

Université Abderrahmane Mira De Bejaia
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales
Département De psychologie et d'orthophonie



Mémoire de fin d'étude
Thème

*Le processus motivationnel entre
discours RH et les pratiques des
managers dans l'entreprise*

Cas pratique : GENERAL EMBALLAGE S.P.A

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

Spécialité : Psychologie du travail et des organisations et gestion des ressources humaines

Présenter par

MAADADI Larbi

OURADI Melissa

Encadré par

Dr. Mme SLIMANI Naima

Année Universitaire : 2023/2024

Remerciements

*Ce mémoire n'aurait pu être possible sans le bon Dieu le tout puissant
qui nous a donné du courage, et de la volonté pour pouvoir suivre
notre étude et réaliser ce travail.*

*Et la collaboration d'un certain nombre de personnes que Nous
devons remercier :*

*Nous remercions notre promoteur madame SLIMANI Naima Pour sa
simplicité, sa disponibilité et sa contribution à la Réalisation de ce
travail.*

*Nous remercions, nos parents qui jusque-là n'ont ménagé Aucun
effort pour le bon déroulement de notre cursus Universitaire.*

Remerciement aux membres de l'entreprise pour leur

Aide, leurs conseils et surtout leur ouverture d'esprits.

*Nous tenons également à remercier tous les enseignants ayant
contribué à notre formation.*

Enfin nous remercions nos familles et nos amis, et toute

*Personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de Ce
modeste travail.*

Larbi & Melissa

Dédicaces

A ma très chère mère

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier
Comme il se doit ; Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide
et ta présence à mes cotés a toujours été ma source de force pour
affronter les défient obstacles.*

A mon très cher père

*Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager. Que
ce travail traduit ma gratitude et mon affection.*

*Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont doté d'une éducation
digne .Leur amour et leur motivation ont fait de moi ce que je suis
aujourd'hui.*

*A mon cher frère Yanis et ma chère sœur Ania pour leur soutien tout
au long de mon parcours. Puis dieu vous donne santé, bonheurs,
courage et surtout de réussite.*

Sans oublier mes chères copines Nessma,Meriem ,Zineb , Kahina.

Et mon binôme Larbi .

Melissa.

Dédicace

Je tiens c'est avec grande plaisir que je dédie ce modeste travail :

*A mes parents ; aucun hommage ne pourrait être à la hauteur
de l'amour dont ils ne cessent de me combler.*

Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

*A mon frère Mehdi et ma sœur Halima qui m'ont toujours soutenu et à
les petites anges Ritadj et Ikram.*

*Je dédie aussi ce travail à ma chère amie Imane et mon cher cousin
Athmane que j'estime beaucoup leurs encouragements et pour leurs
aide*

Et aussi sans oublier ma binôme Melissa qui a contribué de

Réaliser ce mémoire.

Larbi

Liste de tableaux

N° : tableaux	Titre	Page
Tableau 1	Les effets des différentes formes de motivation au travail	25
Tableau 2	Nombre de guide et questions d'entretiens	49
Tableau 3	La répartition des enquêtés selon le genre	50
Tableau 4	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'étude	51
Tableau 5	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle	52
Tableau 6	La répartition des enquêtés selon le poste de travail	52

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
PTO	Psychologie de travail et d'organisation
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GE	General Emballage

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction.....1

Partie théorique

Chapitre I : le cadre général de la problématique

❖ Préambule

1.1 La problématique5

1.2 Les hypothèses8

1.3 Les objectifs de la recherche.....9

1.4 Définition des concepts9

❖ Synthèse de chapitre

Chapitre II : La motivation au Travail

❖ Préambule

2.1 La définition de la motivation.....13

2.2 L’histoire de la motivation.....14

2.3 Les théories de la motivation au travail.....17

2.4 Les caractéristiques de motivation.....19

2.5 Type de motivation.....20

2.6 Conséquences des différents types de motivation.....22

2.7 Les effets des formes de motivation au travail.....23

2.8 Outils de mesure mobilisables pour évaluer la motivation.....26

Sommaire

2.9 Avantages et limites des mesures destinées à motiver RH.....	27
2.10 Les critères objectifs de la motivation et la satisfaction au travail...	28

