



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des Science Humaines et Sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

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

Option : sociologie des organisations et du travail

THEME

L'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés

Cas pratique : L'entreprise MORTERO de Bejaia

Réaliser par :

- ❖ M^{eme} BOUREMANI Tinhinane
- ❖ M^{eme} BOUKIA Zeyneb

Encadrer par : M. MATI Ali

Année universitaire 2021/2022

Remerciement



À la fin du cycle de nos études, nous remercions avant tout dieu qui nous a donné force et détermination afin que nous puissions accomplir ce travail.

Nous exprimons nos plus sincères remerciements à M. MATI Ali pour tous ses précieux conseils et notamment pour son accompagnement tout au long de notre travail.

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre présent travail.

Un grand merci spécial à Monsieur Benkhanouche Rafik et Madame Assia du service GRH et également à tout le personnel qui nous a aidés lors de notre stage au sein de l'entreprise MORTERO.

Enfin, on remercie sincèrement tous nos professeurs qui ont contribué à notre formation en sociologie organisation et du travail.

Dédicace

C'est avec un immense plaisir que je dédie ce modeste travail à la personne la plus chère de ma vie, ma mère ainsi qu'à l'homme qui a fait de moi une femme, mon père.

Notamment À Mes chers Frères Massi et Dyhia et À tous les membres de ma famille et à tous ceux qui ont contribué à ma réussite.

Car l'accomplissement de ce travail n'a pas été facile s'ils n'étaient pas là pour me donner un élan moral et du courage.

Je tiens à remercier chaleureusement Monsieur Mati Ali de nous avoir aidés, puisque grâce à lui nous avons pu avancer rapidement et sans oublier ma binôme Zeyneb qui avec elle on a tant donné on s'échangeant d'informations pour qu'on puisse prendre ce qui était bon pour notre mémoire et arrivé au bout du tunnel.

BOUREMANI Tinhinane

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail à la personne la plus chère qui m'a manqué mon cher père que dieu l'accueil dans son vaste paradis et aussi je témoigne ma profonde gratitude et reconnaissance, à ma mère qui m'a encouragé durant tout cursus scolaire.

Ainsi que mes adorables sœurs Soraya, Meriem, Teldja, Miyada, Manar et mes frères Adel, Rabeh et surtout mon frère Malek qui m'a donner tout le courage car il a toujours été ma source pour affronter les différents obstacles.

A mes chères cousines Samira et Mounia qui ont été à mes côtés, merci pour vos encouragements.

*Et sans oublier mon cher oncle Hmimi qui m'a toujours encouragé.
Au finale je remercié monsieur Mati Ali pour son aide et ses conseils,
d'autant plus mon amie Tinhinane avec qui j'ai réalisé ce travail.*



BOUKIA Zeyneb

La liste des abréviations

Abréviations	Significations
GRCA	Groupe de recherche sur les comportements antisociaux
CAAT	Comportement antisociaux au travail
SOQ	Situation Outlook Questionnaire
TAD	Théorie auto-determination

La liste des figures

N° des figures	Titres	N° de pages
Figure N°1	Typologie du climat organisationnel selon l'axe confiance/méfiance (Brunet et Savoie, 2016)	38
Figure N°2	Comparaison schématique des théories de Maslow et Herzberg	52
Figure N°3	les 07 références fabriquées pour les Façades	62
Figure N°4	les 08 références fabriquées en Colles et Joints	62
Figure N°5	les 06 références fabriquées en Mortiers Spéciaux	62
Figure N°6	implantation de l'entreprise sur la zone géographique	63
Figure N°7	implantation usine et représentant de Zone sure carte géographique	65

La liste des tableaux

N° des tableaux	Titre	N° de page
Tableau N°1	Principale étapes d'évolution de MORTERO spa	65
Tableau N°2	Les dimensions actuelles de l'entreprise	66
Tableau N°3	Les caractéristiques	68

Table des matières

Introduction	I, II
---------------------------	--------------

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix de thème	08
2. Les objectifs de la recherche.....	08
3. La problématique.....	11
4. Les hypothèses.....	13
5. La définition des concepts clés.....	13
6. La pré-enquête.....	17
7. Le déroulement de l'enquête.....	17
8. La méthode et la technique.....	18
9. La population d'étude.....	19
10. L'échantillonnage.....	19
11. Les études antérieures.....	20
12. Les difficultés rencontrés.....	23

Partie théorique

Chapitre II : Cadre théorique, le climat organisationnel

1. L'histoire du climat organisationnel.....	26
2. Les définitions du climat organisationnel.....	27
3. Les caractéristiques du climat.....	29
4. Les dimensions du climat organisationnel.....	29
• L'environnement immédiat de travail.....	29
• La gestion de l'unité par le supérieur.....	30
• Relation entre les collègues.....	31
5. Les théories du climat organisationnel.....	32
• La théorie de Likert.....	32
• La théorie de Lewin.....	33
• La théorie d'Ekvall et Lauer et al.....	33

6. Les types du climat organisationnel.....	34
• Le climat de méfiance.....	34
• Le sous-climat de malveillance.....	35
• Le sous-climat de nuisance.....	35
• Le sous-climat de rigidité.....	36
• Le climat de confiance.....	36
• Le sous-climat de souplesse.....	37
• Le sous-climat de soutien.....	37
• Le sous-climat de bienveillance.....	37
7. Les effets du climat organisationnel.....	39
• Les conséquences d'un climat défavorable.....	39
• Les bénéfices d'un bon climat favorable.....	39
8. Travailler la culture organisationnelle.....	40

Chapitre III : Cadre théorique, la motivation au travail

1. L'histoire de la motivation.....	42
2. Les définitions de la motivation.....	43
3. Les caractéristiques de la motivation.....	46
4. Les types de la motivation.....	46
• La motivation intrinsèque.....	46
• La motivation extrinsèque.....	47
• L'amotivation.....	48
5. Les théories de la motivation.....	48
• La théorie de Ryan et Deci.....	48
6. Les théories internes.....	49
• La théorie de Frederick Herzberg.....	50
• Enseignement à tirer.....	50
• Récapitulation.....	53
7. Les théories externes.....	53
• La théorie de Frédéric Taylor.....	53
8. Les facteurs de la motivation au travail.....	53

9. Les causes de la perte de la motivation.....	54
--	-----------

Partie pratique

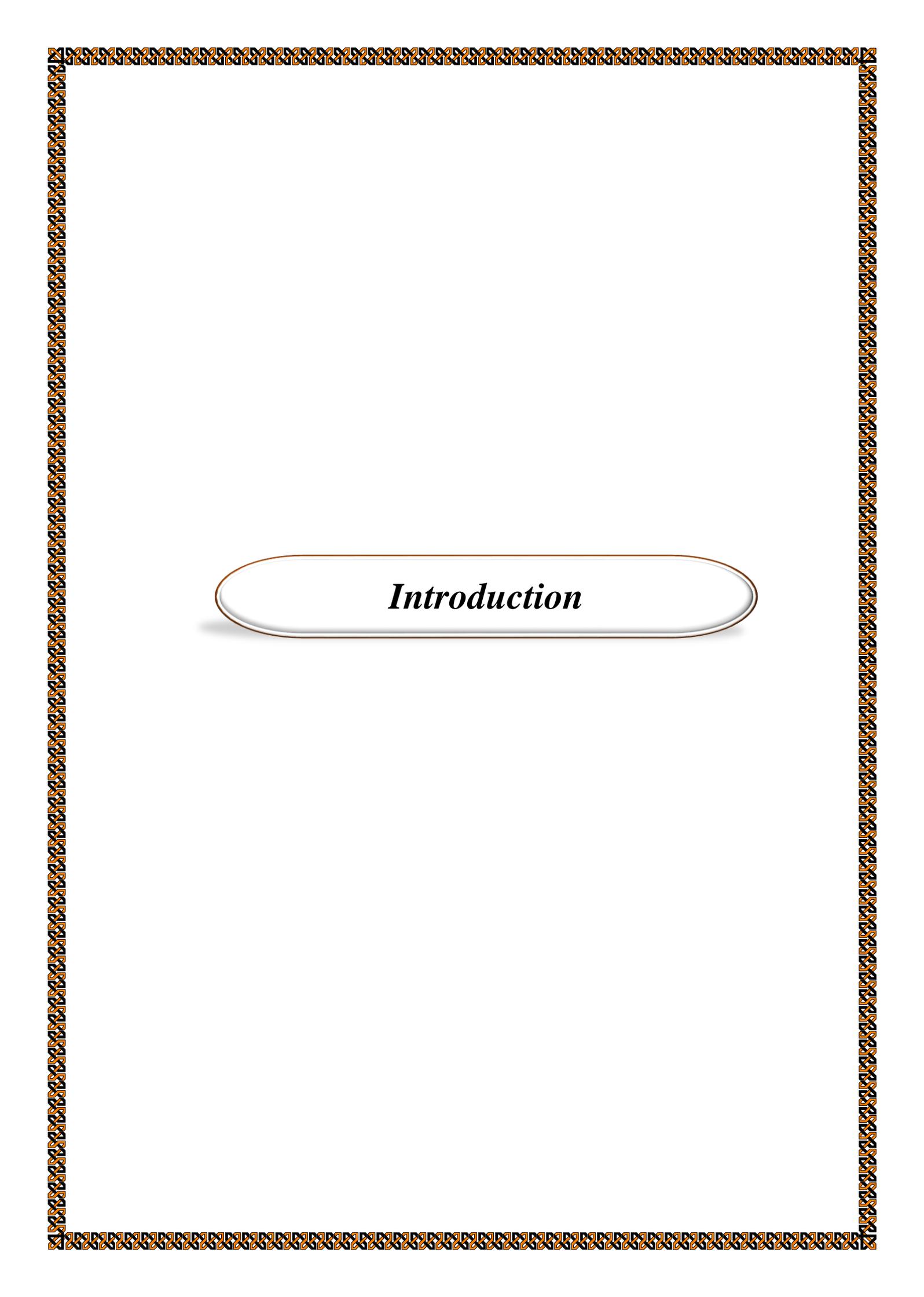
Chapitre VI : Présentation de l'entreprise

1. Présentation de l'entreprise.....	58
2. L'historique.....	58
3. Informations juridique MORTERO spa	60
4. Gamme de produit.....	61
5. Localisation et contacts.....	63
6. L'évolution.....	65
7. Dimension de l'entreprise MORTERO spa.....	66

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse des données

1. Caractéristiques de l'échantillon.....	68
2. Discussion de la première hypothèse.....	69
3. Discussion de la deuxième hypothèse.....	76
Conclusion.....	86
La liste bibliographiques.....	88

Les annexes



Introduction

Introduction

Le travail est l'un des principaux piliers de la société ; où chacun accomplit une tâche spécifique afin que la société humaine se développe et que tous puissent vivre en profitant de tous les aspects de la vie, aussi bien majeures que mineures ; c'est pourquoi le travail est l'un des sujets qui figurent dans les priorités des gouvernements, des États et des peuples, car si la vie d'une personne est dépourvue de travail elle devient inutile. Pendant longtemps, le travail a été considéré par les travailleurs comme un simple gagne-pain, autrement dit c'était un moyen de subvenir à ses besoins sans aucune considération relative au bien-être. Aujourd'hui avec la modernisation et avec tous ses changements qu'a connus le monde, le travail occupe une place primordiale dans la société et les salariés à présent cherchent ce qu'ils leur apportent le plus d'épanouissement au travail. Car à présent le travail est considéré comme le deuxième composant de notre identité après la famille tant qu'il détermine le statut de l'individu dans la société et donc ce dernier est devenu plus qu'un moyen de subvenir à nos besoins parce qu'il donne une valeur et un vrai sens à notre vie tant qu'on a la sensation d'être important dans notre société.

Depuis quelque année les entreprises s'intéressent de plus en plus sur les facteurs de la motivation et du bien-être de ses salariés et à tous les éléments qui puissent permettre cela. Parce que les salariés dans nos jours, sont de plus en plus difficiles à séduire c'est pourquoi les entreprises avec le temps ont commencé à mettre en place des procédures nécessaires pour améliorer le climat organisationnel et faire évoluer la qualité de leur environnement de travail et tous ce qui peut influencer sur les travailleurs en général. Ces changements permettent aux entreprises de rompre la monotonie, de rafraichir ses idées, en vue d'augmenter la productivité de travail. D'autant plus, les organisations et les entreprises, trouvent que la chose la plus importante qui les qualifiait pour diriger et ce qui les maintient plus fort c'est qu'elles ne doivent pas se focaliser seulement sur l'expérience et aussi sur la compétence de l'employé ainsi que sur l'accomplissement des responsabilités, mais certes elles cherchent d'autres moyens pour rester toujours en avance et l'augmenter l'enthousiasme au milieu du travail parce que le savoir-faire ne suffit jamais pour se démarquer. Les entreprises aujourd'hui, ont besoin de collaborateurs dynamique et extrêmement motivé et surtout pourvue de bon sens pour prospérer, c'est pour cette raison qu'elles aspirent à innover dans divers domaines afin de progresser et en vue de faire avancer ses idées, ses opinions en d'autre termes, pour se développer rapidement et d'atteindre ses objectifs dont ils ont tracées pour faire face à ses concurrentes. Depuis peu,

Introduction

l'environnement de travail et précisément le climat organisationnel fait l'objet d'une grande attention en raison de l'influence qui cause sur la nature du travail et même sur la qualité de travail extrait et en plus il est la principale raison dont les salariés augmentent leur motivation à l'exécution de leurs tâches sans oublier sa capacité d'améliorer la performance ainsi que d'accroître l'efficacité des entreprises d'après certaines recherches.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'étudier le climat organisationnel et son impact sur la motivation des salariés à l'entreprise MORTERO de Bejaia et afin de bien mener ce travail nous l'avons divisé en cinq divers chapitres, à savoir :

Le chapitre méthodologique, dans lequel nous avons présenté les éléments suivants : les raisons et les objectifs du choix de thème, l'élaboration de la problématique, la formulation des hypothèses, la définition des concepts clés, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, l'indication de la méthode et la technique, la détermination de la population d'étude, l'échantillonnage, les études antérieures, les alias rencontré.

Le chapitre théorique du climat organisationnel, dans lequel on a aussi développé ces titres : l'histoire du climat organisationnel, les définitions du climat organisationnel, les caractéristiques du climat organisationnel, les dimensions du climat organisationnel, les travaux et les théories du climat organisationnel, les types du climat organisationnel, les effets du climat organisationnel, travailler la culture organisationnelle.

Le chapitre théorique de la motivation au travail, où nous avons également mis au point sur ce qui suit : l'histoire de la motivation, les définitions de la motivation, les caractéristiques de la motivation, les types de la motivation, les théories de la motivation, les facteurs de la motivation au travail, les causes de la perte de la motivation,

Le chapitre de la présentation de l'entreprise, dans lequel on a élaboré ces titres : la présentation de l'entreprise, l'historique de l'entreprise, information juridique de l'entreprise MORTERO spa, présentation des gammes de produits, la détermination de sa localisation, l'évolution, les dimensions de l'entreprise.

Le chapitre de l'analyse et interprétation des données, où nous avons présenté nos données dont on a collectées, et sur la base de nos résultats, nous avons été en mesure de répondre à notre problématique ainsi qu'aux hypothèses que nous avons avancées.



Chapitre I cadre méthodologique

Préambule :

Opérationnellement, la méthodologie se définit comme un ensemble d'étapes à suivre en vue d'atteindre un objectif précis. Donc dans ce chapitre méthodologique nous avons détaillé les éléments qui suivent : tout d'abord, les raisons et les objectifs du choix de thème puis l'élaboration de notre problématique de recherche et la formulation de nos hypothèses et aussi la définition des notions clés et la clarification des termes utilisés. Ensuite nous avons présenté la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et aussi indiqué la méthode et la technique adéquates ainsi que nous avons déterminé la population d'étude, l'échantillonnage et les lieux rencontrés et pour terminer nous avons cité des études antérieures sur le climat organisationnel.

1. Les raisons du choix de thème

Les raisons qui nous ont poussées à aborder cette thématique sont présentées comme suit :

❖ Les raisons subjectives :

- Envie de comprendre et d'obtenir des éclaircissements sur l'objet d'étude.
- Curiosité d'apprendre et d'avoir un aperçu sur le domaine de travail.
- Recueillir des informations pertinentes et enrichir plus nos connaissances.

❖ Les raisons objectives :

- Découvrir l'importance du climat organisationnel et son influence sur la motivation au travail.
- Le sujet de la recherche s'inscrit dans le cadre de notre spécialité de laquelle on s'est formé.
- Cette recherche intéresse les organisations en général parce que c'est l'un des sujets modernes sur lesquels abondent les études administratives.

2. Les objectifs de la recherche

- Obtenir les différents facteurs qui peuvent démotiver ou bien motiver le salarié au milieu de travail.
- Savoir les différents lieux que rencontrent les salariés.
- Connaître les besoins et les attentes des salariés au travail.

Chapitre I cadre méthodologique

- Approfondir notre réflexion par des témoignages qualitatifs.
- Alimenter notre mémoire par une vision terrain concrète : identifier les facteurs clé qui relèvent de l'épanouissement de l'individu au travail.
- Démontrer que les résultats de la recherche peuvent permettre à l'entreprise de prioriser ses actions et d'accroître ses forces.



Problématique

1. Problématique

Dans notre époque, les conditions économiques et politiques obligent la direction des organisations qu'elles soient internationales ou bien locales à travailler dur pour changer l'environnement fonctionnel afin d'être à la hauteur et d'assurer la créativité ; étant donné que la créativité est l'objectif majeur de toutes les organisations, un critère qui renforce et soutient ces dernières et qui participe même à construire un avenir prometteur qui les distingue des autres organisations. Actuellement les entreprises pour se développer elles doivent constamment améliorer leurs compétitivités et leurs modes de gestion afin d'atteindre des objectifs meilleurs, pour cela l'homme occupe le centre d'intérêt de toutes les entreprises publiques ou privées puisque l'individu obtient des résultats excellents lorsqu'il est à son plein potentiel, et quand il est mieux placé et bien organisé en lui donnant des moyens nécessaires il s'adonne avec passion à la réalisation de sa tâche quotidienne avec succès.

Dans nos jours, toutes les organisations en général ont besoin de soigner leur environnement de travail et particulièrement leur climat organisationnel qui influence le bien-être des salariés et leur satisfaction au travail. À cet égard, les gestionnaires ont intérêt à développer leur climat organisationnel et de créer une atmosphère saine afin de sortir le meilleur de leurs employés car un bon climat garantit généralement l'épanouissement et la motivation des salariés. Autrement dit les salariés aient le plaisir de travailler et c'est ce qui envoie une image positive de l'entreprise et la rendrait plus accueillante, c'est pourquoi le climat organisationnel ne doit pas être négligé car il peut être dévasté et notamment ça donnera naissance à la démotivation des salariés comme il a dit le philosophe *ALBERT SCHWEITZER* : « *le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites-vous réussirez* »¹ c'est-à-dire l'homme s'il aime son travail il sera effectivement motivé car la motivation provient des émotions et pour déclencher cette motivation il est essentiel que le climat organisationnel soit sain et harmonieux et aussi il répond aux besoins de ses acteurs c'est pour cette raison que les entreprises s'intéressent de plus en plus sur les facteurs de motivation. Car avec le changement de l'environnement, et avec la mondialisation, et le développement techniques, ont poussé ses dernières à comprendre que l'homme c'est un élément primordiale qui représente leur force, et qu'elles doivent le mettre au cœur de leurs sollicitudes pour consolider leur compétitivité. Donc selon Larousse le climat organisationnel

¹ **ATMAM CEDRIC CHARLES, Espèce d'Abrutis ou Le Réveil de l'Humanité**, Un essai 100% humain par ATMAN, Vietnam, 2019, p 347.

Chapitre I : cadre méthodologique

est synonyme de l'ambiance, en d'autres termes il désigne « *une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs sur la façon dont ils sont traités et gérés* ». ¹

En effet, l'entreprise algérienne aujourd'hui est le moteur de l'économie mais en revanche elle ne serait rien sans ses employés c'est pour cela que la motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises car ils doivent agir sur les facteurs de motivation afin d'encourager plus de personnes à travailler bénévolement pour atteindre des objectifs organisationnels et d'améliorer considérablement la performance. Par ailleurs, nombreuses recherches ont démontré qu'un salarié motivé au travail présente un comportement ou une activité qui est très bénéfique pour l'entreprise et donc la réussite de cette dernière ne se résume pas seulement à son résultat financier, mais aussi sur les nouvelles manières qui puissent permettre de trouver comment fasciner et fidéliser ses collaborateurs et d'éviter la démotivation de ces derniers. Conformément à *MCSHENE et BENABOU* : « *qui considèrent que la motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité, et la persistance du comportement volontaire d'une personne. Ainsi que, la motivation est une certaine énergie investie volontairement et de façon durable par un individu et dirigée vers un but dont l'atteinte lui procure satisfaction* » ²

Cependant, l'objectif de notre recherche repose sur l'influence du climat organisationnel sur la motivation des salariés, dont on cherche à bien comprendre l'utilité du climat organisationnel et son rôle prépondérant dans la motivation et le succès d'une entreprise. À cet effet, on tentera de répondre à la question fondamentale suivante :

- **Quel est l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés de l'entreprise MORTERO Bejaia ?**

Sous cette question découle les questions suivantes :

- **Quel est l'impact du climat organisationnel sur la motivation interne des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia ?**

¹ HASS CAROLYN, « **comment le groupe informel agit sur la relation entre leaderships transformel et le climat organisationnel** », Mémoire de maîtrise, Département Psychologie Faculté des arts et sciences, L'université Montréal, Août 2009, p 13.

² HASS CAROLYN, Ibid., p 243.

- **Quel est l'impact du climat organisationnel sur la motivation externe des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia ?**

2. Hypothèses

Définition de l'hypothèse :

D'après Omar Akteuf, « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver » {...} « L'hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence. »¹

Opérationnellement, suite au problème exposé dans la question principale de notre problématique, nous avons avancé des hypothèses ci-dessous :

H₁ L'effet du climat organisationnel sur la motivation interne des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia.

H₂ L'effet du climat organisationnel sur la motivation externe de la motivation des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia.

3. Définition des concepts clés

Le concept : « c'est une abstraction, une pensée, un moyen de connaissance » {...} « le concept c'est une présentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomènes ou d'objet ». ²

Opérationnellement pour mieux conduire notre étude a une voie déterminée, nous avons défini les concepts clés et préciser les notions à développer dans le cadre théorique :

Le climat organisationnel :

Selon Bélanger et al « le climat organisationnel est un ensemble de caractéristiques objectifs et relativement permanent de l'organisation, décrit tel que perçu les membres de

¹ OMAR AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUK, 1987, Canada, p 57.

² GRAWITS MADELEINE, Méthodes des sciences sociales, 11eme Ed, Dalloz, 2001, Paris, p 18-19.

Chapitre I : cadre méthodologique

l'organisation et qui sert à donner une certaine personnalité à l'organisation tout en influençant le comportement et les attitudes des membres »¹.

Opérationnellement le climat organisationnel : exprime et énonce la personnalité ou bien la notabilité de l'entreprise et surtout il fait référence à toutes les conditions internes et externes qui encerclent les employés au travail. D'une part, ces conditions ont un impact significatif sur le comportement du salarié et d'autre part, forment ses attitudes envers son travail et envers l'entreprise elle-même. Et de plus cela permet de déterminer le niveau de la motivation de satisfaction ainsi que le niveau de la performance. Concrètement, le climat organisationnel c'est un environnement interne de travail qui a un impact direct sur l'individu, qui est considéré aussi comme l'unité de base dans la structure sociale de l'entreprise.

