suit : La première catégorie stipule à 8,57 % qu'il ont « souvent» des opportunité de développement professionnel, la deuxième catégorie représente 22,86 % pour une réponse « régulière»,La troisième catégorie soit 60 % de l'échantillon estiment qu'ils en reçoivent « parfois ». Et la dernière catégorie, correspond à 8,57 % de l'échantillon qui stipulent ne « jamais » recevoir d'opportunités de développement professionnel.

Pour contribuer au développement personnel au travail, l'entreprise doit tout d'abord prendre conscience des besoins de ses collaborateurs ainsi que des siens, et aligner en face les possibilités qu'offre le développement personnel professionnel en termes de solutions, de bénéfiques pour tous, ici l'entreprise Ifri doit vérifier leurs opportunités de développement professionnel à long terme.

**Figure N°11 : La répartition d'échantillon selon l'apport de la motivation par apport aux opportunités de développement.**

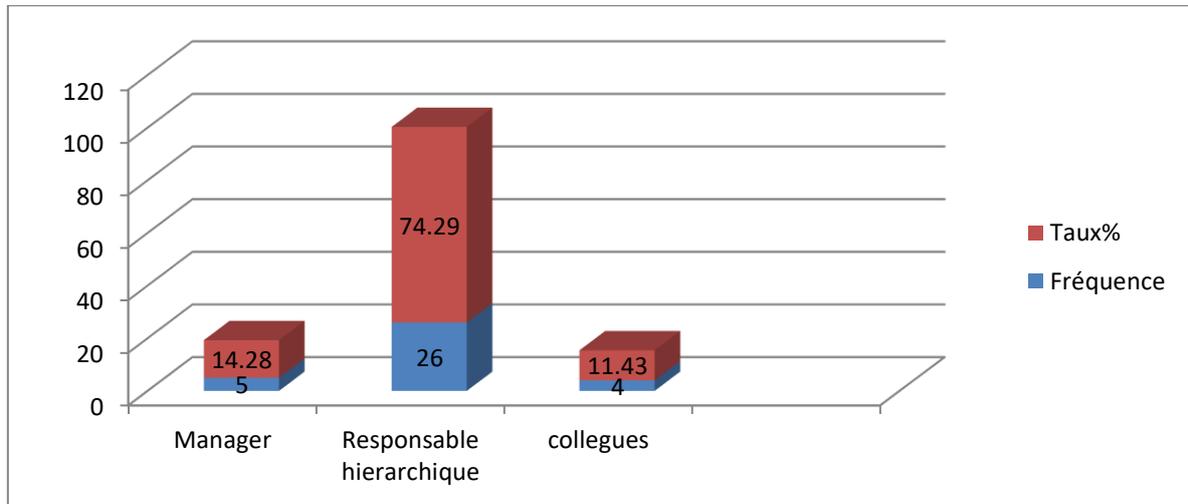


D'après ce graph, la répartition des échantillons en fonction de la contribution de la motivation par rapport aux opportunités de développement, pour la première catégorie 48.57% de l'échantillon estiment que la motivation joue un rôle significatif dans les opportunités de développement. Une autre catégorie avec 48.57% indiquent cependant que la motivation joue un rôle mineur dans les opportunités de développement. Cela représente 48,57% de l'échantillon total. Pour la dernière catégorie, la motivation n'a aucune incidence sur les opportunités de développement ce qui représente 2,86% de l'échantillon total.

Cette répartition suggère que la majorité des participants considèrent que la motivation a une certaine influence sur les opportunités de développement, que ce soit de manière significative ("Oui") ou légère ("Un peu"). Seulement un échantillon pense que la motivation n'a aucun impact.

Ce qui explique que la majorité des participants semblent reconnaître l'importance de la motivation dans les opportunités de développement, il existe des variations dans les perceptions. En accordant une attention accrue à la motivation et en renforçant les liens entre la motivation et les opportunités de développement, l'entreprise pourrait améliorer l'engagement et la satisfaction des employés, favorisant ainsi leur développement professionnel.

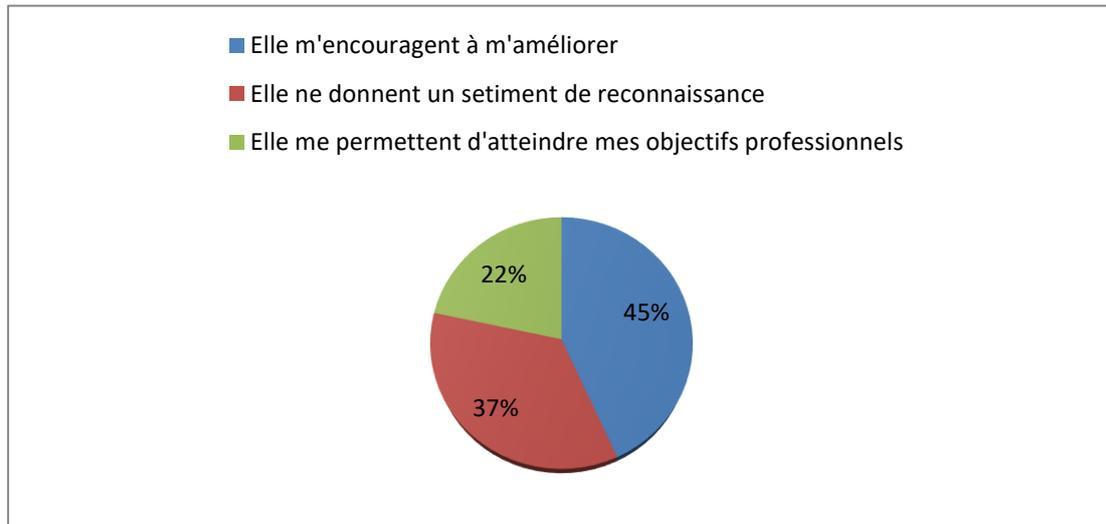
**Figure N° 12 : la répartition d'échantillon selon les principales sources de reconnaissance.**



Ce graph présente, les sources de reconnaissance telle que perçu par les répondants. Les responsables hiérarchiques sont la principale source de reconnaissance avec 74,29% de l'échantillon. Cela suggère que la plupart des personnes interrogées considèrent leurs supérieurs hiérarchiques comme étant la principale source de reconnaissance.

