

Université Abderrahmane Mira BEJAIA
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de sciences sociales

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention du **Diplôme de Master en sociologie**
Option : **Sociologie du travail et des ressources humaines**

Thème

**La relation entre les styles de motivation et les
types d'engagement organisationnel des salariés.**

Cas pratique : SARL Ifri

Réalisé par :

DJAOUANI Abderahmane
CHERGUI Fouad

Encadré par :

DJEFFAL Mokrane

Session juin 2015

Remerciement

A cette occasion, nous tient à remercier d'abord Dieu de nous voir donné la volonté et la capacité pour que nous puissions réaliser ce modeste travail.

Nous tenons tout d'abord à remercier notre promoteur Mr: DJEFAL .M de nous avoir l'honneur d'assurer l'encadrement de notre travail. Il nous a apporté des conseils et des critiques tout au long de cette période.

Nous tenons à remercier aussi mon promiseuse KEMESSI dans l'organisme, qui nous a faciliter et d'effectuer notre enquête et sans oublier tous les fonctionnaires de SARL Ifri.

Par le biais de ce mémoire, nous exprimons notre profonde gratitude à toutes les personnes qui nous ont aidé, de près ou de loin.

Qui nous ont orientés dans ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui sont sacrifiés pour moi
Pendant cette longue durée de mes études, et qui m'ont
Soutenu et donné le pendant tous mon parcours
universitaire, je témoigné ma gratitude pour ce qu'ils
ont fait pour moi.

Mon frère Mahmoud

Ma sœur Nouna

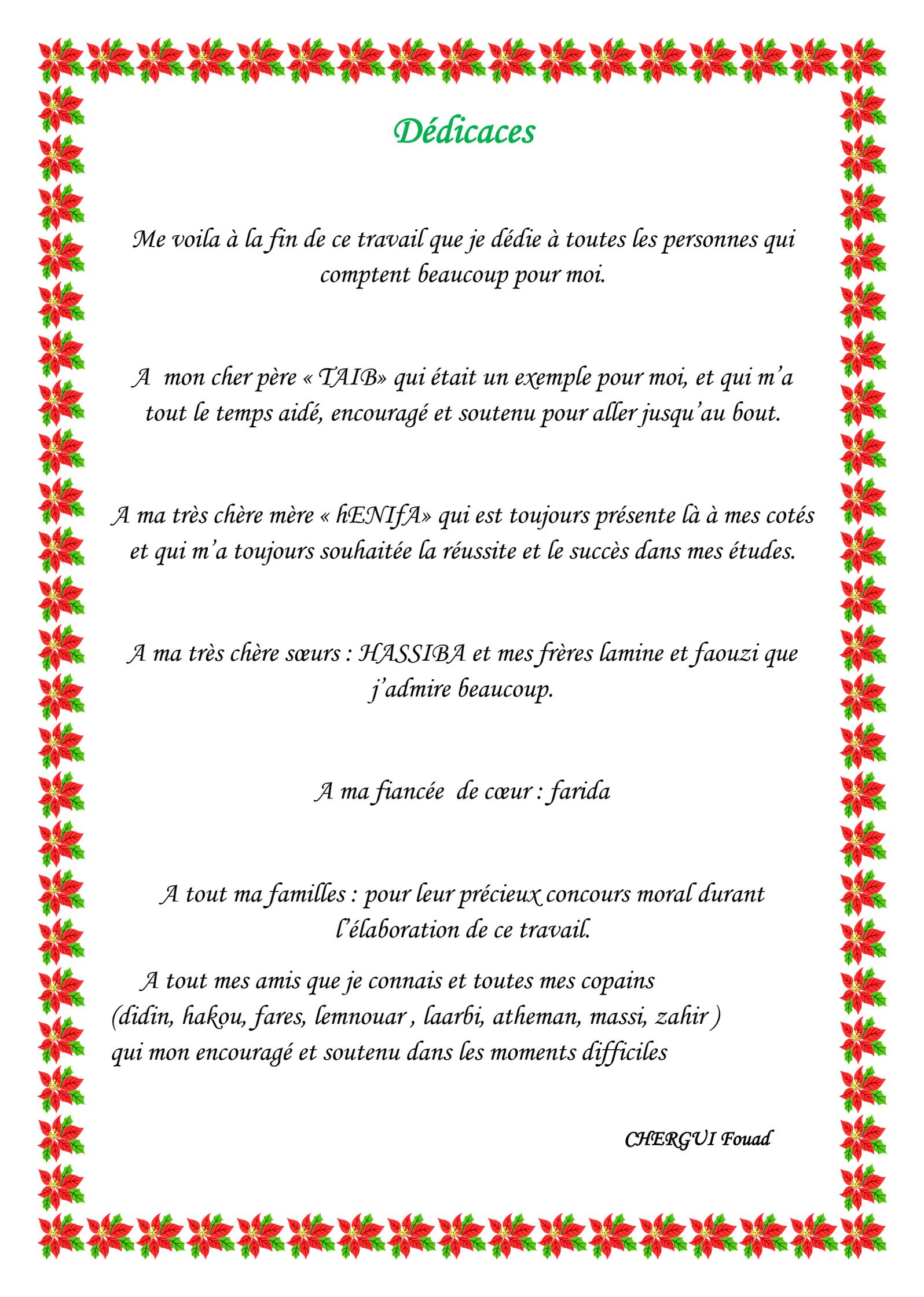
Ma copine Sara

Mes tentantes, Hassina, Dahbiya, lila, et dada
Boujamaa, wali, ainsi que ma grande mère et père
Mes chers amis et camarades :

Soufiane, Rachide, Ghilas, Mouhamed, Mahfoud,
Toufik, Halim, Dou dou, Zahir. Et Ami yazid

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la
réalisation de ce travail.

« DJAOUANI Abderahmane »



Dédicaces

Me voila à la fin de ce travail que je dédie à toutes les personnes qui comptent beaucoup pour moi.

A mon cher père « TAIB » qui était un exemple pour moi, et qui m'a tout le temps aidé, encouragé et soutenu pour aller jusqu'au bout.

A ma très chère mère « hENIFA » qui est toujours présente là à mes cotés et qui m'a toujours souhaitée la réussite et le succès dans mes études.

A ma très chère sœurs : HASSIBA et mes frères lamine et faouzi que j'admire beaucoup.

A ma fiancée de cœur : farida

A tout ma familles : pour leur précieux concours moral durant l'élaboration de ce travail.

A tout mes amis que je connais et toutes mes copains (didin, hakou, fares, lemnouar, laarbi, atheman, massi, zahir) qui mon encouragé et soutenu dans les moments difficiles

CHERGUI Fouad

La liste des tableaux

Numéro du tableau	titre de tableau	page
Tableau n° 01	La répartition de la population d'étude selon le sexe.	62
Tableau n° 02	La répartition de la population selon l'âge.	63
Tableau n° 03	La répartition de la population ciblée selon la situation familiale.	63
Tableau n° 04	La répartition de la population selon la catégorie Socioprofessionnel.	64
Tableau n° 05	La répartition de la population selon niveau d'instruction.	64
Tableau n° 06	La représentation de la corrélation entre le niveau de motivation et l'engagement organisationnel des salariés.	74
Tableau n° 07	La représentation des moyennes du niveau de l'engagement selon le sexe.	76
Tableau n° 08	Le teste de T de student sur la différence des moyennes pour la variable de l'engagement organisationnel	76
Tableau n° 09	La représentation des moyennes de niveau de l'engagement selon la situation matrimoniale	77
Tableau n° 10	Le teste de T de student sur la différence des moyennes pour la variable de l'engagement organisationnel	78

Tableau n°11	La représentation des moyennes de niveau de motivation selon le sexe	79
Tableau n°12	Le teste de T de student sur la différence des moyennes pour la variable de motivation	80
Tableau n°13	La représentation des moyennes de niveau de motivation selon la situation matrimoniale	81
Tableau n°14	Le teste de T de student sur la différence des moyennes pour la variable de motivation	81

eaux :

Tableau de l'abréviation

MT	Motivation au travail
EO	Engagement Organisationnel
MA	Motivation Autodétermination
M & A	Mayer et Allen
RH	Ressources Humaine
PE	Population d'Eude
Al	Allen

Sommaire

Sommaire

Liste des tableaux.....	A
Liste des abréviations.....	B
Introduction.....	C

Partie théorique :

Chapitre I: cadre méthodologique de la recherche

1- Problématique.....	07
2- Les hypothèses.....	10
3- Définition des concepts.....	11
4- Les raisons de choix de thème.....	12
5- Les objectifs de la recherche.....	12
6- Les études antérieures.....	13

Chapitre II: la motivation au travail

1- L'historique sur la motivation	17
1-1- Historique de concept de motivation	18
2-2- Historique de conception de motivation au travail dans l'entreprise..	19
2- Définition de la motivation	20
2-1- Définition théorique	20
3- La topologie de la motivation au travail	20
3-1- La motivation non autodéterminée (contrôlée)	20
3-2- La motivation intrinsèque	21
3-3- La motivation extrinsèque	21
4- Théories de motivation	22
4-1- Les théories de contenu	22
4-2- Les théories de processus	32
4 3- La théorie de l'autodétermination	35

5- Motivation intrinsèque, extrinsèque, a motivation, et les conséquences qu'ils en découlent	38
---	----

Chapitre III : l'engagement organisationnel

1-Historique de l'engagement organisationnel	43
2-Définition de l'engagement	44
2-1- Définition théorique	45
2-2- Définition opérationnel	45
3-Topologie de l'engagement organisationnel	46
4-Les modèles de l'engagement organisationnel	47
4-1- Modèle classique	47
4-2- Modèle implicite	48
4-3- Modèle de l'échange	48
4-4- Modèle affectif	49
4-5- Modèle de la valeur morale	50
4-6- Modèle tridimensionnel	51
4-7- Modèle de l'échange de de Beches	53
4-8- Modèle Mayer et Allen	54
5- Les conséquences de l'engagement organisationnel	55

Partie pratique :

Chapitre V : La méthodologie suivie sur le terrain

1-La pré-enquête	59
2-La méthode de recherche suivie.....	59
3-La population d'étude.....	61
4-Présentation de lieu de l'étude.....	65

Chapitre IV: L'analyse et interprétation des résultats

1- Analyse et interprétation de première hypothèse.....	74
2- Analyse et interprétation de deuxième hypothèse.....	76
3- Analyse et interprétation de troisième hypothèse.....	77

4- Analyse et interprétation de quatrième hypothèse.....	79
5- Analyse et interprétation de cinquième hypothèse.....	81

Conclusion

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Introduction :

Depuis longtemps, la motivation au travail été l'objet d'étude de plusieurs auteurs, qui ont tenté de les analyser et les expliqués selon leur principe et leur vision.

En psychologie du travail, la motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la prestation du comportement ». (Roussel P La motivation au travail : concepts et théories, 2000).

Mais l'évolution du monde à occasionnée le développement de nouvelles sciences telles que la psychologie et la sociologie, ces dernières, s'occupant particulièrement de l'homme, de ses désirs et besoins, ont été à l'origine de la propagation du terme motivation, ce terme est venu remplacer d'autres usages. Il appartient au vocabulaire contemporain, de ce fait, chaque individu se préoccupe de son degré de motivation de façon consciente ou inconsciente.

Le développement économique et sociopolitique d'une nation se base sur les ressources humaines dont elle dispose. Elles jouent un rôle primordial dans le développement du pays. C'est pourquoi les pays en voie de développement doivent faire de la motivation de ces ressources une priorité dans leur préoccupation. Pour cela il faut une bonne politique d'épanouissement des ressources humaines.

Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. Elle est donc basée sur deux postulats fondamentaux :

L'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas.

Ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.

Dans la mesure où il incombe à l'encadrement de veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent même leurs efforts, il est indispensable que tout cadre ait des idées aussi exactes que possible sur ce qui motive et stimule les gens au travail. L'idée la plus répandue est que les gens travaillent parce qu'ils y sont obligés.

Ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre d'abord, vivre bien ensuite, ils travaillent parce qu'ils se sentent en devoir de le faire. Cela motive à travailler mais pas de notre mieux.

L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Les gens travaillent par tradition, habitude et nécessité. Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilités auxquelles leur milieu et leur cheminement antérieur les a exposés. Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens. En ce qui concerne l'évolution des motivations elles-mêmes.

L'engagement des employés a un impact fondamental sur la fidélisation, l'efficacité, la qualité du travail, le rendement et, au final, sur la performance de l'entreprise. Si les professionnels de la gestion des ressources humaines ont un rôle clé à jouer, ils ne sont pas les seuls : les gestionnaires d'équipe sont eux aussi en première ligne.

Il apparaît de plus en plus important pour les organisations de pouvoir compter sur des individus performants qui doivent bien sûr être qualifiés, mais surtout engagés envers leur organisation (Meyer et al. 1997). Selon une définition généralement admise de l'engagement organisationnel, celui-ci correspondrait à un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influence sa décision de demeurer au sein de celle-ci (Meyer et al., 1997; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). Cet état psychologique peut prendre trois formes soit : un besoin ou une nécessité, appelé engagement

de continuité; une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif; ou un désir, appelé engagement affectif. Ce dernier correspond à l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. L'engagement organisationnel affectif est celui qui a été le plus étudié dans la littérature et celui pour lequel les conséquences sont les plus marquées.

Dans cette perspective nous aborderons tout d'abord Cette étude qui a pour objet de savoir comment le concept de motivation et engagement organisationnel des salariés d'Ifri est présenté ?

Pour répondre à cette interrogation, une étude a été menée auprès des salariés soignants afin de cerner les buts fixés. Cette recherche est donc répartie comme suit :

La première partie est théorique, elle contient deux chapitres, le chapitre de cadre méthodologique de la recherche, où on a commencé par la problématique, les hypothèses, définition de concept, les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche et les études antérieurs faites sur la motivation et engagement organisationnel.

La deuxième est la partie pratique qui est devisé en deux chapitres : la méthodologie suivi sur le terrain qui contient la pré-enquête, la méthodologie suivie sur terrain, l'échantillon, les outils de collecte des données, la collecte des données et la présentation de lieu de l'étude. A la suite de la partie, on entame le Sixième chapitre : qui est l'interprétation l'analyse des résultats. Et enfin, on termine notre recherche avec une conclusion qui jumèle les données de l'étude.

En somme, la recherche est une simple tentative et une étape importante pour l'obtention d'un diplôme. et c'est dans ce sens qu'on s'est engagé pour faire une petite démarche sur les concepts « motivation et engagement au travail » où on souhaitera de porter le plus possible d'importance sur le sujet en tant

que notion nouvelle dans la société Algérienne et plus spécifiquement au sein des entreprises et les organisations de travail.