L'environnement de travail :

« Désigne l'ensemble des conditions matérielles et humaines qui composent le cadre de travail. Il comprend également les conditions d'hygiène et de sécurité. »²

Opérationnellement l'environnement de travail : c'est le lieu où l'employé passe sa vie professionnelle à exercer son devoir ; ce lieu s'intéresse généralement aux conditions climatiques et psychologiques au sein de l'entreprise afin de contrôler et d'éliminer les sources et les causes d'accidents et maladies potentielles car les ressources humaines sont susceptibles d'être infectées lors de l'exécution de leurs travaux.

Les relations professionnelles :

« Rapports sociaux établis autour du travail salarié ; actions auxquelles ils donnent lieu conflits, négociations engagés à l'initiative des salariés, des employeurs ou des forces qui les représentent : syndicats, patronat, pouvoirs publics ».³

¹ LAFLAMME ROCH, **la vie dans les organisations : des indicateurs de succès**, presses de l'université du Québec, 1994 p 16.

² SANTIS DE MAËLYS, **Environnement de travail : comment améliorer la qualité de vie au travail ?** Mise en ligne le 04/02/2021. Consulter le 12/02/2022 à 18 :00 heures. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bien-etre-employes/environnement-travail>.

³ RAYMOND BOUDON, PHILIPPE BESNARD et Al, **Dictionnaire de la sociologie**, Larousse, 2012, p 197.

Chapitre I : cadre méthodologique

Opérationnellement les relations professionnelles : sont les liens qui s'établissent dans le domaine du travail, et actuellement sont devenus parmi les facteurs qui y ont un impact sur la qualité de travail en raison des pressions auxquelles les travailleurs sont exposés à partir de cette relation parce que les pressions du travail ne sont pas seulement dues aux aspects matériels, mais aussi à cause des relations qui existent entre les travailleurs. En revanche, ses relations ne représentent pas seulement la relation entre le salarié et son collègue mais aussi la relation qui existe entre le supérieur et ses subordonnés.

L'entreprise :

Selon Capul : « l'entreprise se définit comme une organisation dont l'activité consiste à produire des biens ou des services pour vendre sur le marché afin de réaliser un profit ». ¹

Opérationnellement l'entreprise : c'est un organisme constitué de membres de personnes qui partagent des objectifs communs, en unissant pour atteindre des buts spécifiques et déclarés, ou bien c'est un projet qui unit certains individus pour générer des bénéfices.

La motivation :

Selon Vallerand et Thill « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes qui engendrent l'initiation, la direction, l'intensité, et la persistance du comportement » ².

Opérationnellement la motivation : c'est un processus qui permet aux employés d'être dynamique ou autrement dit c'est le désir d'agir ou d'avancer vers un certain but. En outre la motivation donne aux travailleurs une image positive de leur environnement de travail puisqu'ils sont emballés par ce qu'ils font et en plus ils sont satisfaits et même prêts à investir leurs temps dans les choses importantes au travail car ils aiment leurs tâches et l'exercent en toute harmonie.

¹ BEITONE ALAIN et HEMDANE ESTELLE, La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économique et sciences en classe de seconde, IUFM de l'académie D'Aix-Marseille, 2005, pp 29-39

² CARRE PHILIPPE ET FENOUILLET FABIEN, Traité de Psychologie de la Motivation, Dunod, Paris, 2009 p 49.

La motivation interne :

Selon Deci et Ryan la motivation interne : « c'est lorsque l'individu fait une activité parce qu'il la trouve intéressante et qu'elle lui apporte satisfaction ou plaisir. L'individu qui agit sous l'impulsion de la motivation intrinsèque le fait parce que l'activité elle-même est pour lui source de gratification. La personne est intéressée à ce qu'elle fait et manifeste de la curiosité, explorant de nouveaux stimuli et travaillant à maîtriser des défis toujours plus grands »¹.

Opérationnellement la motivation interne : c'est quand l'employé a un désir personnel de défi, de réussite et de la performance de haute qualité et cela consiste que ce dernier se motive par lui-même avec de l'énergie positive pour décrocher une force en vue d'obtenir le succès dont il aspire. En bref c'est d'assumer des responsabilités supplémentaires au travail pour améliorer ses compétences sans avoir l'intention d'acquiescer l'appréciation ou l'approbation de quelqu'un.

La motivation externe :

Pour Deci et Ryan la motivation externe : « c'est par opposition, implique que l'individu entreprend une activité en fonction d'une conséquence qui lui est extérieure. Parmi les exemples les plus évidents de motivation extrinsèque figure le cas où l'individu agit avant tout pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition »².

Opérationnellement la motivation externe : c'est le fait qu'un salarié se sent motivé pour accomplir sa tâche en échange de la récompense elle-même. Autrement dit, c'est un mécanisme lié aux avantages que l'employé obtiendra une fois qu'il a effectué son propre travail donc c'est un motif d'action qui est lié directement au rendement matériel et ce dernier exécute son activité en vue d'obtenir des récompenses successivement.

¹ **DECI EDWARD ET RYAN RICHARD, Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie**, Allocution du Président Honoraire, Canadian Psychological Association, Département of Psychology, University of Rochester, Vol. 49, 2007, pp 24-34.

² **DECI EDWARD ET RYAN RICHARD, Ibid**, pp 24-34.

La satisfaction au travail :

« La satisfaction au travail est un sentiment qui résulte de l'appréciation personnelle, subjective et en partie inconsciente faite des différents éléments de la situation de travail et leur adéquation ressentie avec la définition que l'on a de soi ». ¹

Opérationnellement la satisfaction au travail : c'est un sentiment ressenti par l'employé envers son travail et qui résulte d'une prise de conscience de ce que son travail lui offre et de ce qu'il devrait retirer de son travail. Autrement, c'est la capacité du travail de pouvoir satisfaire les principaux besoins du salarié, qui lui donneraient la sensation d'être épanoui, et assurer l'appréciation, la réalisation, le respect, ainsi que la créativité

4. La pré-enquête :

Opérationnellement, pour bien comprendre logiquement le phénomène étudié nous avons déplacé directement sur le terrain, pour effectuer une pré-enquête qui a duré une semaine au sein de l'entreprise MORTERO de Bejaia. A cet effet, nous avons réalisé des entretiens exploratoires dans le but d'obtenir des informations qui nous ont aidées à concrétiser notre travail théorique et même de mieux se préparer sur le terrain car nous avons pu élargir nos connaissances et d'avoir un aperçu sur le terrain dont l'enquête sera menée.

« Les entretiens exploratoires ont pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément ». ²

5. Le déroulement de l'enquête

« L'enquête elle consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux

¹ MUCCHIELLI ALEX, **Rôle et communications dans les organisations** : connaissance du problème, Ed 3^e ESF, France, 1991, p 58.

² BLANCHET ALAIN ET GOTMAN ANNE, **l'entretien et ses méthodes**, 2eme Ed, Armand Colin, 2007, Paris, p 39.

humains et sociaux, à leur attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs. »¹

Opérationnellement en ce qui concerne notre enquête nous avons accompli cette dernière au niveau de l'entreprise MORTERO de Bejaia pour une période de 45 jours qui a débuté le 25 février 2022 et qui s'est terminé le 12 avril 2022. Durant cette période notre objectif est basé sur la récolte de données bien précisées afin qu'on puisse vérifier nos hypothèses.

6. La méthode et la technique de recherche

La méthode utilisée :

« La méthode est considéré comme un ensemble de règle indépendantes de toutes recherche et contenu particulier, visant surtout des processus et formes de raisonnement et de perception, rendant accessible la réalité à saisir ».²

Opérationnellement, vu la thématique dont on a choisi pour étudier, nous avons opté pour la méthode qualitative en raison que notre recherche nécessite de recueillir des données qui vont nous permettre d'améliorer davantage la compréhension et de développer la connaissance sur la réalité du climat organisationnel et son impact qui peut engendrer sur les comportements des salariés au milieu du travail.

La technique utilisée :

« La technique est un ensemble de procédés et d'instrument d'investigation utilisé méthodiquement »³

Opérationnellement, pour notre recherche nous avons opté pour la technique d'entretien semi-directif là où on a construit un guide d'entretien par rapport aux hypothèses anticipé, ce dernier comprend trois axes qui se constitue d'un ensemble de questions dont la première partie qui est nommé « les coordonnées des personnes interrogées » la seconde « l'effet du climat

¹ QUIVY RAYMOND ET CAMPENHOUDT LUC VAN, Manuel de recherché en sciences sociales, Ed 4^eDunod, Paris, 2011, p 167.

² GRAWITZ MADELEINE, op cit, p 351.

³ MAURICE ANGERS, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Alger, Casbah, 1997, p 130.

organisationnel sur la motivation interne des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia. » Et la troisième « l'effet du climat organisationnel sur la motivation externe des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia. ». Sur cette base nous avons interrogé les salariés qui travaillent à l'intérieur de l'entreprise MORTERO de Bejaia en vue de récolter des données fiables et logiques.

« Le guide d'entretien c'est un premier travail de traduction des hypothèses de recherche en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherche en questions d'enquête ».¹

7. La population d'étude

« La population est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ».²

Opérationnellement, la population mère c'est les membres de personnes qui travaillent dans l'entreprise MORTERO de Bejaia à savoir les catégories : des agents de maîtrises, des cadres ainsi que des agents d'exécution. Et concernant, l'effectif de cette entreprise est 99 employés en consultant leur propre site internet.

8. L'échantillonnage

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner en sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »³

Sur le plan opérationnel, en ce qui concerne l'échantillonnage de notre étude, nous avons choisi la méthode non probabiliste car nous n'avons pas pu compiler la liste exhaustive de la population d'étude. Et bien que les entretiens reposent habituellement sur la disponibilité des personnes à interrogés et vu que ces entrevues seront menées auprès des salariés au niveau de l'entreprise MORTERO et d'autant plus que ces derniers travaillent en équipes, et en série en suivant les horaires fixés c'est pour cette raison que nous avons opté directement pour cette méthode. « L'échantillonnage non probabilistes sont à la fois le fruit des circonstances et de

¹ **BLANCHET ALAIN ET GOTMAN ANNE**, op cit, p 58.

² **MAURICE ANGERS**, op cit, p 226.

³ **MAURICE ANGERS**, op cit, p 229.

certaines choix du chercheur. »¹ Et dans l'impossibilité de prendre l'intégralité de la population mère, nous avons ciblé 12 personnes volontaires travaillant au sein de l'entreprise MORTERO de Bejaia. « L'échantillonnage de volontaire il consiste à interroger des volontaires qui décident eux-mêmes de faire partie de l'échantillon. »² Et sur cette fin, notre échantillon est constitué d'une femme et de 11 hommes participants occupants différentes positions. A cet effet, nous avons également interviewé avec ces employés au sein de cette société en leur posant dix questions à chacun d'eux en vue d'obtenir des réflexions différentes ainsi que pertinentes, car c'est ce qui nous a permis par la suite de vérifier nos hypothèses que nous avons émises.

9. Les études antérieures

Etude 1 :

De nombreux chercheurs comme Annie Lafrenière, Geneviève Lagarde, Luc Brunet, André Savoie ont réalisé une étude sur « **le climat de travail comme variable prévisionnelle des comportements antisociaux au travail.** »³ Et vu l'importance grandissante accordée au climat de travail dans l'étude de comportements des individus dans le contexte organisationnel, le but de cette étude consiste à mesurer le lien entre le climat de travail et les comportements antisociaux dans le milieu de travail. A cet effet, les chercheurs ont anticipés trois hypothèses qui sont :

- **La perception d'un climat de travail globalement positif entendraient un lien négatif avec les CAAT.**
- **La perception de contraintes imposées par l'organisation entendraient un lien positif avec les CAAT.**
- **Les dimensions du climat de travail entendraient un lien négatif avec les CAAT.**

¹ FRENETTE MICHELINE, **La recherche en communication**, un atout pour les compagnes sociales, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2010, p 77.

² IBNLKHAYAT NOZHA, **Marketing des systèmes et services d'information et de documentation**, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2005, p 165.

³ VANDENBERGHE CHRISTIAN ET DELOBBE NATHALIE ET AL, **Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel**, Volume 2, Ed UCL presses universitaires de Louvain, Belgique, 2003, p 261.

Pour tester ces hypothèses un document portant sur CAAT et ses divers détriments a été distribué à huit entreprises de la région Montréal, et ce dernier devrait être complété dans un délai bien précis. A cet effet, les différentes unités des organisations pour encouragé leur membre à participer à cette expérience, y a eu des essais collectifs ont été organisé durant les heures de travail afin que tous les membres de la même unité désirant participer.

L'échantillonnage :

L'échantillon de cette étude est constitué de 329 participants (168 femmes et 161 hommes âgés entre 20 à 65 ans) et ces employés occupent de postes différents en éducation, l'alimentation en vent... etc.

L'instrument de mesure :

Pour mesurer les variables ou la CAAT, le document distribué été composé de huit questionnaires, comprenant un totale de 250 éléments qui a été développé par la GRCA. « Groupe de recherche sur les comportements antisociaux »

Les résultats de cette étude :

- La première hypothèse été confirmée à partir des résultats obtenus, que le climat de travail global est en corrélation négatif avec la CAAT et qui explique 8,9% de la variance du phénomène.
- La deuxième hypothèse traitant le lien négatif attendu toutes les dimensions du climat à l'exception des contraintes imposées par l'organisation et les CAAT, elle a été partiellement confirmée par le fait que 21 relations sur 42 se comportent comme prévu.
- La troisième hypothèse est invalide parce que les liens entre les contraintes imposées par l'organisation et les CAAT sont incohérents.

Le résultat de cette enquête indiquent que le climat de travail est l'un des facteurs responsable de comportement Antisociaux avec 7% de plus se sont les dimensions de l'auto-perception et les rapports interpersonnelles au travail qui sont partiellement responsable de la recrudescence des comportements Antisociaux au travail.

Etude 2 :

Etude mener par Lise Corriveau et Luc Brunet sur « **le climat organisationnel et l'efficacité de sept polyvalente au Québec en milieu métropolitain** »¹ cette recherche a pour but de découvrir, dans certains écoles polyvalentes de la région de Montréal les types du climat organisationnel qui semblent associés à une plus grande et à une moins grande efficacité organisationnelle. Autrement dit, cette étude se base sur les liens entre le climat et l'efficacité organisationnelle des écoles. À ce fait, la recherche a été mesurée à partir des résultats scolaires. Cependant, les chercheurs ont avancé l'hypothèse suivante :

- **Y'a des différences significatives entre le climat organisationnel des écoles polyvalentes jugées plus efficaces et celui des écoles polyvalentes jugées moins efficaces en regard des 17 dimensions du questionnaire profil des caractéristiques de Likert.**

L'échantillonnage :

L'échantillonnage de cette étude est constitué de 247 enseignants (144 enseignantes et 103 enseignants leur âge moyen est 43 ans). Les participants a interrogés dans le cadre de cette recherche sont donc des enseignants de sept polyvalente publique francophone.

L'instrument de mesure :

Afin d'évaluer la variable climat organisationnel, 703 questionnaires sont distribués dans les sept écoles visitées pendant les journées pédagogiques. A ce fait 268 questionnaires qui sont retourné.

Les résultats de cette étude :

- L'hypothèse supposée par les deux chercheurs a été confirmé car les résultats semblent être conforme à la théorie de likert de plus ces résultats font ressortir un ensemble de caractéristiques qui semblent être associées à une plus grande efficacité des écoles.

¹ CORRIVEAU LISE ET LUC BRUNET, **Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain**, Revue des sciences de l'éducation, Volume 19, Numéro(3), p 483-499.

Chapitre I : cadre méthodologique

Les résultats indiquent qu'il y a un climat d'ouverture, de respect et de confiance entre les différents intervenants dans l'école, et donc ces caractéristiques pourraient constituer des pistes de solutions pour aider à améliorer la qualité d'éducation au Québec.

Les difficultés rencontrées

Au cours de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, nous avons rencontrés certaines difficultés, parmi lesquelles on cite :

- Toute d'abord, les pannes de réseaux au niveau de la bibliothèque, ce qui nous a empêchés d'effectuer des recherches pour consulter les travaux méthodologiques.
- Ensuite, nous avons également eu un problème avec l'indisponibilité d'ouvrages théoriques dans notre bibliothèque centrale traitant notre thématique, et c'est la raison pour laquelle nous avons dû nous inscrire auprès des bibliothèques et des sites web externes pour obtenir les livres et les articles nécessaires.
- Au finale, nous avons eu mal surtout au départ à trouver un lieu pour effectuer notre travail de terrain car il nous a fallu du temps pour en trouver un endroit.



Partie théorique



*Chapitre II : climat
organisationnel*

Préambule

Dans ce deuxième chapitre nous avons abordé le cadre théorique du climat organisationnel, là où on a donné une brève historique du climat organisationnel, ensuite nous avons cité un ensemble de définitions à travers différents auteurs et chercheurs, puis on a déterminé également ses caractéristiques et ses types ainsi que ses dimensions et ses théories, et pour terminer nous avons mis en point sur l'élément qui consiste à travailler la culture organisationnelle.

1. L'histoire du climat organisationnel :

Opérationnellement, le concept du climat organisationnel est apparu dans les années 1940 et décrivait les éléments de l'environnement de travail qui affectent le comportement et la performance des employés en milieu de travail. Donc on peut dire qu'il est le résultat des perceptions et des attentes des travailleurs sur leur environnement de travail.

Tout a commencé avec Lewin, Lippitt et White par l'étude du climat social d'un groupe de jeunes garçons des années trente.¹ Donc c'est en s'intéressant à l'influence de l'environnement sur le comportement des individus que Lewin introduisit en 1939 la notion de climat de l'organisation. Le développement de ce concept et la définition de ses composantes suivirent ensuite deux voies, parallèles qui donnèrent lieu, à partir des années 60, à l'élaboration de plusieurs instruments de mesure du climat organisationnel.

La première s'inspira des recherches sur les petits groupes, plus précisément de celle qu'effectua Hemphill (1950). Celui-ci tenta d'identifier, de façon systématique, les dimensions présentes dans les relations interpersonnelles. Ses observations permirent de formuler des instruments de mesures du climat.

Une deuxième voie s'élabora à la suite des conceptions de Murray (1938), selon lesquelles le milieu exerce des pressions parallèles aux besoins de l'individu. Pace et Stem (1959), de

¹ BRUNET LUC ET SAVOIE ANDRE. (2016) « **Le climat de travail : Mais qu'est-ce que le climat ?** » Mise en ligne sur Cairn.info le 09/04/2019, pp 16-47. <https://www.cairn.info/le-climat-de-travail--9782847699302-page-16.htm>. Consulter le 15/03/2022 à 15:00 heures.

même Halpin et Croft (1963), cherchèrent à définir un ensemble de dimensions du climat « isomorphes » aux caractéristiques de la personnalité.

Durant les années 70, divers chercheurs essayèrent de synthétiser les recherches existantes, de clarifier le concept de climat organisationnel ou de proposer de nouvelles avenues de recherche.

Au cours, des années 80, le climat organisationnel a fait l'objet d'un nombre moins considérable de travaux qu'au cours des décennies précédentes en raison de l'intérêt suscité par la culture organisationnelle et des difficultés méthodologiques que pose la notion de climat.

En résumé, la recherche sur le climat organisationnel a emprunté diverses avenues, qui correspondent à des façons différentes de concevoir cet aspect de la définition unique du climat organisationnel et sur les dimensions qui les composent. ¹

2. Les définitions du climat organisationnel :

Forechand et Gilmer (1964) : « considèrent le climat en fonction de la nature objective des attributs composant une organisation, tels que la dimension d'une organisation, sa technologie, le nombre de niveaux hiérarchiques, la productivité des employés, le taux d'absentéisme et de roulement, etc... » Quant à Steers (1977) « il envisage le climat comme une série d'attributs perçus relativement à une organisation ou à ses unités et pouvant être induits de la façon dont l'organisation ou ses unités agissent envers les membres et envers la société. » Miller (1979) « soutient que le climat organisationnel est reflet de la personnalité du gestionnaire » Stem (1970) « décrit le climat organisationnel comme étant l'analogie entre la personnalité individuelle et la personnalité organisationnelle ». ²

James et Jones (1974) : « le climat peut-être défini comme une caractéristique de l'organisation mesurée objectivement ou subjectivement, ou comme un phénomène de nature individuelle mesuré par des perceptions. » Powell et Butterfield et Al « le climat organisationnel a trait à la perception des caractéristiques d'une organisation ou ses sous-systèmes, il résulte de

¹ **TESSIER ROGER et TELLIER YVAN, Pouvoir et Cultures Organisationnels**, Tome 4, Ed Presses de l'Université du Québec, 1991, pp 198-199.

² **LIKER JEFFREY, Le modèle Toyota** : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Ed 1^e Pearson, Paris, 2004, pp 80-83.

Chapitre II : cadre théorique du climat organisationnel

la façon dont l'organisation ou ses systèmes se comportent avec ses membres et son environnement ». ¹

Lévy-Leboyer (1998) : « la notion du climat organisationnel est centre des interventions de développement des organisations dans la mesure où c'est la manière dont les individus perçoivent l'organisation qui est responsable de ses problèmes de fonctionnement. » ²

« Le climat organisationnel référé comme la collecte des perceptions et expériences dans le site de travail joue un rôle essentiel de motivation des employés et peut-être amélioré en impliquant les employé dans la prise de décision. » ³

« Le climat organisationnel reflète une situation contextuelle à un instant donné, il est lié au comportement des individus à cet instant. » ⁴

Campbell et al (1970) « voient le climat comme une série d'attributs propres à une organisation particulière qui peuvent être induits de la façon dont l'organisation se comporte avec membres et son environnement. » Pritchard et Karasik (1973) « le climat à leur façon une qualité relativement stable de l'environnement interne d'une organisation, qui la distingue des autres, mais qui de plus est le résultat de comportements et politique des membres de l'organisation, est perçue par les membres de l'organisation, sert de référence pour interpréter une situation et agit comme stimulus pour diriger l'activité. » Schneider (1975) « les perceptions du climat organisationnel sont des descriptions globales significatives que les individus reconnaissent comme caractéristiques des pratiques et procédures d'une organisations donnée ». ⁵

¹ TESSIER ROGER et TELLIER YVAN. Op.cit., pp 199-201.

² FRANCIS DANVERS, 500 mots-clefs pour l'éducation et la formations tout au long de la vie, Ed 2^e Presses Universitaires du Septention, Lille, 2003 p 114.

³ GAGNON YVES-CHANTAL et LISE PEFONTAINE, Gérez un projet de changement technologique : un guide, une démarche et des outils, Ed Presses de l'université de Québec, Canada, 2007, p 130.

⁴ BEN CHOUIKHA MONA, Design organisationnel pour le management des connaissances, Ed ISTE, 2016, p 51.

⁵ LAFLAMME ROCH, Op cit, pp 15-16.

« Le climat organisationnel est fait des perceptions que les membres d'une organisation ou d'un groupe ont de leur environnement de travail ».¹

« Le climat organisationnel : correspond à des attributs individuels qui transposent les interactions entre les attributs organisationnels et les caractéristiques individuelles en un ensemble d'attentes, d'attitudes et de comportements qui ont des répercussions sur le bien-être de l'individu ».²

3. Caractéristiques du climat organisationnel :

- Il est généralement considéré comme une construction dynamique qui peut changer au fil du temps, multidimensionnel.
- Il est perçu et partagé entre les membres de l'organisation ce qui peut entraîner un consensus entre les individus.
- Il se compose d'impressions globales de l'organisation que les membres forment en intégrant les uns avec les autres et avec les structures et les processus organisationnels.
- Les perceptions du climat renvoient à des descriptions plutôt qu'à des évaluations des conditions environnementales.
- Le climat peut potentiellement influencer le comportement d'un individu.³

4. Les dimensions du climat organisationnel :

4.1 L'environnement immédiat de travail :

L'environnement immédiat de travail représente le niveau d'analyse des risques directement impliqués dans l'exécution des tâches par le travailleur et l'ordre physique ou psychosocial. L'environnement physique de travail regroupe les risques biologiques,

¹ **MOUTIN STEPHANE, Perceptions de justice et santé au travail : l'organisation à l'épreuve**, Ed Presses Université Laval, Québec, p 147.