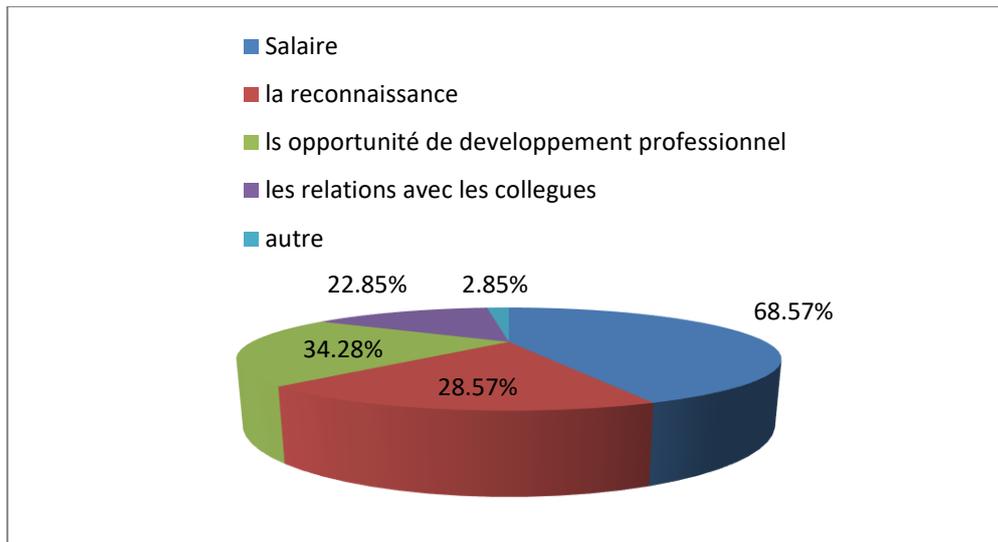
Les managers représentent quant à eux 14,28% de l'échantillon, ce qui indique qu'une minorité les considèrent comme une source de reconnaissance et les collègues sont la source de reconnaissance la moins fréquente dans cet échantillon, représentant seulement 11,43%. Ces résultats suggèrent que, selon cet échantillon, les responsables hiérarchiques sont perçus comme la principale source de reconnaissance, tandis que les managers et les collègues jouent un rôle moins important dans ce domaine.

**Figure N° 13 : la répartition de l'échantillon selon l'apport des opportunités de développement professionnel à la motivation.**



D'après les données de ce graph, il ressort qu'une la première catégorie qui représente 45% de l'échantillon. Soit près de la moitié des personnes interrogées estiment que les opportunités de développement professionnel les encouragent à s'améliorer. 37% de l'échantillon estiment que Ces opportunités leur procurent un sentiment de reconnaissance. Cela peut signifier qu'elles se sentent valorisées et appréciées dans leur travail grâce à ces opportunités, et pour la troisième catégorie qui représente 22% de l'échantillon considère que ces opportunités de développement professionnel sont essentielles pour réaliser leurs objectifs de carrière. Elles voient ces opportunités comme des moyens pour accomplir ce qu'elles souhaitent professionnellement.

En résumé, la majorité des répondants sont motivés par les différentes opportunités de développement professionnel, qu'il s'agisse d'encouragements ou d'une simple reconnaissance professionnelle.

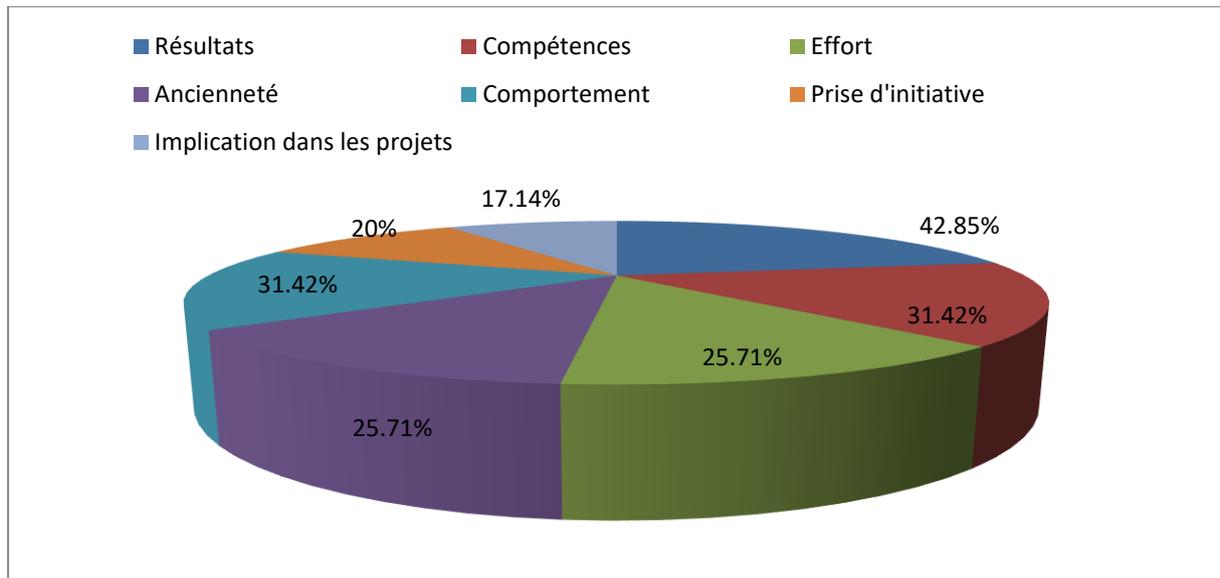
**Figure N° 14 : la répartition d'échantillon selon les sources de la motivation.**

Cette répartition d'échantillon met en évidence les sources de motivation les plus importantes pour les individus. Le salaire est la principale source de motivation, citée par 68,57 % des participants. Cela indique qu'une rémunération compétitive et équitable est essentielle pour maintenir la motivation des employés.

La reconnaissance du travail accompli est importante pour 28,57 % des participants. Ce fait est largement reconnu à travers des éloges et des remerciements. Les opportunités de développement professionnel contribuent à renforcer la motivation avec 34,28 % des participants, car les individus sont motivés lorsqu'ils ont la possibilité de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière. Enfin, les relations avec les collègues jouent un rôle dans la motivation pour 22,85 % des participants, tandis qu'une petite proportion 2,85% mentionne d'autres sources de motivation sans les spécifiées pour autant.

En résumé, le salaire, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel et les relations avec les collègues sont des facteurs importants pour la motivation des individus. Il est crucial pour les organisations de tenir compte de ces éléments et de mettre en place des mesures adaptées pour maintenir la motivation et le bien-être des employés.