Chapitre I :
Cadre méthodologique de la
recherche

Partie théorique

1-Problématique :

Le travail est une nécessité pour l'homme pour assurer sa vie, et son confort sur le plan matériel et intellectuel.

« Adam SMITH », avec son ouvrage sur la richesse des nations, placé le développement des richesses au centre des projets de la société et le travail humain, comme son moteur essentiel, le travail, facteur de création de valeur passe première plan de l'économie politique.

Cependant la motivation au travail et d'analyser les conséquences favorables qui y sont associé, constituent une préoccupation majeure pour les chercheurs, tant la motivation des employés, est un élément essentiel à la réussite et au bon fonctionnement de l'entreprise, (BlarsBriere, Lachance, Rddle et Dallerand, Thille 1991). Au cours des vingt dernières années, des nombreuses études ont définies la théorie de l'autodétermination parmi les approches interactionniste de l'organisation ou l'individu, est non seulement un processus d'information sur le contexte avec l'acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit, selon cette théorie la motivation est un domaine de recherche très politique en psychologie. (Blars Briere, Lachance, Rddle et Dallerand, Thille 1991).

La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement dans une action ou expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est trivialement assimilée à une « réserve d'énergie ». Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités d'un

environnement et aux sollicitations d'une situation. Aussi le rôle de la motivation est-il proportionné aux degrés d'ambiguïté et ambivalence d'une situation : elle doit dissiper la complexité voire la confusion des données et leur conférer différentes valeurs avant d'en tirer une conclusion en termes de comportement : le choix et l'investissement dans la direction préférée. « Rien n'est plus insondable que le système de motivations derrière nos actions », (AKOUN Andrés 1999).

L'interrogation portant sur la motivation, émerge principalement dans les situations où son rôle de délibération interne est requis prioritairement ; c'est-à-dire avant tout quand l'organisme est face à une dimension quelconque de concurrence, une priorité ou hiérarchie devant émerger pour permettre l'action. De ce point de vue, bien que les problématiques ne soient pas équivalentes, deux types de concurrence sont identifiables : la « concurrence psychologique » des attentes individuelles, par exemple, choisir entre l'action et le repos, les situations collectives où face aux mêmes exigences, les motivations individuelles sont le facteur de différenciation des conduites : apprentissage, compétitions, activités collectives, etc....

La motivation est donc définie comme « le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui à été désigné par un tiers, généralement l'organisation et ses représentants ». (Weiss DIMITRI 1999). Dans ce champs d'étude un centre de la régulation biologique, cognitive et social des individus, elle considérée comme une source d'énergie, une direction ou encore la persévérance que les individus éprouvent dans leurs actions, ainsi que dans leurs intentions (Ryen et Deci 2000).

On distingue trois styles de motivation, intrinsèque et la motivation extrinsèque et absence de motivation, qui ont une influence sur l'engagement organisationnel des salariés, selon Mayer et Allen, l'individu peut avoir

différent types de l'engagement d'une façon stimulante et selon différents degrés pour chaque type d'engagement.

L'engagement organisationnel définit comme : « Une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité (organisation) poussant l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès ». (Meyer et Allen (1997).

Dans la théorie présentée par Mayer et Allen (1997), il existe trois formes d'engagement. L'engagement affectif qui se réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut. L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation.

En fin, l'engagement de continuité indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin.

C'est pour ces raisons que nous voulons réexaminer des caractéristiques relatives aux types de l'engagement sur les représentations des salariés vis-à-vis de leur travail, leur motivation au sein de SARL Ifri qui est une entreprise privée à responsabilité limitée, leader dans la production des eaux minérales et des boissons divers.

Pour entamer cette recherche et afin d'expliquer notre sujet qui est la relation entre les styles de motivation et les types d'engagement au travail, on tentera de répondre aux questions qui sont formulées en fonctions des

dimensions de la motivation et l'engagement au travail de la manière suivante.

- ✓ Est-ce qu'il ya une relation significative entre le niveau de l'engagement et la motivation des salariés ?
- ✓ Est-ce que il y a une relation significative entre le niveau de la motivation et de l'engagement au travail des salariés ?
- ✓ Est-ce que une différence significative entre les hommes et les femmes, concernant le niveau de l'engagement au travail ?
- ✓ Est-ce que il ya une différence significative entre les salariés mariés et les salariés célibataires, concernant l'engagement au travail ?
- ✓ Est-ce que il ya une différence significative entre les hommes et les femmes concernant le niveau de la motivation au travail ?

1-Les hypothèses :

Hypothèse n°1 :

- ✓ Il ya une relation positive entre le niveau élevé de la motivation et l'engagement des salariés au travail.

Hypothèse n°2 :

- ✓ Il ya une différence significative entre les hommes et les femmes, concernant le niveau de l'engagement au travail.

Hypothèse n°3 :

- ✓ Il ya une différence significative entre les salariés mariés et les salariés célibataires, concernant l'engagement au travail.

Hypothèse n°4 :

- ✓ il ya une différence significative entre les hommes et les femmes concernant le niveau de la motivation au travail.

Hypothèse n°5 :

- ✓ Il ya une différence significative entre les salariés mariés et les salariés célibataires, concernant la motivation au travail.

2-Définitions des concepts:**Définitions théoriques et opérationnelles des concepts clés:****➤ Définition théorique de motivation au travail :**

La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. (Patrice ROUSSEL, 2000).

➤ Définition opérationnelle de la motivation:

La motivation au travail peut se définir comme étant un processus qui actif, oriente, dynamiste et maintient le comportement des individus vers la réalisation des différents tâches. Par rapport à l'entreprise ou au travail, la motivation est interprétée comme un déterminant majeur de la performance individuelle ou collective.

➤ Définition théorique de l'engagement organisationnel :

Selon Mayer et Allen l'engagement organisationnel : « un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes (3) et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation ». (Meyer et Allen, 1997).

➤ Définition opérationnel de l'engagement organisationnel :

Une forte croyance et adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, la volonté de fournir des efforts considérables pour le bien-être de l'entreprise et le désir de maintenir son appartenance à l'organisation.

3- Les Raisons du choix de thème :

- La principale motivation qui nous a incités à opter pour ce thème est d'ordre scientifique, car nous estimons qu'il existe un nombre limité de travaux et d'étude sur l'engagement au travail dans sa globalité, surtout en ce qui concerne la motivation.
- La seconde motivation émane de raisons d'ordre personnel qui nous incitent à opter pour ce thème, Parce que la motivation et ses styles est considérés comme un facteur qui détient les type de l'engagement au travail.
- L'importance et la nécessité de la motivation des salariés au travail.
- Identifier la relation existant entre la motivation au travail et l'engagement au travail.
- L'explication de la différence existante entre les hommes et les femmes, concernant le niveau de leurs motivations au travail et l'engagement organisationnel.
- L'explication de la différence existante entre les salariés mariés et célibataires, concernant le niveau de leurs motivations au travail et l'engagement organisationnel.

4- Les objectifs :

- Analyser et diagnostiquer la relation directe qui peut exister entre la motivation et l'engagement au travail.
- Montrer l'impact de la motivation sur l'engagement des salariés de SARL Ifri.
- Approfondir l'étude sur la motivation et leurs effets sur l'engagement au travail.

5-Les études antérieures :

Chaque enquête en sciences sociales porte sur un phénomène ou sur un thème bien défini. Le chercheur est dépendant de son thème et il est exigé de tracer ses limites et frontières pour ne pas le confondre avec d'autres thèmes et pour mieux le maîtriser. Nombreuses sont les études qui ont étudié la motivation au travail et l'engagement organisationnel.

Ces travaux nous donnent la possibilité de construire un cadre théorique riche qui est la base de toute recherche scientifique, et parmi les études qui ont été déjà faite auparavant sur la relation entre la motivation et l'engagement au travail des salariés, on trouve les études suivantes :

1-Porter et al. (1974), ont été les premiers à définir le concept d'engagement organisationnel. Ces auteurs définissent le concept d'engagement organisationnel comme étant « *la force à laquelle un individu s'identifie et s'implique dans une organisation particulière* » (Porter et allen., 1974, p. 604, traduction libre; Fiorito, Bozeman, Young et Meurs, 2007; Klein et Hall, 1988; Luthans, Baak et Taylor, 1987; Mathieu et Zajac, 1990). Leur définition unidimensionnelle du concept demeure encore très utilisée dans les écrits contemporains. L'engagement organisationnel réfère donc à l'attitude d'un employé face à son organisation selon trois éléments précis:« une forte croyance et adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise.

la volonté de fournir des efforts considérables pour le bien-être de l'entreprise et le désir de maintenir son appartenance à l'organisation (Porter et al., 1974, p. 604, traduction libre). Ainsi, pour Porter et al. (1974) l'engagement organisationnel favorise l'intention de rester des travailleurs.

2-Allen et Meyer (1990), deux auteurs qui ont grandement contribué à la littérature sur le sujet ont, pour leur part, définie l'engagement organisationnel comme étant un concept multidimensionnel. En effet, il distingue trois

dimensions soit, l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Celles-ci sont définies subséquemment.

- 3-Chang (2006)**, L'étude pour objectif de vérifier les effets sur les comportements des individus des pratiques de rémunération incitative individuelle misent en place par les entreprises coréennes dans un cadre où : « ces employés ont des valeurs collectivistes » (Chang, 2006 : p.377), traduction libre). Les comportements ciblés par l'étude, soit les variables dépendantes, sont l'engagement affectif et l'effort au travail. L'auteur situe son étude en Corée du Sud puisque peu d'études empiriques ont été réalisées sur les attitudes des employés dans cette région du globe. De plus, au cours des dernières années, les entreprises ont modifié leurs pratiques de gestion des ressources humaines en Corée du Sud pour se tourner vers des pratiques moins traditionnelles. Les données collectées par l'auteur proviennent de 37 entreprises de secteurs variés établies dans le pays ciblé par l'auteur. Les données ont été recueillies par le biais d'un questionnaire distribué aux individus œuvrant au sein des entreprises sélectionnées, pour un échantillon composé de 925 individus.
- 4- Deci et Ryan (1971, 1957, 1985)**, leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs positionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence efficacement avec son environnement. Ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodéterminé. Il renforce son sentiment de compétence et par conséquent la motivation intrinsèque (EL Akremi, 2000, Pelletier et Vallerand, 1993).
- 5- Deci et Ryan (1985)**, proposent l'existence de différents types de motivations autodéterminées qui sont caractérisés par différents niveaux d'autonomie.

Dans la section suivante nous aborderons ces différents concepts de motivations autodéterminées, soit les concepts de motivation intrinsèque, extrinsèque et de motivation.

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985).

Chapitre II

La motivation au travail

1-1- Histoire concept motivation :

La motivation est l'un des vieux sujets philosophiques les plus étudiés dans l'histoire de la pensée humaine. Mais elle n'a fait son entrée dans les programmes d'enseignement à l'université qu'il y a seulement moins de cent ans. Ceci s'expliquerait par la difficulté de son étude de manière scientifique.

Avec des terminologies différentes la perspective philosophique antique de la motivation. La rattache à une conception tripartite et hiérarchique de l'âme. On rappelle que la conception antique de l'homme reposait sur deux dualismes âme-corps et homme-animal. Descartes, lui, conçoit une théorie de la motivation fondée sur la volonté en tant que force interne initiant et dirigeant les actions de l'homme. Darwin, pour sa part, et à travers un déterminisme biologique évolutionniste, déplace l'orientation théorique des scientifiques de l'époque d'une vision mentaliste de la motivation vers une mécaniste et génétique. William James, qui introduit la notion de comportement finalisé dirigé vers un but dans la même ligne de pensée.

William McDougall (1908-1926) pose les premières graines d'une approche reliant la motivation à la perception. Woodworth (1918) introduit le concept de pulsion, représentant ce qui pousse l'individu à produire un comportement dans le but de répondre aux besoins de son corps. Hull et Freud (1943-1952) ils ont présenté la motivation comme un synonyme de pulsions, source globale d'énergie composée de l'ensemble des perturbations du corps. Klien (1954) amorce une étape dans l'étude de la motivation fondée sur la réduction du poids de la pulsion au tant que moteur de comportement et des apprentissages. Bolles (1972) dont l'apport principal réside dans l'idée que les états motivationnels peuvent être acquis à travers l'expérience de manière assez séparée des états physiologiques internes. Dans la seconde moitié de XXe siècle.

L'époque de l'émergence et de la floraison du cognitivisme, un florilège de théorie à décoré le paysage théorique de l'étude de la motivation. Voir Reev, a partir de l'étude contemporaine de la motivation, Bandura 1995 ; snow, 1996 Henderlong, 2000 fixe sept caractéristique ou dimensions de la motivation. (Sim masmoudi et Abdelmadjid naceur, du percept à la décision, 2010).

Non pensons que la dernière décennie est celle de l'émergence d'une nouvelle vision de la motivation à l'intégrant à la cognition et l'émotion, et définissant des processus de régulation et de modulation.

1-2- Histoire des conceptions des motivations au travail dans l'entreprise

L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Les gens travaillent par tradition, habitude et nécessité. Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilité aux quelles leur milieu et leur cheminement antérieur les a exposés. Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens. En ce qui concerne l'évolution des motivations elle-même, il a été montré que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire. Dans l'antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéale de vie de l'homme libre, riche ou non, est le non le travail. Au moyen-âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir de X siècle, le travail a une valeur salvatrice. Et avec la révolution industrielle, le travail change de décor, de dimension et de nature. Il se mécanise et se concentre.

Le management va se constituer, aux passages de XIXème au XXème siècle, pour le rationaliser et dans ce contexte général de rationalisation des activités productive, autrement dit dans l'univers particulier de la production industrielle massifiée et parcellisée, que naissent les premières préoccupations en termes de motivation dans l'entreprise. 1 Au début du siècle, Taylor met en

place son système d'organisation du travail essentiellement parce que, l'on pense que la motivation principale des travailleurs est l'appât du gain. Et la perception de l'homme c'est référée à ces seuls besoins vitaux ou primaire. Postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. (www.univ-orleans.fr/Leo/liensdr/liendr2008/Dr2008.PDF. 25-01-2013).

Dans les années 1940-1950, des psychosociologues du travail remarquent que le rendement des travailleurs était de plus en plus indépendant des conditions matérielle d'organisation des taches et que les travailleurs étaient de plus en plus sensibles à ce que ils appellent des facteurs humains, c'est-à-dire à l'environnement et au climat psychologique qui règne sur le lieu de travail. (Alex Mucchilli, les motivations, Paris, 2008)

Après (Mayo), Maslow propose une théorie hiérarchisée des motivations humaine et il pensé que les conduits humaines sont dictés par la satisfaction des besoins. Lorsque les besoins primaires sont satisfaits, l'homme cherche alors à satisfaire les autre besoins. Les hommes mus par les le besoin de responsabilité. (Alex Mucchilli, les motivations, Paris, 2008)

Dans les années 1980, une nouvelle méthode de management fait son apparition : projet d'entreprise. Son objectif est de « mobiliser »les personnels, les moyens utilisés sont des moyens de communication qui voient les personnels contribuer à mettre en forme et en application une grande orientation donnée par la direction. L'implication des personnels cde l'entreprise, base de leur MT, est atteinte parce qu'ils construisent collectivement. (Alex Mucchilli, les motivations, Paris, 2008).