² **PASCALE DESRUMAUX, VONTHRON ANNE-MARIE et AL, Qualité de vie, Risques et santé au travail**, Ed L'Harmattan, Association internationale de psychologie du travail de langue française, Paris, 2011, P 25.

³<https://www.studocu.com/row/document/universite-de-tunis/psychologie-du-travail-et-gestion-des-organisations/psychologie-du-travail-ch3/6745082>. Consulté le 15 Mars 2022 à 10 :00 heures.

chimiques, ergonomiques, mécaniques, et physiques.¹ En effet, la qualité de cet environnement est conditionnée par le périmètre immédiat du poste de travail. Elle revêt dans la même zone. On peut citer comme paramètres de l'environnement le bruit, la protection des conversations, la densité sociale, l'éclairage et la qualité de l'air. Plusieurs études ont montré que les répercussions préjudiciables des nuisances sonores constantes et du manque de protection des communications se traduisent par un haut niveau de stress physiologique et psychologique et par une faible satisfaction dans l'emploi.² Concernant, les composants de cette dimension sont :

- Les conditions physiques de travail
- Ressources disponibles.

Tout d'abord, la composante de la qualité des conditions physiques de travail réfère à la valeur que prennent les conditions qui permettront à l'individu d'être confortable dans son milieu de travail pour effectuer ses tâches. Pour la seconde composante, c'est la disponibilité des ressources, cette composante de l'environnement s'avère susceptible de favoriser la réalisation du travail, car le manque de ressources peut indisposer les travailleurs.³

4.2 Gestion de l'unité par le supérieur :

La façon dont le responsable de l'équipe se comporte à l'endroit de ses subordonnés.⁴ Donc les relations hiérarchiques : sont particulières car elles peuvent être soit la relation que vous avez avec votre supérieur ou celle que vous avez avec vos subordonnés. Le supérieur, et de plus en plus aujourd'hui, doit faire face à la personnalité et à l'état d'esprit des personnes qu'il gère. L'empathie, c'est la capacité de se mettre dans la position de la personne que nous avons face à nous. De manière globale, nous aimons être entendus et compris par les autres.

¹ MONTREUIL SYLVIE, FOURNIER PIERRE-SEBASTIEN et AL, L'intervention en santé et en sécurité du travail, Pour réagir en prévention dans les milieux de travail, Ed presses de l'université Laval, Canada, 2013, p 119.

² MAGER JEANE STELLMAN, Encyclopédie de sécurité et de travail, Volume II, Ed 3^e Française, Genève, 2000, pp 58- 59.

³ THEBERGE-G ANNIE, Le climat psychologique des unités organisationnelles : élaboration et validation d'un questionnaire, Mémoire de maîtrise en relation industrielles, Université de Montréal, Mai 2005, p 33.

⁴ VANDENBERCHE CHRIDTIN, DELOBBE NATHALIE et AL, Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel, Volume 2, Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 2003, p 262.

Chapitre II : cadre théorique du climat organisationnel

Nous avons tous des moments plus difficiles que d'autres et c'est justement dans ces moments que la qualité de relation hiérarchique est importante et déterminante pour le bien-être de chacun. Un manager doit avoir dans nos jours des qualités humaines très fortes pour comprendre l'autre, anticiper les moments de difficulté et agir de manière adéquate avec la personne en question. Le rôle premier du manager en entreprise est de donner des objectifs aux membres de son équipe. Les relations hiérarchiques ne sont pas les plus évidentes et il faut beaucoup de tact, d'écoute, de compréhension pour qu'elles deviennent positives, stables et enrichissantes.¹ Et pour cette deuxième dimension comprend cinq composants qui sont :

- La transmission de l'information par le supérieur
- La qualité des interactions avec le supérieur
- Implication décisionnelles
- Le soutien du supérieur
- La gestion décisionnelle de l'unité

Donc pour la première composante, la transmission de l'information par le supérieur désigne le degré auquel le supérieur diffuse à ses employés les informations qui lui proviennent de l'extérieur de l'unité. La deuxième composante réfère à la qualité des interactions avec le supérieur. Elle peut se définir par la valeur que prennent les échanges entre le supérieur et ses employés. La troisième composante, l'implication décisionnelles, réfère au degré d'autonomie que va permettre le supérieur dans la prises de décision. Le soutien du supérieur, qui est la quatrième composante, désigne le degré auquel le supérieur prend conscience et répond aux besoins de ses employés en les appuyant du mieux qu'il peut. Et pour la cinquième composante, qui fait référence à la gestion décisionnelle de l'unité, désigne le degré auquel le supérieur utilise son jugement dans la prise de décision face à l'unité.²

4.3 Relations entre les collègues :

Elles se créent donc en entreprise pour la majorité d'entre nous. Ces relations au travail ne sont pas toujours évidentes dans le sens où elles se développent dans un environnement où l'entreprise prime sur les individualités. Chaque individu n'a pas toujours été habitué à travailler en équipe. Toute vie collective nécessite des concessions et des efforts communs pour parvenir

¹ **GARGAM ANTONY, Philie** : Aimez la vie dit philie car il est dans la nature de philie d'aimer, Ed publibook, Paris, 2009, pp 81-82.

² **THEBERGE-G ANNIE**. Op. cit, pp 34-35.

à une vie saine et paisible entre individus. La difficulté ici est de faire face aux autres mais également à un environnement de travail qui rime souvent avec stress, compétition, manque de temps, etc. Dans l'entreprise se mêlent diverses personnalités qui doivent travailler ensemble, accepter les réactions des autres, les émotions de chacun sans subir ni exploser. Ces diverses contraintes propres à l'environnement professionnel créent souvent de fortes réactions émotionnelles¹. Cette dimension est divisée en trois composantes qui sont:

- La qualité des interactions entre les collègues
- Le soutien des collègues
- L'équité des contributions entre les collègues

Tout d'abord, la qualité des interactions entre les collègues qui tend à mesurer le caractère des échanges entre les collègues de la même unité. Ensuite, le soutien des collègues indique à quel degré les membres de l'unité appuient leurs collègues dans le besoin. Finalement, l'équité des contributions entre les collègues réfère au degré auquel un individu estime que ses collègues font leur juste part du travail dans l'unité.²

5. Les travaux et théories du climat organisationnel :

5.1 La théorie de Likert :

Likert établit ainsi une nouvelle théorie du management fondée sur la nature des interactions entre responsables et subordonnés en distinguant quatre systèmes de management :

a) le système 1, ou système autoritaires exploiteur : les dirigeants utilisent surtout la crainte, la menace, et les sanctions. Les communications peu nombreuses vont uniquement du haut vers le bas avec de grandes déformations ; les décisions sont prises au sommet sans aucune consultation des subordonnés avec une grande centralisation ; b) le système 2, ou système autoritaire paternaliste : les managers utilisent les récompenses et les sanctions ; les subordonnés ont une attitude soumise avec une faible conscience de leurs responsabilités, filtrant les informations montantes conformément à ce que le chef souhaite entendre. Quelques décisions peu importantes sont prises aux niveaux inférieurs. Il y a une organisation informelle partiellement hostile à la poursuite des objectifs de l'organisation officielle ; c) le système 3, ou système consultatif : les managers cherchent à impliquer les subordonnés dans les décisions

¹ GARGAM ANTONY. Op. cit, p 79.

² THEBERGE-G ANNIE. Op. cit, pp 36-37.

sans que ceux-ci aient une véritable influence. Les communications sont à la fois ascendantes et descendantes et transmises avec fidélité. Les employés ont une certaine motivation et le travail d'équipe est encouragé ; d) le système 4, ou système participatif par groupe : le management utilise régulièrement les groupes pour prendre les décisions, pour régler les conflits. La communication se fait réellement dans les deux sens. Les contrôles sont largement décentralisés.¹

5.2 La théorie de Lewin :

La théorie du champ proposée par Kurt Lewin (1890-1947), qui analyse les comportements en fonction d'un « climat » induit de type autoritaire, démocratique, laisser faire.² Lewin a cherché les preuves empiriques de cette analyse théorique en tentant de vérifier expérimentalement l'hypothèse suivante : en modifiant le style de commandement dans un groupe, on modifie son climat, en particulier le taux d'agressivité qui s'y développe. Autrement dit, si l'élément « style de commandement » varie dans un groupe, alors l'élément « climat » variera également. C'est dans une série d'expérience célèbres auprès de jeunes enfants que cette hypothèse a été confirmée par ses collaborateurs Lippitt et White. Ils ont ainsi mis en évidence que le commandement démocratique dans lequel les enfants étaient associés au choix de l'activité et de ses modalités d'exécution aboutissait au climat de groupe le plus paisible et le plus propice à l'accomplissement de la tâche, avec moins de comportements agressifs que dans les deux autres styles de commandement étudiés : les commandements autoritaires et laisser faire.³

5.3 La théorie d'Ekvall et Lauer et al :

Le climat organisationnel est une série de comportements, attitudes et sentiments récurrents qui caractérisent la vie d'une organisation. Le climat, en influençant des processus au niveau individuel et organisationnel tels que la communication, la coordination, l'apprentissage, la-

¹ **MAGAKIAN-J, BARMAYER-C et AL, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Ed Bréal, France, p 94.

² **AMY GERARD et PIOLAT MIVHEL, Psychologie clinique et psychopathologie : Premier et second cycle universitaires**, Ed 2^e Bréal, Montreuil, 2005, p 147.

³ **AUGUSTINAVA MARIA, OBRLE DOMINIQUE, Psychologie sociale du groupe au travail : Réfléchir, travailler et décider en groupe**, Ed 1^e Boeck Supérieur, Bruxelles, 2013, p 31.

motivation et la résolution de problème, agit sur la productivité des équipes de travail et la créativité des individus. Neuf dimensions pertinentes ont été identifiées pour mesurer l'existence d'un climat organisationnel favorable à la créativité, et regroupées dans le SOQ après de multiples travaux empiriques et théoriques. Le climat créatif organisationnel mesure avec 45 questions : le niveau de défi et d'implication, le degré de liberté, la confiance et ouverture, le temps dédié à l'exploration des idées, l'humour et l'amusement, le niveau de conflit, le support des idées, le niveau de débat et prise de risque. Le conflit impacte négativement la créativité des équipes alors que les 8 autres dimensions l'impactent positivement. Le climat créatif apparaît donc comme une sorte de « proxy » intéressant pour caractériser les variables contextuelles et leurs effets sur la créativité des membres d'une organisation. Avec une logique identique, les travaux d'Amabile et son équipe sont abouti à mettre au point les échelles de mesures KEYS pour évaluer si l'environnement de travail est favorable à la créativité des groupe de travail. Les échelles de mesure de KEYS intègrent 87 questions réparties sur 8 dimensions : quatre concernant les pratiques de management (l'autonomie, liberté, encouragement managérial, support du groupe et intérêt du défi), deux les motivations organisationnelles (encouragements organisationnels et absence de freins organisationnels), et deux les ressources (ressources suffisantes et charge de travail). Le KEY a été validé seulement au niveau d'analyse du groupe et le SOQ l'a été au niveau individuel, du groupe et de l'organisation.¹

6. Les types du climat organisationnel :

Selon Brunet et Savoie il y a six types du climat organisationnel qui sont regroupés en deux typologies (typologie de confiance et typologie de méfiance).

6.1 Le climat de méfiance :

Il s'agit d'un environnement de travail perçu par les employés comme étant fermé et où le doute et la méfiance prévalent. Les employés savent qu'ils peuvent difficilement se fier à l'institution. Les communications ascendantes, descendantes et latérales sont difficiles, par toujours franches et souvent fermées. La haute direction agit de façon autoritaire ; les employés ne peuvent pas toujours travailler en équipe et ils manquent d'engagement et d'implication au travail. Des comportements antisociaux et délinquants (vols, violence et sabotage) font leur

¹ MONIQUE AURBY, LIEVRE PASCAL et AL, Management des situations extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration colloque de cericy, Ed Iste Ltd, Britain, 2019, pp 145-146.

apparition. Le perfectionnement et le recyclage sont soit peu présents, soit mal perçus par les employés. Les cliques vont parfois avoir des relations conflictuelles ou rechercher à combattre le pouvoir de la direction. Les relations patronales-syndicales vont être teinté d'une idéologie de combat. Cette catégorie de climat de méfiance regroupe trois sous-climats : la rigidité, la nuisance et la malveillance.¹

6.1.1 Le sous-climat de malveillance :

Il s'agit d'un environnement de travail caractérisé par une méfiance extrême. La direction est très méfiante face à ses employés et vice versa. Les employés sont aussi très méfiants entre eux et refusent de s'entraider et de collaborer. Les membres considèrent qu'ils sont prisonniers d'un système dévalorisant. L'environnement physique est considéré comme étant très néfaste, voire dangereux. Les contraintes imposées par l'organisation sont vues comme malsaines, néfastes et cherchant à faire mal. Les relations intergroupes sont soit très conflictuelles (on cherche dans l'isolement ou préférant s'isoler). Les relations patronales-syndicales sont agressives et les deux parties se livrent une lutte de pouvoir ou chacun essaie d'affirmer sa supériorité. Les incitations au travail se font d'une manière dictatoriale et extrêmement contraignante. Finalement, on voit apparaître des actes délictueux, violents et des comportements antisociaux visant à détruire la réputation d'une personne.²

6.1.2 Le sous-climat de nuisance :

Cet environnement interne est caractérisé par un certain degré de méfiance et de compétition entre les employés. Les employés sont gérés de façon très autocratique et sans considération. L'environnement physique est malpropre, voire insalubre. Les contraintes imposées par l'organisation nuisent à l'autonomie individuelle et favorisent une compétition malsaine entre les employés, entraînant leur isolement. Les attitudes au travail, de même que l'application des règles qui régissent la façon de faire, sont vue comme négatives, dépassées et contrariantes, et elles gênent le rendement au travail. Les intergroupes sont conflictuelles et compétitives et les incitations au travail souvent contradictoires, nuisant au rendement plus qu'elles ne facilitent. Les relations patronales-syndicales sont conflictuelles et très formalisées.

¹ MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, La gestion des Ressources Humaines Pour la Réussite Scolaire, Ed 2^e Presses de l'université du Québec, Canada, 2018, pp 280-281

² MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL Ibid., p 281.

On voit apparaître non seulement des comportements antisociaux, mais aussi des comportements délinquants, comme le sabotage et le vandalisme.¹

6.1.3 Le sous-climat de rigidité :

Ce type de climat se caractérise par un faible de confiance. Les employés considèrent qu'ils ont d'autonomie et de considération. Au travail, ils perçoivent que leur environnement physique (température, éclairage, propreté) laisse un peu à désirer. Les contraintes imposées par l'organisation, c'est-à-dire les règles qui régissent la façon de faire et les attitudes au travail, de même que l'application de ces règles, sont vue comme immuables, inflexibles et austères. Les relations intergroupes ou patronales-syndicales sont froides et distantes et les incitations au travail se font de façon autoritaire. On retrouve certains comportements antisociaux, comme les mensonges et les rumeurs.²

6.2 Le climat de confiance :

Il s'agit d'un environnement de travail perçu par les employés comme étant ouvert et où la justice et l'équité prévalent. Les employés savent qu'ils peuvent se fier à l'institution. Les communications ascendantes, descendantes et latérales sont ouvertes, franches et honnêtes. La haute direction agit de façon consultative et les problèmes sont réglés à la source. Les employés travaillent efficacement. Un fort degré d'implication et d'engagement au travail caractérise le fonctionnement de tous les employés. Les comportements antisociaux et délinquants (vols, violence, sabotage) sont quasi inexistantes. Le personnel est fortement intéressé par le développement personnel et le recyclage. Les groupes informels d'employés et les cliques ont surtout une fonction de soutien : il n'existe donc presque pas de conflits intergroupes et les relations patronale-syndicales sont basées sur une conception d'affaires plutôt que de combat. Cette catégorie de climat de confiance regroupe trois sous-climats : la bienveillance, le soutien et la souplesse.³

¹ MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, Op cit, p 281.

² MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, Ibid, p 282.

³ MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, Idem, p 282.

6.2.1 Le sous-climat de souplesse :

Il s'agit d'un environnement de travail perçu par les employés comme étant moyennement juste et équitable. On observe quelques accrocs à la probité mais en générale, ils ont assez légers. La fiabilité de l'organisation n'est pas toujours exemplaire. Les employés considèrent que, en général. Ils pourraient jouir de plus d'autonomie et de considération. L'environnement physique est perçu comme pouvant être amélioré. Les contraintes imposées par l'organisation sont à la limite, acceptables. Il existe quelques conflits intergroupes, mais ceux-ci n'ont pas de répercussions sur la performance au travail. Les rapports patronaux-syndicaux sont cordiaux, sans plus. Finalement, les employés considèrent que leur organisation ne leur prodigue qu'un minimum d'encouragement à travailler.¹

6.2.2 Le sous-climat de soutien :

Ce type de sous-climat qui se caractérise par des relations basées sur l'entraide et l'amitié. Les relations patronales-syndicales se font sur une base d'affaires. Finalement, les employés apprécient que les incitations au travail se fassent surtout sous forme d'encouragement.²

6.2.3 Le sous-climat de bienveillance :

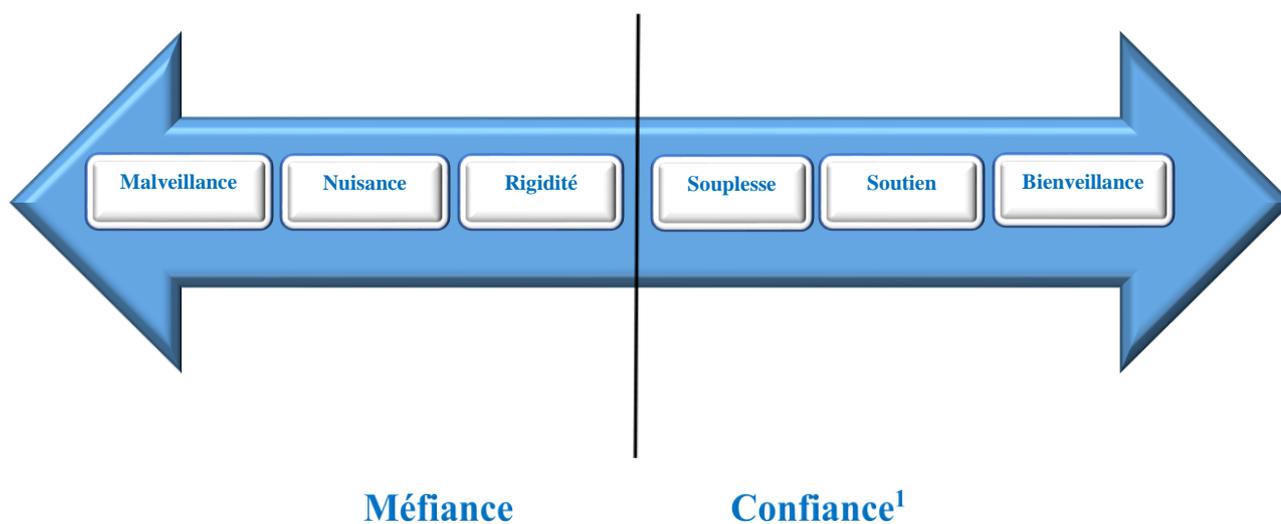
Ce type de sous-climat se caractérise par un degré très élevé de confiance. Les employés perçoivent qu'ils ont beaucoup d'autonomie et de considération au travail, que l'environnement physique (température, éclairage, propreté, etc.) est extrêmement confortable. Les contraintes imposées par l'organisation, c'est-à-dire les règles qui régissent la façon de faire et les attitudes au travail, de même que l'application de ces règles, sont vue comme étant nulles ou inexistantes. Les relations intergroupes et les rapports entre le patronat et le syndicat sont teinté de confiance et de coopération, Finalement, les employés considèrent que l'organisation leur prodigue énormément d'encouragement au travail.³

¹ MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, Op. cit, p 282.

² MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, Ibid, p 283.

³ MOISSET JEAN-JOSEPH et JEAN PLANTE et AL, Idem, p 283.

Figure (01) : Typologie du climat organisationnel selon l'axe confiance/méfiace (Brunet et Savoie, 2016)



¹ <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-4/la-confiance-organisationnelle>. Consulté le 01 Avril 2022 à 18 :18 heures.

7. Les effets du climat organisationnel :

Les effets du climat d'après certains auteurs sont nombreux. La perception du climat organisationnel est susceptible d'engendrer des conséquences au point de vue du rendement, de la réussite, de certaines politiques organisationnelles, de l'anxiété ou du stress ressentis par les principaux acteurs organisationnels et, bien entendu, de l'émergence et de la gravité de certains actes ou délits.¹

7.1 Les conséquences d'un climat défavorable :

Climat malsain = Méfiance

Risque accrus de :

- Maladies
- Dépression
- Absentéisme
- Présentéisme
- Conflits
- Harcèlement

7.2 Les bénéfices d'un bon climat favorable :

Climat sain = confiance

- Efficacité
- Ethique
- Sécurité
- Collaboration
- Capacité d'adaptation
- Satisfaction
- Engagement²

¹ **LAROCQUE ALAIN, BORDELEAU YVAN et AL, Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail : Actes du quatrième congrès international de psychologie du travail de langue française, Ed comité Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987, p 659.**

² <https://www.google.com/amp/s/slideplayer.fr/amp/12972982/>. Consulté le 05 Avril 2022 à 15 :30 heures.