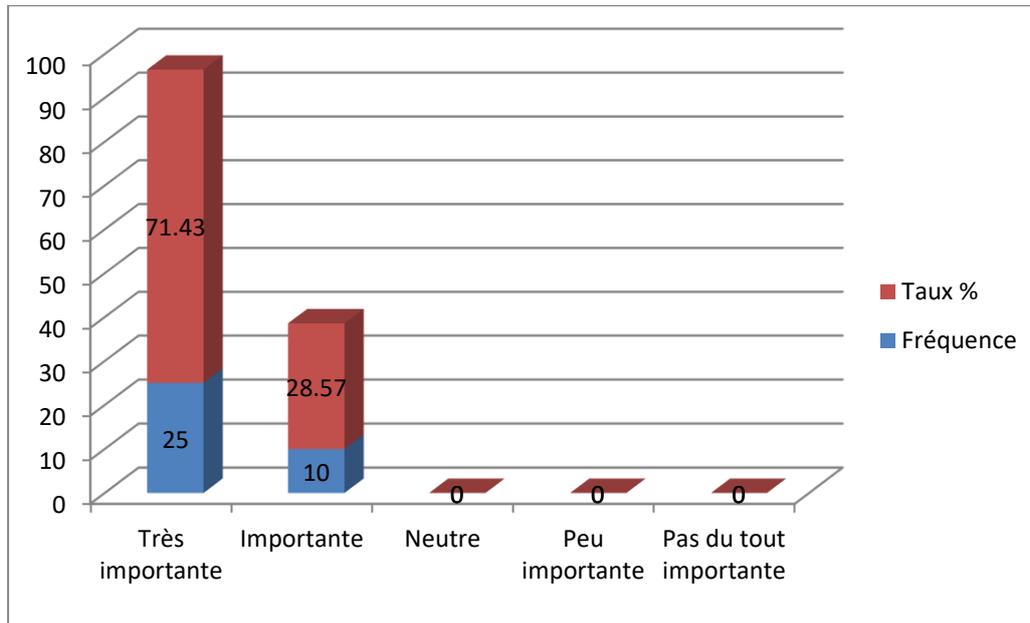
Figure N°15 : la répartition de l'échantillon selon les critères de reconnaissance.



Ce graph présente la répartition des différents critères de reconnaissance au travail. Tel que les critères résultats et le comportement sont les critères les plus fréquents avec respectivement 42.85% et 31.42% pour les répondants. Les compétences, l'effort, l'ancienneté, la prise d'initiative et l'implication dans les projets ont également un taux de reconnaissance variable, allant de 17,14% à 31,42%.

Cette répartition suggère que la reconnaissance est basée sur une combinaison de facteurs tels que les performances, les compétences, l'engagement, l'expérience et le comportement exemplaire.

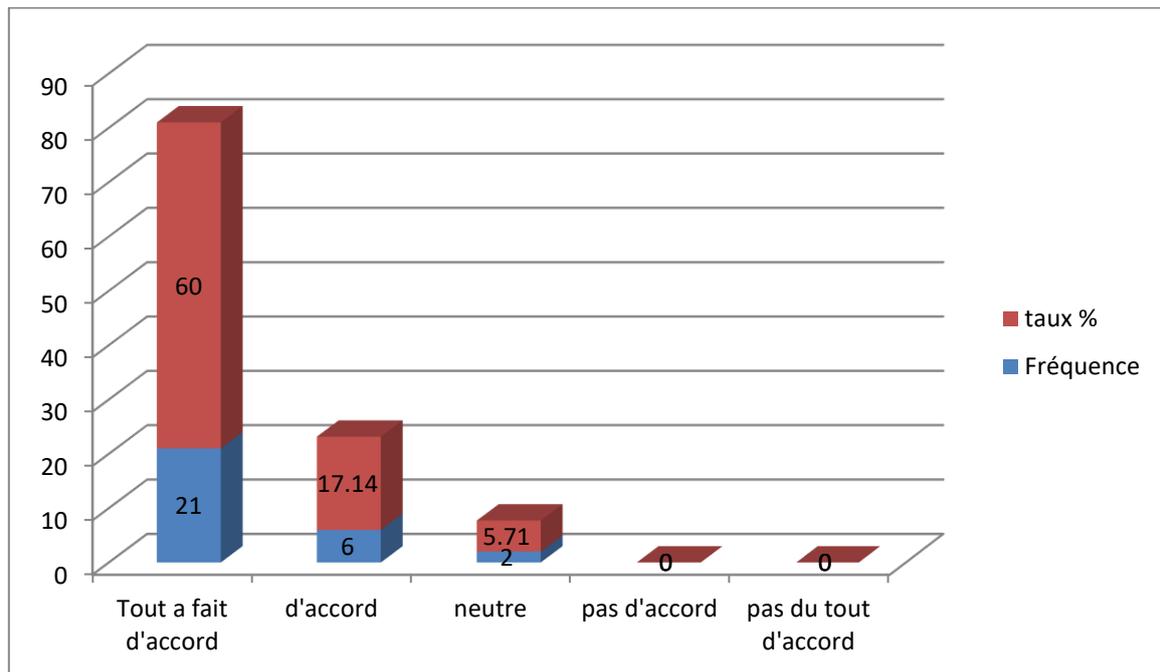
**Figure N° 16 : la répartition de l'échantillon selon l'importance de la reconnaissance par rapport à la motivation.**



Ce graph démontre la répartition des réponses de l'échantillon en fonction de l'importance de la reconnaissance pour la motivation. La majorité des répondants soit 71,43% jugent la reconnaissance comme étant très importante pour leur motivation, tandis qu'une partie significative de 28,57% estime qu'elle est simplement importante.

Aucune perception négative ou neutre n'a été exprimée par les répondants envers la reconnaissance. Ces résultats soulignent l'importance de la reconnaissance pour la motivation dans ce contexte spécifique.

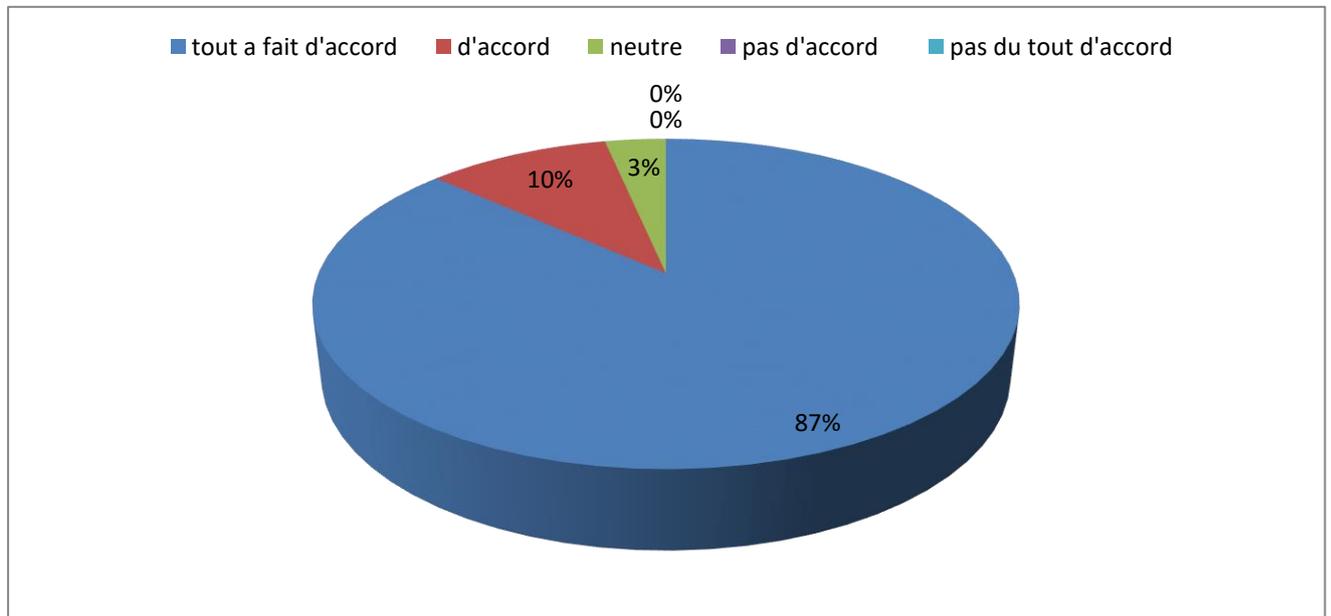
**Figure N° 17 : La répartition de l'échantillon par rapport à leur sentiment d'appartenance.**