2- 1- Définition théorique de la motivation au travail (MT) :

Dans la philosophie et sa partie psychologique et morale classique, les motivations sont l'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de ses actes. Aujourd'hui dans un sens plus général et plus soucieux d'objectivité, on dira que les motivations sont les forces qui déterminent les actes d'un individu. Dans les deux cas, la motivation précède l'acte et se présente comme sa cause, Dans une psychologie étroitement comportementaliste, la motivation est ce qui engendrera le réflexe conditionné d'appétence.

Selon Weiss DIMITRI (1999), La motivation est définie comme « le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par un tiers, généralement l'organisation et ses représentants ».

Selon R Vallerand et E. Thill (1993), qui nous est apparue convaincante et qui énonce que: "le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement".

Selon les dictionnaires de langue française, proposaient une définition juridique du terme. « La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision ».

3-Les types de la motivation au travail(MT) :

3-1-la motivation non autodéterminée Ou (contrôlée) :

La motivation (absence de motivation), l'a motivation caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique.

3-2-La motivation intrinsèque :

Est conceptualisée comme la motivation la plus autodéterminée. Un individu est intrinsèquement motivé lorsqu'il s'investit dans une activité parce qu'il la trouve intéressante et qu'il ressent du plaisir et de la satisfaction à la pratiquer, « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination.

La motivation intrinsèque : désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir inhérent à cette action. (Clak et Senik 2008).

Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque :

- La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction. Elle constitué toujours un mouvement psychique d'exploitation, vasant à savoir.
- L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement.
- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent les sentiments de compétences.
- La conscience des buts organise l'activité du sujet dans différentes dimensions.

3-3-la motivation extrinsèque :

Désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail (Denjean M, la motivation, 2006).

Elle dépend de facteurs externe à l'apprenant, telles que des récompenses, d'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de perdre son emploi ou de perdre des « opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèque. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien être matériel).

4-Théories de motivation :

4-1- Les théories de contenu :

4- 1-1 Le Taylorisme Frederick Taylor

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

4-1-2 - La théorie des relations humaines d'Elton Mayo :

Les expérimentations faites se sont déroulées entre 1928 et 1932 sous la direction de Mayo, avec l'aide d'une équipe scientifique de Harvard et d'une centaine d'enquêteurs. Elles ont concerné les 20 000 employés de l'usine Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Les faits suivants ont été constatés: En augmentant les conditions de travail (éclairage, rythmes, bruit, chaleur), la productivité augmente. Le retour à une situation précédente augmente encore la productivité. On observe également des gains de productivité lorsque les conditions de travail sont élaborées avec les employés eux-mêmes en petites équipes; Les conclusions de Mayo étaient que les conditions matérielles jouaient un rôle secondaire par rapport aux motivations suscitées par la liberté psychologique, la considération et le sentiment d'appartenance à un groupe. Un nouveau facteur de motivation apparaît: celui de la dynamique de groupe.

4- 1.3 - Les théories X et Y de Douglas Mac Gregor :

Les deux systèmes sont stables. Bien que la théorie X semble complètement dépassée, force est de constater que de nombreuses entreprises continuent à fonctionner avec ce principe. Le principe central qui découle de la théorie Y est celui de l'intégration : la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leur propre but avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise. Il s'agit d'obtenir l'engagement des membres envers les objectifs organisationnels, c'est-à-dire de faire en sorte que l'individu puisse satisfaire ses aspirations personnelles et son besoin de valorisation personnel dans son travail. La réussite de l'action entreprise et l'atteinte de l'objectif est aussi une satisfaction pour l'acteur.

4- 1-4 - Les théories des besoins :

Une des premières questions auxquelles les théories de la motivation ont cherché à répondre est celle du contenu: qu'est-ce qui motive, par quoi est-on motivé, qu'est-ce qui pousse à agir, à se mettre en mouvement? ces questions, un courant théorique, influencé par les travaux des physiologistes, répond par le concept de besoin. C'est parce que nous avons des besoins et que nous voulons les assouvir que nous déclenchons des comportements motivés. Cette nécessité d'assouvir les besoins est le facteur central du schéma de réduction de tension. Face à ces tensions, l'individu cherche à rétablir l'équilibre: il se met en mouvement pour satisfaire ses besoins. C'est cette mise en mouvement que l'on appellera "motivation". Pour les théoriciens des besoins, la motivation est donc toujours liée à la satisfaction des besoins; elle déclenche un comportement dirigé vers un but: la réduction des tensions issues de l'insatisfaction. On a donc l'enchaînement suivant: Besoins non satisfaits - tension - motivation - comportement d'assouvissement des besoins - réduction de la tension. Ce principe de régulation pour rétablir un état sans tension est appelé homéostasie par W.B. Cannon dans *La sagesse du corps*, en 1932. Ce terme fera fortune et on le retrouve à la source des théories de la motivation centrées sur la satisfaction des besoins. Le schéma physiologique a profondément marqué les théoriciens de la motivation qui vont extrapoler des besoins physiologiques aux besoins psychologiques.

4-1-5 - Abraham Maslow: la pyramide des besoins :

La théorie de Maslow porte sur les relations entre personnalité et motivation. Selon lui, une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie de besoins qui compte six niveaux :

1 -Besoins physiologiques, correspondant tous à des manques de l'organisme (nourriture, logement, alimentation, sexualité, etc), juste rémunération, travail

dans un environnement acceptable.

2 - Besoins de sécurité : recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluant les dangers et les changements, être informé, être soutenu.

3 - Besoins sociaux: amour, appartenance à un groupe, amitié, tendance centrée famille, communauté ethnique ou culturelle.

4- -Besoins d'estime de soi et par les autres. Recherche de la réussite et du statut, travail utile, apprécié, expression des compétences, varier et innover dans la tâche, recevoir des responsabilités et du pouvoir, participer à la définition des objectifs, être apprécié et l'entendre dire.

5 - Besoins de réalisation de soi, d'auto accomplissement de ses idées et idéaux, de ses capacités. "Whata man canbe, he must be", c'est-à-dire que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature. C'est un état où l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité. Il est plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base.

6 - -Besoins spirituels : besoins de savoir et de comprendre. Goût du mystère et de l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie, du déjà-vu. A ces six niveaux, Maslow ajoute le besoin esthétique qui est bien dans l'esprit hiérarchique de sa théorie mais non utilisé dans ses applications. Cet esprit consiste à dire que lorsque les besoins d'un niveau sont satisfaits, éventuellement de manière incomplète ou temporaire, les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur. Ces derniers deviennent importants et acquièrent un pouvoir mobilisateur d'autant plus grand que ces besoins sont satisfaits de manière très variable. Cela ne signifie pas que les besoins des niveaux inférieurs disparaissent dès qu'un besoin de niveau supérieur émerge. Lorsqu'un besoin est satisfait (de manière constante), il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie et perd de

l'importance aux yeux du travailleur, au profit du nouveau besoin. Par exemple, un individu qui s'estime bien payé recherchera davantage la reconnaissance qu'une augmentation. S'il n'en obtient pas assez dans son travail, il pourra pourtant continuer à réclamer des augmentations en guise de compensation mais leur pouvoir mobilisateur sera moindre.

Dans certaines circonstances, les besoins satisfaits conservent un tel pouvoir. Ainsi, un cadre supérieur au chômage se mettra au bout d'un délai plus ou moins long à chercher un travail simplement rémunérateur tout en en souhaitant un autre à la fois rémunérateur et gratifiant à d'autres égards. Si on est capable de repérer le niveau auquel se situe un individu ou un groupe, on est alors en mesure de lui offrir des récompenses vraiment motivantes. Maslow a voulu montrer à travers sa théorie, l'insuffisance des seules incitations instrumentales (les rétributions financières ou matérielles).



« La pyramide des besoins de Maslow »

4- 1-6 - Alderfer: le modèle "E R G" :

Le nombre de besoins chez Alderfer se limite à trois: E, R, G. E pour Existence, l'ensemble des besoins matériels, y compris la sécurité. R pour Relatedness, l'ensemble des besoins sociaux. G pour Growth, le besoin de se développer et d'utiliser ses compétences. Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G). Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu, il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant. Tout individu au travail est supposé se déplacer sur cet axe dans les deux sens. Les recherches autour de ce modèle ont été moins nombreuses que pour le modèle de Maslow, probablement parce que, les deux schémas partagent le même défaut dû à l'imprécision de la notion de besoin. En outre, ni l'un ni l'autre ne précisent s'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres. De plus rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfactions, de manière à ajuster une politique de personnel. Ces deux théories sont donc des étapes intéressantes, mais dépassées de l'étude de la MT.

4- 1-7 - Herzberg: la théorie des deux facteurs ou l'enrichissement du travail ("job enrichment").

La théorie des deux facteurs a été développée par Frederick Herzberg et stipule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail agissaient de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Il est donc possible pour un employé d'être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail

Herzberg tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle 2 types :

- Les facteurs d'ambiance - hygiène (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines...) : Ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.
- Les facteurs valorisants - motivation (évolution de carrière, responsabilités, autonomie...) : ceux-ci correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

4-1.8 -Théorie des 2 facteurs de Herzberg

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

Les facteurs de satisfaction ont un caractère de MT. Ils sont encore appelés facteurs moteurs. Les facteurs d'insatisfaction ont un caractère de démotivation. Ils sont dits, facteurs d'hygiène. On voit que certains facteurs sont très majoritairement des facteurs de motivation (réalisation des capacités, reconnaissance, intérêt du travail, responsabilité), et que d'autres facteurs sont très nettement générateurs de démotivation (surveillance excessive, politique du personnel répressive).

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

motivation.

Il faut noter aussi que la suppression d'un facteur de démotivation est la condition nécessaire pour permettre la motivation, mais qu'elle n'est pas systématiquement un facteur de motivation.

Herzberg a préconisé les méthodes suivantes pour enrichir le travail :

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

4- 1.9 - Murray: la théorie des besoins manifestes

Cette théorie qui fonde elle aussi la motivation sur l'existence de besoins, est due à Murray et a été développée par Atkinson et Mc Clelland. Ici, les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptible d'évoluer au fil des expériences. Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et Mc Clelland ont considéré que seulement 4 d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- Le besoin de réussir (ou encore d'accomplissement), qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
- Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en conservant une

certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.

- Le besoin de pouvoir. Concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. Aussi séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Cette théorie comme les précédentes laisse encore de nombreuses

Nous pouvons évoquer ici le Technical Career Ladder ou l'échelle de carrière technique mise en place au sein du Groupe AIR LIQUIDE en 2002 et décliné dans un grand nombre de pays en 2004, autour de 4 niveaux: Expert, Senior Expert, Fellow, Senior Fellow. Grâce à ce dispositif, les spécialistes peuvent progresser dans le groupe et être reconnus à leur juste Fellow, Senior Fellow.

Grâce à ce dispositif, les spécialistes peuvent progresser dans le groupe et être reconnus à leur juste valeur, sans pour autant devoir opter pour la filière management. (AIR LIQUIDE, Rapport annuel 2004).

Interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins. Encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces. L'idée de base des théories des besoins est qu'il y a un nombre limité de besoins ou de pulsions qui guident séparément ou conjointement le comportement des individus. Les modèles de ces théories reposent tous sur un postulat commun : le non satisfaction d'un besoin est à l'origine d'une force interne qui met l'individu en mouvement pour satisfaire ce besoin. Ainsi, la motivation serait l'ensemble des activités déployée pour obtenir la satisfaction des besoins. La motivation résulte des dispositions personnelles.

4- 1.10 - Les conditions de travail de P. Jardillier :

La prise en compte des conditions de travail permet de concilier les besoins humains et sociaux des travailleurs et les nécessités de la production. D'une façon générale, les conditions de travail concernent les rapports entre les

hommes et leur travail pour prendre en compte tout l'environnement dans lequel l'activité des salariés s'exerce.

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

- 1 - efforts: physiques, cadences
- 2 - sécurité, accidents de travail
- 3 - nuisances dues aux produits
- 4 - environnement physique collectif de l'environnement du travail
- 5 - horaires de travail

- 6 - mode de rémunération
- 7 - transport, logement
- 8 - niveau et qualification du contenu du travail
- 9 - responsabilités et possibilités de développement;
- 10 - structures et modalités d'encadrement
- 11 - possibilités de communication.

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

4- 1-11 - Murray: la théorie des besoins manifestes

Cette théorie qui fonde elle aussi la motivation sur l'existence de besoins, est due à Murray et a été développé par Atkinson et Mc Clelland. Ici, les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptible d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et Mc Clelland ont considéré que seulement 4 d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

- Le besoin de réussir (ou encore d'accomplissement), qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
 - Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.
 - Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.
 - Le besoin de pouvoir. Concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. Aussi séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Cette théorie comme les précédentes laisse encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.
- L'idée de base des théories des besoins est qu'il y a un nombre limité de besoins ou de pulsions qui guident séparément ou conjointement le comportement des individus. Les modèles de ces théories reposent tous sur un postulat commun : le non satisfaction d'un besoin est à l'origine d'une force interne qui met l'individu en mouvement pour satisfaire ce besoin. Ainsi, la motivation serait l'ensemble de l'activité déployée pour obtenir la satisfaction des besoins, la motivation résulte des dispositions personnelles.

4-2- Théories dites de processus :

4-2.1 - Le béhaviorisme

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

Les récompenses peuvent encourager un comportement. Celui-ci, renforcé positivement, a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car "l'on fait ce que l'on fait parce qu'on soif".

4-2-2 - La théorie de l'expectation

L'homme n'est plus considéré comme un objet passif, qui poussé par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement. L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Il agit alors moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives inéquation: inégalité conditionnelle existant entre 2 quantités et dépendant de certaines variables(ou inconnues) (Le Petit Robert, 1997).

4-2-3 - La théorie de l'équité

Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Tout un chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent. Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité. Ces appréciations sont très subjectives et le point à partir duquel une inadéquation est ressentie est très personnel. De même la façon de réagir à des inéquations est très différente d'un individu à l'autre, avec le degré d'estime de soi comme variable la plus importante.