8. Travailler la culture organisationnelle :

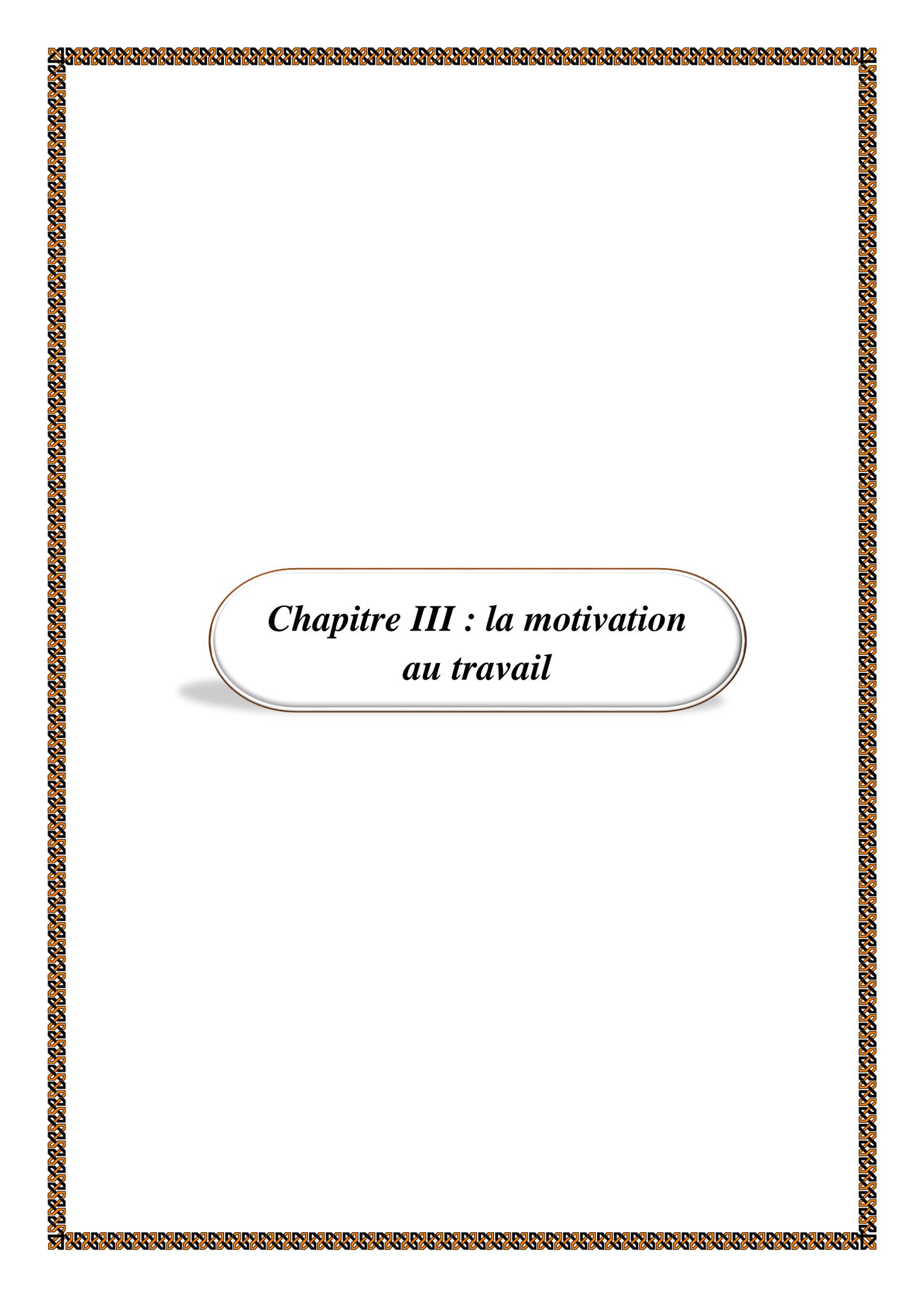
Selon Sirota et Meltzer (2005), trois facteurs clés influencent le bonheur et l'enthousiasme en entreprise : l'équité (respect, dignité, justice et sécurité), le degré de réalisation (fierté dans l'entreprise, feed-back, défis) et les relations sociales, comme la camaraderie entre collègues. Créer un climat organisationnel positif dépend aussi en grande partie de la culture organisationnelle cultivée par la direction. Dans un contexte où l'on favorise l'entraide, la coopération, l'autonomie et la réalisation personnelles, les émotions positives générées participeront à une spirale positive ascendante. Ryan et Deci, qui ont élaboré la théorie de l'autodétermination, ont mené des études très intéressantes. Dans l'une d'entre elles, on voyait que les participants passaient des journées plus heureuses quand leurs besoins d'autonomie, de compétence et de relations étaient les plus satisfaits. Renforcer le lien social dans l'organisation et permettre l'autonomie et le développement des compétences apparaît donc comme un élément capital. La reconnaissance et l'appréciation sont également déterminants : quand des sentiments de reconnaissance authentiques sont cultivés, les employés se sentent plus intéressés à travailler en équipes, y échangent plus volontiers des idées et atteignent des objectifs communs.¹

Une revue de littérature très exhaustive sur le sujet, a mis en évidence que pour créer un environnement propice aux émotions positives et au bonheur, les dirigeants d'organisation ont plusieurs moyens à leur disposition :

- Créer une culture organisationnelle saine, respectueuse et aidante ;
- Mettre en place un leadership compétent à tous les niveaux ;
- Offrir un traitement équitable, de la sécurité et de la reconnaissance ;
- Proposer des profils intéressants, porteurs de défis, d'autonomie et apporter du feed-back ;
- Favoriser le développement de nouvelles compétences ;
- Recruter en portant attention à l'adéquation entre personne, l'organisation et le poste ;
- Réduire les événements négatifs quotidiens et augmenter les événements positifs²

¹ MARTIN-KUMM CHARLES, TARQUINIO CYRIL ET AL, **Psychologie positive en environnement professionnel**, Ed 1^e de boeck, Bruxelles, 2013, pp 18-19.

² MARTIN-KUMM CHARLES, TARQUINIO CYRIL ET AL, Ibid., p 19.



*Chapitre III : la motivation
au travail*

Préambule

Dans ce présent chapitre, nous nous sommes penchés sur le cadre théorique de la motivation au travail, dont nous avons commencé par donner un aperçu historique de la motivation au travail, ensuite nous avons présenté une série de définitions du concept « motivation » puis nous avons identifié les caractéristiques et les types de motivations ainsi que les théories, et nous concluons en invoquant les facteurs et les causes de la perte de la motivation au travail.

1. L'histoire de la motivation

La notion de motivation est typiquement une notion qui est passée dans le langage courant ; elle fait partie du vocabulaire des organisations, du directeur des ressources humaines aux opérateurs, des écoles de commerce à celles d'ingénieurs, comme de tout demandeur d'emploi qui doit faire sa lettre de « motivation ».¹

A la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle ont eu lieu les premières études sur la productivité organisationnelle et le développement du plein potentiel des membres d'une organisation. Les notions relatives à la motivation au travail remontent aux origines de la gestion scientifique, courant amorcé à la fin du XIX^e siècle par « l'expert en efficacité » Frederick Taylor. Sa théorie, devenue ce qu'on a appelé par la suite le « taylorisme », visait à accroître la productivité en dissociant les activités de travail en actions brèves et complètes en soi. La motivation était perçue comme la conséquence, et un incitatif supplémentaire, résultant de méthodes de travail efficaces et bien conçues, visible surtout dans les chaînes de production de l'ère industrielle. On considérait que la motivation encourageait les gens à mieux travailler afin d'améliorer la qualité des produits, leur rendement et leur champ de responsabilités, et au bout du compte, d'influencer les résultats de l'organisation. Le taylorisme préconisait l'orientation sur la tâche et s'intéressait à ce que les travailleurs, individuellement ou en équipe, pouvaient accomplir de manière autonome, ce courant de pensée s'attardait peu au rôle des dirigeants sur le plan des conditions de travail et du bien-être collectif du personnel.

¹ SEMUHOZA ETIENNE SERUPIA, **théorie de la motivation au travail**, Ed L'harmattan, Paris, 2009, p 09.

Les motivations humaines se situant souvent à un niveau plus élevé que celui de la simple efficacité individuelle, (personne, par exemple à l'échange d'idées, à l'esprit d'équipe, à la cohésion et à l'ouverture d'esprit), il restait à examiner les aspects des relations « relations humaines » et les besoins motivationnels des travailleurs, au-delà des concepts tayloristes initiaux axés sur le comportement au travail.

Dans les années 1930 et 1940, le mouvement des relations humaines s'est penché sur comportement humain dans les organisations, notamment les facteurs de motivation, le leadership et la dynamique de groupe. Les adeptes de ce courant pensé postulaient qu'un moral solide et une forte motivation favorisent un accroissement de la productivité, contrairement à la conception tayloriste supposant qu'une productivité mène à la satisfaction, à une motivation accrue et à un bon moral. Ce courant de pensée subsiste encore de nos jours.¹

Les années 50 se sont révélées particulièrement propices au développement des concepts motivationnels. Parmi les théories les plus importantes au cours de cette période, il y a, entre autres la théorie de la pyramide des besoins de Maslow (1954), les théories X et Y de Mac Grefor et celle de deux facteurs d'Hezberg.²

2. Les définitions de la motivation

« La motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin « motivus » et « movere » et signifie en ancien français : Qui met un mouvement ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. » D'après, Simon (1957) : « La motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée. » Selon Amblard (1989) : « la motivation décrit la force qui initie un comportement et oriente vers un but dont l'atteinte procurera une repense satisfaisante à un besoin ». ³

¹ **HORN BERND ET WALKER ROBERT, le précis de leadership militaire**, Dundurn press, Canada, 2008, pp 466-467.

² **NTOTO PHAMBU FIRMIN, les enseignants du secondaire à Kinshasa** : morphologie sociospatiale, identité et satisfaction professionnelle, Ed UCL presses universitaires de Louvain, Belgique, 2014, p 88.

³ **SEMUHOZA ETIENNE SERUPIA**, op cit, p 18.

Chapitre III : cadre théorique de la motivation au travail

Selon Smith, Sarason (1982) : « la motivation est le processus interne qui influence la direction, la persistance et la vigueur du comportement dirigé vers un but. » Selon Arkes et Garske (1977) : « la motivation influe sur l'activation, force et la direction du comportement. » Selon Weiner (1972) : « la motivation est le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement dirigé vers un but ».¹

Selon Claude Levy-Leboyer : « La motivation peut-être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné :

1. Le choix de l'objectif ou encore de l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individus va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.²

Louis Bergeron définit : « La motivation comme une force intérieur, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »³

Selon Spector (2008) : « La motivation au travail se défini comme un état interne qui amène un individu à s'engager dans les comportements particuliers ».⁴

Selon Nuttin (1980) : « la motivation comme une source affective à la base du déclenchement et du maintien de toute action posée en vue d'un but déterminé ».⁵

¹ **CHARRETTE LOUISE, pour des équipes responsables** : d'une démarche d'acquisition de l'autonomie, Ed presses de l'université Laval, Canada, 2013, p 286.

² **MUCHA LAURA, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel de Gestion et management des organisations, Université de Reims, 2010, p 11.

³ **MUCHA LAURA**, Ibid, p 11.

⁴ **PAILLE PASCAL, attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines** : nouveaux enjeux nouvelles réponses, Ed PUL presses de l'université Laval, Canada, 2014, p 89.

⁵ **VERTONGEN GIL, réussite des adultes en reprise d'études universitaires** : perspective intégrative, Ed PUL presses de l'université Louvain, Belgique, 2020, p 110.

Chapitre III : cadre théorique de la motivation au travail

« La motivation est une notion inconsciente, le plus souvent, qui puise ses racines dans vécu antérieur. Elle naît des interactions avec l'entourage familial et social, et l'influence de divers facteurs d'ordre biologique, affectif, cognitif et culturel. » « C'est une dynamique intérieure née de la rencontre avec le monde des objets, ses expériences et ses apprentissages : les potentialités d'action de l'individu et l'environnement constituent l'élément dynamique à partir duquel naissent les motivations. »¹

« La motivation est ce qui pousse à agir, c'est le processus sous-tendant l'intention. Elle Il existe une composante extrinsèque émanant de l'extérieur et une composante intrinsèque venant de l'intérieur ». ²

« La motivation au travail est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi, chacune d'elles étant affectée d'un coefficient de probabilité qu'il conçoit de voir ces aspirations se réaliser dans l'emploi, de la reconnaissance de ce travail pour l'organisation ». ³

« La motivation c'est l'ensemble des motifs qui expliquent nos actes et qui nous fait persévérer vers l'atteinte d'un objectif donnée. » « La motivation c'est un moteur constitutif de notre personnalité qui nous pousse à déterminer, à nous orienter, à nous comporter et à agir de manière consciente et bien souvent inconsciente ». ⁴

« La motivation comme le processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement de la poursuite et de la cessation d'un comportement. » « La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une direction plutôt

¹ GASSIER JAQUELINE ET SAINT-SAUVEUR DE COLETTE, **le guide de la puéricultrice** : prendre soin de l'enfant de la naissance à l'adolescence, Ed 3^e, Paris, 2007, p 56.

² GHEYSEN FRANCIS ET DELAMILIEURE PASCAL, **pratiquer la mindfulness basée sur la compassion et l'nsight (MBCI) en 34 fiches**, Ed ELSEVIER, France, 2020, p 37.

³ BEUGRE CONSTANT, **la motivation au travail des cadres africains**, Ed L'Harmattan, Paris, 1998, p 16.

⁴ SOLER XAVIER, **le bilan motivationnel et comportemental** : vos motivations préférentielles et les comportements qu'elles génèrent dans votre vie, Ed Publibook, France, 2016, p 16.

qu'une autre avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. »¹

« La motivation au travail est l'ensemble des aspirations, ou des attentes liées à l'ensemble occupé par un travailleur, liées à un but, de nature matérielle ou psychologique, ayant chacune une importance propre. »²

3. Les caractéristiques de la motivation

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

- **La déclenchement du comportement** : est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire.
- **La direction du comportement** : est la force initiale qui oriente à la fois l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts pour réaliser ce qui est attendu.
- **L'intensité du comportement** : incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés ;
- **La persistance du comportement** : se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction de l'intensité de la motivation.³

4. Les types de la motivation

Les motivations autodéterminées et non autodéterminées regroupent en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.⁴

4.1 La motivation intrinsèque :

La motivation interne désigne un intérêt à effectuer une activité pour elle-même et ne dépend pas de la récompense extérieure. Elle correspond à la curiosité suscitée par

¹ GOURMELEN BERNARD, accompagner les jeunes sportifs, Ed L'Harmattan, Paris, 2014, p 22.

² FRANCES ROBERT, motivation et efficacité au travail, Ed Mardaga, Paris, 1995, p 27.

³ SEMUHOZA ETIENNE SERUPIA, Op cit, p 23.

⁴ BOISVERT DANIEL, L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : Modèles et pratiques, Ed presses université du Québec, 2000, p 141.

telle ou telle activité. Le niveau de motivation intrinsèque est souvent associé à la présence des facteurs suivant :

- L'autodétermination correspond à la possibilité donnée au participant de choisir ses activités ou ses comportements. Lorsqu'il se sent contraint de réaliser une activité ou a l'impression d'être contrôlé, on observe une diminution importante de sa motivation intrinsèque.
- Le sentiment de compétence provient non seulement des résultats positifs obtenus, mais également du feed-back du thérapeute qui permet de régler l'attitude du participant face à la tâche. Lorsque le thérapeute lui confie l'initiative du choix des exercices à effectuer ou la fonction cognitive à entraîner, il favorise son sentiment de compétence. Enfin, il est important que le participant soit stimulé par des exercices adaptés à son niveau de compétence. Dans le cas où les exercices sont trop faciles, le participant n'y trouvera qu'un intérêt limité ; s'ils sont trop complexes, il risque de perdre confiance en ses compétences. Dans les deux cas, la motivation intrinsèque s'en trouvera clairement diminuée.
- La conscience des objectifs favorise également la motivation intrinsèque en permettant au participant de mobiliser ses efforts, de solliciter ses ressources attentionnelles et de définir des stratégies de résolution de problèmes.¹

4.2 La motivation extrinsèque :

La motivation externe : fait référence aux renforcements extérieurs ou récompenses qui augmentent la volonté du sujet à poursuivre de la sorte. Ce type de motivation a été une des pierres angulaires de l'approche behavioriste pour expliquer la survenue, le maintien ou l'extinction de comportements. Selon cette approche théorique, l'apparition d'un comportement répond en effet la plupart du temps à un renforcement positif. A l'opposé, les sanctions inspirent la crainte et l'évitement et conditionnent le sujet à adopter un comportement qui lui permet d'éviter un déplaisir. Concernant les facteurs de la motivation extrinsèques sont :

- Qualités et personnalités de ses collègues ou collaborateurs un environnement qui compte des personnes est, de fait, stimulant et mobilisateur.

¹ VIANIN PASCAL, **La remédiation cognitive dans la schizophrénie** : le programme recos, Ed Mardaga, Paris, 2013, p 76.

- Légitimité des manager et des relais : on sait que le soutien managérial est un grand vecteur de motivation des salariés.
- Caractéristiques des supports et des intervenants extérieures : la qualité des intervenants externes valorise et dynamise les personnes qui reçoivent leur apports.
- Culture d'entreprise et valeurs véhiculées soient clairement identifiées et surtout, vécues par le plus grand nombre développe grandement le sentiment d'appartenance.
- Impact de l'environnement il s'agit qu'un environnement qui fluctue ou se dégrade finit par peser sur la motivation des hommes. L'inverse est tout aussi vrai.¹

4.3 L'amotivation :

L'amotivation signifie que l'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle ; il ne fait pas le lien entre le comportement concerné et ses conséquences, l'apparition du comportement devient alors aléatoire.² Donc l'amotivation, est un autre construit motivationnel qui se manifeste lorsque la personne ne perçoit pas le lien entre le comportement et le résultat obtenu. En fait c'est l'absence de motivation.³

5. Les théories de la motivation

5.1 La théorie de l'auto-détermination de Ryan et Deci (2000) :

La théorie de l'auto-détermination : est une théorie psychologique bien établie de la motivation. Elle part de principes empiriques testés en laboratoire, puis appliqués dans le milieu du travail, de l'éducation, du sport et de la santé physique et mentale. Elle explique la motivation à l'action en termes de qualité ou nature de la motivation et en termes de qualité de motivation.

La TAD considère différents types de motivation : « la motivation autonome » et « la motivation contrôlée ». Dans la motivation autonome, « le lieu de causalité » de

¹ VIANIN PASCAL, op cit, p 77.

² CHARRETTE LOUISE, op cit, p 287.

³ MURAD AYMAN ET AURELIE FRITSCH, La motivation et l'entretien motivationnel en 30 fiches, Ed ELSEVIER, France, 2021, p 07.

L'action est interne, c'est-à-dire que la personne se considère elle-même à l'origine de son action, comme cause ou agent. Il existe deux formes de motivation autonome ou autodéterminée : « la motivation intrinsèque » et « la motivation identifiée/ internalisée/ intégrée ». Dans la première, l'action entreprise est en elle-même source de gratification, de plaisir ou d'intérêt alors que dans la seconde, l'action est motivée par des valeurs personnelles, indépendamment de la gratification de l'action en soi. Dans la motivation contrôlée, le lieu de causalité est externe, c'est-à-dire que la personne ne se considère pas son action comme réellement auto-détermination ou désirée. Il existe deux formes de motivation contrôlée : « la motivation extrinsèque » et « la motivation introjectée ». Dans la première, la personne agit par compulsion interne, culpabilité, honte, anxiété alors que dans la seconde, c'est l'attente de contingences externes (des récompenses ou des punitions) qui détermine l'action.

La TAD distingue aussi la quantité ou niveau de motivation de l'action. Ce concept se rapproche des concepts de « lieu de contrôle » de Rotter et « d'auto-efficacité » de Bandura. Une personne qui croit que le résultat de son action est fonction de son implication personnelle est plus motivée qu'une personne qui croit à l'indépendance entre son action et le résultat de celle-ci. Une faible motivation survient quand une personne n'a pas de confiance en son pouvoir d'action, ne perçoit pas l'effet de son action sur son environnement ou n'accorde pas de valeur à son comportement ou à son issue. Pour agir, une personne faiblement motivée, découragée ou se sentant impuissante, doit être poussées à l'action par une pression extérieure.¹

6. Les théories de la motivation interne :

S'inscrivent dans le prolongement de la théorie bi-factorielle en s'intéressant plus particulièrement aux facteurs internes et externes qui affectent la décision individuelle d'agir de façon motivée.²

¹ NEF FRANCOIS, **La boulimie** : des théories aux thérapies, Ed Mardaga, France, 2006, p 44.

² LAROCHE PATRICE ET MARC SALESINA, **GRH et relations de travail** : fondements théoriques, enjeux contemporains, Ed 1^e deboeck supérieur, Paris, 2018, p 122.

6.1 La théorie « bi-factorielle » de Frederick Herzberg :

Herzberg (1971) et son école de développement considèrent le travail comme un facteur de valorisation de soi. Pour lui, être satisfait de son travail, c'est avoir la possibilité de se réaliser, de combler ses besoins psychologiques supérieurs à l'occasion du travail. Dans l'esprit de la théorie bifactorielle de Herzberg, il existe deux types de facteurs (nature des tâches, responsabilité...), les seconds sont extrinsèques (salaire, relation avec les collègues ou le supérieur...). Il a été soutenu que l'implication est plus fortement liée à la satisfaction attendue quant aux aspects intrinsèques du travail tandis que les facteurs extrinsèques ne produisent que de l'insatisfaction.¹

Herzberg complète l'approche de Maslow à la fin des années 1960, en élaborant sa théorie bi factorielle qui stipule que la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction au travail n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de motivation. Selon lui, certains facteurs doivent être satisfaits pour éviter la démotivation. Il les nomme « facteurs d'hygiène ». Une fois satisfaits, ceux-ci n'engendrent pourtant pas motivation.

A l'inverse, d'autres facteurs, une fois satisfaits, enclenchent de la motivation, il les nomme « facteurs moteurs ». Or, il se trouve que les facteurs sources de démotivation, quand ils ne sont pas satisfaits, peuvent grossièrement se classer, parmi les besoins du bas de la pyramide. A l'inverse, les facteurs qui sont sources de motivation se situent dans le haut de la pyramide. « On retrouve donc chez Herzberg deux idées principales de Maslow : la hiérarchie des besoins et le fait qu'il y a des besoins essentiels à combler avant même de pouvoir parler de motivation.

6.2 Enseignement à tirer :

_ Chaque collaborateur a ses propres aspirations qu'il souhaite concrétiser au travail. Il y a donc autant de motivations que d'individus. D'où le défi pour le responsable de concilier des attentes tout à fait différentes dans le chef de ses collaborateurs !

¹ **POGNON LYDIE AKIBODE, valeurs du travail et absentéisme en Afrique** : revue de la question et perspectives africaines, Ed L'Harmattan, Paris, 2008, p 29.

Chapitre III : cadre théorique de la motivation au travail

_ Les facteurs qui doivent être satisfaits pour éviter la démotivation (d'hygiène) sont, entre d'autres :

- la politique du personnel ;
- la surveillance et le contrôle exercés par les chefs (encadrement) ;
- les relations avec les supérieurs et les collègues ;
- le degré de certitude concernant l'exécution du service ;
- les conditions de travail
- les rémunérations et avantages sociaux ;
- la communication

_ Par contre, les facteurs (moteurs) qui sont sources de motivation, sont :

- l'obtention de résultats en rapport avec l'effort fourni ;
- la promotion ;
- les responsabilités qu'on peut assumer (pouvoir de décision) ;
- la nature du travail ;
- la reconnaissance des capacités et prestations ;
- la réalisation de ses capacités et de soi-même ;
- l'autonomie

_ Dans une organisation, c'est le top management qui a le pouvoir de combler les facteurs d'ambiance ou d'hygiène alors que l'implication du personnel, par le biais de facteurs moteurs est plutôt du ressort du chef direct.

_ La motivation apparaît ici comme alchimie ou interviennent à la fois des facteurs individuels et collectifs. Ces derniers se combinent et contribuent, de ce fait, à une certaine complexité.¹

¹ COBUT ERIC ET BOMAL GERALDINE, Motiver, être motivé et réussir ensemble, Edi pro, Belgique, 2009, pp 34-35.