Ce graph montre la répartition des réponses des participants en ce qui concerne la reconnaissance et la motivation par rapport à leur sentiment d'appartenance à la SARL IFRI. La majorité des participants, soit 60%, sont tout à fait d'accord avec l'idée que la reconnaissance et la motivation sont liées à leur sentiment d'appartenance. 17,14% des participants sont d'accord avec cette idée, mais de manière moins affirmée. Aucun participant n'a exprimé son désaccord partiel ou total avec cette affirmation. Seulement 5,71% des participants sont neutres à ce sujet.

En résumé, la plupart des participants reconnaissent l'importance de la reconnaissance et de la motivation pour leur sentiment d'appartenance, tandis qu'un petit pourcentage reste neutre.

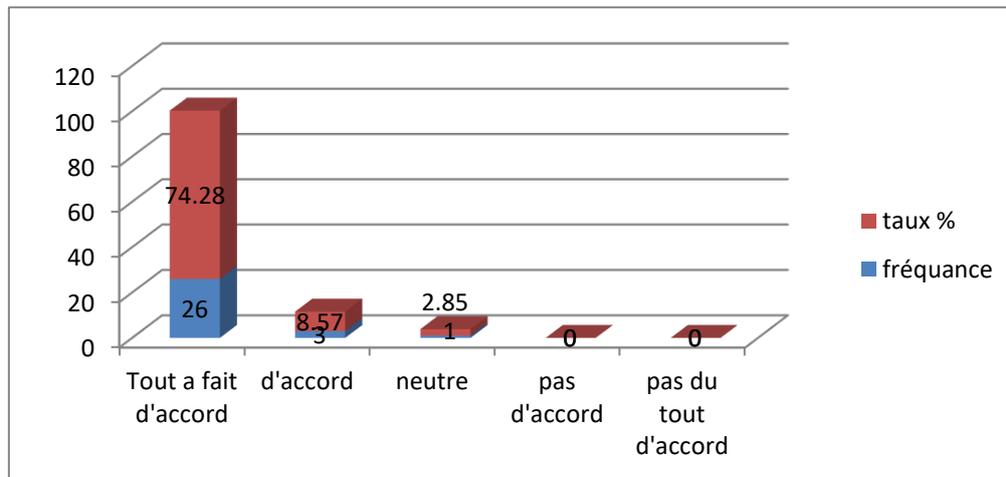
**Figure N°18 : la répartition de l'échantillon selon la productivité par rapport à la reconnaissance et la motivation au travail**



D'après les données présentées, la répartition de l'échantillon en fonction de leur opinion sur la relation entre la reconnaissance, la motivation et la productivité au travail. La majorité des participants soit 87% sont tout à fait d'accord avec l'idée que la reconnaissance et la motivation ont un impact sur la productivité. Un petit pourcentage 10% est simplement d'accord, tandis qu'un participant 3% a exprimé une opinion neutre et aucun participant n'a exprimé son désaccord avec cette idée.

En général, on peut dire que la reconnaissance et la motivation dans l'entreprise jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la productivité des employés. Lorsque ces derniers se sentent reconnus et appréciés, leur motivation, leur estime de soi et leur engagement sont renforcés. Cela crée un climat de travail positif, favorise la rétention des talents et encourage la communication. En investissant dans la reconnaissance, l'entreprise peut bénéficier d'une équipe plus engagée, motivée et performante.

**Figure N°19 : Réparation de l'échantillon selon la contribution et l'amélioration de l'image de l'entreprise par rapport au pratique de reconnaissance et de motivation.**



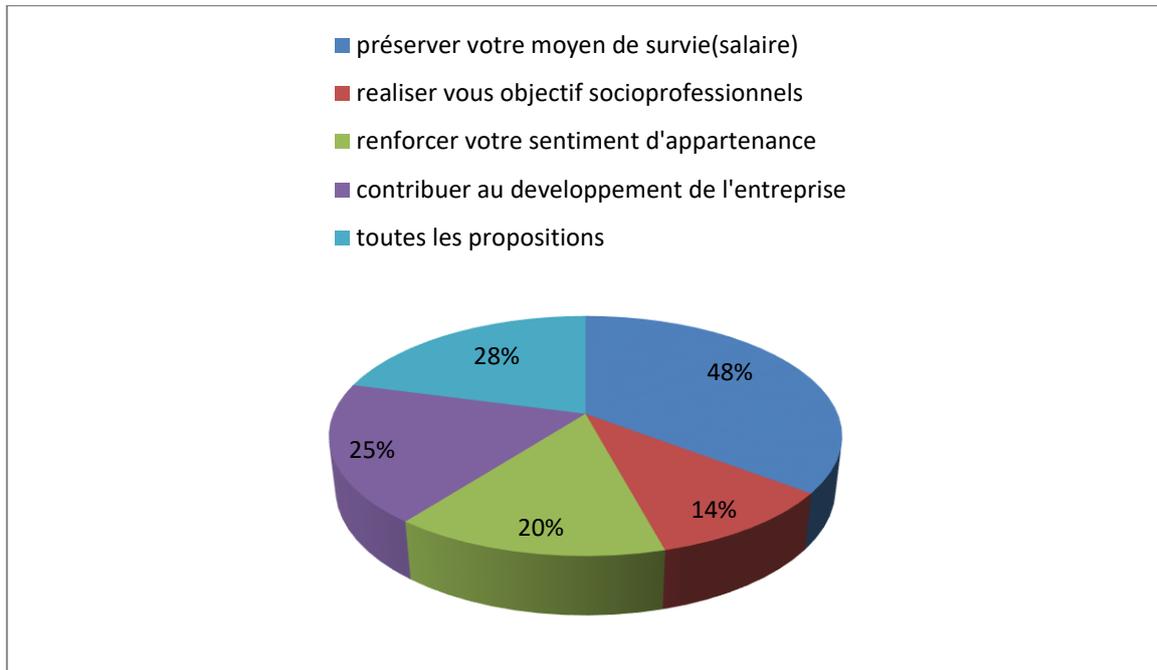
Le pourcentage de participants (8,57%) qui sont simplement d'accord montre qu'il y a encore une petite marge d'amélioration possible dans la mise en œuvre de ces pratiques, mais dans l'ensemble, il n'y a pas de désaccord exprimé par les participants. Cela suggère que l'entreprise a réussi à créer un environnement où la reconnaissance et la motivation sont valorisées.