4-2-4 - La théorie systémique de motivation

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

4-2-5- La théorie de fixation des objectifs

Cette théorie cherche à répondre à la question "comment motiver les gens ?", et elle tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des salariés. Développée depuis la fin des années 60 par Locke (1968), cette théorie repose sur un postulat de base : les objectifs sont les régulateurs immédiats de l'action humaine. L'objectif est un élément central dans les processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous forme d'un objectif précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements. La motivation intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par l'individu. Ce processus dépend des conditions suivantes: l'objectif est capable d'attirer vers lui l'attention de l'employé (orientation de l'effort), il est en mesure de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité de l'effort), il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance de l'effort), et il facilite le développement de stratégie (organisation de la gestion des efforts). La direction par objectif (DPO) de Peter Drucker que nous évoquons ci-dessous s'appuie sur cette base.

4-2-6 - La direction par objectif de Peter Drucker

Les principes de la direction par objectif ou D.P.O. ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en œuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leurs avis avant exécution.

Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation. O. Gélinaud, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif.

(D.P.P.O.) : les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser. Dans la pratique la DP.P.O. Concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

4-3 - Théorie de l'autodétermination :

La motivation est un domaine de recherche très prolifique en psychologie. Dans ce champ d'étude, La motivation est considérée comme un centre de la régulation biologique, cognitive et sociale des individus. Elle est considérée comme une source d'énergie, une direction ou encore la persévérance que les individus éprouvent dans leurs actions ainsi que dans leurs intentions (Ryan & Deci, 2000).a

Il existe plusieurs théories permettant de mieux comprendre et de mieux expliquer la motivation, mais nous n'en retiendrons qu'une seule, celle de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 1991). Deux raisons expliquent ce choix, 1) cette théorie permet d'intégrer les effets du contexte sur le développement de la personne, c'est-à-dire qu'elle facilite l'identification des différents facteurs du contexte social qui viennent affecter la motivation comme le soutien à l'autonomie versus le contrôle de la part des parents ou de l'entraîneur, 2) cette théorie propose l'existence de différents types de motivation autodéterminée (MA) qui ont des répercussions importantes sur le développement de la personne.

Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine, soit le besoin d'autonomie, le

besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale. Lorsque la satisfaction de ces trois besoins est présente, elle devrait mener, généralement, à une sensation de bien-être chez l'individu. Dans cette recherche, nous retiendrons uniquement le besoin d'autonomie puisque, selon certains auteurs (Deci & Ryan, 1985), ce besoin s'avère plus fondamental que les autres dans l'explication des comportements.

Le besoin d'autonomie fait référence à la nécessité pour l'individu de se sentir comme étant celui à la base de ses choix au moment d'initier un comportement (de Charms, 1968, cité dans Vallerand & Losier, 1999). Par exemple, le jeune qui demande à ses parents de jouer au hockey pour le plaisir qu'il y éprouve et parce que c'est son choix vient satisfaire son besoin d'autonomie. Le besoin d'autonomie a été opérationnalisé à l'aide d'un processus motivationnel. En l'occurrence, nous utiliserons le terme MA dans ce texte afin de référer à la satisfaction du besoin d'autonomie.

Deci et Ryan (1985) proposent l'existence de différents types de MA qui sont caractérisés par différents niveaux d'autonomie. Dans la section suivante nous aborderons ces différents concepts de MA, soit les concepts de motivation intrinsèque, extrinsèque et de motivation.

Lorsque les gens sont autodéterminés, ils ont un sentiment de liberté de faire ce qui est intéressant, important et vitalisant.

Dans ce champ d'étude, la motivation est considérée comme un centre de la régulation biologique, cognitive et sociale des individus. Elle est considérée comme une source d'énergie, une direction ou encore la persévérance que les individus éprouvent dans leurs actions ainsi que dans leurs intentions (Ryan & Deci, 2000). Il existe plusieurs théories permettant de mieux comprendre et de mieux expliquer la motivation, mais nous n'en retiendrons qu'une seule, celle de

l'autodétermination. Deux raisons expliquent ce choix : 1) cette théorie permet d'intégrer les effets du contexte sur le développement de la personne, c'est-à-dire qu'elle facilite l'identification des différents facteurs du contexte social qui viennent affecter la motivation comme le soutien à l'autonomie versus le contrôle de la part des parents ou de l'entraîneur 2) cette théorie propose l'existence de différents types de MA qui ont des répercussions importantes sur le développement de la personne.(Deci & Ryan, 1985, 1991).

Selon la théorie de l'autodétermination, trois besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine, soit le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale. Lorsque la satisfaction de ces trois besoins est présente, elle devrait mener, généralement, à une sensation de bien-être chez l'individu. Dans cette recherche, nous retiendrons uniquement le besoin d'autonomie puisque, selon certains auteurs (Deci & Ryan, 1985), ce besoin s'avère plus fondamental que les autres dans l'explication des comportements. (Deci & Ryan, 1985).

Le besoin d'autonomie fait référence à la nécessité pour l'individu de se sentir comme étant celui à la base de ses choix au moment d'initier un comportement (de Charms, 1968, cité dans Vallerand & Losier, 1999). Par exemple, le jeune qui demande à ses parents de jouer au hockey pour le plaisir qu'il y éprouve et parce que c'est son choix vient satisfaire son besoin d'autonomie. Le besoin d'autonomie a été opérationnalisé à l'aide d'un processus motivationnel. En l'occurrence, nous utiliserons le terme motivation autodéterminée dans ce texte afin de référer à la satisfaction du besoin d'autonomie.

Deci et Ryan (1985) proposent l'existence de différents types de MA qui sont caractérisés par différents niveaux d'autonomie. Dans la section suivante

nous aborderons ces différents concepts de motivations autodéterminées, soit les concepts de motivation intrinsèque, extrinsèque et d' motivation.

❖ **Motivation intrinsèque, extrinsèque, a motivation et les conséquences qui en découlent**

La motivation intrinsèque est considérée comme le plus haut niveau motivation autodéterminée que peut atteindre un individu. Elle est également la source. Dans des termes plus concrets, la motivation intrinsèque implique que l'individu pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et une satisfaction (Deci, 1975, cité dans Pelletier & Vallerand, 1993). Le jeune se rendant à la patinoire du coin parce qu'il aime la sensation que procure le patin lorsqu'il se déplace sur la glace ou l'étudiant prenant des cours en surplus dura sa session tout simplement parce qu'il aime apprendre sont des exemples motivation intrinsèque.

La motivation extrinsèque survient lorsque l'individu tente d'obtenir quelque chose en échange de la pratique de l'activité (Deci, 1975, cité dans Pelletier & Vallerand, 1993). L'activité n'est pas pratiquée pour le plaisir qu'elle apporte, mais pour des raisons souvent totalement externes à l'individu. Deci et Ryan (1985) ont proposé trois types de motivations extrinsèques. Ces trois types se situent sur un continuum de MA. En allant du degré le plus élevé de MA au plus faible, on retrouve : la régulation identifiée, la régulation qui décide de pratiquer le hockey parce que plus tard, cela va l'aider à devenir entraîneur dans cette discipline. La pratique du sport lui fait voir des avantages à long terme et lui permet de développer un certain goût pour cette activité.

La régulation introjectée implique que l'individu commence à intérioriser ce qui influence ses comportements et ses actions. Elle permet l'intériorisation de contraintes qui étaient auparavant extérieures à l'individu, mais elle implique que l'individu ressent de la culpabilité ou encore de la pression s'il ne fait pas

cette activité. L'étudiante qui décide d'aller dans un métier lié au domaine des sciences parce que c'est mieux vu par son entourage et par la société, et ce, malgré le fait qu'elle préférerait choisir un métier lié aux sciences humaines, fait montre de motivation extrinsèque par régulation introjectée.

La régulation externe se définit comme le fait que l'individu soit motivé par des éléments externes comme des récompenses matérielles ou des punitions, un exemple qui illustre bien ce type de MA serait celui du jeune qui décide de pratiquer le hockey parce que cela lui permettra peut-être plus tard de gagner beaucoup d'argent.

Enfin, l'motivation se définit comme étant l'absence de MT chez l'individu. Celle-ci est causée par l'incapacité de l'individu à percevoir un lien ou une relation entre ce qu'il pose comme comportement et les résultats qu'il obtient par la suite. À la longue, l'individu en viendra à poser le comportement de manière automatique, mais sans ressentir une MT pour ce qu'il fait. Il en viendra aussi à se questionner sur les raisons qui le poussent à poser ces comportements puisque ceux-ci ne semblent pas donner de résultats concrets. L'individu n'est alors pas autodéterminé. Nous pourrions prendre comme exemple d'a motivation le cas d'une étudiante engagée dans un cheminement universitaire et qui se questionnerait sur les raisons qui la poussent à poursuivre ses études, puisqu'elle n'en voit pas les bénéfiques à long terme.

Selon la théorie de l'autodétermination, les individus parvenant à satisfaire leur besoin d'autonomie agissent par motivation intrinsèque et par régulation identifiée. À l'opposé, ceux qui ne parviennent pas à satisfaire ce besoin d'autonomie agissent dans leurs activités selon une motivation par régulation introjectée, par régulation externe ou encore sont motivés. Ces différents concepts de motivation autodéterminée peuvent être regroupés afin de former un score global de motivation autodéterminée. Ce score peut aider, selon des

recherches faites sur le sujet, à expliquer et à prédire certains comportements humains tels le succès scolaire, la persistance ou la créativité. Simplement dit, les individus persistants et créatifs (signes d'un haut fonctionnement psychologique) possèdent le niveau le plus élevé de motivation autodéterminée (motivation intrinsèque et régulation identifiée). Par contre, les individus dépressifs (exemple de conséquences négatives ou d'un faible niveau de fonctionnement psychologique) ont un niveau de motivation peu autodéterminée (régulation externe et a motivation; Guay & allen., sous presse).

Selon la théorie de l'autodétermination, le contexte et les facteurs (déterminants) sociaux et environnementaux peuvent faciliter ou nuire à la MT. Nous allons maintenant expliquer un déterminant de la motivation autodéterminée, soit le style interpersonnel, afin de mieux saisir son impact sur la motivation.

La prochaine section permettra d'appuyer le modèle que nous avons proposé à l'aide des études sur le sujet. Suite à une recension exhaustive, nous avons constaté qu'il n'existe aucune recherche abordant les domaines scolaire et sportif en même temps. Par contre, plusieurs recherches sont parvenues à démontrer les liens qui unissent la motivation autodéterminée, le style interpersonnel et la performance dans ces deux domaines de façon indépendante, ces écrits sur chacun des domaines nous permettront tout de même d'appuyer nos objectifs qui sont de vérifier si les motivations dans le sport et dans les études peuvent interagir l'une avec l'autre afin de prédire la performance dans le sport et les études. De plus, nous voulons vérifier si les parents et les entraîneurs peuvent favoriser ou entraver le développement de ces motivations.

Les théories de l'autorégulation :

Il s'agit de théories qui lient la motivation à la poursuite de buts. Pour Locke (1968), les buts constituent un déterminant essentiel de la motivation. Ils dirigent l'attention et mobilisent les efforts. Ils sont des facteurs internes de la motivation.

Landy et Becher (1987), ont été à la base de cette orientation. Ils classent en premier lieu les différentes théories en cinq groupes (théorie des besoins, du renforcement, des buts, de l'équité). Ils analysent ensuite les variables dépendantes.

Chapitre III

Engagement organisationnel

1-Historique :

Lors de la seconde guerre mondiale, les Américains devaient modifier leurs habitudes alimentaires par souci économique et afin d'éviter la malnutrition. Or, ceux-ci ont une nette préférence pour le steak et les beaux morceaux. Les campagnes d'information, diffusées par la radio et la presse, destinées à les convaincre de consommer des abats, restaient inefficaces. À la demande des services publics, le psychologue social Kurt Lewin s'y intéresse. C'est à cette occasion qu'il découvre l'effet de gel. (J. Louiss, 1978). Celui-ci est un processus psychologique qui entraîne un changement dans le comportement de la personne, et repose sur une décision facile à obtenir que celle-ci a l'impression d'avoir prise de son propre chef. L'individu se retrouve donc piégé dans des décisions qu'il a prises en apparence en toute liberté. Revenons à la crise économique aux Etats-Unis, l'auteur va utiliser plusieurs méthodes pour influencer les personnes à consommer des abats:

La première méthode que Lewin va utiliser afin de modifier les habitudes des consommateurs consiste à utiliser la persuasion. Des petits groupes de ménagères sont invitées à une conférence où elles assistent à une démonstration éloquente de tous les bienfaits des abats. Chacune reçoit un document rempli de recettes alléchantes. Les résultats sont catastrophiques: seules 3% d'entre elles vont cuisiner les bas morceaux. Pourtant, la majorité de celles-ci sont convaincues par le séminaire. Au vu de ces résultats, le chercheur s'interroge sur la manière de lier la motivation à l'action.

La seconde méthode consiste alors à remplacer le conférencier par un animateur. Après avoir exposé les mêmes arguments que dans la conférence, celui-ci suscite la discussion de groupe. Les ménagères posent des questions et s'échangent les recettes. À la fin de la séance, l'animateur demande à celles qui

vont cuisiner des abats dans la semaine de lever la main. Cette méthode induit une augmentation importante de changement de comportement puisque 32 % des ménagères cuisinèrent effectivement des abats. Selon Lewin, c'est l'acte de décision qui va avoir un "effet de gel". Donc, le fait de lever la main entraîne l'individu à adhérer à sa décision et à s'engager face au groupe.

Premiers travaux :

L'un des premiers chercheurs à s'être intéressé à la soumission librement consentie et plus particulièrement à la soumission à l'autorité fut Stanley Milgram avec sa célèbre expérience de Milgram. Son expérience cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions qui posent des problèmes de conscience au sujet. Son étude comportait trois personnes à savoir l'expérimentateur en blouse blanche incarnant la vision hiérarchique, le sujet testé qui avait pour mission de poser des questions à un autre volontaire et envoyer des chocs électriques si les réponses étaient fausses, et le volontaire qui était en fait un complice. Ce dernier devait répondre à ces questions et simuler la douleur lorsqu'il recevait les (fausses) décharges électriques en cas de mauvaises réponses. Les résultats démontrent que la grande majorité des individus vont se soumettre à l'autorité et envoyer des chocs électriques jusqu'au taux qui leur a été présenté comme mortel.

L'expérience de Milgram fut reprise dans le cadre d'un jeu télévisé par Beauvoir et son équipe. A nouveau, Les résultats du Jeu de la mort ont suscité beaucoup de commentaires dans l'opinion publique mais la méthode utilisée a fait naître critiques et controverses chez des psychologues et des philosophes des sciences.

1-1-Définition théorique de l'engagement organisationnel (EO) :

Selon Mayer et Allen(1997), l'EO comme « un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes (3) et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation ».

Selon Wils et Coll. (1998), ont défini l'EO comme« une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité (organisation) poussant l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès ».