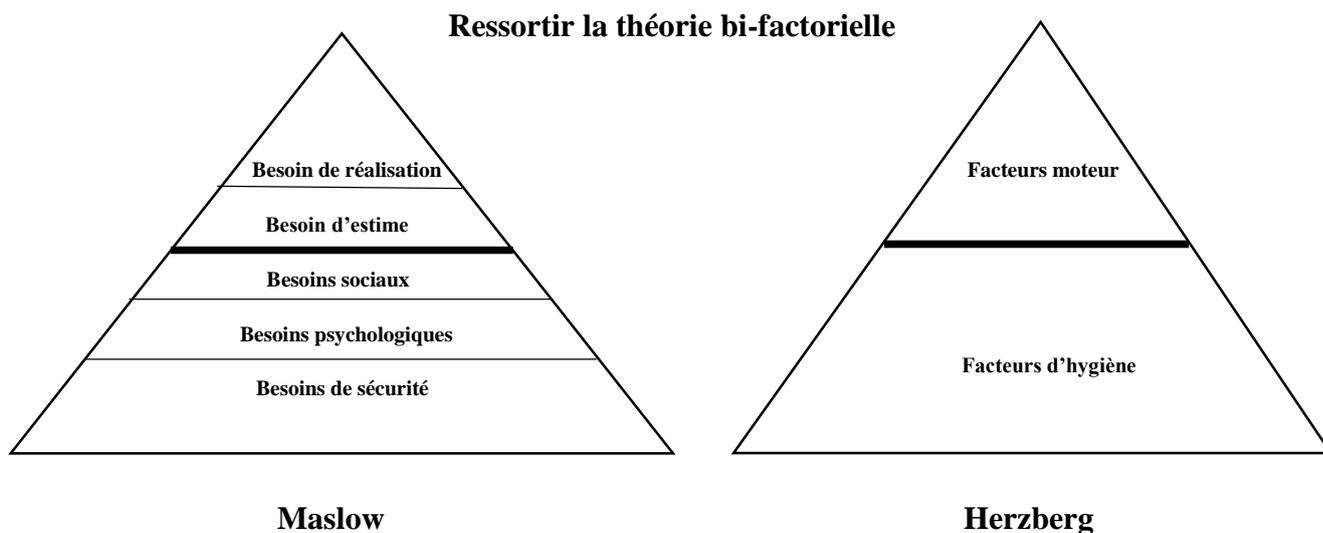


Figure (02) : Comparaison schématique des théories de Maslow et Herzberg¹

Selon Herzberg les trois premiers niveaux de la pyramide de Maslow ne seraient, en réalité, que des facteurs de maintien et d'hygiène et non de réels facteurs de motivation. Il affirme que nous avons impérativement besoin de ce que nous apporte chacun des trois premiers niveaux de la pyramide de Maslow et que nous ne pourrions pas être motivés sans cela. Mais il dit aussi qu'être à leur bénéfice ne garantit pas pour autant que nous puissions être motivés.

Pour Herzberg, il nous est impossible d'être motivé pour exécuter un travail si celui-ci ne nous donne pas l'assurance :

- d'un salaire permettant de vivre décemment (niveau 1) ;
- de la sécurité de l'emploi (niveau 2) ;
- de notre appartenance à l'entreprise (niveau 3).

Toutefois, avoir un travail qui remplit ces trois conditions ne garantit en rien que nous soyons et restions motivés car notre motivation dépend d'autres facteurs que ceux-là.

¹ COBUT ERIC ET BOMAL GERALDINE, Ibid, p 34.

6.3 Récapitulation :

L'ordre de Maslow : pour Maslow, il y a un ordre à suivre obligatoirement dans l'évolution de notre degré de motivation. Nous ne pouvons accéder au niveau 2 sans passer obligatoirement d'abord par le niveau 1, ni accéder au 3 sans être passé par le 2 et ainsi de suite, jusqu'au niveau 5.

Facteurs d'Herzberg : pour Herzberg, la véritable motivation ne commence à être effective qu'aux niveaux 4 et 5 de la pyramide de Maslow, les 3 premiers niveaux ne représentant que des facteurs d'hygiène ou de maintien indispensables à la motivation mais pas suffisants¹

7. Les théories de la motivation externe : le management scientifique de Taylor. Le taylorisme est l'archétype de la motivation par facteurs extrinsèque. On motive les employés en leur donnant des standards clairs, en leur enseignant la méthode la plus efficace pour exécuter leur travail et on leur donne des primes quand ils dépassent le standard.²

8. Les facteurs de la motivation au travail

La reconnaissance au travail : passe entre autres par la valorisation du travail et de l'implication fournie dans les activités accomplies. Une bonne communication entre le salarié et le manager est essentielle pour stimuler la motivation.

L'autonomie et la prise d'initiative : en tant que manager, déléguer des tâches montre que vous accordez de la confiance envers les capacités des membres de votre équipe. Le travail en autonomie et les possibilités de prise d'initiative et de participation aux décisions influencent positivement la motivation.

¹ **CHEVALIER PIERRE, Vivre sa foi au travail** : une application pratique de la vocation chrétienne à nos activités et à nos relations, Ed BOD, Paris, 2021, pp 134-135.

² **LIKER JEFFREY, Le modèle Toyota** : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Ed 1^e Pearson, Paris, 2004, p 248.

Le bien-être au travail : créer une atmosphère de travail agréable, il faut veiller à mettre en place des mesures de maintien de santé physique et mentale. Et n'oublions pas le bien-être financier dans lequel les entreprises ont un rôle important à jouer.

Le sens au travail : ce concept est personnel, car chacun possède ses propres objectifs, aspirations et valeurs. Si elles concordent avec le poste occupé et l'entreprise, la motivation est stimulée. Et malgré, la notion individuelle du sens au travail, l'entreprise peut agir pour mettre en valeur la contribution de ses membres.¹

9. Les causes de la perte de la motivation

Le management : un bon management ne garantit pas une forte motivation, mais un mauvais management diminue à coup sûr la motivation. Que ce soit le micro-management, le manque de communication, l'excès de décisions arbitraires ou l'absence de disponibilité, ces facteurs vont influencer négativement l'envie des salariés de s'investir dans l'entreprise.

Le manque d'opportunités d'évolution : le manque de possibilité d'évolution et de développement des compétences conduit certains salariés à perdre leur motivation et à terme, à quitter l'entreprise.

La rémunération : une bonne rémunération n'est pas suffisante pour motiver les salariés. Mais elle y contribue fortement. Offrir une rémunération juste et attrayante est un moyen de reconnaître le travail de vos collaborateurs.

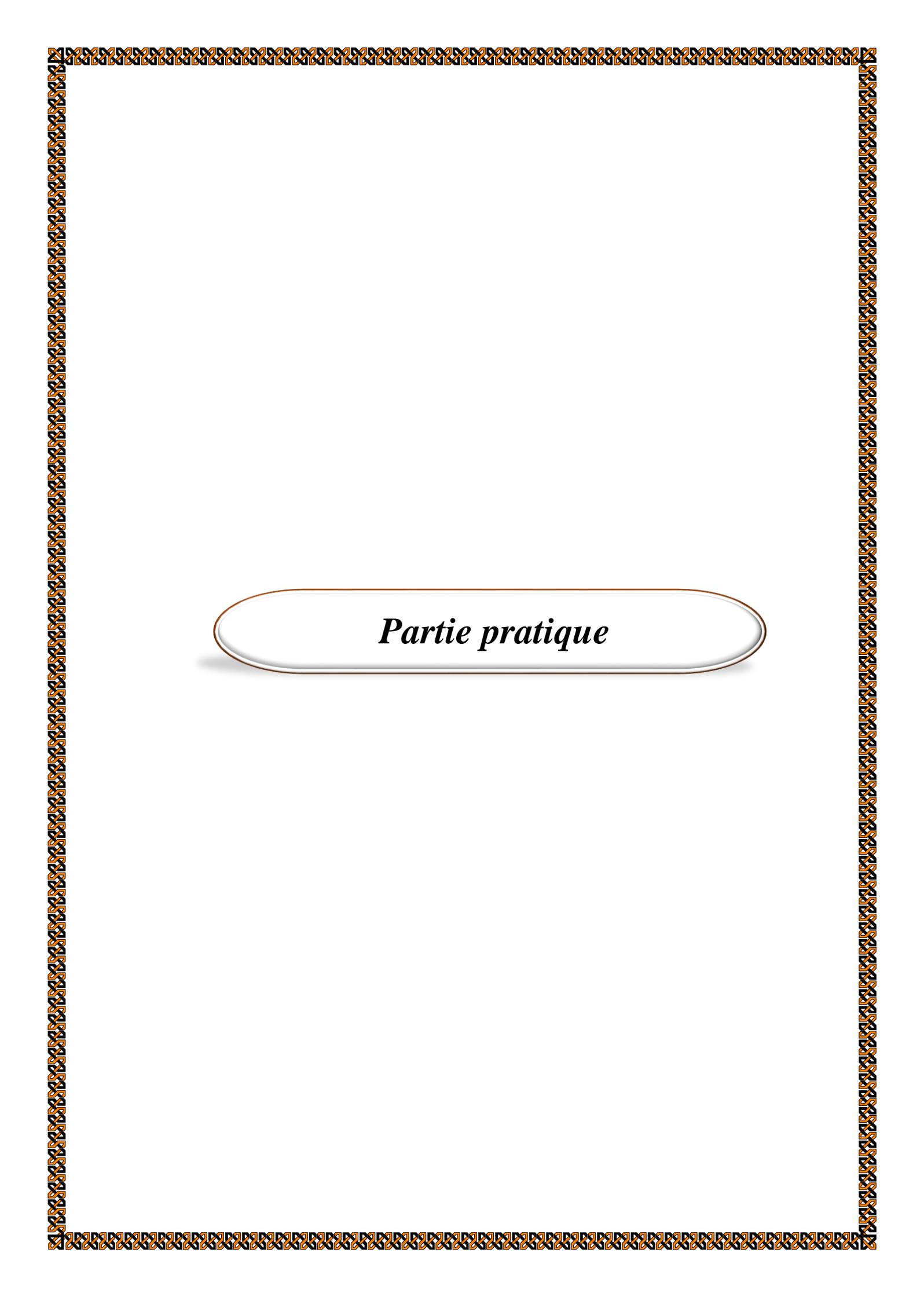
Le manque d'adhésion aux valeurs de l'entreprise : Dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle, les relations fonctionnent mieux lorsque l'on regarde dans la même direction. Donc l'entreprise alors a tout intérêt à communiquer ouvertement sur sa culture d'entreprise et sa raison d'être et à prendre en compte ses éléments dans la sélection des nouvelles recrues.

¹ **VANDENBERGHE PIERRE, 5 causes de la perte de motivation au travail (et comment la retrouver)**, Mise à jour 09/02/2022. <https://recrutee.com/fr-articles/motivation-au-travail>. Consulté 20/04/2022 à 14 :00 heures.

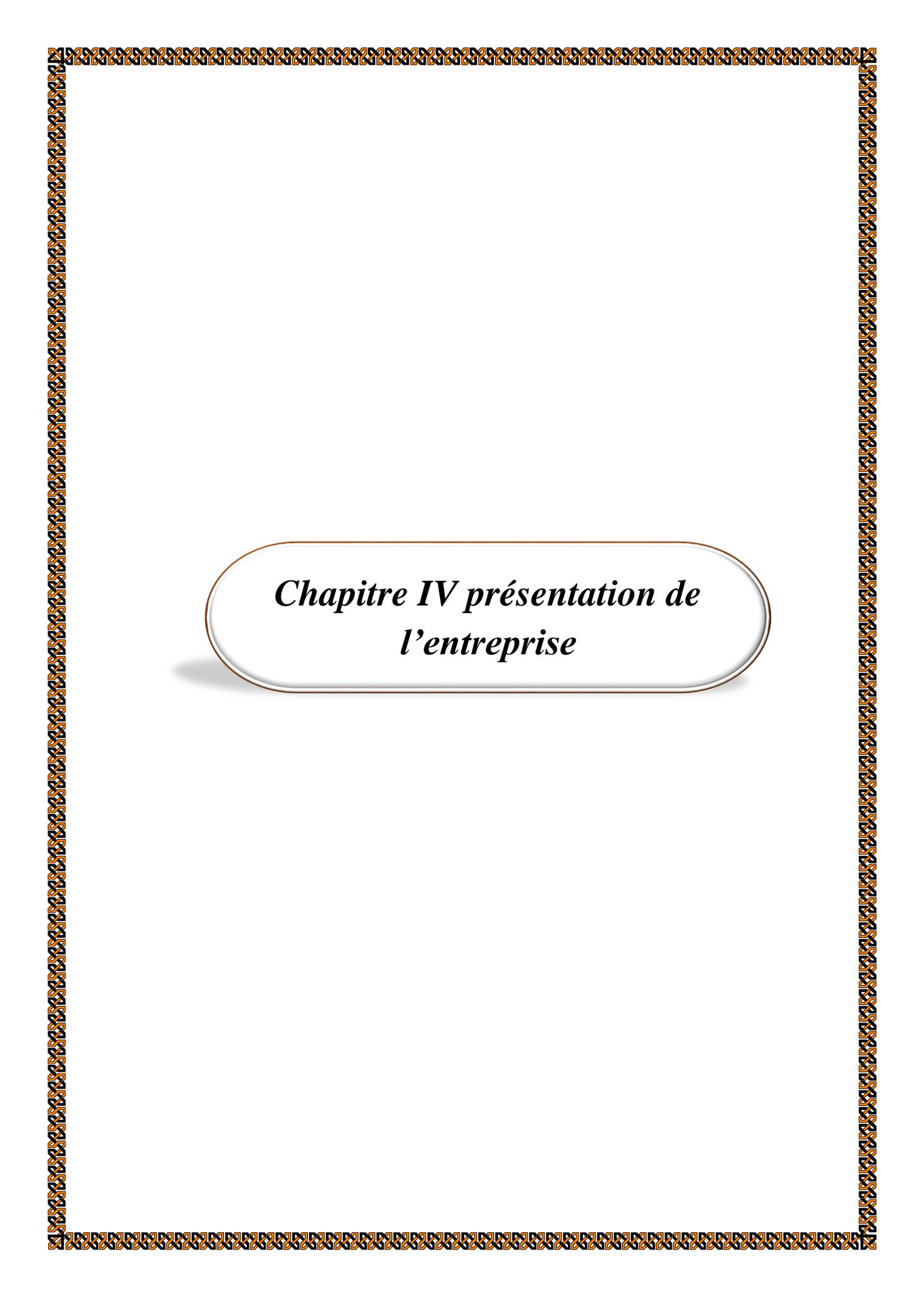
Chapitre III : cadre théorique de la motivation au travail

Une charge de travail inadéquate : il est important de considérer les attentes et les demandes qui reposent sur vos collaborateurs. Une lourde charge de travail peut l'anxiété, une perte de motivation et pouvant parfois aller jusqu'au burnout.¹

¹ VANDENBERGHE PIERRE, Ibid.



Partie pratique



*Chapitre IV présentation de
l'entreprise*

Préambule

Dans ce chapitre, nous présentons des informations sur la société MORTERO de Bejaia, dont nous avons mené notre étude de terrain en son sein. Donc nous avons d'abord fait la présentation et l'historique de cette entreprise et ensuite nous avons également présenté leurs gammes de produits, d'autant plus nous avons déterminé sa localisation et ses propres contacts et son évolution et ainsi que sa dimension.

1. Présentation de l'entreprise



MORTERO SPA est un spécialiste des mortiers industriels (mortiers en poudre prêt à l'emploi), avec en particulier un fort développement dans les solutions spécifique et liquides. l'entreprise élabore, formule, produit et vend des solutions pour la protection et la décoration des façades (sous enduits et enduit monocouche), pour les carrelages et revêtements de sols (mortier colles et joints), et apporte pour le secteur de la construction et du génie civil un support d'accompagnement et conseille. En bref, l'entreprise est spécialisé dans la fabrication de divers produits de la chimie minérale destinés à la construction tels que : tous mortiers, enduits et bétons prêt à l'emploi, tous produits de chimie ou minérale rentrant dans tous les matériaux de construction en général les ciments.¹

2. Historique

Fondée en 2009 par MADAOUI Abdelaziz, MORTERO est entrée en fabrication en 2012 avec une gamme variée de mortiers colles sous licence PAREX un acteur mondial dans le domaine des mortiers industriels, ayant à son actif 35 ans d'expérience,

¹ <https://www.adresse-algerie.com/annuaire/spa-mortero/> consulter 25/04/2022 à 15 :00 heures.

Chapitre IV : présentation de l'entreprise

une présence dans 23 pays, 74 sites industriels, et deux centres de R&D internationaux, MORTERO a su faire de cette association un tremplin en Algérie.

MORTERO s'est concentrée sur la recherche et le développement de gammes de mortiers adaptées pour l'Algérie sur la base d'intrants locaux, atteignant ainsi 82% de taux d'intégration nationale, plus de 18 références produits variés. 9 000 000 m² d'enduits et 8 000 000 m² de colles ont été appliqués depuis 2012.

Une croissance solide a permis à MORTERO de se hisser au premier rang des marques commercialisées en Algérie et ainsi intégrer PAREX, leader mondial des mortiers industriels, qui est devenu actionnaire en 2017.

SIKA nouveau propriétaire de PAREX depuis 2019 fait profiter MORTERO de son expertise dans les gammes de produits liquides, Sika dispose de plus de 100 ans d'expérience, d'une présence dans 76 pays, de 120 sites de productions et de distributions, et de 13 500 collaborateurs, cette nouvelle association perpétue le développement du savoir-faire MORTERO.

Aujourd'hui MORTERO compte plus de 70 collaborateurs directs, et est présente sur plus de la moitié des départements du pays avec plus de 500 points de vente.

2020 signes l'année de l'exportation pour MORTERO, à travers la plateforme SIKA les premières opérations débutent en Février vers la Tunisie. Un accompagnement complet de formations est dispensé annuellement par le service technique MORTERO.

Un service technique et formation unique en Algérie, développe des plv, formations techniques, assistances chantiers. Une multitude de services fournis pour accompagner et préconiser les clients à une utilisation optimale de nos produits ainsi que les modes opératoires en vigueur.

Soucieuse de la qualité des produits, les certifications de MORTERO en Algérie et à l'étranger garantissent l'engagement de toujours satisfaire les attentes des clients.¹

¹ <https://solset.dz/mortero/> consulter 25/04/2022 à 15 :00 heures.

3. Informations juridique MORTERO spa :

- a. Nature : siège
- b. Année de création : 2008
- c. Forme juridique : spa
- d. Effectives de l'entreprise : 99 employés
- e. Kompass ID : DZ254648
- f. Activité :

Mastics et enduits

- Mastics bitumineux
- Mastics à la caséine
- Mastics minéraux
- Mastics à l'huile
- Mastics adhésifs, colles-mastics, enduits à colle

Pâtes et autres produits d'étanchéité

- Pâtes et produits d'étanchéité à base de résines synthétiques
- Pâtes et produits d'étanchéité à base de caoutchouc
- Pâtes et produits d'étanchéité à base de thiocol et de silicone
- Pâtes et produits d'étanchéité en silane modifié à base de polymères hybrides
- Pâtes et produits d'étanchéité intumescents
- Pâtes et produits d'étanchéité inodores
- Pâtes et produits d'étanchéité hydrofuges
- Pâtes à joints à base de résines synthétiques ¹

Produits en fibres-ciment

- Plaques en fibres-ciment
- Plaques ondulées en fibres-ciment
- Plaques en fibres-ciment à armature en acier

¹ <https://dz.kompass.com/c/mortero-spa/dz254648/> consulté le 26/04/2022 à 17 :00 heures.

- Plaques en fibres-ciment émaillées
- Panneaux en fibres-ciment
- Matériaux de jointement en fibres-ciment

Mortiers

- Mortiers de ciment Portland
- Mortiers de chaux
- Mortiers de chaux grasse
- Mortiers de chaux hydraulique
- Mortiers de trass
- Mortiers à la pouzzolane
- Mortiers prêts à l'emploi
- Mortiers de revêtement
- Mortiers pour la pose de carrelages
- Mortiers à base de ciment¹

4. Gamme de produit

Disposant d'une large gamme de produit, MOTERO SPA les réparties en trois principales catégories :

1 _ Mortiers de Façades

2 _ Mortiers Colles et Joints

3 _ Mortier Spéciaux

¹ Ibid.

Facades



Figure (03) : les 07 références fabriquées pour les Façades

Colles et Joints



Figure (04) : les 08 références fabriquées en Colles et Joints

Mortiers Spéciaux



Figure (05) : les 06 références fabriquées en Mortiers Spéciaux¹

¹ Document interne de l'entreprise MORTERO.

5. Localisation et contacts

MORTERO SPA est implanté à l'arrière-port de Béjaïa

Contactez Nous : (+213) 34 16 80 27

Arrière Port – Béjaïa 06000. Algérie.

[USINE]

Mortero spa, Rue de lille, Béjaïa 06000

contact@mortero-dz.com

Béjaïa 06000

Algérie

Tel 0555 61 39 57

Site web: <http://www.mortero-dz.com>



Figure (06) : Implantation de l'entreprise sur la zone géographique

¹ Document interne de l'entreprise MORTERO.

²<https://www.google.com/maps/place/Mortero+spa/@36.7397605,5.0757587,2459m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0xa64b1a700b012889!8m2!3d36.7397605!4d5.0757587>. Consulter le 28/04/2022 à 17 :00 heures.

Chapitre IV : présentation de l'entreprise

Elle dispose principalement, en plus de la vente directe de 05 région de vente qui sont et représenter comme suit :

[BEJAIA] Nassim Hassaini

nhassaini@mortero-dz.com

Bejaia

Algerie

Tel 0550 47 20 71

[EST] Yanis Bakouri

ybakouri@mortero-dz.com

Constantine

Algerie

Tel 0560 13 58 96

[OUEST] Walid Mohdeb

wmohdeb@mortero-dz.com

80 RUE SAINT JOSEF HAI KHEMISTI BIR ELDJIR

ORAN

Algerie

Tel 0560 57 73 09

[CENTRE] Nassim Meklat

nmeklat@mortero-dz.com

Alger

Algerie

Tel 0560 19 47 60

[Tizi-Ouzou] Faredj Sadat

fsadat@mortero-dz.com

Tizi-Ouzou

Algerie

Tel 0561 70 78 89

1

¹ Document interne de l'entreprise MORTERO.

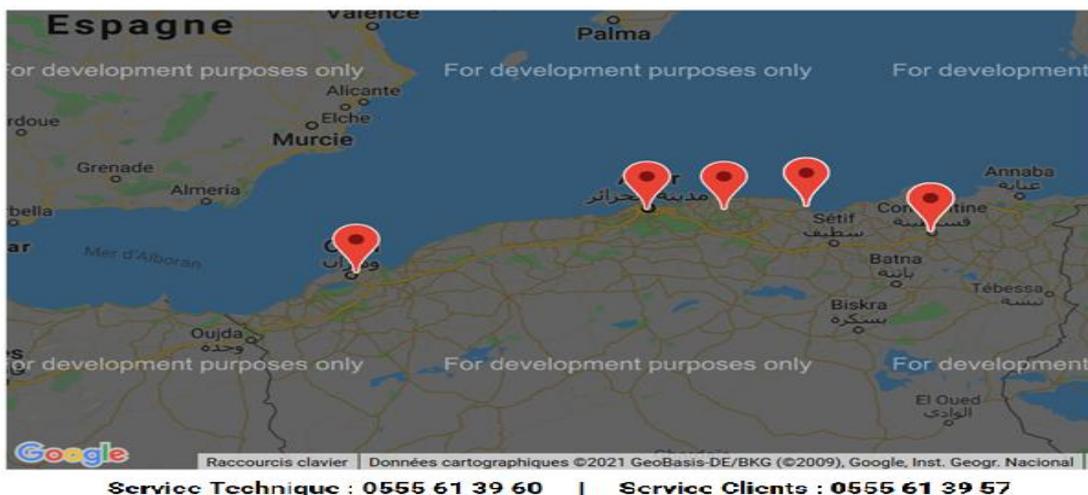


Figure (07) : implantation usine et représentant de Zone sure carte géographique

6. Evolution

Années	Effectifs	Capacité de production
<ul style="list-style-type: none"> • 2008-2009 • 2010-2011 • 2013-2014 • 2015-2016 (PAREX partenariat) • 2020-2021(intégration SIKA Groupe) 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 • 50 • 60 • 70 • 80 	<ul style="list-style-type: none"> • Essaye de lancement • 50 tonnes/jour • 100 tonnes/jour • 150 tonnes/jour • 300 tonnes/jour

Tableau (01) : Principale étapes d'évolution de MORTERO spa¹

¹ Document interne de l'entreprise MORTERO.