Cette analyse des données laisse entrevoir que les pratiques de reconnaissance et de motivation de la SARL Ibrahim & Fils IFRI jouent un rôle important dans l'amélioration de l'image de l'entreprise. Lorsque les employés se sentent reconnus et motivés, cela se traduit par une perception positive de l'entreprise et contribue à renforcer sa réputation.

Ces résultats indiquent également que l'entreprise accorde une importance à l'épanouissement professionnel de ses employés, ce qui peut avoir un impact positif sur leur engagement et leur productivité.

Dans l'ensemble, il semble que la SARL Ibrahim & Fils IFRI ait réussi à mettre en place des pratiques de reconnaissance et de motivation efficaces, ce qui se reflète dans l'opinion positive des participants quant à l'image de l'entreprise dans ces domaines. Cependant, il est toujours important de continuer à évaluer et à améliorer ces pratiques pour maintenir un environnement de travail favorable et une réputation positive.

**Figure N°20 : la répartition de l'échantillon selon leur engagement par rapport à la motivation.**



D'après les données présentées, la répartition des répondants en fonction de leur engagement au travail par rapport à leur motivation. On constate que 48% des personnes considèrent que leur principale motivation au travail est de préserver leur moyen de survie, c'est-à-dire leur salaire, 14% des répondants se motivent principalement par la réalisation de leurs objectifs socioprofessionnels, 20 % estiment que leur motivation principale est de renforcer leur sentiment d'appartenance, suivie par 25% des répondants qui sont principalement motivés par la contribution au développement de l'entreprise, enfin, 28% des personnes stipulent que toutes les propositions précédentes participent à leur motivation au travail.

L'engagement des employés au travail désigne le degré d'implication d'un collaborateur et sa motivation à contribuer au succès de l'entreprise. Pour conserver une équipe motivée et engagée, il est nécessaire d'imaginer des moyens qui contribueront à tous ces facteurs qui sont cités dans la pyramide de Maslow.

En résumé, une diversité de motivations au travail, allant de la préservation de la sécurité financière à la réalisation d'objectifs personnels et professionnels, en passant par le renforcement du sentiment d'appartenance et la contribution à l'entreprise.

## **Conclusion**

D'après l'analyse soulevée précédemment, on retient que la reconnaissance joue un rôle crucial dans la motivation des employés et peut avoir un impact significatif sur leur performance. Lorsque les employés se sentent reconnus et valorisés pour leur travail, cela renforce leur estime de soi et leur sentiment d'accomplissement.

La reconnaissance peut prendre différentes formes, telles que des éloges verbaux, des récompenses tangibles, des opportunités de développement professionnel ou des promotions. Lorsque les employés reçoivent une reconnaissance appropriée, ils se sentent motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à atteindre des objectifs plus élevés.

La reconnaissance peut également favoriser un climat de travail positif, en encourageant la collaboration et le soutien mutuel entre les membres de l'équipe. Lorsque les employés se sentent appréciés, ils sont plus enclins à s'entraider, à partager leurs connaissances et à collaborer de manière efficace, ce qui peut stimuler la productivité globale de l'organisation.

Il est important de noter que la reconnaissance doit être authentique, équitable et régulière pour avoir un impact durable sur la motivation des employés. Un système de reconnaissance bien conçu et transparent, qui prend en compte les besoins et les réalisations individuelles, est essentiel pour créer un environnement de travail motivant et gratifiant.

La reconnaissance et la motivation au travail sont deux notions auxquelles nous avons eu à faire durant notre recherche, qui portait sur la problématique construite à travers de multiples lectures qui est « quelle est l'importance de la reconnaissance et la motivation au travail ? ».

Dans ce travail, nous avons pu construire un sous-bassement théorique qui nous a permis d'appréhender le rôle et l'importance de la reconnaissance comme outil pour assurer la motivation des salariés. La mise en place de la reconnaissance au travail manière régulière et sincère, participe au renforcement du sentiment d'accomplissement, nourrit la confiance en soi et favorise un environnement de travail positif et productif.

Afin de calquer la théorie regroupée au terrain et vérifier nos hypothèses de recherche et apporter une réponse à la problématique traitée. Nous avons entrepris une étude quantitative auprès d'un échantillon de salariés de la SARL IFRI

Durant la période passée au sein de l'entreprise et les résultats obtenus de la démarche quantitative, nous avons abouti au constat que les employés de la SARL IFRI confirment que la reconnaissance et la motivation au travail sont très importants. Ce qui souligne le besoin des employés d'être reconnus, ce qui a donné lieu à un impact positif sur leur engagement, leur productivité et leur satisfaction au travail.

Cependant, cette reconnaissance est plus perçue par les supérieurs hiérarchiques ce qui conforte et explique l'existence d'une bonne relation entre les employés et leur supérieur hiérarchique de la SARL. Cette dernière prouve que ses salariés sont motivés, s'y ajoute la convivialité et le bien-être au travail qui viennent participer eux aussi à l'augmentation de leur épanouissement professionnel et de l'ambiance au travail.

Pour ce qui est des critères de reconnaissance déployés par l'entreprise, ce sont les critères de résultat, de compétences et de comportement qui sont le plus retrouvés, ce qui implique que la SARL IFRI s'appuie sur la qualité, le savoir et le savoir-faire de leurs salariés. De sorte que les formes de la reconnaissance les plus couramment pratiquée au sein de l'entreprise IFRI sont la reconnaissance monétaire.

L'enquête effectuée au sein de l'entreprise SARL IFRI a permis de répondre aux deux hypothèses initialement proposées dans notre recherche, concernent la première hypothèse « *la reconnaissance et la motivation au travail peuvent améliorer la productivité des*

*employés* ». Les résultats obtenus démontrent que la majorité des salariés confirment que la reconnaissance et la motivation au travail améliorent leur productivité au sein de l'entreprise.