Selon Mathieu et Zajac (1990), « Une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité (organisation) poussant l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès ».

Selon Marin et Auderand (1998) « est un état psychologique qui exprime le lien psychologique entre un individu et son organisation et qu'il propose différents états distincts ».

2-2- Définition opérationnelles de l'EO :

On entend par le concept EO, l'attachement affectif qui renvoi à un attachement émotionnel à l'organisation, caractérisé par l'identification de l'individu aux valeurs e cette dernière.

Il est aussi le degré d'implication des salariés dans leur travail qui leur permettra de fournir le plus d'efforts à l'accomplissement de leur taches et seraient enclins de quitter l'entreprise.

1-Types d'engagement organisationnel (EO) :

3-1- Engagement affectif :

L'engagement affectif (basé sur l'approche de Porter et coll. 1974) se réfère à l'attachement émotif de l'individu à son organisation. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation s'accrochent aux valeurs et à la culture de leur organisation. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « est en amour avec son travail » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. La dimension affective de l'EO provient des facteurs intrinsèques de l'individu. (Meyer et coll., 2004).

On peut citer en exemples de facteurs intrinsèques les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, la satisfaction qu'un travailleur ressent pour le travail en lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment d'avancement ou même le sentiment de réalisation. À ce sujet, Mottaz atteste que ce sont principalement les facteurs intrinsèques qui déterminent l'attitude des employés envers leur organisation. (Mottaz, 1988).

3-2- Engagement continu (raisonné) :

Par ailleurs, l'employé engagé de façon continue persiste dans son emploi pour les bénéfices (rémunération, avantages sociaux) qu'il lui procure (Johnson et Chang, 2006). En effet, un travailleur engagé de façon raisonnée tire à la conclusion qu'il aurait beaucoup à perdre s'il changeait d'emploi. D'ailleurs, les éléments qui influencent un travailleur à démontrer un fort engagement raisonné pour son organisation sont les suivants: une grande sécurité d'emploi, un soutien important de la part des superviseurs et des employés, un bas niveau de demandes relatives à l'emploi, et un haut niveau d'application des compétences dans l'organisation (Yamada, Sugisawa, Sugihara et Shibata, 2005).

3-3- Engagement moral (normatif) :

L'engagement moral (normatif), défini en premier dans les travaux de Wiener(1982), reflète le sentiment d'obligation, soit celui se référant au devoir de l'employé à continuer la relation d'emploi (Allen, 2003; Bergman, 2006; Meyer et al. 2002). En fait, on a pu remarquer dans la littérature que les employés asiatiques expriment un haut niveau d'engagement moral pour leur organisation. Ainsi, les employés asiatiques restent avec leur organisation puisqu'ils considèrent qu'il est de leur devoir d'y rester (Su-Fen et Miao-Ching, 2006). L'entreprise est donc en quelque sorte, leur « deuxième famille ». Autrement dit, le samouraï est chef d'entreprise et le travailleur est dévoué au « seigneur de la guerre ».

(Bernier, 1979). Enfin, le dévouement fait partie des valeurs morales de l'employé asiatique (Yamada et coll, 2005).

4-Les modèles d'EO :

4-1- Modèle classique :

Les précurseurs de cette théorie sont Freedman et Fraser qui analysent ce concept à l'aide d'une fausse enquête sur les habitudes alimentaires des ménagères aux États-Unis. Les chercheurs sélectionnent un groupe contrôle (A) et un groupe expérimental (B). Pour le groupe contrôle (A), les chercheurs se font passer pour des enquêteurs étudiant les habitudes alimentaires en sonnant aux portes des maisons. Ils demandent à chaque famille s'il leur était possible de rentrer chez eux pour venir examiner le contenu de leurs armoires. Pour la condition expérimentale (B), la demande était la même mais un coup de téléphone 3 jours avant la visite était passé dans le but de poser 8 questions sur leurs habitudes alimentaires. (Freedman et Fraser, 1966).

Au niveau des résultats, pour la condition contrôle (A) seulement 22.8% des ménagères ont laissé rentrer les enquêteurs dans leur logement contre 52.8%

dans la condition expérimentale où un coup de téléphone était passé avant. En effet, on observe plus du double d'acceptation lorsque la demande principale est précédée par une demande plus accessible.

4-2-Modèle implicite :

L'approche implicite est une variante de l'approche classique du pied-dans-la-porte dans laquelle la demande n'est plus explicite.

Uranowitz (1975) a demandé à des ménagères dans un centre commerciale de garder son sac de course sous prétexte qu'il devait retrouver son portefeuille qu'il avait fait tomber quelques rayons plus loin. Pratiquement 100 % des ménagères ont accepté de garder ses affaires jusqu'à ce qu'il revienne. Ensuite, un peu plus tard, un second expérimentateur, déguisé en client fait tomber volontairement un petit paquet sans faire mine de le remarquer devant la ménagère. Les résultats montrent que 80 % des ménagères qui ont accepté de garder les affaires du premier expérimentateur ont été prévenir le second expérimentateur que son sac était tombé. Dans la condition contrôle (celle où les ménagères n'avaient pas dû garder les affaires de l'expérimentateur), seulement 35 % d'entre elles ont été ramassé le paquet.

4-3-Modèle de l'échange :

La première approche classique concernant l'EO est la théorie de l'échange, plus communément appelée la théorie des « side bets », qui a été élaborée par Becker (1960) et qui a dominé durant les années 1960 à 1980. Dans le cadre de cette théorie, le terme « side bet » fait référence à tout investissement réalisé par un individu.

Becker (1960) présente le concept d'EO selon le principe qu'un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique. Ce choix rationnel est souvent lié à des intérêts externes (Hrebiniak et Alutto, 1972). En effet, l'EO est le résultat d'un jugement cognitif effectué par l'employé quant aux conséquences d'un changement d'emploi (Ritzer et Trice, 1969).

Les coûts économiques, psychologiques et sociaux tels que les investissements en temps et en efforts, la sécurité d'emploi, les relations établies avec ses collègues ainsi que les compétences et les connaissances acquises chez son employeur font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé.

Ce dernier va demeurer au sein de son entreprise lorsqu'il perçoit que les coûts engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'organisation sont trop élevés (Becker, 1960). Il lui serait alors trop difficile de quitter son entreprise.

Cette approche perçoit l'EO comme étant un phénomène structurel qui se produit en raison d'une relation d'échange entre l'employé et l'organisation. Kanter (1968), qui a élaboré le concept de « cognitive-contenance commutent », avance que l'EO ne correspond pas à un attachement affectif de la part d'un employé envers son organisation, mais qu'il est plutôt la conséquence logique d'une évaluation positive du ratio des bénéfices perçus par rapport aux coûts investis. Il faut toutefois noter que les avantages qui vont déterminer le degré d'EO chez un employé dépendent de leurs valeurs aux yeux de ce dernier. Plus un individu perçoit des avantages importants pour lui à peu de coûts, plus il lui est difficile de quitter son organisation et plus élevé est son engagement. Dans le cadre de l'approche échangiste, l'EO est donc le fruit d'une transaction positive entre l'individu et son environnement organisationnel. ((Mottaz, 1988).

4-4- Modèle affective :

Au cours de la même période, une deuxième approche concernant l'EO s'est développée, soit l'approche affective. Cette vision de l'engagement a débuté avec les travaux de Kanter (1968). Cette dernière a décrit l'EO comme étant la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et à être loyaux envers celle-ci. Cette définition amène Lee (1971) à affirmer que l'EO s'apparente au sentiment d'appartenance et à la loyauté que va ressentir un employé envers son entreprise.

Alors que la théorie de l'échange avance que l'EO dépend des coûts associés au départ de l'employé, les tenants de l'approche affective affirment que l'EO peut être vu comme un attachement psychologique entre un salarié et son organisation (O'Reilly et Chatman, 1986). Le côté affectif de la relation atteste que l'EO comporte trois composantes: l'identification, l'implication (involvement) et la loyauté. Selon cet auteur, l'identification se traduit par un lien psychologique établi entre l'employé et son organisation alors que l'implication réfère à l'adoption par l'employé des buts et des valeurs de son entreprise. Finalement, il voit la loyauté comme étant un sentiment d'affection ou d'attachement envers l'organisation.

À la suite des travaux des chercheurs mentionnés ci-dessus, Mowday, Porter et Steers (1982) avancent que l'EO est caractérisé par trois facteurs: 1) une croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, 2) une volonté de faire des efforts pour l'entreprise et 3) un désir de demeurer à l'emploi de l'organisation. Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Elle augmente au fur et à mesure que l'employé s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié sera engagé affectivement. (Buchanan, 1974).

4-5-Modèle de la valeur morale :

Bien que moins connue, cette approche n'en demeure pas moins importante quant à l'évolution du concept de l'EO. Jaros, Jennier, Koehler et Sincich (1993) affinent que les chercheurs ayant traités d'engagement moral se sont grandement inspirés des recherches de l'approche affective. Ce n'est qu'une fois que les études de l'approche affective ont été mises en commun avec les recherches traitant explicitement d'engagement moral que ce dernier concept a pris son ampleur.

L'une des premières études ayant porté son attention sur l'engagement moral fut celle de Kidron (1978). Ce dernier a voulu reproduire une recherche de Dubin, Champoux et Porter (1975) sur les centres d'intérêt dans la vie des travailleurs et l'EO tout en y ajoutant les éléments de l'éthique protestante de Weber (1958).

Il semble que les travailleurs qui démontrent un haut niveau d'éthique protestante manifestent un EO beaucoup plus élevé que ceux qui ont un faible niveau d'éthique protestante (Kidron, 1978). Dans cette recherche, l'éthique protestante est vue comme un principe de vie qui considère le travail acharné comme une valeur morale. L'individu qui adopte la vision de l'éthique protestante s'engage avec acharnement dans son travail puisqu'il considère le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale, l'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs.

Kidron (1978) définit, quant à lui, l'engagement comme étant une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation. Cette définition de l'EO diffère de celle tenue par l'approche affective dans le sens où il y a un sentiment d'obligation envers l'organisation ressenti par l'employé. (Jaros et al., 1993).

Le salarié ne travaille pas dans son propre intérêt, mais plutôt dans celui de l'organisation qui l'emploie.

4-6-Modèle tridimensionnelle :

Le manque de consensus au niveau des définitions de l'EO dans la documentation scientifique a contribué grandement à l'élaboration d'un concept multidimensionnel. Modèle tridimensionnel de Mayer & Allen (M&A)(1991) s'avère une intégration des grands courants concernant l'EO puisqu'il englobe les approches unidimensionnelles mentionnées précédemment tout en apportant une perspective plus globale. Il s'agit d'une des approches les plus complètes et les plus utilisées jusqu'à ce jour. M & A(1991) avancent que le recours à une

approche à trois dimensions mène à une meilleure compréhension de la relation entre un employé et son organisation.

Selon M & A(1991), l'EO correspond à un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et l'entreprise qui l'emploie et a un impact sur la décision de l'employé de rester ou non dans cette organisation. M & A(1984) affirment que l'engagement de continuité tel que vu par Becker (1960) avec sa théorie de l'échange et l'engagement affectif amené par les tenants de l'approche affective sont des dimensions distinctes de L'EO. Quelques années plus tard, M&A (1990) ajoute la dimension normative à leur construit de l'EO. Cette dimension comporte certaines similitudes avec le concept avancé par l'approche de la valeur morale. Bien que distincts, l'engagement affectif, de continuité et normatif ne sont pas nécessairement indépendants et peuvent coexister à différents degrés chez un salarié, (M & A, 1997).

Comme son nom l'indique, la dimension affective du construit tridimensionnel de M & A(1991) s'inspire de l'approche affective telle que décrite précédemment. Selon M & A(1991), l'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'organisation. Il s'agit d'un profond investissement que ressent un individu envers son entreprise (Mowday et Allen., 1982). Le salarié adhère aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et éprouve un sentiment d'appartenance envers celle-ci. Plus l'employé s'identifie aux valeurs de son entreprise, plus il est engagé affectivement. L'engagement affectif signifie que l'employé reste dans une organisation parce qu'il le désire (want to). Plusieurs chercheurs affirment que l'EO affectif est plus élevé chez les salariés dont les conditions de travail favorisent leur satisfaction au sein de leur organisation et leur permettent de se sentir à l'aise dans leur milieu de travail (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). Un salarié sera davantage engagé affectivement si son entreprise répond à ses besoins et à ses attentes. (M &A, et Smith, 1993).

4-7-Modèle de l'échange de Becker (1960) :

A grandement contribué à l'intégration de l'engagement de continuité (appelé également raisonné, calculé ou de convenance) vient du fait que l'engagement est vu comme étant la continuation d'une action basée sur les coûts qu'anticipe un individu s'il décide de ne plus faire cette dite action (Meyer et Allen, 1991). Cette logique s'applique également en milieu organisationnel. L'employé qui démontre un fort engagement de continuité reconnaît les sacrifices qu'il devrait faire s'il décidait de quitter son entreprise. Il ne peut pas se permettre de mettre fin à sa relation d'emploi car les coûts et les pertes substantielles reliés à un départ éventuel seraient trop élevés et le salarié aurait beaucoup trop à y perdre.

Cette dimension de l'EO réfère donc à la perception qu'a un individu des conséquences qu'entraînerait son départ de l'organisation pour laquelle il travaille actuellement. Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement de continuité représente le besoin qu'a un employé de rester dans son organisation (need to). Cette dimension de l'EO se rapporte à l'investissement de l'individu dans l'entreprise ainsi qu'au manque d'alternative d'emploi sur le marché du travail (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004). En ce qui a trait aux investissements l'engagement de continuité dépend grandement des avantages professionnels accumulés avec l'expérience tels que l'ancienneté, la sécurité d'emploi, les compétences et les connaissances acquises. « [L'engagement de continuité] est élevé lorsque ces avantages ne sont pas ou faiblement transférables, il est faible dans le cas contraire». (Paillé, 2004).

Quant au manque d'alternative d'emploi, un salarié va se montrer réticent à quitter l'entreprise pour laquelle il travaille actuellement s'il ne connaît pas d'autres opportunités d'emploi. Ces investissements et ce manque d'alternative d'emploi augmentent les coûts associés au fait de quitter son entreprise.

Tel que vu dans l'approche de la valeur morale, l'engagement normatif représente un sentiment de loyauté envers l'organisation dérivé d'un sentiment d'obligation morale à son égard (Stinglhamber et allen., 2004).

C'est pourquoi l'engagement normatif est Également appelé engagement moral dans certains écrits scientifiques. Selon Wiener (1982), cet engagement correspond à « la totalité des pressions normatives intériorisées à agir de façon à rencontrer les buts et les intérêts de l'organisation» [traduction libre J (p. 471).