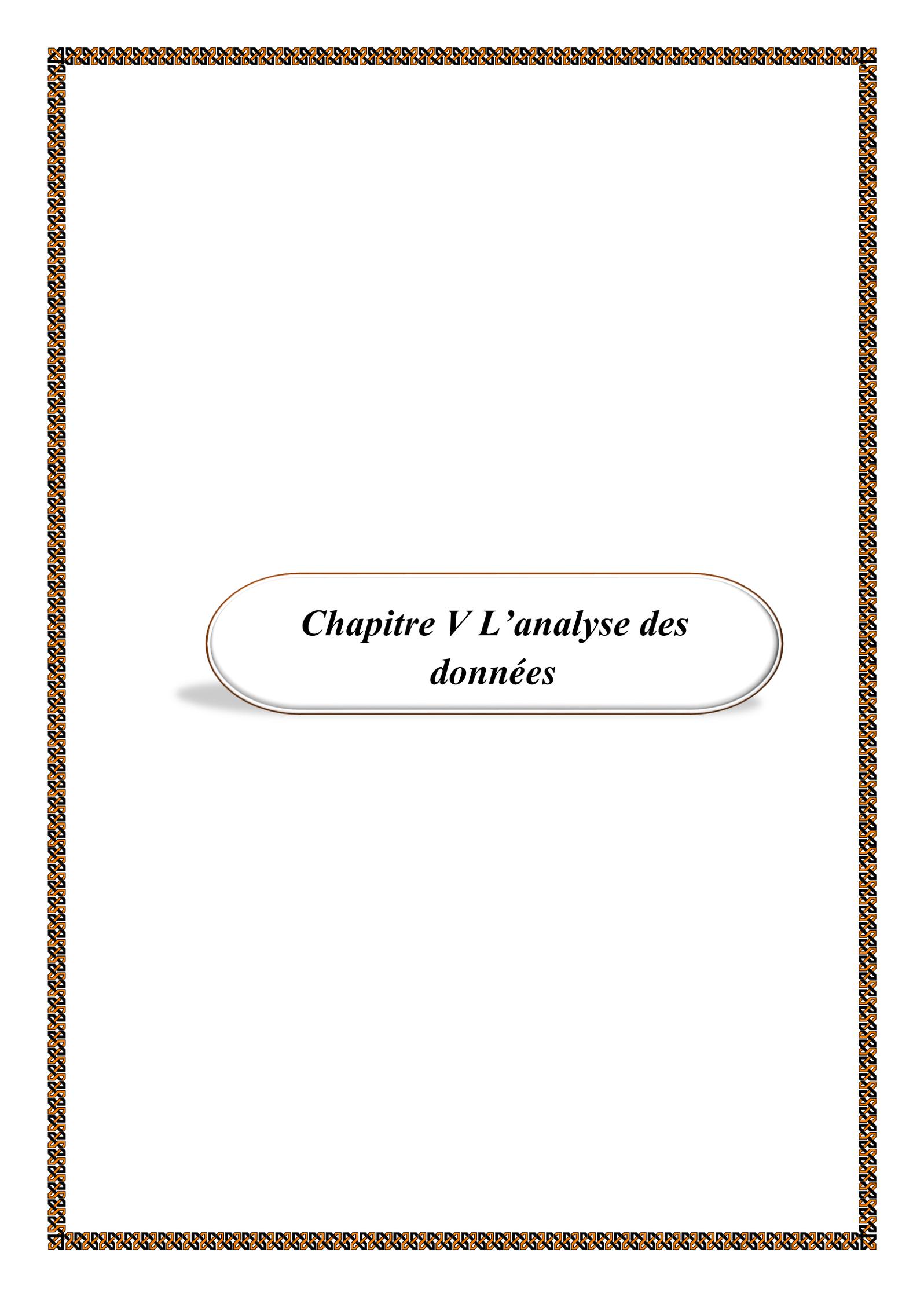
7. Dimension actuelle de l'entreprise

Armée de volantes, de dynamisme et en l'évolution continue, l'entreprise ne cessent de croître et atteint aujourd'hui une dimension importante.

	Aujourd'hui	Avec extension
Emplois directe	60 Familles	120 Familles
Emplois indirecte	120 Familles	250 Familles
Salaires	40.000.000,00 DZD	80.000.000,00 DZD
Formation	1.000.000,00 DZD	3.000.000,00 DZD
Transfert technique français	3 Formations /An	Centre de formation local
Transfert technologique et industriel	50 % des installations faites localement	2 nouvelles installations produites liquide locale
Transfert recherche et développement	1 Laboratoires, 15 formulations, mises à niveau en France	30 formulations, recherche intégrées, accompagnement universitaire
Agents de maîtrise et cadres formes en collaboration avec PAREXGROUP	40 Personnes	100 personnes +20 Stagiaires par an

Tableau (02): MORTERO SPA actuellement¹

¹ Source : établie à partir des données du service GRH de MORTERO.



*Chapitre V L'analyse des
données*

Préambule

A travers ce chapitre, nous présentons les données recueillies au cours de notre enquête de terrain car nous avons tout d'abord classifié les données privées de nos enquêtés dans un tableau bien précis, et nous avons également en déduit par leur avis ci-dessus. Ensuite, pour finir nous avons analysé ces données dans le but de tirer des conclusions afin de tester la validité de nos hypothèses et répondre à notre problématique.

1. Caractéristiques de l'échantillon de la population étudié :

Tableau n°03 : caractéristiques visée :

Enquêtés	Code	Genre	Age	Poste occupé	Expérience professionnel
E1	A01	Homme	33 ans	Conducteur d'engin	3 ans
E2	B02	Homme	28 ans	Chef de ligne	5 ans
E3	C03	Homme	38 ans	La maintenance	8 ans
E4	D04	Homme	38 ans	La production	Un an et demi
E5	E05	Homme	36 ans	Responsable de qualité	Une année
E6	F06	Homme	36 ans	Conducteur d'engin	5 ans
E7	J07	Homme	27 ans	Operateur sur le marché	5 ans
E8	H08	Homme	49 ans	La production	3 ans
E9	I09	Homme	31 ans	Manutentionnaire	6 ans
E10	G10	Homme	33 ans	Responsable technique	4 ans
E11	K11	Homme	40 ans	La production	6 ans
E12	L12	Femme	24 ans	Secrétaire de l'administration	7 mois

Source:

A partir de ce tableau, nous pouvons voir que notre échantillon se compose de 12 participants dont on constate que la plus grande partie de nos enquêtés sont de genre Masculin on trouve qu'il y avait 11 hommes et une seule femme qui sont âgées entre 24 ans à 49 ans. Parmi ceux-ci, on peut constater aussi qu'il y avait 2 participants qui travaillent comme conducteur d'engin et 3 participants font partie de la catégorie qui travaillent en production, ainsi que les 7 autres employés occupent différentes positions, dont on trouve un manutentionnaire, un responsable de qualité, un responsable technique, un opérateur sur le marché, un technicien, un chef de ligne, ainsi que une sécuritaire d'administration. Sur ce point, nous constatons que la tranche d'âge de 33 ans, 36 ans et 38 ans a été répétée deux fois, et de plus le tableau nous montre également que l'Ancienneté de nos enquêtés est varié entre 3 ans jusqu'à 8 ans.

Sur cette base, et à partir de ce constat on tire ce qui suit :

Les femmes qui travaillent au sein de l'entreprise MORTERO sont employées uniquement dans l'administration. De plus bien que la société soit ouverte depuis 2009 elle dispose des employés qui sont anciens.

2. Discussion de la première hypothèse :

1.1 L'effet de l'autonomie au travail sur la volonté des salariés :

L'autonomie au travail, exprime le degré de liberté dont bénéficient les salariés dans divers aspects du travail, et ces aspects peuvent avoir une incidence sur la façon dont le travail est effectué et même sur les normes de travail ainsi que sur les responsabilités professionnelles et la façon dont les tâches sont exécutées. Autrement dit, l'autonomie au travail dépend du degré de liberté dont disposent les employés pour prendre certaines décisions comme ils le veulent et au moment qu'ils veulent, ce qui permet aux employés de se sentir à l'aise, sûr de soi, libre et prêt à adopter des comportements positifs en milieu de travail; ce qui renforce la volonté et la performance des collaborateurs pour développer leurs compétences. De plus, l'autonomie au travail permet aux employés de prendre en main leur travail, ce qui veut dire leur donner du support au lieu de la pression.

C'est ce que nous avons constaté lors on a interrogés les salariés au sein de l'entreprise MORTERO, car nous avons y eu divers réponses qui nous ont confirmés l'importance du l'autonomie au travail. A cet effet, nous avons commencé par interrogé

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse de données

le premier employé qui travaille en conducteur d'engin car il nous a dévoilé que la liberté au travail le pousse à donner plus : « *Oui, en effet, cette autonomie m'incite à faire de mon mieux pour bien effectuer mon travail correctement parce que lorsque je suis sous pression cela me perturbe et ça me dégoûte et je m'empresse de terminer rapidement sans prendre en considération si mon travail est parfaitement bien accompli.* » [E1, 33 ans, A01]. De même, le technicien nous a confirmé ce qui suit : « *Oui bien sûr, l'autonomie me rend plus enclin au travail puisqu'il n'a pas quelqu'un qui me limitera et personnellement avec cela même si je termine ma tâche je passe à une autre sans consulter quiconque.* » [E3, 38 ans, C03]. Et en rajoute à cela l'avis du responsable de qualité là où il a dit : « *Oui, bien sûr, l'autonomie me rend à l'aise pour faire mon travail, de sorte qu'il est clair que je serai prédisposé à travailler, et surtout lorsqu'on est un responsable de qualité, on doit être 100% autonome.* » [E5, 36 ans, F06]. En addition à ce que le manutentionnaire, nous a assuré qu'avec l'autonomie cela lui permet de travailler confortablement : « *Oui, l'autonomie au travail me permet de travailler de plus en plus, parce que je travaille à l'aise sans consulté qui que ce soit et également sans recevoir d'ordre qui me préoccupent.* » [E9, 31 ans, I09]. Par contre le chef de ligne nous a partagé la même idée mais il nous a donné également deux arguments différents dont il dit : « *Oui, l'autonomie au travail est bonne parce que cette liberté me motive à mieux travailler, mais parfois la pression est également importante parce qu'elle me pousse à travailler davantage.* » [E2, 28 ans, B02].

D'après les réponses de nos enquêtés nous pouvons constater que l'autonomie au travail permet au salariés de prendre librement les décisions qui sont les meilleures pour eux, ce qui leur donne plus d'expérience et même cela leur permet d'être motivé et c'est ce qui améliore leur performance et d'autant plus que cela les met à l'aise dans leur travail. En revanche la pression au travail fait travailler également certain employés.

Sur cette base on peut se référer à la théorie de l'autodétermination Ryan et Deci, les théories de l'autodétermination ont pour hypothèse centrale que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elles s'appuient sur trois théories :

- La théorie de l'évaluation cognitive : de Ryan (1985) qui met l'accent sur les besoins de compétences et de maîtrise de l'environnement de travail (emploi,

organisation), amenant l'individu à être lui-même le déterminant de son comportement au travail ;

- la théorie de l'orientation à la causalité : qui met l'accent sur la volonté de l'individu de contrôler son environnement par son comportement ;
- la théorie de l'intégration : de Ryan(1991) qui postule que l'individu intériorise des contraintes externes et des formes de contrôle qu'au fil de temps deviennent autodéterminées.¹

1.2 L'effet de l'ambiance de travail sur l'enthousiasme des salariés :

L'ambiance dans toute entité de travail est compris comme le résultat de tous les rapports qui prévalent dans une organisation, entre les individus et la direction de l'organisation, c'est-à-dire que l'ambiance de travail dépend d'un ensemble de relations, de contacts et d'interactions entre un groupe de salariés, ainsi qu'un ensemble de procédures, de systèmes et de principes. Dans l'ensemble, la stabilité de l'ambiance de travail encourage les employés à donner mieux. Car ces derniers sont moins enthousiastes si leur climat est défavorable en revanche, l'aspect important du succès de n'importe quelle entreprise dépend de la manière dont les employés perçoivent leur ambiance de travail, parce que l'atmosphère positive permet de rendre les employés très à l'aise ce qui leur donne une motivation qui les accompagne tout au long de la journée.

A cette fin, avec nos répondants, nous nous sommes aperçus que l'atmosphère joue un rôle sur la volonté et la satisfaction de ces derniers, comme nous a dit le travailleur de la production : « *Oui, l'ambiance dans laquelle je travaille me motive parce que le climat me plaît et y a de la bienveillance et du même j'apprécier mes collègues.* » [E4, 38 ans, D04]. Et sur cet avis l'opérateur sur le marché a déclaré : « *Oui, mon milieu de travail m'enthousiaste, parce qu'il me convient et les personnes que je côtoie sont des gens respectueux donc c'est ce à quoi je tiens dans mon travail.* » [E7, 27 ans, J07]. Et même le conducteur d'engin a dit : « *Oui, l'atmosphère dans laquelle je travaille m'enthousiasme car j'ai un bon climat de compréhension avec mon équipe et de même je suis satisfait en générale de mon entourage.* » [E6, 36 ans, F06]. D'autre part, la secrétaire d'administration a avoué : « *Oui, en quelque sorte, mais je dirais non, car je suis la seule femme qui travaille au service technique, alors je me méfie un peu, mais cela ne veut pas*

¹ TASKIV LAURENT ET ANNE DIETRICH, **Management humain** : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, Ed 2^e deboeck, 2019, Paris, p108.

dire que mes collègues ne sont pas bien. » [E12, 24 ans, L12]. De plus, on trouve également le responsable de qualité qui explique ce qui suit : « Non, pas tout le temps parce que tout dépend de l'atmosphère dans laquelle je travaille parce qu'il y ait parfois des arrêts de travail, et quand je ne travaille pas je n'ai pas d'enthousiasme. » [E5, 36 ans, E05].

A cet égard, on constate que la majorité des employés sont satisfait de leur ambiance de travail mais de temps en temps les arrêts de travail démotive quelque uns, et que la plupart d'entre eux se concentrent beaucoup plus sur ce qui leur apporte la tranquillité d'esprit de plus qu'ils louent fortement leur équipe de travail donc ce qui explique qu'il y a un lien entre le climat de travail et le sentiment psychologique de l'employé.

1.3 L'effet des problèmes de travail sur la démobilisation des salariés :

Les employés sont exposés à un grand nombre de pressions en milieu de travail, qui sont le résultat de certains problèmes qui s'accumulent dans l'environnement de travail causant beaucoup de tension et d'irritation qui empêche la réalisation du succès et de l'excellence dans l'entreprise. En effet, ces problèmes professionnels ont de nombreux effets néfastes, y compris le mauvais état psychologique du travailleur et son incapacité à effectuer les tâches exigées à temps, ce qui perturbe le travail et même affecte la réputation de l'entreprise.

Sur ce principe, nous avons posé une question concernant les problèmes de travail et leurs effets à nos enquêteurs, et nous avons reçu diverses réponses, et parmi eux le chef de ligne qui dit tout simplement : « *Oui, les problèmes en général me démobilisent vraiment et toujours, parce qu'au lieu de travailler, je cherche des solutions pour les régler, et c'est vraiment ennuyant.* » [E2, 28 ans, B02]. En outre, l'ouvrier qui travail en production annonce également : « *Oui, l'apparition de problèmes pendant le travail non seulement me démobilisent mais aussi cela me dérange, en plus de ça, ça me stress parce que parfois le problème cause une surcharge au travail.* » [E4, 38 ans, D04]. Et en rajoute à cela la déclaration du conducteur d'engin qui dit : « *Oui, lorsque des problèmes surgissent sur mon environnement de travail, je me démobilise, et je ne m'en soucie pas du tout de mon travail, parce que cela joue vraiment sur le morale et je me sens mal à l'aise, mais cela ne reste que temporairement car les problèmes sont dans n'importe quel type de travail.* » [E6, 36 ans, F06]. A la même note la secrétaire d'administration ça réponse était : « *Oui, je pense qu'au fil du temps je pourrais être démotivé à cause d'un*

problème qui arrive, mais tant que je suis nouvelle je ferais de mon mieux pour le réglé s'il y en a. » [E12, 24ans, L12]. Toutefois, l'ouvrier en production a une déclaration différente car il dit : « Oui et non, parce que cela dépend de la nature du problème auquel je vais être confronté, mais il est certain qu'il y a des problèmes qui peuvent me démotivé. » [E11, 40 ans, K12]. Et aussi le responsable de qualité qui dit : « Non, selon la nature du problème, car il y a des problèmes que je peux les résoudre et qui ne m'influencent pas, mais c'est vrais qu'il y a un peu de pression, mais je ne suis pas démobilisé d'habitude. » [E5, 36 ans, E05].

A cet fait, on peut constater que les alias qui surviennent au milieu de travail font habituellement perdre le salarié son envie de travailler sérieusement parce que ces problèmes l'angoissent et l'ennuient et cela tue sa motivation. Mais il y a une catégorie de travailleurs, en dépit des pressions et des problèmes, ils gardent l'esprit positive afin qu'ils puissent faire face et cela dû généralement à la nature du problème.

1.4 L'effet des relations professionnelles sur la motivation des salariés :

Les relations avec les collègues comptent parmi les facteurs qui influent sur la façon dont les employés perçoivent leur travail. Autrement, une relation positive avec les collègues permet aux employés de se sentir à l'aise en se présentant au travail, ce qui les motive à poursuivre leurs activités. En fait, les relations avec les collègues subissent diverses pressions, crises et émotions, et ces circonstances sont influencées par le comportement et les gestes de ses derniers et qui ont une grande influence sur les rapports entre les travailleurs. Ces relations reposent d'habitude sur un partenariat efficace, des liens solides et des intérêts partagés parce que ses liens augmentent considérablement, surtout quand les pressions et les crises surgissent ; Chacun se réunit autour de l'autre.

Suite à cette destination, nous avons découvert avec les employés interrogés qu'ils aiment leur équipe et même adorent leur collègues de travail comme il a précisé le conducteur d'engin : « Oui, ce que j'adore le plus, c'est les liens qui me rapprochent de mon équipe de travail, et tellement ces relations sont insérées, nous nous réunissons même dehors de cette entreprise, et comme on travaille ensemble cela me motive de plus avenir travaillé. » [E6, 36 ans, F06]. Et également le technicien nous a partagé le même avis car il dit clairement : « Oui, bien sûr, les relations avec mes collègues me motivent parce que dans mon domaine je ne peux pas intervenir seule sans avoir une personne de confiance qui me couvre, et donc quand j'interviens il y a toujours mes collègues qui me

protègent et cet esprit d'équipe m'anime. » [E3, 38 ans, C03]. Un autre ouvrier nous a confirmé cela en nous disant : « Oui, les relations que j'ai avec mes collègues me motivent parce qu'il y a une espèce de cohésion au sein de mon équipe. » [E8, 49 ans, H08]. Et même l'opérateur sur le marché avait la même opinion : « Oui, mes relations avec mes collègues se distinguent, notamment grâce à l'entraide et à la coopération entre nous, et cela me motive vraiment. » [E7, 27 ans, J07].

Cependant, d'après ces réponses nous avons constatés que les relations amicales que les salariés acquièrent au sein de l'entreprise les motivent fortement à travailler, parce que la plupart de leur travail est basé sur la coopération, donc c'est ce qui les reconforte le plus.

1.5 Le travail au sein de l'entreprise MORTERO influence sur bien-être des salariés :

Les entreprises cherchent constamment à améliorer le climat organisationnel et l'environnement afin d'offrir la tranquillité d'esprit à leurs employés parce que l'environnement et l'atmosphère au travail est l'un des principaux soucis des ressources humaines, de plus, c'est ce qui réalise le bonheur professionnel, et celui-ci inclut un sentiment de satisfaction professionnelle sur tous les éléments et facteurs qui composent l'organisation. En effet, dans différentes régions du monde, les divers entreprises essaies toujours d'offrir du confort et de diversifié et même d'augmenté le niveau de satisfaction et de plaisir de leur personnel parce que il est bien plus facile de se dévouer et d'être enthousiaste au travail que de ne pas ressentir de joie ou de plaisir dans sa participation.

Par ailleurs, nous avons soustrait pour nos interlocuteurs une question au sujet de leur travail dans l'entreprise MORTERO et si cela leur apporte le réconfort. Par conséquent, toutes les réponses étaient positives, étant donné que tous nos interviewées sont très à l'aise dans cette société. Comme l'indiqué le conducteur d'engin : « *Oui je suis content de travailler ici et cela me procure du bien-être en plus le travail dans cette entreprise me met à l'aise parce qu'il y a une entente ici et j'aime mon entourage.* » [E1, 33ans, A01]. Et également le chef de ligne nous a proclamé cela en disant : « *Oui, travailler dans cette entreprise me fait plaisir parce que j'aime les gens que je fréquente ici, en particulier il y a le respect mutuel qui est le plus important.* » [E2, 28 ans, B02]. En restant dans la même vision le responsable de qualité qui dit : « *Oui, le travail ici, m'apporte du bien-être car j'ai bien plus de liberté qu'ailleurs.* » [E5, 36 ans, E05]. Et

de même le manutentionnaire nous a confirmé cela en répondant : « *Oui, travailler dans cette société me conforte parce que je n'ai aucun problème avec les personnes qui travaillent ici.* » [E9, 33 ans, I09]. Rajoutant à cela l'ouvrier qui travaille en production qui dit : « *Oui, travailler ici me fait du bien, parce que l'un des raisons pour lesquelles j'ai travaillé ici pendant trois ans, c'était la bienveillance.* » [E8, 49 ans, H08].

À partir de ces réponses nous avons constaté que les salariés qui travaillent dans MORTERO se sentent à l'aise dans leur domaine de travail, parce que les conditions qui les entourent sont très bonnes. Il est donc possible de dire que l'environnement de travail dans cette entreprise, y compris les collègues, le travail lui-même et la culture de travail n'ont pas d'impact négatif sur la santé mentale et physique de l'employé, c'est pourquoi les salariés sont à l'aise et que leurs énergies ne sont pas épuisées en vain.

A cet effet, on peut se référer à la théorie d'Abraham Maslow (1943, 1954) qui repose sur l'idée que la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Selon lui, il existe cinq catégories de besoins que les individus cherchent à satisfaire tout au long de leur vie : les besoins physiologiques (se nourrir, dormir par exemple), les besoins de sécurité (se protéger contre les agressions...), les besoins d'appartenance (l'intégration à un groupe, les amitiés...), les besoins d'estime (estime de soi, autonomie, accomplissement...), et les besoins de réalisation de soi. De surcroît, ces différents besoins s'ordonnent selon une hiérarchie, les besoins physiologiques étant au plus bas de la hiérarchie et ceux d'accomplissement au plus haut. En effet, selon Maslow, les besoins de niveau supérieur (estime de soi, etc.) ne peuvent être satisfaits que si ceux du niveau inférieur ont déjà été satisfaits (besoins physiologiques, de sécurité...)¹

▪ Discussion de la première hypothèse :

Notre travail de terrain a été réalisé au niveau de l'entreprise MORTERO, dont le titre est : l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia, et dans le cadre de cette recherche, nous avons recueilli des données en interviewant les employés de MORTERO qui nous ont permis de veiller à ce que le climat organisationnel influence vraiment la motivation des travailleurs.

¹ LAROCHE PATRICE ET SALESINA MARC, Enjeux contemporain, Ed 1^e deboeck, Paris, 2018, pp 120-121.

Dans cet optique, notre première hypothèse qui est : l'effet du climat organisationnel sur la motivation interne des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia, nous a permis de dévoilé ces résultats :

En premier lieu, toutes les personnes que nous avons interrogées au sein de la compagnie MORTERO nous ont dit et nous ont assuré qu'avec l'indépendance au milieu de travail cela leur permet d'être plus déterminés et motivés à travailler.