Nos résultats s'alignent avec les différentes théories fondatrices et déployées autour de la reconnaissance et la motivation au travail autant que facteurs influençant la productivité. Nous citons : Frederik Herzberg sur l'importance du facteur de motivation, Abraham Maslow pour sa hiérarchie des besoins spécifiquement l'estime de soi. Douglas Mc Gregor avec la théorie X et Y où la responsabilisation et la participation aux décisions est un élément favorisant la motivation, Suivie de Victor vroom et sa théorie de l'expectation et Daniel Pink qui met en évidence la place de la reconnaissance pour renforcer et améliorer la productivité.

La deuxième hypothèse concerne « *les pratiques de la reconnaissance et de motivation peuvent jouer un rôle clé dans l'amélioration de la l'image de l'entreprise* ». Suivant les résultats observés autour de l'appréciation positive de la majorité des employés interrogés sur les pratiques de reconnaissance et de motivation utilisés par l'entreprise, et qui contribuent également à l'amélioration de son image, nous amène à confirmer cette deuxième hypothèse. Et rejoignent les travaux de Simon Sinek, Danial Pink et Tom Peters qui ont évoqué les pratiques de reconnaissance positives qui renforcent l'image de l'entreprise. Ils soulignent également l'importance de reconnaître le travail et d'encourager les comportements positifs au sein d'une équipe.

En conclusion, la reconnaissance et la motivation au travail sont essentielles pour promouvoir un environnement de travail productif, épanouissant et positif. Les entreprises qui accordent de l'importance à ces aspects bénéficient d'employés engagés, performants et fidèles. Il est donc crucial pour les employeurs de mettre en place des stratégies visant à reconnaître et à motiver leurs employés, afin de favoriser leur épanouissement personnel et leur succès professionnel.

Comme tout travail de recherche ce dernier connaît également certaines limites, qui ne nous permettent pas de généraliser nos résultats sur la totalité des employés de l'entreprise ou sur l'ensemble des salariés du monde actif. Parmi les défis rencontrés, nous citons :

-pression et stress :la réalisation d'un mémoire et d'un stage peut être stressante, en particulier lorsqu'il y a des échéances à respecter.

-les attentes différentes entre nos idées et ce que nous aurions souhaité accomplir et notre chargé de stage sur certains points, qui ont amené à la limitation de la taille de l'échantillon par l'entreprise.

-La durée de la période de stage trop courte (01 mois) pour pouvoir faire des observations, collecter plus de données auprès des salariés, avoir recours à des entretiens individuels ou de groupe pour approfondir nos recherches.

- Les recherches en sciences humaines et sociales impliquent de travailler avec des sujets humains, la rencontre des salariés crée certaines réticences pour répondre ou pour avoir l'accès à des données sensibles.

# **Bibliographie**

## **I. Ouvrages**

1. Aubert Nicole, diriger et motiver, 2<sup>ème</sup> éd, édition organisation, Paris, 2003.
2. Aubert Nicole, diriger et motiver, secret et pratiques, collection EOFP, ED d'organisation, Paris,1996.
3. BORCIER C et PALOBARTY Yves. La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, éditions d'organisation, Paris, 1997.
4. BURN Jean-Pierre et DUGAS Ninon, la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, secrétariat du conseil du trésor, Québec, octobre 2002.
5. BURN Jean-Pierre, une question d'identité...une question dignité humaine, édition échange, canada, 1999.
6. DOULLON et autre, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Geotin Morin, Canada,2002.
7. EDWARD Deci et RICHARD Ryan, la théorie de l'autodétermination : les besoins psychologiques fondamentaux dans la motivation, éditions Guildford publications. États-Unis, 2017.
8. Fabien Fenouillet, la motivation, édition Dunod, Paris,2016.
9. GRAWITEZ M, lexique des sciences sociale, Ed Dalloz, Paris, 2000.
10. HONNET Axel, la lutte pour la reconnaissance : s'engager dans les luttes pour l'égalité de reconnaissance, éditions la découverte Paris, 2000.
11. Kevin Kruse, 15 secrets que les gens qui réussissent connaissent sur la gestion du temps, Edition slatkine&cie,2015.
12. LALLEMENT Michel, le travail une sociologie contemporaine, édition Gallimard, France, 2007.
13. Laure Becker, pratiquer la reconnaissance au travail, inter-édition, 2018.
14. Levy-Leboyer Claude, la motivation dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> éditions, Ed d'organisation Paris,2003.
15. Patrice Roussel, la motivation au travail : concept et théories, Ed EMS, Paris, 2001.
16. Plane Jean Michel, théorie des organisations, 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris,2003.
17. SAVARS Andre, maîtriser la reconnaissance au quotidienne, Guide pratique de management, les publications. CFC, Montréal,2005.
18. SIMON Dolan ET all (2002). Psychologie du travail et comportement organisationnel, 3<sup>ème</sup> édition, Gaétan Morine, Québec.

## **II. Revues**

1. BENJEMEN Julie. La reconnaissance en milieu de travail, Bulletin la Vitrine, vol 3-N°4, 2007.
2. Soufiane Karrakchou, la motivation de la capitale humaine : facteur déterminant de l'engagement au travail et de performance organisationnelle. Revues françaises d'économie de Gestion, 2020. Vol 1, N°2.

## **III. Thèse**

1. Jean François Morin (2015). Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle, l'université du Québec à trois Rivières, canada, thèse doctorat.

## **IV. Dictionnaires**

1. Dictionnaire d'économie et de science sociales, édition BERTI, Alger, 2009.
2. GILLES Ferréol. Dictionnaire de la sociologie, 3ème Ed, Armand Collin, France.

## **V. Webographie**

1. BRUN Jean-Pierre. La reconnaissance au travail, pratique a visage humaine, in <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>. Le 25/02/2023.
2. Chouquette Evelyne. Une analyse de la motivation intrinsèque/ extrinsèque pour une affectation internationale auprès de la diplômé de MBA,2006,in <http://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1526/a1.4g453.pdf?sequence=1>, le 15/04/2023.
3. Duvillier Thibaut, Jean-Louis Genard, and Alexandre Piraux. La motivation au travail dans les services publics. L'harmattan, 2003.
4. Forest Jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. Mieux comprendre la motivation au travail, 2009. In <http://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>. Le 21/04/2023.
5. Pesqueux, Yvon. L'école des relations humaines et la question de la motivation, 2020. In <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223/document>. Le 20/04/2023.
6. Quinton, André. Psychologie d'apprentissage-les motivations. Du de pédagogie, 2007

7. Roussel, Patrice, et laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi(Toulouse). La motivation au travail : concept et théories. Lirhe, université des sciences sociale de Toulouse, 2000.
8. Salma, L. (s. d). Les théories de la motivation (classique et contemporaines), in [https://www.academia.edu/10796898/les\\_th%C3%A9ories\\_de\\_la\\_motivation\\_classiques\\_et\\_contemporaines](https://www.academia.edu/10796898/les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_classiques_et_contemporaines). Le 20/04/2023.