Cette dimension de l'EO reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Ce dernier éprouve une obligation de maintenir son appartenance lorsqu'il retire des bénéfices grâce à celle-ci. Il se sent redevable envers son entreprise et croit qu'il n'est pas correct moralement de quitter celle-ci. Il ressent une dette morale qui l'oblige à demeurer à l'emploi de son organisation. Selon M & A(1991), un salarié est engagé de façon normative parce qu'il le doit (ought to) et se croit donc obligé moralement de rester dans l'organisation.

4-8-Le modèle de l'EO de Mayer et Allen (M & A) (1991) :

En 1979, Mowday et ses collaborateurs font une distinction entre (1)

L'engagement lié au comportement de l'individu et (2) l'engagement lié à l'attitude de l'individu, appelé trois ans plus tard l'engagement attitudinal (l'état d'esprit). Ce dernier fait référence au processus par lequel les gens en viennent à réfléchir à leur rapport avec l'organisation. Il peut renvoyer à l'état d'esprit de l'individu qui considère l'importance de l'assimilation entre ses propres valeurs ou buts et ceux de l'organisation Quant au premier élément de la distinction, il est nommé engagement comportemental et il correspond au processus par lequel les individus deviennent confinés à une certaine organisation et à la façon dont ils gèrent ce problème. Une décennie plus tard, M & A(1991) considèrent aussi que la distinction entre les deux engagements est bien établie dans les recherches.

En effet, l'engagement *attitudinal* définit un processus par lequel l'individu en arrive à penser à la possibilité d'avoir une relation avec l'organisation, tandis que l'engagement comportemental renvoie à un processus qui enferme l'individu dans une certaine organisation et à la façon dont l'individu accepte cette situation. L'absentéisme au travail, donc, moins un employé est engagé de façon affective dans son travail, plus les probabilités qu'il s'absente ou qu'il quitte son travail sont grandes.

Par ailleurs, Law (2005) note que l'engagement affectif a beaucoup plus d'impact sur l'intention de quitter que l'engagement continu. Ainsi, les employés engagés affectivement à leur travail auraient plus de chance de s'absenter que les employés qui sentent le besoin de garder une relation d'emploi avec leur entreprise (engagement continu). Enfin, selon plusieurs auteurs, un faible engagement affectif a un impact important sur l'intention d'abandonner son emploi et de s'absenter. (Mowday et collab.(1982), Reichers (1985), Salancik (1977), Scholl (1981) et Stow (1977).

Les conséquences de l'EO :

Selon M & A(1997), les trois principales conséquences de l'EO sont: la rétention de la main d'œuvre, la performance des employés et le bien-être des travailleurs et des travailleuses. Ainsi, pour les organisations, avoir des employés engagés augmenterait la performance et le bien-être, tout en réduisant les intentions des employés de vouloir quitter leur entreprise et même de vouloir s'absenter de celle-ci (Clugston, 2000; Henri, 2000; Meyer et coll. 2002). En effet, l'impact de l'EO sur la productivité et la fidélisation des employés varie selon la forme d'engagement. Quelques études empiriques ont été exposées à ce sujet:

De prime abord, les résultats de recherche de Somers (1995) démontrent que l'engagement affectif est le type d'engagement qui influence principalement un travailleur à vouloir quitter ou s'absenter de son travail. En effet, cette étude

démontre une relation négative entre l'engagement affectif, l'intention de quitter et l'absentéisme au travail, donc, moins un employé est engagé de façon affective dans Par ailleurs, Law (2005) note que l'engagement affectif a beaucoup plus d'impact sur l'intention de quitter que l'engagement continu.

Ainsi, les employés engagés affectivement à leur travail auraient plus de chance de s'absenter que les employés qui sentent le besoin de garder une relation d'emploi avec leur entreprise (engagement continu). Enfin, selon plusieurs auteurs, un faible engagement affectif a un impact important sur l'intention d'abandonner son emploi et de s'absenter.

Partie pratique

Chapitre VI

Méthode suivie sur le terrain

Partie I :**1-La pré-enquête :**

La pré-enquête est une phase de terrain très importante, car elle a pour but de déterminer les hypothèses et les objectifs.

Avant toute recherche scientifique, le chercheur doit consulter son terrain d'étude afin de découvrir la faisabilité de thème sur le terrain à savoir la population d'étude et l'objectif conçu à l'aide d'un bagage théorique que le chercheur a tenu d'après les lectures et les recherches faites dans ce sens.

Durant le déroulement de notre recherche, nous avons établi une pré-enquête, qui est une étape très importante durant notre étude, qui nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation. On a enquêté sur les salariés de l'entreprise « IFRI ». Afin de reconnaître et savoir les objectifs et les raisons de ces derniers et enfin découvrir la relation entre les styles de motivation et les types de l'engagement au travail, au sein de l'entreprise Ifri.

Cette pré-enquête nous a permis de :

- Comprendre mieux notre thème d'étude.
- Collecter le maximum d'informations afin de déterminer la question de départ et de formuler nos hypothèses.
- Préciser et sélectionner notre population d'étude.
- Déterminer la faisabilité de thème au sein de l'entreprise Ifri.
- Se familiariser au sein de l'établissement avec l'ensemble des salariés.

2-Les méthodes et techniques utilisées :

Dans chaque étude scientifique, des méthodes et des techniques doivent être adoptées :

La méthode est une démarche ordonnée, raisonnées, employées pour obtenir un résultat. Et « la méthode désigne l'ensemble de démarches que suit l'esprit humain, pour découvrir et démontrer un fait scientifique. S'interroger sur la méthode et s'interroger sur la voie suivie pour mener à bien une recherche. »

La technique c'est l'ensemble des outils utilisés pour la collecte des données sur le terrain. (GUIDIERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, guide pour jeune en science humaines et sociales, France, 2005).

2-1-La méthode utilisée :

Dans la méthodologie de recherche, le choix de la méthode à utiliser est basé sur la problématique posée.

Dans notre étude sur le rôle de la relation entre les styles de motivation et les types de l'engagement au travail, et pour mettre en pratique notre recherche, nous avons optés pour une méthode quantitative descriptive corrélacionnelle.

Selon Maurice ANGERS, la méthode quantitative est : « un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinaires de genre (plus grand ou plus petit que), ou numérique avec de calculs. La plus part des recherches en science humaine utilisent la mesure .il en est ainsi quand on fait l'usage d'indices, de taux de moyennes, ou plus généralement d'outils que fournit la statistique. », (ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Alger, 1997).

2-2- Les techniques utilisées :

Pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous avons utilisé les techniques suivantes :

2-2-1- Le questionnaire :

La nature de notre thème et celle de notre population d'enquête nous ont incités à utiliser comme technique de recherche le questionnaire. Ce dernier peut s'appliquer au grand nombre d'enquêtés, dans sa version sondage en particulier, tous les types et sortes d'échantillonnage peuvent être utilisés. On a utilisé le questionnaire comme technique de recherche qui nous permettra de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction : « de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées ». (COMBESSIE Jean, la méthode en sociologie, Alger, 1998).

Nous avons utilisé un questionnaire qui est divisé en deux variables, l'une qui est la motivation qui est constituée par une échelle de mesure de 18 questions, élaborée par les membres du CRITEOS. Ces derniers se sont basés sur les travaux de Rousseau et al. (2006a), Meyer et al. (1993) et Pearce et Gregersen (1991) pour déterminer les indicateurs compris dans l'engagement organisationnel. Et l'autre échelle de mesure concernant l'engagement qui contient 18 questions, élaborée par Marc R, Blais, Lise Lachance, Robert J. Vallerand, Nathalie M. Brière et Andrea Riddle, 1993. *Revue Québécoise de Psychologie* 14 (3) 185-215.

- **Les caractéristiques de la population d'étude:** l'ensemble de la population de notre recherche est répartie à savoir les tableaux suivants comme suite :

3-la population de l'étude :

L'idéal d'une recherche scientifique est de se renseigner auprès de la majorité de la population à laquelle on s'intéresse. Il faut donc procéder par prélèvement d'un échantillon d'individus, c'est-à-dire cette partie de la population auprès de laquelle les informations seront recueillies. Cela veut dire

que l'échantillon « est un sous ensemble d'élément d'une population donnée ». (ANGERS Maurice, 2004).

Pour la collecte des informations nécessaires pour notre recherche, on choisit l'échantillonnage non probabiliste de type par cota, car cette procédure nous aides a ressemblé les données de chaque catégorie professionnelles.

La population totale de cette entreprise contient 1025 salariés sur les quels notre étude se portera 50 salariés.

- ❖ **Les caractéristiques de la population d'étude:** l'ensemble de la population de notre recherche est repartie à savoir les tableaux suivants comme suite :

Tableau n°01 : la répartition de la population selon le sexe.

Sexe	fréquences	Pourcentage (%)
Masculin	32	64%
Féminin	18	36%
Total	50	100%

D'après les chiffres de ce tableau, on remarque la catégorie masculine Marque un pourcentage de 64% de l'ensemble de la population d'étude, Contrairement au sexe féminin qu'est de 36% seulement.

Tableau n°02 : LA répartition de la population selon l'âge :

Age	Fréquences	Pourcentage (%)
[20-30[20	40%
[30-40[26	52%
[40-50[03	6%
[50-60[01	2%
Total	50	100%

Dans le tableau suivant, on remarque que la catégorie d'âge entre [30-40[est la plus marquante avec un taux de 52%, puis la catégorie [20-30[avec un taux de 40%, après vient la catégorie de [40-50[avec un taux de 6 % et enfin le pourcentage de 2% représente la catégorie de [50-60[.

Tableau n°3 : La répartition de la population ciblée selon la situation familiale :

Etat civil	Fréquence	Pourcentage (%)
Célibataire	14	28 %
Marié	36	72 %
Total	50	100 %

Les pourcentages de ce tableau montre que la catégorie des marié est la plus élevée avec un taux de 72 % de l'ensemble de la population d'étude par apport à la catégorie des célibataire qu'est de 28%.

Tableau n°4 : La répartition des salariés selon catégorie socioprofessionnel :

Catégorie socioprofessionnel	Fréquence	Pourcentage (%)
Cadre	08	16 %
Maitrise	26	52 %
Exécution	16	32 %
Total	50	100 %

On constate dans ce tableau 52 % des salariés sont des agents de maitrise, et ce d'exécutions leurs représentatifs est de 32 %, les 16 % qui restent sont représentées par les cadres.

Tableau n°5 : La répartition des salariés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage (%)
Moyen	02	04%
Secondaire	16	32%
Universitaire	32	64%
Total	50	100 %

Dans ce tableau, on constate que les données suivantes représentent la répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction, ou le pourcentage le plus élevée est 64 %, pour le niveau universitaire, suivi par le pourcentage de 32 %, pour les secondaires, et un faible pourcentage celle des moyens avec un pourcentage de 04 %.

4-Présentation de lieu de l'étude :

1- Présentation de terrain :

1-1- Présentation de l'entreprise :

Durant notre stage pratique on a pu connaître la Sarl, IBRAHIM et fils-IFRI. Dans ce chapitre nous allons faire une présentation de cette société. On commence par une vue générale sur la société et nous finirons par la présentation détaillée de la structure du département des ressources humaines.

1-1-1- Histoire de l'entreprise :

La Sarl, IBRAHIM et fils-IFRI est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons divers, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale. A l'origine, c'était la «La limonade rie Ibrahim » qui existait en 1986, celle-là a été créée sur les fonds propres de Mr Ibrahim Laid, son gérant dix ans plus tard, c'est-à-dire en 1996, elle fut transformée en SNC (société à non Collectif), puis elle s'est fait un statut de Sarl (société à responsabilités limitées), composée de plusieurs sociétés.

La Sarl Ibrahim et fils-IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint quarante-huit millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante-deux millions de litres en 2004 avant de franchir le cap de cinq cent millions de litres.

1-1-2- Situation géographique

La Sarl IBRAHIM et fils-IFRI est située à IGHZER AMOKRANE, chef-lieu de commune et daïra d'ifriOuzellaguen dans la wilaya de Bejaia, dans le nord d'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la SOUMMAM, en contre bas du massif montagneux de DJURDJURA, qui constitue son réservoir naturel d'eau.

1-1-3- Production :

Après un long parcours souterrains, à partir des hauts montagnes du DJURDJURA, l'eau «IFRI » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

La Sarl travaille vingt-quatre heures sur vingt-quatre avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. La Sarl est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou on s'assure de la conformité des produits.

Au jour d'aujourd'hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme de produit est riche, d'une cinquantaine d'articles qui sont de l'eau minéral plate, gazéifiée et aromatisée, des sodas aux goûts, les eaux fruités et les cocktails et des jus naturels sans arômes et sans conservateurs.

1-1-4- Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons ; processus de gestion par objectif.

1-1-4-1. Classification par catégorie :

- **Economique :**

Elle permet à une région de connaître un certain développement et amélioration de pouvoir d'achat.

- **Social :**

Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissé (plus de 1000 postes de travail).

- **Environnement :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

1-1-4-2- Classification à terme :

Il élitiste des objectifs stratégiques (à long terme), et des objectifs opérationnels (à court terme).

1-1-4-3- Les objectifs stratégiques :

- Etre leader dans son domaine (marché des eaux minéral et boisson divers)
- Avoir plus de poste sur le marché internationales.

1-1-4-4- Objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action.

• Aspect financier :

- ✓ Amélioration de la rentabilité de la société ;
- ✓ Améliorer la trésorerie ;
- ✓ Augmentation des objectifs ;
- ✓ Procéder à des extasions.

• Aspect commercial :

- ✓ Avoir une image de marque, par le mis en place d'un bon plans Marketing ;
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaire, l'augmentation des vents ;
- ✓ Etre coopératif sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix.

• Aspect production :

Chercher une meilleur production par :

- ✓ La maitrise des outils de production ;
- ✓ La maitrise des coûts.

• Aspects approvisionnement :

- ✓ Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix,
- ✓ Développer et améliorer la gestion des stocks.

1-1-2- IFRI dans le monde :

Après avoir prêté sur le marché national la SARL s’est ouverte sur le marché international. Aujourd’hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir :

La France, le Portugal, la Belgique, l’Angleterre, l’Espagne, Soudan, le Mali, le Niger, la Mauritanie, Emirats Arabes Unies.

L’objectif primaire de la SARL Ibrahim & Fils-IFRI est l’élargissement de son réseau d’exportation vers d’autres pays.