En second lieu, la plupart des réponses que nous avons reçues de la part des employés confirment qu'ils sont enthousiastes à l'égard de l'atmosphère de leur travail. En troisième lieu, les salariés de MORTERO également nous ont confirmés que les problèmes qui surviennent à leur l'environnement de travail les démobilisent, et concernant, les repenses sur les relations que les salariés tissent entre leurs collègues ont confirmé également que cela les motivent énormément. En dernier lieu, les participants sans exception ont affirmé que le travail au sein de l'entreprise MORTERO leur procure du bonheur.

De cette conclusion, nous affirmons que le climat organisationnel dans la société MORTERO affecte positivement la motivation interne des travailleurs et c'est la raison pour laquelle nous pouvons dire que notre première hypothèse est confirmée.

3. Discussion de la deuxième hypothèse :

2.1 L'effet des récompenses morale et financière sur la qualité de travail des salariés :

Les récompenses dans les organisations prennent généralement deux côtés évidemment on parlera ici des récompenses morales et des récompenses financières. D'un côté les récompenses morales sont considérées comme l'un des fondements les plus importants du système d'encouragement déterminé par la direction du projet, et cette dernière est l'une des formes d'incitation qui soutiennent les salariés et même augmentent le niveau de la performance de ses derniers, parce que l'individu est de nature sociale et ne peut pas vivre à l'égard du respect et de l'appréciation d'autrui. D'autres côté, les récompenses financières comptent parmi les incitatifs les plus efficaces à l'heure actuel, car l'argent remplit généralement tous les désirs de l'individu et a un effet concret contrairement aux autres méthodes, parce que grâce à l'argent, on atteint les fondements de la vie tels que la nourriture et le logement...etc. Et qui sont nécessaire à la santé et à

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse de données

l'éducation. A cet fait, les entreprises en échange des tâches qu'elles demandent d'accomplir, elles détermine le salaire et la rémunération appropriés pour les éléments humains pour fournir un soutien matériel et moral dans le cadre du projet afin de motiver les employés d'une meilleure façon et les diriger vers la créativité, l'innovation et le développement de projets pour de générer un sentiment d'appartenance et de loyauté envers le projet.

Par conséquent, nous avons demandé aux employés de MORTERO si les récompenses leur permet réellement de travailler efficacement et par la suite, toutes les personnes que nous avons interrogées nous ont dit que les récompenses les motivent vraiment à faire un travail efficace. Comme il a bien spécifié l'ouvrier qui travaille dans la production : « *Oui, c'est sûr, étant donné que je serai récompensé financièrement et moralement j'aurai un grand respect pour mon travail, parce que quand on me donne de la valeur je donne nécessairement de la valeur à mon travail et en fait, je travaillerai de façon efficace.* » Et on rajoute à ça ce qu'il nous a souligné le responsable de qualité : « *Oui, la récompense est nécessaire parce que quand je l'obtiens, elle me rend motivé et également avec cette motivation cela me conduit à donner plus d'efforts, c'est pour ça que je bosse aussi efficacement.* » [E4, 38 ans, D04]. En plus, le chef de ligne qui nous a signalé également : « *Oui, la récompense financière me motive à travailler plus sérieusement et efficacement pour la société, et quand à la récompense morale, elle est aussi importante parce qu'elle me fait sentir valorisé.* » [E2, 28 ans, B02]. De façon égale, l'opérateur sur le marché nous a certifié que les récompenses lui permet d'être efficaces car il a déclaré : « *Oui, évidemment, la récompense me motive à être réellement efficace dans mon travail, parce qu'il s'agit d'un objectif pour moi car lorsque je serais meilleur je reçois une récompense.* » [E7, 27 ans, J07].

À partir de là, nous avons découvert que les récompenses permettent aux employés de travailler efficacement parce qu'ils sont appréciés. Et de plus, les récompenses permettent aux travailleurs de tirer le meilleur parti de leurs efforts afin que leur tâche soit efficace.

Par ailleurs, nous pouvons se référer à la théorie de Taylor : la bonne gestion est mesurée par l'augmentation de la productivité dans l'entreprise, qui doit résulter d'une organisation rationnelle du travail de l'ouvrier, sans accroître la durée et la pénibilité de son travail et en augmentant son salaire.

Une première condition est de confier à chaque ouvrier la tâche correspondant à son habileté, à ses aptitudes. Ceci étant fait, un système de prime permet d'augmenter la productivité et le salaire. La prime est calculée en fonction de la quantité moyenne de produit que peut fournir un bon ouvrier d'une certaine catégorie, cette quantité que Taylor nomme « normale » est calculée par un chronométrage précis du temps nécessaire pour effectuer la tâche assignée. En deçà de ce temps normal, un supplément de salaire pouvant représenter de 30% à 100% du salaire moyen est versé. En somme il s'agit de transformer tout ouvrier moyen en un très bon ouvrier.¹

2.2 L'effet de la communication sur le dynamisme du groupe :

La communication est le procédé par lequel l'information et les données de travail sont transférées, ainsi ce procédé est représenté en influençant l'employé et en améliorant son comportement et son rendement professionnel au travail. En effet, l'échange d'informations entre les salariés est une nécessité car cela mène à la compréhension de ses collègues entre eux. Sur le plan professionnel, l'échange de renseignements est extrêmement important, car il est le complément nécessaire à la réussite de l'entreprise. En milieu de travail, les aptitudes à communiquer réduisent non seulement les conflits, mais elles jouent également un rôle important dans les relations avec les collègues, et l'efficacité des équipes ainsi que la mobilisation et la collaboration des employés.

Pour cette raison, nous voulions nous assurer auprès des salariés de MORTERO si c'était vraiment le partage d'information qui dynamise les employés avec leur équipes de travail, et tous les employés que nous avons interrogés avaient le même avis, puisque le conducteur d'engin nous a dévoilé : « *Oui, le partage d'informations et d'idées entre moi et mes collègues me rend dynamique au sein du groupe, car cela me permet d'apprendre autant et aussi de m'avancer.* » [E6, 36 ans, F06]. Puis l'avis du technicien qui a affirmé ça en disant : « *Oui, bien sûr, au niveau de notre service on prend certaines décisions collectivement, et à travers de cet échange si j'oublie par exemple quelque chose ou bien je suis faible dans une partie j'apprends réciproquement avec mes collègues.* » [E3, 38 ans, C03]. Et restant dans la même optique la secrétaire nous a dit également : « *Oui, cela me rend dynamique parce qu'à travers de cet échange d'infos si je ne connais pas quelque*

¹ ROZE MICHEL, **ESH du monde contemporain et économie approfondie**, Ed 2^e ellipses, Paris, 2019, p 201.

chose je poserais des questions et j'obtiendrais des repenses donc tout simplement c'est un avantage. » [E12, 24 ans, L12]. Au même titre, le responsable de qualité qui nous à dénoncer : « Oui, nous avons un excellent système de communication, et grâce à nous échanges et à notre collaboration, cela me rend plus dynamique. » [E5, 36 ans, E05]. Parallèlement à ce qu'il a dit cet ouvrier travaillant en production : « Oui, l'échange d'informations me permet d'acquérir de nouvelles compétences tout en permettant d'atteindre un objectif commun, ce qui me dynamise avec mon équipe. » [E8, 49 ans, H08].

De là, nous constatons que l'échange d'informations entre les employés dynamise ses derniers au sein de leurs équipes parce que grâce à cet échange de points de vue leur permet d'apprendre à travers les autres et d'acquérir une expérience de travail optimale.

2.3 Le soutien du gestionnaire et son effet sur l'amélioration de chaîne de production :

L'une des tâches principales de tout gestionnaire ou superviseur est de s'assurer que le rendement des employés de l'organisation se poursuit avec le plus haut niveau d'efficacité et d'efficacités. Pour ce faire, ils doivent encourager les employés à travailler efficacement et à accomplir ce qui est dans l'intérêt supérieur de l'organisme. Étant donné que toute mesure prise par les gestionnaires de l'organisation donne lieu à un ensemble de réactions chez les employés ; donc ils doivent choisir les comportements qui motiveront leurs subordonnés à travailler efficacement. C'est pourquoi le soutien du gestionnaire aide à accroître la mobilisation des employés et à créer un milieu de travail positif car lorsque les employés sont appréciés par leurs supérieurs, ils se sentent plus heureux dans leur travail, ce qui leur donne un sentiment d'accomplissement et qui les incite à s'améliorer à long terme.

À ce sujet, toutes les personnes que nous avons interrogées à l'échelle de l'entreprise MORTERO nous ont dit que le soutien du gestionnaire est très important ; d'une part pour le salarié, puis pour la qualité du travail et d'autre part, pour toute l'entreprise. A cet égard voici ce que le chef de ligne nous a dit : « Oui, le gestionnaire à un rôle très important, car son comportement influence directement l'esprit de l'ouvrier, parce que lorsqu'il me soutient, me guide, et m'écoute, il contribue à l'amour du travail pour moi, et c'est ce qui me motive pour améliorer la ligne de production. » [E2, 28 ans, B02]. De même le conducteur d'engin nous en a dit également : « Oui bien sûr l'accompagnement et l'écoute

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse de données

de mon manager me permettent d'être bien dans ma peau et cela m'encourage à m'améliorer parce que l'ouvrier a besoin au moins du soutien de son manager au travail, et pour moi du fait qu'il prend la décence de m'écouter je me sens valorisé, même s'il ne m'a pas vraiment donné ce que je désirais, mais généralement lorsque le travailleur sent ce sentiment, il le pousse à travailler encore plus. » [E1, 33 ans, A01]. Et on s'en tient à la même idée, ce travailleur de production dit : « Oui, le soutien de mon gestionnaire est important pour moi parce que, cela m'apporte de la valeur, et dès qu'il communique avec moi pour m'expliquer certains détails, cela donne du sens à mon travail, et il est tout à fait normal que ceci m'amène à améliorer la chaîne de production. [E4, 38 ans, D04]. Dans le même ordre d'idées, un autre ouvrier a déclaré : « Oui, l'accompagnement et la présence du manager sont important pour l'ouvrier car lorsqu'il me remercie par exemple son geste me valorise et cela me permet d'améliorer la chaîne de production. » [E8, 49 ans, H08].

Par conséquent, nous constatons que les travailleurs interrogés sont positivement affectés lorsqu'ils bénéficient du soutien et d'un bon traitement de leur gestionnaire parce que cela leur donne une appréciation et même le conformes à l'environnement de travail.

De même on peut se référer à la théorie de Rensis Likert qui distingue quatre styles de direction :

- _ Despotique, bienveillance (il faut des relations humaines).
- _ Consultatif (nécessité de communiquer et de déléguer).
- _ Participatif. Le type participatif à faveurs de Likert, il invite les managers à gérer leur unité de façon à ce que chacun se sente responsable de la réalisation des objectifs.¹

Pareillement, Kurt Lewin et les membres de l'école lewinienne ont particulièrement étudié trois styles de direction :

- _ Le style autocratique dans lequel le leader décide seul, répartit les rôles et ne laisse aucune initiative aux participants ;
- _ Le style laisser faire qui consiste à ne pas s'occuper du groupe ;

¹ DHENIN JEAN FRANCOIS, Management de l'équipe commerciale, Ed Bréal, France, 2004, p 58.

_Le style démocratique dans lequel le groupe participe à l'organisation des tâches ainsi qu'à la distribution des moyens et des rôles. Chacun travaille avec les personnes de son choix et l'assistance mutuelle est favorisée. Le chef juge le travail, non individus.

Les conclusions de l'école sont faveur de la supériorité du style démocratique en matière de rendement et de satisfaction des membres du groupe.¹

2.4 L'effet de la disponibilité des ressources matérielles sur la performance des salariés :

Les ressources matérielles désignent les installations, l'équipement et les dispositifs dont une entreprise a besoin pour produire des marchandises, notamment les lieux de travail appropriés et les outils de marketing efficaces. Le matériel est au cœur de l'intérêt de toutes les sociétés et sans ces installations, les employés ne peuvent pas exécuter leurs tâches parce que ses ressources matérielles aident les ouvriers à terminer et à entretenir leur travail car il est certain que la disponibilité de ces ressources en milieu de travail est une condition nécessaire pour l'employé afin qu'il puisse atteindre son but pour une longue période et avec une grande efficacité. De plus, ajoutons à cela la présence de l'équipement nécessaire qui préserve aussi la sécurité du salarié puisque les employés qui travaillent dans des environnements dangereux ont besoin de casques et de vêtements spéciaux, de lunettes... Ainsi que l'employé qui travaille au bureau, qui a besoin également de chaises et d'un éclairage approprié pour l'aider dans l'exécution de ses tâches.

Ainsi, les travailleurs que nous avons interviewés à MORTERO nous ont indiqué que la présence de ressources matérielles est non seulement obligatoire, mais importants parce qu'elle facilite leur travail, sur ce point, l'ouvrier qui travaille dans le secteur de production nous a confirmé en déclarant : « *Oui, si j'ai le matériel de base, cela m'aide à travailler aisément et me rend encore plus productif.* » [E11, 40 ans, K11]. En outre, la secrétaire nous a déclaré la même chose à ce sujet : « *Oui, le matériel dans n'importe quel genre de travail est essentiel, car il rend mon travail plus facile ; par exemple mon travail exige d'avoir une chaise confortable pour que je n'aie pas de maux de dos lorsque je travaille, sinon je ne serais pas capable de revenir le lendemain pour continuer.* » [E12, 24 ans, L12]. De plus, nous ajoutons à ce qu'il nous a raconté l'opérateur sur le marché : « *Oui, si je trouve du nouveau matériel cela m'aide à faire mon travail plus facilement,*

¹ DHENIN JEAN FRANCOIS, Op cit, p 58

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse de données

et c'est ce qui me motive à être plus actif et productif parce que les vieux matériaux s'arrêtent généralement et ce qui trouble également le travail. » [E7, 27 ans, J07]. Et même le conducteur d'engin nous dit : « Oui bien sûr avec la disponibilité des ressources matérielles je serais effectivement plus productif parce que le matériel nécessaire me fait économiser du temps, et de plus s'il y a un bon matériel je travaillerais logiquement bien et plus vite. » [E1, 33 ans, A01]. De là, le chef de ligne nous a clairement dénoncé : « Oui, pour travailler ici dans cette entreprise, il doit y avoir des ressources matérielles nécessaires pour effectuer la tâche à la base, et si c'est le cas donc je suis parfaitement sensé d'être plus productif. » [E2, 28 ans, B02].

A ce propos, nous en venons à la conclusion que les salariés qui travaillent dans cette entreprise sont plus productifs dans leur travail s'ils ont toutes les ressources de base, et particulièrement, quand ils disposent d'un équipement nouveau, cela facilite leur travail en leur faisant gagner du temps et les rend plus confortables.

2.5 L'effet de la satisfaction des travailleurs sur le profit de l'entreprise :

La satisfaction au travail est un sentiment subjectif positif qu'éprouve l'employé lorsqu'il effectue son travail et cela est réalisé par la compatibilité entre ce à quoi l'individu s'attend de son travail et la quantité de ce qu'il reçoit réellement afin de satisfaire ses besoins et ses attentes dans son environnement de travail. En effet, l'employé éprouve en général un désir de créativité et d'innovation et l'envie de faire un travail d'une manière efficace quand il ressent que tous ses besoins matériels et immatériels d'appréciation, de respect, de sécurité d'emploi...etc., sont suffisamment saturés.

Pour cette raison, nous avons posé la question aux salariés de MORTERO à savoir si la satisfaction des employés apporte des avantages à l'entreprise. Et alors la plupart de nos participants ont répondu par « oui » comme il nous a dit le technicien : « Oui, si l'ouvrier est satisfait sur tous les plans, sociale et financier je pense qu'il sera motivé, donc si par exemple, il voit quelque chose qui ne va pas, il va certainement y réagir de sorte qu'il est évident que cela rapporte des bénéfices à l'entreprise. » [E3, 38 ans, C03]. Et c'est de la même façon qu'a répondu le responsable de qualité : « Oui, la satisfaction des travailleurs normalement 80%, cela apporte des avantages pour l'entreprise, parce que lorsqu'il y a un travailleur insatisfait c'est la chute libre de l'entreprise. » [E10, 33 ans, G10]. De plus, le chef de ligne qui explique son point de vue en nous disant : « Oui, bien sûr, si le travailleur a ce dont il a besoin pour faciliter son travail, il sera satisfait

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse de données

et il pourra aussi faire même des heures supplémentaires et donc il est évident que l'entreprise réalise des profits. » [E2, 28 ans, B02]. Et même le conducteur d'engin nous a affirmé par sa propre disposition : « Oui, bien sûr, si l'ouvrier est parfaitement satisfait dans son milieu où il effectue son devoir il travaillera certainement bien, à titre exemple moi je travaille parfois jusqu'à 4 heures du matin, car au lieu de consacrer une journée pour faire le travail, je me porte volontaire pour travailler la nuit, et de toute évidence, nous gagnons du temps et bien entendu cela permet à l'entreprise d'obtenir des bénéfices. » [E6, 36 ans, F06]. Par contre le responsable technique même s'il convient à ce que cela apporte du profit à l'entreprise mais pour lui l'employé ne sera pas satisfait à 100% car il a dit : « Oui, le profit pour la société est toujours là, sinon la société sera fermée, mais selon moi le travailleur ne sera jamais à 100% satisfait. » [E5, 36 ans, E05].

Dans ce contexte, et à partir de ces réponses on peut voir que la satisfaction des employés apporte vraiment des bénéfices à l'entreprise MORTERO tant que ces derniers sont satisfaits dans tous les côtés. (Financière, morale, matériel)

▪ Discussion de la deuxième hypothèse

Après avoir confirmé notre première hypothèse, nous examinerons également les données de la deuxième hypothèse qui est : « l'effet du climat organisationnel sur la motivation externe des salariés de l'entreprise MORTERO de Bejaia. »

Premièrement, en ce qui a trait aux récompenses, toutes les personnes que nous avons interviewées nous ont assuré que toutes sortes de récompenses les motivent à travailler efficacement. Deuxièmement, les salariés nous ont confirmé aussi que l'échange d'information avec leurs collègues les rend plus dynamiques. Puis ils nous ont également assuré que le soutien du gestionnaire pousse et encourage chaque employé à donner davantage. De même ils nous ont affirmé sur le fait que la présence de ressources matérielles les rend plus rentable. Au finale, les salariés de MORTERO nous ont confirmé que la satisfaction au travail apporte réellement un bénéfice à la société.

A partir de là, nous pouvons affirmer que notre deuxième hypothèse : « l'effet du climat organisationnel sur la motivation externe des salariés de MORTERO de Bejaia » est confirmé.

Chapitre V : l'interprétation et l'analyse de données

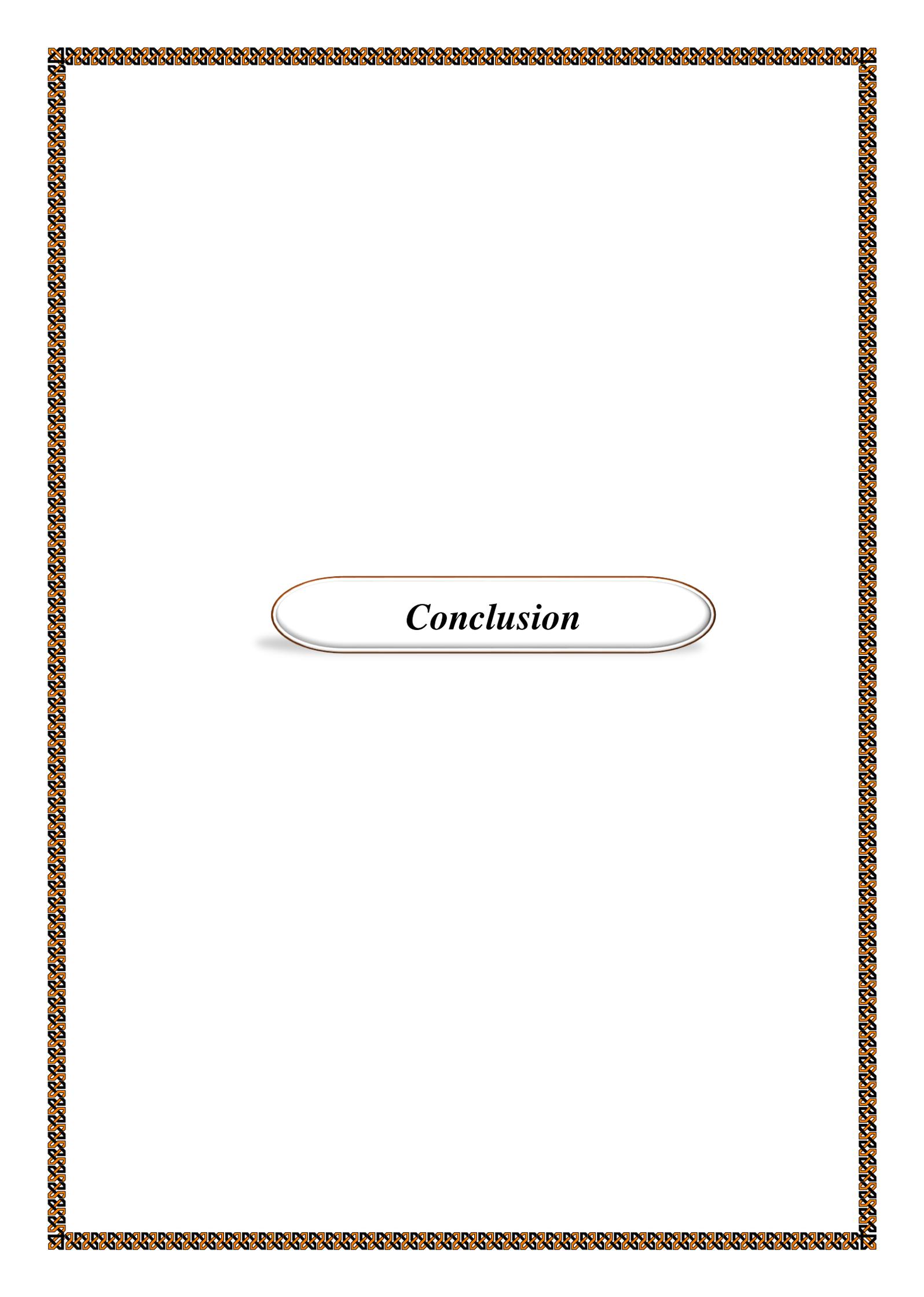
Conclusion :

Grâce à ce chapitre, nous avons été en mesure de présenter les données recueillies suite à notre travail de terrain réalisé dans la société MORTERO à Bejaia dont on a interviewé ses employés, ainsi grâce à ces données, nous avons pu répondre à notre problématique et confirmer nos hypothèses.

A partir de là, comme on a pu le voir le climat organisationnel peut être une arme à double tranchant parce qu'il a un impact positive et même négative sur le comportement et la performance ainsi que sur le travail du salarié en général.

De là, conformément à notre constants, le climat organisationnel de l'entreprise MORTERO influe de façon positive sur la motivation de ses salariés.

À cet effet, toutes les entreprises et même les organisations devraient prendre cela en considération pour améliorer leur climat organisationnel.