# Annexes

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de  
gestion**

**Département des sciences de gestion**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**Questionnaire de recherche sous le thème**

*La reconnaissance et la motivation au travail*

*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 science de gestion spécialité management des ressources humain (MRH), Nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de notre mémoire en acceptant de répondre à ce questionnaire.

Soyez assurée que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement de thème de recherche que nous traitons.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre aux différentes questions avec sincérité pour que notre étude demeure dans son cadre scientifique.

**Année Universitaire**

**2022/2023**

# Questionnaire sur la reconnaissance et la motivation au travail

## Les données personnelles

1. Sexe  masculin  féminin

### 2. Age

- Moins 30 ans  De 30 à 40ans  
 De 41 à 50 ans  De 51 à 55 ans  
 55 ans et plus

### 3. Niveau scolaire ?

- Primaire  Moyens  
 Secondaire  Universitaire

### 4. Situation familiale ?

- Célibataire  Marie (e)  
 Divorcé  Veuf (Ve)

### 5. Nombre d'année d'expérience au sein de SARL IFRI ?

- Moins de 3 ans  de 3ans a 5 ans  
 De 5 ans à 10 ans  plus de 10 ans

### 6. Avez-vous déjà travaillé dans une entreprise avant d'être recruté à IFRI ?

- OUI  NON  Nombre d'année d'expérience

**7. Comment considérez-vous les conditions de travail ?**

- Bonne                       Moyenne                       Mauvaise

**8. Qu'est-ce qui vous gêne ou vous empêche à exécuter votre travail convenablement ?**

- L'insécurité de l'emploi                       Manque de formation  
 Manque reconnaissance                       L'ambiance au travail  
 Faiblesse des rémunérations                       Manque d'autonomie  
 Non prise en compte des projets personnels ou familiaux

**9. Est-ce que votre employeur reconnaît vos réalisations et contributions au travail ?**

- Oui régulièrement                       Parfois  
 Rarement                       Jamais

**10. Comment votre employeur reconnaît vos efforts et vos réalisations ?**

- En donnant des feedbacks positifs  
 En offrant des promotions  
 Récompense (prime)  
 Participation dans la prise de décision

**11. A quelle fréquence votre employeur offre-t-il des opportunités de développement professionnel ? (Cycle de formation, utilisation de moyen technologique développé...)**

- Régulièrement                       Parfois  
 Souvent                       Jamais

**12. les moyens d'incitation et de stimulation au travail (forme de reconnaissance) viennent :**

- Avant les assignations des taches
- Après les assignations des taches
- Au cours de l'exécution des taches
- A la fin de l'exercice

**13. Est- ce que les opportunités de développement vous apportent un plus en termes de motivation et d'épanouissement ?**

- Oui                       Un peu                       Pas du tout

**14. Quelles sont pour vous les principales sources de reconnaissance ?**

- Responsable hiérarchique
- Manager
- Collègues

**15. Comment les opportunités de développement professionnel offertes par votre employeur vous motivent ?**

- Elles m'encouragent à m'améliorer
- Elles me donnent un sentiment de reconnaissances
- Elles me permettent d'atteindre mes objectifs professionnels

**16. Qu'est-ce qui vous motive finalement le plus au travail ?**

- Le salaire
- La reconnaissance
- Les opportunités de développement professionnel
- Les relations avec les collègues
- Autre .....

**17. Quels sont les critères de reconnaissance selon vous ?**

- Résultats
- Compétences
- Effort
- Ancienneté
- Comportement
- Prise d'initiative
- Implication dans les projets

**18. Dans quelle mesure pensez-vous que la reconnaissance au travail est importante pour votre motivation ?**

- Très importante
- Importante
- Neutre
- Peu importante
- Pas du tout importante

**19. Quelle forme de reconnaissance n'existant pas chez IFRI aimeriez-vous mettre en place si vous pouviez ?.....**

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

**20. la reconnaissance et la motivation au travail renforcent votre sentiment d'appartenance à l'entreprise IFRI :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Neutre
- Pas du tout d'accord

**21. la reconnaissance et la motivation au travail améliorent votre productivité :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**22. La reconnaissance et la motivation au travail sont primordiales pour vous :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

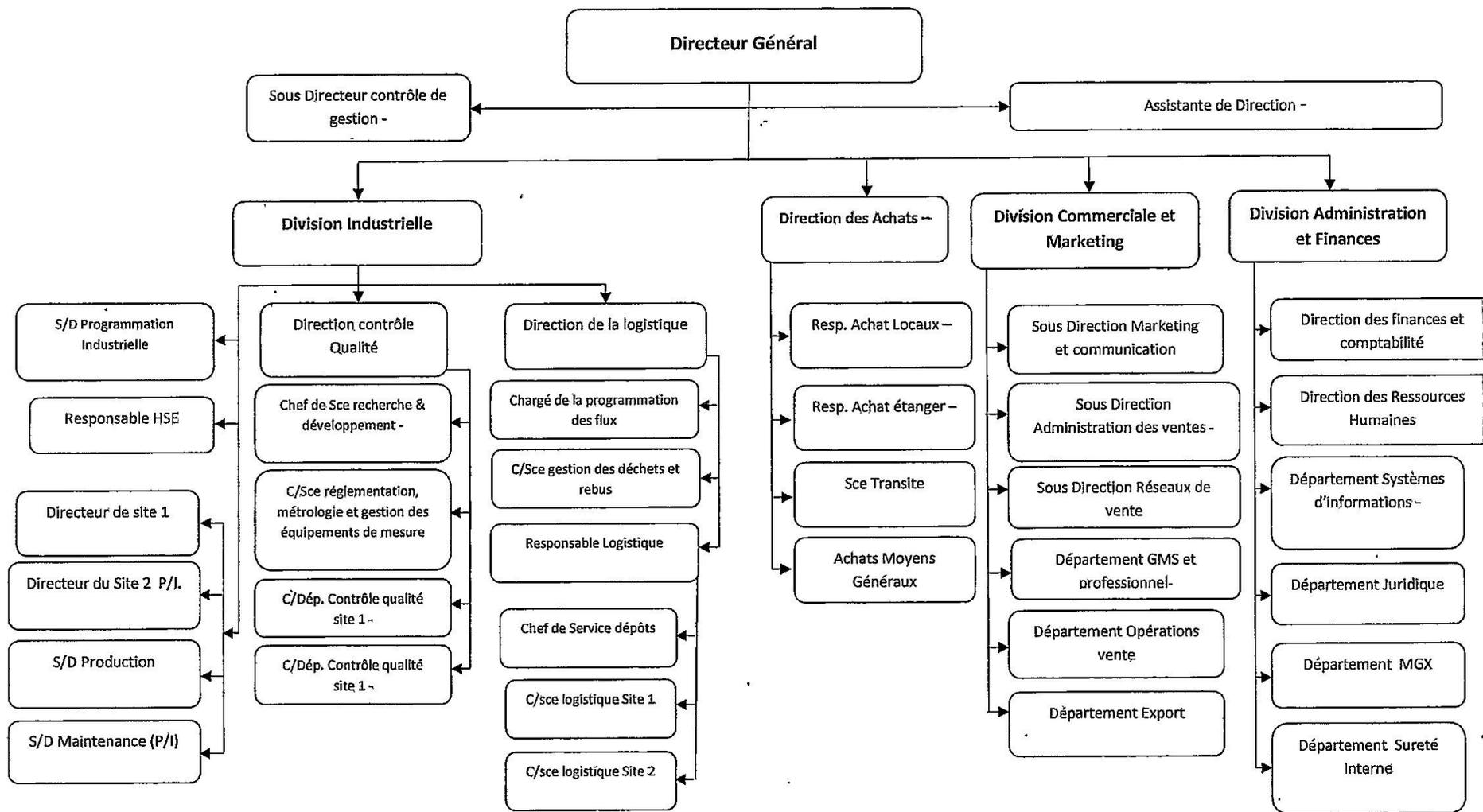
**23. les pratiques de la reconnaissance et de motivation au travail contribuent à améliorer l'image d'IFRI :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**24. Qu'est-ce qui vous pousse aujourd'hui à vous motiver plus au travail ?**