1-1-3- Effectif de l’entreprise IFRI :

La SARL Ibrahim & Fils-IFRI, fait fonctionner un nombre de travailleurs qui ont déjà franchis 1025 salaires dans la répartition et présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Etat des effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure au 31/01/2014 :

Structures	CDD	CDI	Pré-emploi	Total
Direction générale	06	25	/	31
HSE	/	08	/	08
Direction finance et comptabilité	01	13	01	15
Direction approvisionnement	04	12	/	16
Direction commerciale	18	21	/	39
Direction nationale des ventes	/	13	/	13
Direction marketing et communication	06	02	/	08
Direction des RH	21	80	/	101

Direction logistique	12	157	/	169
Chantier	29	43	/	72
Parc Ifri	11	85	/	69
Production	25	170	/	195
Zone 03	40	25	/	65
Direction qualité	03	29	/	32
Service Hygiène et sécurité	02	82	/	84
Maintenance	33	48	/	81
Total	211	813	/	1025

Source : « document officiel de l'entreprise ».

1-1-4- La structure de département des ressources humaines :

1-1-4-1. Installation de la direction RH dans la SARL :

Suite aux informations confiées par le D.R.H, nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et le suivi des travailleurs était celui de « Gestion administration de personnel », et ce jusqu'à 2007.

Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et à la gestion de paie.

C'est après 2007, affirme le directeur R.H que « la SARL s'est doté d'une D.R.H. suivant les changements de structure qu'a connu l'entreprise avec du D.A.G. (actuellement en place) ».

Ce changement est tenu par l'initiative de ce dernier afin, dit le D.R.H de « Mieux gérer le capital humain de l'entreprise », et des changements dans l'entreprise (élargissement des champs d'activités, augmentation de l'effectif...).

Cependant, on a essayé de récapituler les développements connus par ce service dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2: Développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire IFRI).

	Avant	Aujourd'hui
Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable paie - Responsable contrat 	<ul style="list-style-type: none"> - DRHS - Service personnel - Service paie
		<ul style="list-style-type: none"> - Social - Moyens généraux
Tache effectuées	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des contractas - Paie - Assurance des ouvriers 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement - Système rémunération - Gestion des carrières - Gestion du climat social - Information et communication

Source « document officiel de l'entreprise IFRI ».

1-1-4-2- La description de l'organigramme de D.R.H :**Le directeur des ressources humaines :**

Se trouvant au sommet de la hiérarchie, il accomplit les missions suivantes :

- Participer au bon fonctionnement et au bon climat social, comme moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise ;
- Développer et gérer les compétences techniques ainsi que comportementales dans une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs et d'instauration d'une logique de compétence, orientée vers le cœur des matières de l'activité Procéder à la gestion statique et prévisionnelle autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et des emplois organiser par faille professionnelle.

Assistante : Charger de :

- L'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents et des demandes d'emplois et de stages pratiques
- Assurer la réception des courriers et fax, dispatche et départ
- Assurer la saisir les titres de congés, mis en demeure, fiche de poste, décision de sanction, attestation de stages
- Reprendre aux appels téléphoniques, note des messages
- Remplacer la secrétaire absente (remplacer la standardiste tous les samedis, ou en cas d'absence de celle-là pour motif personnel).

Service personnel :

Diriger par un chef du service personnel, ce service contient les membres suivant :

➤ **Gestionnaires du personnel chargé de :**

L'application de la réglementation en matière de logistique de travail et remplir

Les registres réglementaires voir :

- Le registre du personnel (entrée, sortie)
- Le registre du personnel étranger (entré, sortie)
- Le registre des congés annuels
- Mise en demeure
- Veiller à la bonne utilisation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée
- Suivre l'évolution des carrières du personnel
- Veiller à remplir les fiches de poste

La composition de la DRH :

Subdivisée en trois (3) grands services qui sont : service Paie, Personnel, Moyens généraux. Cette direction 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 la paie. Ses missions et ses responsabilités :

- Mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace.
- Assurer la souscrite des personnes, des moyens matériels, des équipements, des documents, des archives et du transport de fond.

Coordonner, assister le service et directions en veillant au respect des procédures en vigueur.

- Envois des divers avis à l'ensemble des structures.
- Exportation des paies.

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

1-Analyse de la 1^{ère} hypothèse :

H1« Il ya une relation positive entre le niveau de la motivation et de l'engagement au travail des salariés ».

Tableau N° 06 : La représentation de la corrélation entre le niveau de motivation et l'engagement des salariés.

		Scores	Scores
scores	Corrélation de Pearson	1	,388**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	50	50
scores	Corrélation de Pearson	,388**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Pour étudier la relation entre les deux variables (motivation et engagement), on a utilisé le test de corrélation de « Pearson », ou on a constaté que le coefficient de corrélation est de 0,38. Une valeur significative à un seuil de signification de 0,01. Ce qui veut dire qu'à chaque fois le niveau de motivation augmente, le niveau de l'engagement augmente aussi.

Donc ce qui arrive à conclure sur la relation positive entre la motivation et l'engagement au travail, le modèle de comportement organisationnel basé sur le modèle motivationnel, il postule que le style de mobilisation satisfait les besoins d'autodétermination de compétences et d'attachement.

En retour, ces variables auront finalement des répercussions positives sur la satisfaction et le bon engagement. La motivation autodétermination était toute fois positive aux comportements organisationnels. Ces résultats appuient la

théorie d'autodétermination, selon lequel, le niveau de motivation augmente, le niveau de l'engagement augmente aussi.

Plus la motivation sera autodéterminée et meilleure sera la satisfaction et motivation au travail. (Manan L, Marc R, Blais et Ursu, la H, 2002). Selon le niveau de motivation augmente, le niveau de l'engagement accompagne positivement aussi.

Les besoins psychologiques tels que l'autonomie, compétences et l'appartenance sociale, leur présence mènent une sensation de bien-être et lui rendent motivé et engagé positivement « affectif », théorie autodétermination (Deci, Ryan, 1985). Ainsi que les besoins matériels tels que la bonne rémunération contre un travail, en échange de son travail, il reçoit un salaire, c'est ce qui doit le motiver, (Sire B, Tremblay M 1999).

Par cela, on a confirmé l'hypothèse générale de notre étude, concernant l'existence d'une relation positive entre la motivation et l'engagement au travail chez les salariés de Ifri.

Pour conclure, on tient à dire que notre première hypothèse est confirmée.

2-Analyse de la 2^{ème} hypothèse :

H2 : « Il ya une différence significative entre les hommes et les femmes, concernant le niveau de l'engagement au travail ».

Tableau n° 07 : La représentation des moyennes du niveau de l'engagement selon le sexe.

Sexe		Nombre	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
Scores	Masculin	32	70,38	14,769	2,611
	Féminin	18	68,39	17,889	4,216

On remarque dans ce tableau que la moyenne de l'engagement chez les hommes est supérieur a la moyenne des femmes, et pour tester est ce que cette différence est significative, on à utiliser le teste de « Student », pour des groupes indépendants, ce qui nous a donné des résultats suivantes :

Tableau n° 08 : le test de « Student » sur la différence des moyennes pour la variable engagement.

Sexe	Nombre	Moyenne	Écart-type	T. calculer	T. table	Seuil significatif
Masculin	32	70,83	14,76	0,42	0,67	0,05
Féminin	18	68,39	17,88			

On constate dans ce tableau que la valeur de T. calculer est de 0,42, par contre la valeur de T. table est de 0,67 a un seuil de signification de 0,05. Ce qui veut dire que la différence des moyennes entre les hommes et les femmes, concernant l'engagement au travail, est significative.

Donc ce qui arrive à conclure que il ya plus de niveau de l'engagement des hommes par rapport aux femmes, ça s'explique premièrement par le poste occupé par les hommes (enrichissement des tâches, Indépendance), ou il ya des projets qui nécessitent de sortir au terrain et de partir de longue durée. Ainsi que les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, (Mottaz, 1988), défèrent aux femmes qui occupent des postes administratifs qui provoque la fatigue et le dégoût lors de la routine. Deuxièmes s'explique par le marché du travail qui favorise le travail féminin qu'a d'un côté démineur leur le niveau de l'engagement, par la possibilité et facilité d'embauché, contrairement au l'homme qui est en sous menace de perdre son poste, en difficultés de d'embauché autre fois, avec la nécessité du travailler par des raisons socioéconomiques et l'absence des choix au travail.

3-Analyse de la 3^{ème} hypothèse :

H3 : « Il ya une différence significative entre les salariés mariés et les salariés célibataires, concernant l'engagement au travail ».

Tableau n° 09 : La représentation de la corrélation entre le niveau de l'engagement et la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale		Nombre	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
Scores	Marié	35	70,26	14,76	2,49
	Célibataire	15	68,72	18,50	4,77

On remarque dans ce tableau que la moyenne de l'engagement chez les mariés est supérieur a la moyenne des célibataires, et pour tester est ce que cette

déférence est significative, on à utiliser le teste de « Student », pour des groupes indépendants, ce qui nous a donné des résultats suivantes :

Tableau n° 10 : le teste de « student » sur la différence des moyens pour la variable engagement

Situation matrimoniale	Nombre	Moyenne	Écart-type	T. calculer	T. table	Seuil significatif
Marié	35	70,26	14,76	0,40	0,68	0,05
Célibataire	15	68,27	17,50			

On constate dans ce tableau que la valeur de T. calculer est de 0,40, par contre la valeur de T. table est de 0,68 a un seuil de signification de 0,05.

Ce qui veut dire que la différence des moyennes entre les salariés mariés et les salariés célibataires, concernant l'engagement au travail, est significative.

D'après notre résultat, on arrivé a conclu un niveau d'engagement au travail chez les marié et célibataire est déférent, on constatant que le degré de cette engagement est élevée chez les mariés par apport aux célibataire.

En effet les salariés mariés ont été sous d'une obligation d'engager avec un niveau plus pour arrivera un niveau de satisfaction de ses besoin de sa famille, donc c'est la nécessite familiale (couvrir les besoin de sa famille) et satisfaction ainsi que l'obligation économique financier (assuré leur avenir de sa famille). En s'engageant continument. Donc cette situation matrimoniale (mariage) qui lui impose a se plus engager. L'engagement fait référence à une force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible, (Mayer, Herscovitch, 2001).

La responsabilité familiale influe sur le niveau de l'engagement qui signifie le faible niveau les célibataires, l'absence de la responsabilité familiale (conjoint) qui ne mètre pas dans le cadre de l'obligation d'être plus engager. En s'engageant normativement. Soit celui se référant au devoir de l'employé à continuer la relation d'emploi (Allen, 2003; Bergman, 2006; Meyer 2002).

4-Analyse de la 4^{ème} hypothèse :

H4 : « il ya une différence significative entre les hommes et les femmes concernant le niveau de la motivation au travail ».

Tableau n° 11 : La représentation des moyens du niveau de motivation selon le sexe.

Sexe		Nombre	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
Scores	Masculin	32	58,06	21,50	3,80
	Féminin	18	60,00	25,68	6,05

On remarque dans ce tableau que la moyenne de la motivation chez les femmes est supérieur a la moyenne des hommes, et pour tester est ce que cette déférence est significative, on à utiliser le teste de « Student », pour des groupes indépendants, ce qui nous a donné des résultats suivantes :

Tableau n° 12 : le teste de « student », sur la différence des moyens pour la variable motivation

Sexe	Nombre	Moyenne	Écart-type	T. calculer	T. table	Seuil significatif
Masculin	32	58,06	21,50	0,28	0,77	0,05
Féminin	18	60 ,68	25,68			

On constate dans ce tableau que la valeur de T. calculer est de 0,28, par contre la valeur de T. table est de 0,77 a un seuil de signification de 0,05.

Ce qui veut dire que la différence des moyennes entre le sexe masculin et le sexe féminin, concernant la motivation au travail, est significative.

D'après notre résultat on a arrivé a conclu que il ya une déférence significative entre les hommes et les femmes.

Donc ce que on arrive à conclue en effet les femmes satisfait par des besoins secondaire, elle se cherche à garder leur poste et réalisent sa tâche, leur logique c'est d'assurer son travail, qu'il lui a rendre motivé, même il ya pas un vrais suivi de sa carrière ainsi que avec un salaire minimal qui elle rendre satisfait. Le salaire n'est pas toujours un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, (Roger M, 2004). En motivant intrinsèquement.

Par contre hommes, cherchant les besoin complémentaire qui lui satisfaire et motivé, leur logique c'est de garder son travail avec la recherche et l'estimation de soi, l'évaluation des besoins. Et le bon salaire, qu'il est considéré comme une grande source de motivation (Taylor 1991). Lui rendre toujours moins motivé. En motivant extrinsèquement.

5-Analyse de la 5^{ème} hypothèse :

H5 : « Il ya une différence significative entre les salariés mariés et les salariés célibataires, concernant la motivation au travail ».

Tableau n°13 : La représentation des moyennes du niveau de motivation selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale		Nombre	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
Scores	Marié	35	60,00	24,14	4,08
	Célibataire	15	55,87	20,00	5,16

On remarque dans ce tableau que la moyenne de la motivation chez les mariés est supérieur à la moyenne des célibataires, et pour tester est ce que cette différence est significative, on a utilisé le teste de « Student », pour des groupes indépendants, ce qui nous a donné des résultats suivants :

Tableau N : 14 Le teste de T de student sur la différence des moyennes pour la variable de motivation

Situation matrimoniale	Nombre	Moyenne	Écart-type	T. calculer	T. table	Seuil Significatif
Marié	35	60,00	24,14	0,58	0,56	0,05
Célibataire	15	55,87	20,00			

On constate dans ce tableau que la valeur de T. calculer est de 0,58, par contre la valeur de T. table est de 0,56 a un seuil de signification de 0,05.

Ce qui veut dire que la différence des moyennes entre la situation marié et la célibataire, concernant l'engagement au travail, n'est pas significative.

Donc ce qui arrive à conclure qu'il y a pas une différence entre les mariés et les célibataires concernant le niveau de motivation. Donc ce qui nous arrive à conclure que dans les deux situations ne permet pas aux salariés (mariés ou célibataires) de ne réalisent pas leurs objectifs, chacun de ces dernière voulue la satisfaction et motivation dans leurs vie professionnelle, ont même objectifs suivi de même motivation.

Toute fois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens, la motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation d'un comportement motivé (Lock 1968).

conclusion générale

Conclusion :

En effet, plus le salariés se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci.

L'objectif de notre étude est de mieux comprendre la relation entre la motivation et l'engagement organisationnel.

Les caractéristiques relatives aux motivations, ont un impact positif sur les comportements des salariés d'Ifri vis-à-vis de leur travail, sur leur motivation et leur engagement au travail.

Le concept multidimensionnel de motivation s'avère prépondérant dans les organisations d'une part son impact positif sur l'engagement organisationnel des salariés. D'ailleurs plusieurs chercheurs mettent clairement l'existence d'un lien significatif entre l'engagement organisationnel et la motivation au travail.