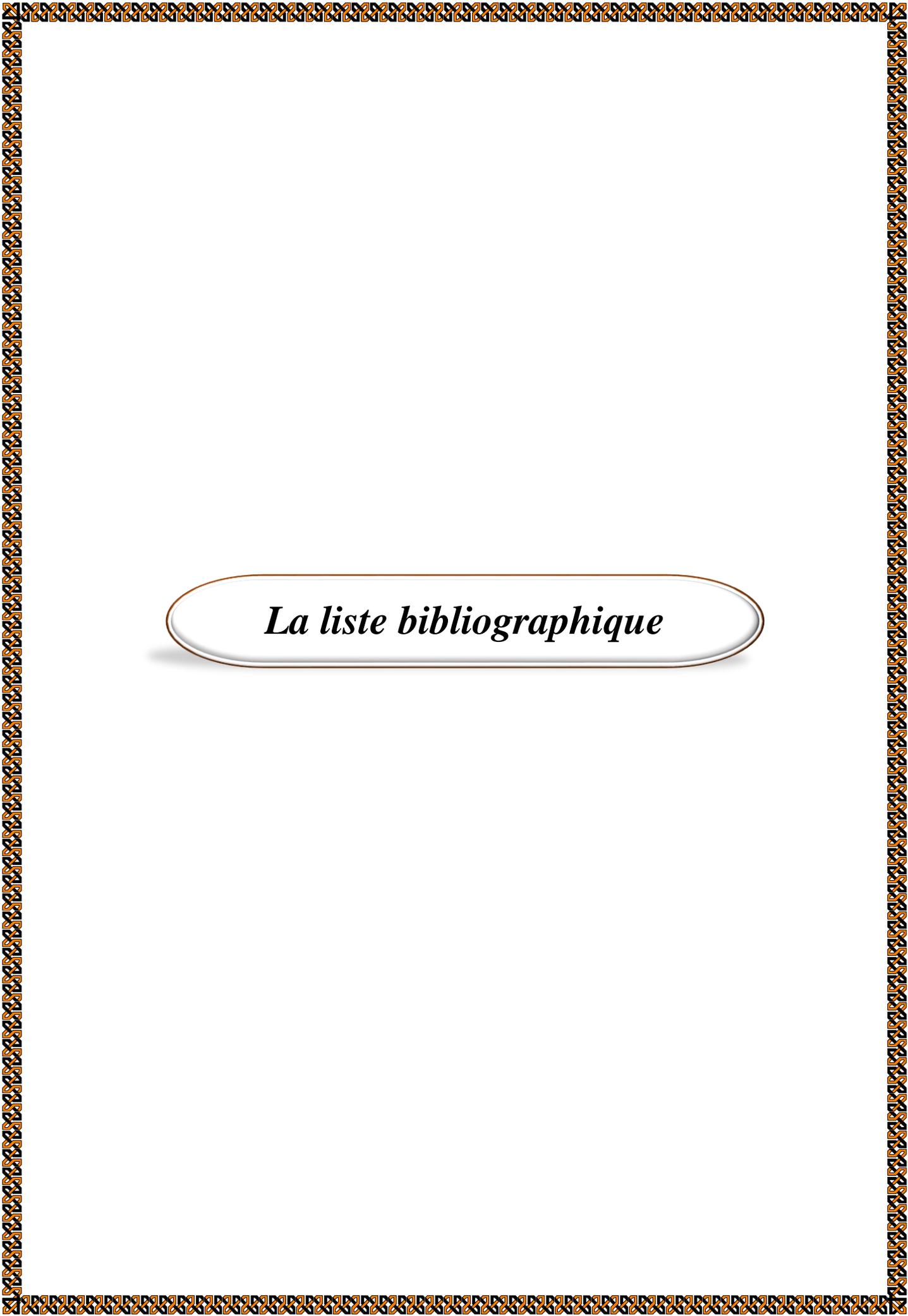
Conclusion

Conclusion

Nous en concluons que le climat organisationnel influe réellement sur la motivation des salariés, c'est pourquoi, les entreprises doivent se concentrer sur cette question afin de créer un climat organisationnel sain ; notamment pour protéger leurs employés et de gagner leur confiance, parce que c'est ce qui les motive à travailler de façon efficace. Lorsque nous avons effectué ce travail de terrain à l'intérieur de l'entreprise « MORTERO à Bejaia », il nous est apparu clairement que le climat organisationnel harmonieux est l'un des principaux facteurs qui motivent l'employé lors de son travail. Et d'ailleurs, d'après cette expérience de recherche, nous avons constaté qu'un climat organisationnel positif contribue à la satisfaction des employés en général.

En effet, cette étude a mis en évidence qu'un bon environnement de travail et qu'une bonne relation de travail ; avec les gestionnaires et en particulier entre les collègues cela figurent parmi les préoccupations prioritaires des salariés au sein de l'entreprise, car leurs relations sont basées principalement sur la coopération, la compréhension et qu'ils ont un excellent système de communication et c'est ce qui les motive au travail et les rend plus à l'aise malgré certaines pressions.

En revenant, au cadre méthodologique, où nous avons exposé notre principale question qui est « Quel est l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés ? » Sur cette base et à partir de la confirmation de nos hypothèses que nous avons supposées nous reprendrons à notre problématique. Donc ce qui motive les employés beaucoup plus à l'intérieur de l'entreprise est, d'une part, l'environnement et l'atmosphère de leur travail, qui sont positifs, étant donné que l'environnement de travail est le premier contact avec les employés dans l'exercice de leur fonction. D'autre part, les relations professionnelles positives qui unissent également ses employés dans le lieu de travail et c'est ce qui les reconforte.



La liste bibliographique

La liste bibliographique

Les ouvrages méthodologiques :

1. AKTOUF OMAR, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUK, 1987, Canada.
2. BLANCHET ALAIN et GOTMAN ANNE, l'entretien et ses méthode, 2eme Ed, Armand Colin, 2007, Paris.
3. CAMPENHOUDT LUC VAN e QUIVY RAYMOND, Manuel de recherche en sciences sociales, Ed 4^{eme}, Ed DUNOD, 2011, Paris.
4. GRAWITS MADELEINE, méthodes des sciences sociales, 11eme Ed, Dalloz, 2001, Paris.
5. MAURICE ANGERS, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Alger, Casbah, 1997.
6. MICHELINE FRENETTE, La recherche en communication, un atout pour les compagnes sociales, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2010.
7. NOZHA IBNLKHAYAT, Marketing des systèmes et services d'information et de documentation, Ed presses de l'université du Québec, Canada, 2005.

Les ouvrages théoriques:

1. AKIBODE POGNON LYDIE, valeurs du travail et absentéisme en Afrique : revue de la question et perspectives africaines, Ed L'Harmattan, Paris, 2008.
2. ALAIN LAROCQUE, YVAN BORDELEAU et AL, Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail : Actes du quatrième congrès international de psychologie du travail de langue française, Ed comité Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1987.
3. ANTONY GARGAM, Philie : Aimez la vie dit philie car il est dans la nature de philie d'aimer, Ed publibook, Paris, 2009.
4. AURBY MONIQUE, PASCAL LIEVRE et AL, Management des situations extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration colloque de cericy, Ed Iste Ltd, Britain, 2019.

5. **ATMAN CEDRIC CHARLES, Espèce d'Abrutis ou Le Réveil de l'Humanité**, Un essai 100% humain par ATMAN, Vietnam, 2016.
6. **AYMAN MURAD ET FRITSCH AURELIE, La motivation et l'entretien motivationnel en 30 fiches**, Ed ELSEVIER, France, 2021.
7. **BERNARD GOURMELEN, accompagner les jeunes sportifs**, Ed L'Harmattan, Paris, 2014.
8. **BERND HORN ET ROBERT WALKER, le précis de leadership militaire**, Ed Dundurn, Canada, 2008.
9. **CARRE PHILIPPE et FENOUILLET FABIEN, « Traité de Psychologie de la Motivation »**, Dunod, Paris, 2009.
10. **CHRIDTIN VANDENBERCHE, NATHALIE DELOBBE et AL, Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel**, Volume 2, Presses Universitaires de Louvain, Belgique, 2003.
11. **CHARLES MARTIN-KUMM, CYRIL TARQUINIO ET AL, Psychologie positive en environnement professionnel**, Ed 1^e de Boeck, Bruxelles, 2013.
12. **CHRISTIAN VANDENBERGHE ET NATHALIE DELOBBE ET AL, Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel**, Volume 2, Ed UCL presses universitaires de Louvain, Belgique, 2003.
13. **COBUT ERIC ET BOMAL GERALDINE, Motiver, être motivé et réussir ensemble**, Edi pro, Belgique, 2009.
14. **CONSTANT BEUGRE, la motivation au travail des cadres africains**, Ed L'Harmattan, Paris, 1998.
15. **DANIEL BOISVERT, L'autonomie des équipes d'intervention communautaire** : Modèles et pratiques, Ed presses université du Québec, 2000.
16. **DANVERS FRANCIS, 500 mots-clefs pour l'éducation et la formations tout au long de la vie**, Ed 2^e Presses Universitaires du Septentrion, Lille, 2003.
17. **DESRUMAUX PASCALE, ANNE-MARIE VONTHRON et AL, Qualité de vie, Risques et santé au travail**, Ed L'Harmattan, Association internationale de psychologie du travail de langue française, Paris, 2011.
18. **FENOUILLET FABIEN, Les théories de la motivation**, ED 2^eme, ED DUNOD, Paris, 2016.
19. **FIRMIN NTOTO PHAMBU, les enseignants du secondaire à Kinshasa** : morphologie sociospatiale, identité et satisfaction professionnelle, Ed UCL presses universitaires de Louvain, Belgique, 2014.

20. FRANCIS GHEYSEN ET PASCAL DELAMILIEURE, pratiquer la mindfulness basée sur la compassion et l'insight (MBCI) en 34 fiches, Ed ELSEVIER, France, 2020.
21. FRANCOIS NEF, La boulimie : des théories aux thérapies, Ed Mardaga, France, 2006.
22. GERARD AMY et MIVHEL PIOLAT, Psychologie clinique et psychopathologie : Premier et second cycle universitaires, Ed 2^e Bréal, Montreuil, 2005.
23. JAQUELINE GASSIER ET DE COLETTE SAINT-SAUVEUR, le guide de la puéricultrice : prendre soin de l'enfant de la naissance à l'adolescence, Ed 3^e, Paris, 2007.
24. JEAN-JOSEPH MOISSET et PLANTE JEAN et AL, La gestion des Ressources Humaines Pour la Réussite Scolaire, Ed 2^e Presses de l'université du Québec, Canada, 2018.
25. JEAN FRANCOIS DHENIN, Management de l'équipe commerciale, Ed Bréal, France, 2004
26. JEFFREY LIKER, Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Ed 1^e Pearson, Paris, 2004.
27. J-MAGAKIAN, C-BARMEYER et AL, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Ed Bréal, France.
28. LAFLAMME ROCH, « la vie dans les organisations : des indicateurs de succès », presses du l'université du Québec, 1994.
29. LAURENT TASKIV ET DIETRICH ANNE, Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, Ed 2^e deboeck, 2019, Paris,
30. LOUISE CHARRETTE, pour des équipes responsables : d'une démarche d'acquisition de l'autonomie, Ed presses de l'université Laval, Canada, 2013.
31. MARIA AUGUSTINAVA, DOMINIQUE OBRLE, Psychologie sociale du groupe au travail : Réfléchir, travailler et décider en groupe, Ed 1^e Boeck Supérieur, Bruxelles, 2013.
32. MICHEL ROZE, ESH du monde contemporain et économie approfondie, Ed 2^e ellipses, Paris, 2019
33. MONA BEN CHOUIKHA, Design organisationnel pour le management des connaissances, Ed ISTE, 2016.

34. **PATRICE LAROCHE ET SALESINA MARC, GRH et relations de travail** : fondements théoriques, enjeux contemporain, Ed 1^e deboeck supérieur, Paris, 2018.
35. **PASCAL PAILLE, attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines** : nouveaux enjeux nouvelles réponses, Ed PUL presses de l'université Laval, Canada, 2014.
36. **PASCAL VIANIN, La remédiation cognitive dans la schizophrénie** : le programme recos, Ed Mardaga, Paris, 2013.
37. **PIERRE CHEVALIER, Vivre sa foi au travail** : une application pratique de la vocation chrétienne à nos activités et à nos relations, Ed BOD, Paris, 2021.
38. **ROBERT FRANCES, motivation et efficience au travail**, Ed Mardaga, Paris, 1995.
39. **ROGER TESSIER et YVAN TELLIER, Pouvoir et Cultures Organisationnels**, Tome 4, Presses de l'Université du Québec, 1991.
40. **SERUPIA SEMUHOZA ETIENNE, théorie de la motivation au travail**, Ed L'Harmattan, Paris, 2009.
41. **STELLMAN MAGER JEANE, Encyclopédie de sécurité et de travail**, Volume II, Ed 3^e Française, Genève, 2000.
42. **STEPHANE MOUTIN, Perceptions de justice et santé au travail** : l'organisation à l'épreuve, Ed Presses Université Laval, Québec.
43. **STEVEN SHANE et CHARLES BENABOU, « comportement organisationnel »**, éd. Mac Graw Hill, Montréal, 2008.
44. **SYLVIE MONTREUIL, PIERRE-SEBASTIEN FOURNIER et AL, L'intervention en santé et en sécurité du travail**, Pour réagir en prévention dans les milieux de travail, Ed presses de l'université Laval, Canada, 2013.
45. **VERTONGEN GIL, réussite des adultes en reprise d'études universitaires** : perspective intégrative, Ed PUL presses de l'université Louvain, Belgique, 2020.
46. **XAVIER SOLER, le bilan motivationnel et comportemental** : vos motivations préférentielles et les comportements qu'elles génèrent dans votre vie, Ed Publibook, France, 2016.
47. **YVES-CHANTAL GAGNON et PEFONTAINE LISE, Gérez un projet de changement technologique** : un guide, une démarche et des..., Ed Presses de l'université de Québec, Canada, 2007.

Dictionnaire :

1. **RAYMOND BOUDON, PHILIPPE BESNARD et Al, Dictionnaire de la sociologie**, Larousse, 2012.

Les articles et Revue :

1. **ALAIN BEITONE et ESTELLE HEMDANE, La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économique et sciences en classe de seconde**, IUFM de l'académie D'Aix-Marseille, 2005, PDF.
2. **EDWARD DECI ET RICHARD, Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie**, Allocution du Président Honoraire, Canadian Psychological Association, Departement of Psychology, University of Rochester, Vol. 49, 2007, PDF.
3. **LISE CORRIVEAU ET BRUNET LUC, Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain**, Revue des sciences de l'éducation, Volume 19, Numéro(3), PDF.

Thèses ET Mémoire :

1. **HASS CAROLYN, « comment le groupe informel agit sur la relation entre leaderships transformel et le climat organisationnel »**, Mémoire de maîtrise, Psychologie Faculté des arts et sciences, L'université Montréal, Août 2009, PDF.
2. **LAURA MUCHA, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel de Gestion et management des organisations, Université de Reims, 2010, PDF.
3. **ANNIE THEBERGE-G, Le climat psychologique des unités organisationnelles : élaboration et validation d'un questionnaire**, Mémoire de maîtrise en relation industrielles, Université de Montréal, Mai 2005, PDF.

Webgraphie :

1. **BRUNET LUC ET SAVOIE ANDRE. (2016) « Le climat de travail : Mais qu'est-ce que le climat ? »** Mise en ligne sur Cairn.info le 09/04/2019. <https://www.cairn.info/le-climat-de-travail--9782847699302-page-16.htm>.
2. **MAËLYS DE SANTIS, Environnement de travail : comment améliorer la qualité de vie au travail ?** Mise en ligne le 04/02/2021. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bien-etre-employes/environnement-travail>.

3. **VANDENBERGHE PIERRE, 5 causes de la perte de motivation au travail (et comment la retrouver)**, Mise à jour 09/02/2022. <https://recrutee.com/fr-articles/motivation-au-travail>.
4. <https://www.studocu.com/row/document/universite-de-tunis/psychologie-du-travail-et-gestion-desorganisations/psychologie-du-travail-ch3/6745082>.
5. <https://www.google.com/amp/s/slideplayer.fr/amp/12972982/>.
6. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-4/la-confiance-organisationnelle>.
7. <https://solset.dz/mortero/>.
8. <https://dz.kompass.com/c/mortero-spa/dz254648/>.
9. <https://www.google.com/maps/place/Mortero+spa/@36.7397605,5.0757587,2459m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0xa64b1a700b012889!8m2!3d36.7397605!4d5.0757587>.

Document interne de l'entreprise :

1. Données du service Gestion de Ressources humaines de l'entreprise MORTERO.



Les annexes

Annexe N° 01 : le guide d'entretien

Introduction et présentation :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études du master en sociologie des organisations et de travail à la faculté des Sciences Humaines et Sociales de la promotion 2021/2022 à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia sur la thématique « L'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés ».

Le but de cette enquête c'est de récolter des données fiables et réalisables c'est pour cela qu'on a opté pour l'outil du guide d'entretien afin qu'on puisse faire un travail de qualité fondé sur la logique et aussi d'avoir des informations pertinentes et de plus d'obtenir des renseignements sur le climat organisationnel et son influence directe sur la motivation ainsi que l'objectif de cet échange nous permet d'avantages de recueillir et d'apporter des éclairages sur ce dernier.

Sur ce point nous avons souhaité interroger des salariés au sein de l'entreprise MORTERO Bejaia.

I. Axe : Coordonnés de la personne interrogée :

1. Age
2. Genre
3. L'Ancienneté
4. La profession

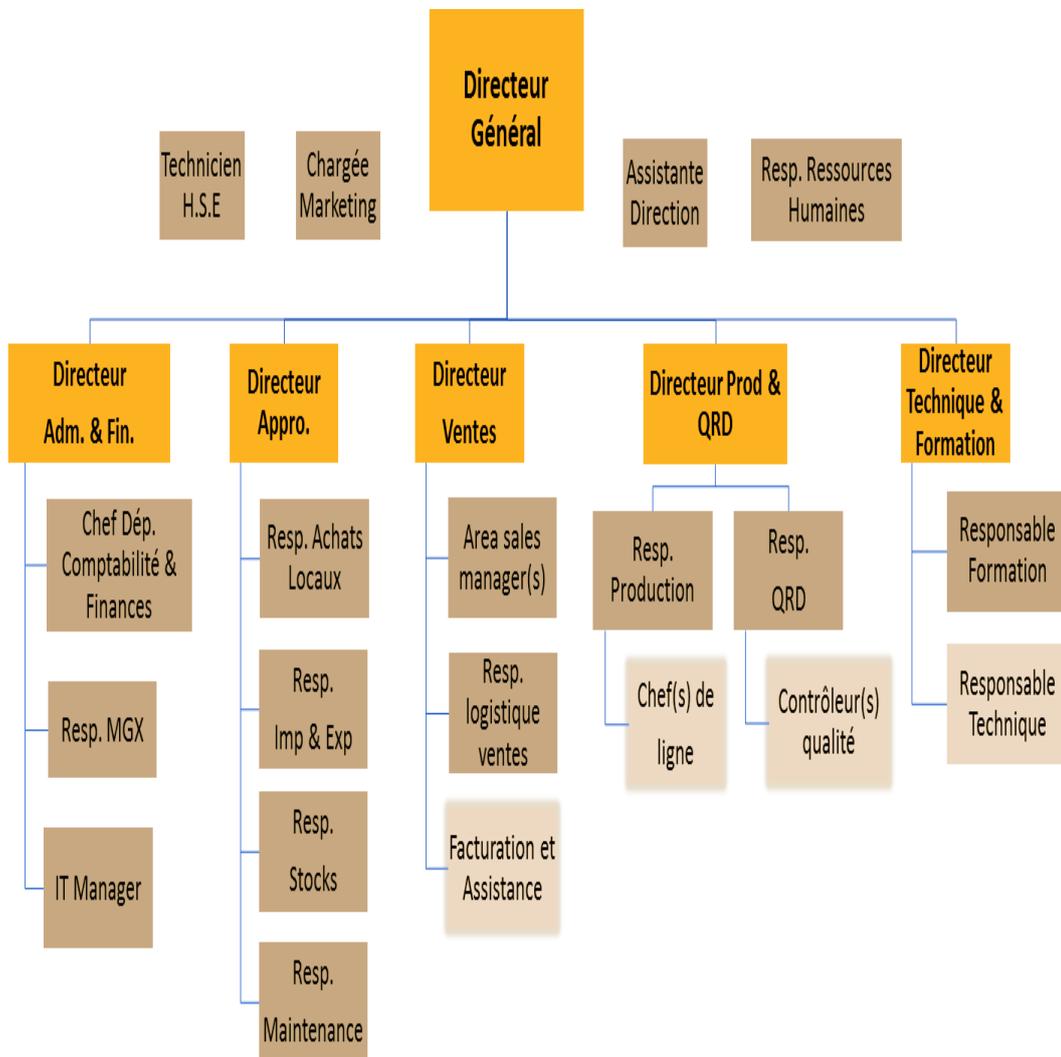
II. Axe : le climat organisationnel et son effet sur la motivation interne

1. À votre avis, l'autonomie avec laquelle vous exécutez vos tâches vous rend-elle plus prédisposé au travail ?
2. Pensez-vous que l'ambiance dans laquelle vous travaillez vous rend-elle enthousiaste ?
3. À votre avis, lorsque des difficultés surviennent dans votre environnement de travail, est-ce que cela vous démobilise ?
4. Selon vous, les relations que vous entretenez avec vos collègues de travail vous motivent-elles ?
5. Selon vous le travail au sein de cette entreprise vous procure-t-il du bien-être ?

III. Axe : Le climat organisationnel et son effet sur la motivation externe

1. Pensez-vous que la récompense financière et morale vous permet de travailler de façon efficace pour l'entreprise ?
2. Trouvez-vous que l'échange d'informations entre vos collègues vous rend plus dynamique avec le groupe ?
3. Selon vous, l'appui et l'écoute du gestionnaire permettent-ils d'améliorer la chaîne de production ?
4. À votre avis, est-ce que la disponibilité de ressources matérielles vous aide à être plus créatif dans l'entreprise ?
5. À votre avis, la satisfaction des travailleurs apporte-t-elle du profit à l'entreprise ?

Annexe N° 02 l'organigramme de l'entreprise



Résumé

Aujourd'hui, avec tout le changement qu'a connu le monde et avec l'évolution des sociétés, les entreprises cherchent de plus en plus à innover des nouvelles méthodes et moyen afin de créer un environnement de travail favorable et un climat de stabilité sain dans le but de satisfaire le bien-être de ses personnels. Car dans nos jours, les salariés aspirent toujours ce qu'ils leur apportent du réconfort et le bonheur au sein de leur travail.

En fait, l'objectif de notre présente étude dont la thématique est « l'impact du climat organisationnel sur la motivation des salariés. » C'est de connaître l'influence du climat de travail sur la motivation interne et la motivation externe des salariés au niveau de l'entreprise MORTERO de Bejaia, pour cela nous avons enquêté a son sein avec douze personnes volontaires en vue de récolter des données fiables et bien précises dans le but de vérifier nos hypothèses avancées et de répondre à notre problématique.

À cet effet, les résultats de cette recherche indiquent et affirment que le climat organisationnel de l'entreprise MORTERO de Bejaia influence positivement la motivation de ses employés, donc c'est ce qui confirme nos deux hypothèses.

Traduction

Today, with all the change in the world and with the evolution of societies, companies are increasingly looking to innovate new methods and means for to create a favourable work environment and a climate of healthy stability in order to satisfy the well-being of its staff. Because today, employees always yearn for what they bring them comfort and happiness within their work.

In fact, the objective of our present study, the theme of which is « the impact of the organizational climate on the motivation of employees. » It is to know the influence of the working climate on the internal motivation and external motivation of employees at the level of the company MORTERO in Bejaia. For this, we have investigated within it with twelve volunteers in order to collect reliable and precise data in order to verify our hypotheses advanced and to respond to our problem.

To this end, the results of this research indicate and affirm that the organizational climate of the company MORTERO in Bejaia positively influences the motivation of its employees, so this is what confirms our two hypotheses.