- Préserver votre moyen de survie (salaire)
- Réaliser vos objectifs socio- professionnels
- Renforcer votre sentiment d'appartenance à la communauté professionnelle
- Contribuer au développement de votre entreprise
- Toutes les propositions

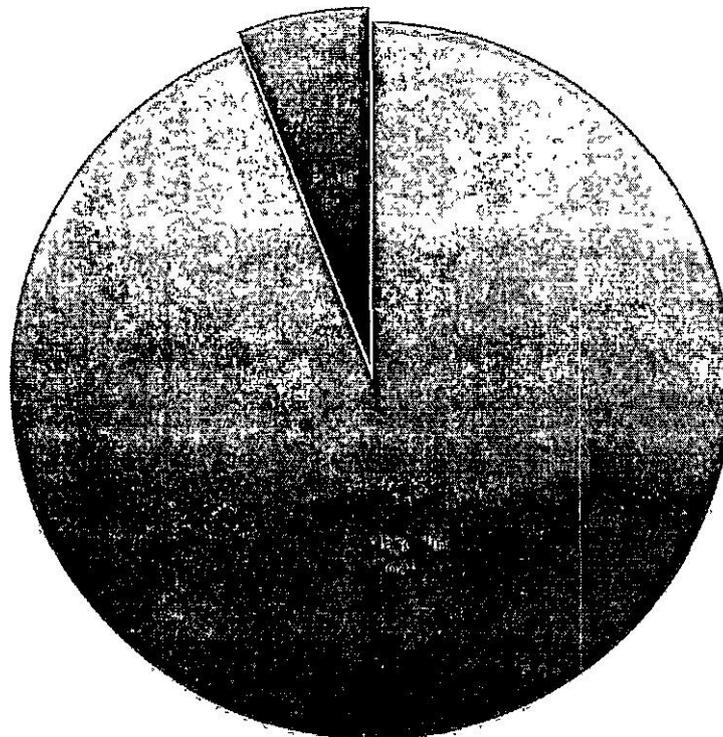
**Merci d'avoir répondu à ce questionnaire !**



Effectif par sexe, et par catégorie socio  
professionnelle au : 31 Janvier 2023

Catégorie Socio-Professionnelle	Masculin	Feminin	TOTAL
Hors Catégories			
Cadres-Dirigeants,—			
Cadres Supérieurs			
Cadre Confirmés			
Cadres	168		201
Maitrises			416
Exeeutions			
<b>TOTAL NBRL EFFECTIF:</b>	<b>1 299</b>		<b>1 381</b>

Effectif par sexe



g Masculin B Feminin

## Résumé

L'objectif de ce travail est d'étudier l'importance de la reconnaissance et la motivation au travail au sein de l'entreprise SARL Ibrahim&Fils IFRI. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès des employés d'ifri. Notre objectif global est de contribuer aux études qui existent sur l'importance de la reconnaissance et de la motivation des salariés ainsi que leur effet sur la satisfaction et le bien-être des employés. En analysant les résultats de notre enquête, nous espérons fournir des aperçus précieux pour aider la SARL IFRI à mettre des stratégies de reconnaissance et de motivation qui favorisent l'engagement des employés. A la fin on peut conclure que la reconnaissance et la motivation au travail sont des éléments interdépendants qui contribuent à la satisfaction, à l'engagement et à la performance des employés.

Les mots clé : reconnaissance, motivation, travail.

## ملخص

الهدف من هذا العمل هو دراسة أهمية الاعتراف والتحفيز في العمل داخل شركة إبراهيم وأبنائه افري. للقيام بذلك، أجرينا مسحًا لموظفي افري. هدفنا العام هو المساهمة في الدراسات الحالية حول أهمية التعرف على الموظفين وتحفيزهم وتأثيرها على رضا الموظف ورفاهيته. من خلال تحليل نتائج استطلاعنا، نأمل في تقديم رؤى قيمة لمساعدة ش.ذ.م.م على تنفيذ استراتيجيات الاعتراف والتحفيز التي تعزز مشاركة الموظفين. في النهاية، يمكن أن نستنتج أن الاعتراف والتحفيز في العمل عنصران مترابطان يساهمان في إرضاء الموظف والتزامه وأدائه.

الكلمات المفتاحية: الاعتراف، الدافع، العمل.

## Summary

The objective of This work is to study the importance of recognition and motivation at work within the company SARL Ibrahim & Sons IFRI. To achieve this, we conducted a survey among the employees of IFRI. Our overall goal is to contribute to existing studies on the importance of employee recognition and motivation, as well as their impact on employee satisfaction and well-being. By analyzing the results of our survey, we hope to provide valuable insights to help SARL IFRI develop recognition and motivation strategies that promote employee engagement. In conclusion, we can say that recognition and motivation at work are interdependent elements that contribute to employee satisfaction, engagement, and performance.

**Keywords** : recognition, motivation, work.