La présente recherche avait pour but d'approfondir les connaissances traitant de la relation entre les motivations au travail et l'engagement (comportement) organisationnel des salariés d'Ifri, la présente recherche de motivation au travail au sein de l'organisation semble être la conséquence d'un fort degré d'engagement organisationnel chez les salariés (RAYEN et DECI 1985), à cet effet plusieurs recherches ont tenté de déterminer la motivation chez les salariés mais seules quelques études se sont intéressées au comportement au travail au temps qu'antécédents potentiels de (ALLEN, et MAYER 1951) qu'on étudie l'engagement organisationnel dans ces différentes dimensions.

L'objectif principal de ce mémoire consiste à vérifier la relation entre motivation et l'engagement organisationnel, ainsi que leurs effets sur les comportements des salariés.

En effet plus le niveau de motivation augmente chez les salariés plus le niveau de l'engagement s'accompagne aussi positivement.

Enfin, et à partir de ce principe qui invite à continuer à chercher à apporter des recherches plus approfondies et très éclairées sur ce thème qui est de plus en plus intéressant dans la gestion des ressources humaines, surtout avec

l'évolution du marché du travail et des concurrences et avec les aspects économique et socio psychologique des salariés qui s'accompagne et influencée dan la vie professionnel.

A ce point, on peut dire que toutes nos hypothèses concernant la multi démentions de la relation positive existante entre la motivation au travail et l'engagement organisationnel des salariés, a été confirmé, sauf la cinquième dernière qui a été infirmé.

On peu dire que la motivation est le moteur essentiel de tout engagement organisationnel chez les salariés.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

A- Les ouvrages :

- GRAWITZ Madeleine, **Lexique des sciences sociales**, 7eme édition, Dalloz, paris, 2002.
- LOUCHE Claude, **Introduction a la psychologie du travail et des l'organisation**, Armande colin, parie 2007
- ROSSEL Patrice, **La motivation au travail, (concept et théories)**, Edition Toulouse, France, 2000.
- VALLERANCE R.J, **Introduction concept de motivation**, Laval(Québec), édition étude vivant-vigot

B - les ouvrages méthodologiques :

- ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Alger, 1997.
- BOUDON Raymonde, **Des méthodes en sociologie**, Puf, Paris 1970.

C- Mémoires et thèses :

- AURELIE Gendron Boulonger, **L'impact de la rémunération variable sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel**, Ecole des relations humaines industrielles, Novembre 2014.
- ADOULPHE Félix Ngalle, **Les déterminations de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel chez les professionnels en ressources humaines**, Université de Montréal, Février 2012.
- CLAUDE Lokossou, **La problématique de la motivation du personnel dans les entreprises publiques**, Université Montréal, décembre 2008.
- EMILIE Lavoie, **L'impact de la satisfaction envers les régimes de rémunération variable sur l'engagement organisationnel : l'influence**

des comportements du travail équipe, Université de Montréal, Avril 2008.

- MARIE Claude Décarie, **Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses**, Université Montréal, 2010.
- ISABELLE Lapirre, **Engagement organisationnel influence des comportements du travail d'équipe, université Montréal, avril 2008.**
- KANIN Soufiane, **sens du travail, santé mentale et l'engagement organisationnel**, Université de Bejaia, 2013.
- OKASSIE Abolou, **stratégies de motivation et optimisation des ressources humaines**, Centre africain d'études supérieur en gestion, juillet 2005.

E-Cite d'internet :

- www.papurus.com (mise ajoure le 10 -05-2015 à 11 :30h)
- www.cairn.com (mise ajoure le 20-04-2015 à 16 :25h)
- www.google.fr (mise ajoure le 24-04-2015 à 21 :00h)
- www.cadre-desante.com (mise ajoure le 15-04-2015 à 17 :00h)

Annexe

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

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

Option : sociologie de travail et ressources humaines

Thème :

***La relation entre les styles de
motivation et les types de l'engagement
au travail***

Réalisé par : CHERGUI Fouad

DJAOUANI Abderhemane

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master II en sociologie, option : sociologie du travail et de ressources humaines ayant pour thème : « L'évaluation des compétences et son effet sur la motivation au travail ». On vous serez reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remerciez d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Encadré par : Mr : DJEFFAL Mokrane

Année universitaire : 2014/2015

Questionnaire

A) JE suis fière d'appartenir à cette organisation

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

B) Je ressente vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

C) J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

D) je ne suis pas effectivement attaché a mon organisation

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

E) Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille dan mon organisation

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

f) mon organisation représente beaucoup pour moi

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

G)- Il ne serait pas correct moralement de quitter mon organisation

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

h)-il ne serait pas correcte de quitter maintenant mon entreprise actuelle même si c'airait avantageuse pour moi

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

I)- j'estime que je serais coupable si je quitter maintenant mon organisation actuelle

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

j)- je trahirais la confiance qu'on ne fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

k)- si on m'offrait un poste dan une autre organisation je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

l)- je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligation envers certaine personnes qui y travailler

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

m)- je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1)-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| 6-fortement d'accord | <input type="text"/> |

n)- pour moi personnelle quitté mon organisation actuelle entrainerait plus d'inconvénients que d'avantages

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1-fortement en désaccord | <input type="text"/> |
| 2-assez en désaccord | <input type="text"/> |
| 3-un peut en désaccord | <input type="text"/> |
| 4-un peut d'accord | <input type="text"/> |
| 5-assez d'accord | <input type="text"/> |
| | <input type="text"/> |

6-fortement d'accord

O)- je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

P)- je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

Q)- je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

r)- j'estime mes possibilités de choix trop limité pour envisager de quitter mon organisation actuelle

- 1-fortement en désaccord
- 2-assez en désaccord
- 3-un peut en désaccord
- 4-un peut d'accord
- 5-assez d'accord
- 6-fortement d'accord

2-Indique dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail

Ne correspond Pas du tout	correspond tres peu	correspond un peu	correspond moyennement	correspond assez	correspond fortement	correspond très fortement
1	2	3	4	5	6	7

a)- Par ce que j'aime vraiment ce travail

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- b)- Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- c)- par ce que j'ai du plaisir à faire ce travail.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- d)- par ce que ce travail correspond bien à mes intérêts
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- e)- par ce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) me mettent De la pression pour que je le fasse.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- f)- Par ce que certains (ex. : employeur, superviseur...) ne me récompenseront Financièrement que si je fais assez d'efforts au travail.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- g)- Pour ce éviter d'être critiqué par certains (ex. : supérieur, collègues, famille, Clients...)
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- h)- Pour répondre aux attentes de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, Clients...).
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- i)- par ce que je risque de perdre des avantages monétaires si je ne fais pas assez D'efforts au travail.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- j)- Par ce que certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...) m'obligent à Le faire.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- k)- Par ce que certains (ex. : employeur, superviseur...) m'ont promis des Opportunités de progression ou de promotion si je fais assez d'efforts au Travail.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- l)- Pour obtenir l'approbation de certains (ex. : supérieur, collègues, famille, Clients...).
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- m)- Parce que certains (ex. : employeur, superviseur...) menacent de me Congédier si je ne fais pas assez d'efforts au travail.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- n)-Pour éviter de décevoir certains (ex. : supérieur, collègues, famille, clients...).
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- o)-Je n'en fais pas parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à Faire ce travail.
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
- p)-H honnêtement, je fais peu d'efforts dans ce travail
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|

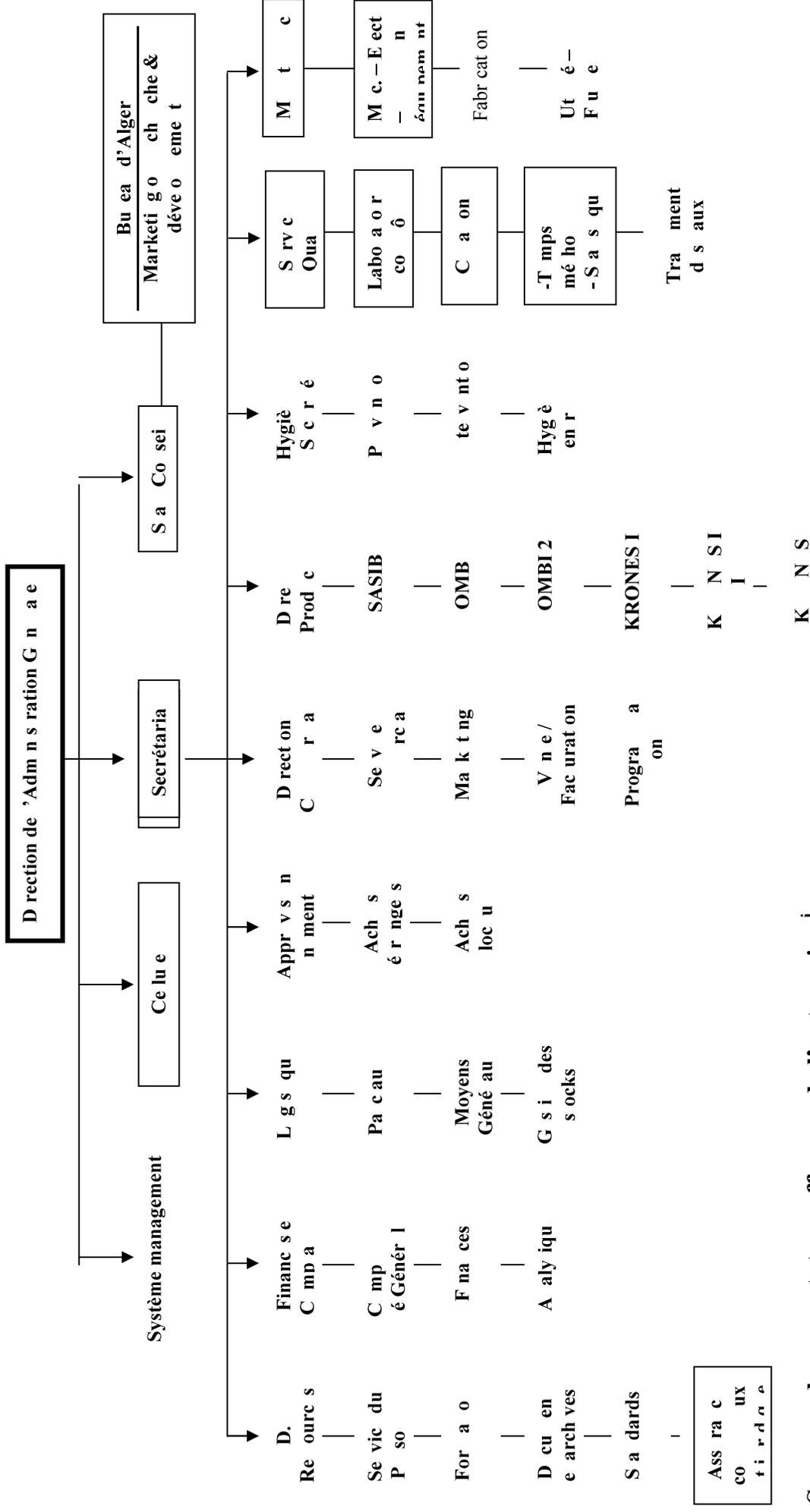
q)- H honnêtement, je fais le strict minimum dans ce travail.

1 2 3 4 5 6 7

r)-H honnêtement, j'investis peu d'énergie dans ce travail

1 2 3 4 5 6 7

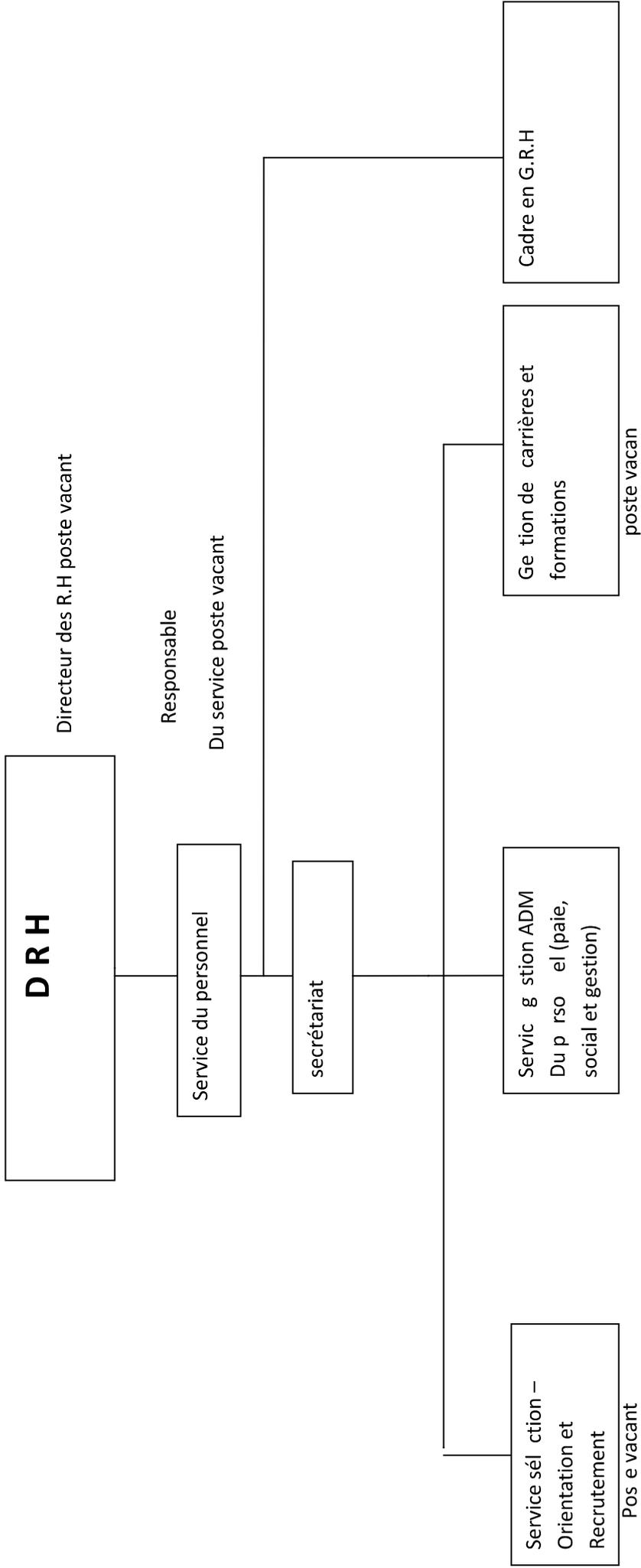
Organigramme de la SARL IBRAHIM et Fils « IFRI »



Sourc : documentat on off ce de l'ent ep ise.i

Direction des Ressources Humaines

Service du personnel



Revue des demandes d'emploi
 Sélection et recrutement
 Liaison des nouveaux recrues

-Section gestion administrative
 -Section sociale
 -Section paie-Exploitation postale

Suivi des carrières
 Appointements
 Stage pratique

Orientation
 Activités
 Relations sociales
 Les organisations sociales

-pr spect