❖ Synthèse de chapitre

Chapitre III : Le discours managerial de la motivation

❖ Préambule

3.1 Les théories de management.....	31
3.2 Les liens entre le management et le processus motivationnel.....	33
3.3 Défi de la GRH en matière de la motivation.....	34
3.4 Role des managers dans le processus motivationnel.....	34
3.5 Comment impliquer efficacement les managers dans le processus motivationnel.....	35
3.6 Le processus motivationnel des managers.....	36
3.7 Responsabilité des managers dans la prise en charge de la démotivation au sein d'une entreprise.....	39

❖ Synthèse de chapitre

Partie pratique

Chapitre IV : La méthodologie de la recherche

❖ Préambule

4.1 Présentation du lieu d'enquête.....	43
4.2 La pré-enquête et ses résultats.....	47
4.3 La méthode de recherche utilisée.....	47
4.4 La population et l'échantillon de l'étude.....	48
4.5 L'instrument de collecte de données.....	49
4.6 La collecte et l'analyse de données.....	53

❖ Synthèse de chapitre

Sommaire

Chapitre V :Analyse et interprétation des résultats de la recherche

❖ Preamble

5.1 Analyse et interprétation des résultats relatives aux hypothèses.....56

5.2 Discussion des résultats relatifs aux hypothèses.....61

5.3 Discussion générale des résultats.....66

Conclusion70

Liste bibliographique

Annexe

Introduction

Introduction Générale

La motivation de l'employé va de pair est le désir de toute entreprise qui aspire l'épanouissement et la pérennité .La motivation reconnue de manière générale comme étant l'enthousiasme inhérent et la force motrice nécessaire pour accomplir une tâche, est utilisée pour orienter les comportements et les actions des employés en vue d'une vision ou d'un objectif constructif.

Bien que le système de gestion moderne et les approches théoriques pluridisciplinaire ont alimenté et doté l'univers professionnel de techniques et méthodes pour la réussite de cette mission (la motivation), le défi d'impliquer et d'engager pleinement le travailleur dans l'entreprise autour de ses objectifs demeure encore hors atteinte, d'autant plus qu'il faut se préoccuper de facteurs de démotivation. En effet, un salarié démotive freine et bloque la prospérité de l'entreprise, alors qu'une bonne motivation fait d'un employé un atout fidèle et contribue à maintenir le taux de rétention.

L'objectif ciblé par cette recherche mené est d'exposé le concept de la motivation tel qu'il est perçu par les managers (responsables RH, managers d'équipe) de l'entreprise Général Emballage, à partir d'un travail exploratoire réalisé auprès de la « GE » et d'un bagage théorique qui nous sert de base pour la structuration de notre recherche.

Ce travail comporte cinq chapitres ; le premier chapitre est réservé au cadre méthodologique de la problématique en exposant la problématique de l'étude, les hypothèses de l'enquête et les différentes définitions des concepts clés.

Le deuxième chapitre est consacré à l'approche théorique de processus motivationnel, en donnant plus de sens au terme motivation passant par son histoire et les théories faites dans l'étude de la motivation; ainsi, les types et les effets des formes de motivation.

Le troisième chapitre a traité des informations sur le discours managérial de la motivation. Ou on a exposé les liens entre le management et le processus

Introduction Générale

Motivationnel ; nous verrons ensuite l'implication des managers dans le Processus motivationnel. On a achevé ce chapitre par le rôle et les responsabilités des managers dans le Processus motivationnel.

Le quatrième chapitre est réservé à la présentation de l'entreprise, lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain. Ainsi, la méthode adoptée, la technique utilisée et l'échantillon sélectionné.

Le cinquième chapitre porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats des Hypothèses de notre recherche et à leur discussions.

Partie Théorique

Chapitre I
Le cadre général
de la problématique

❖ Préambule

De notre présente étude, on abordera dans un premier temps la problématique et la formulation des hypothèses de la recherche. Ensuite on expose les raisons de choix de thème et les objectifs de recherche et enfin l'analyse conceptuelle des concepts clés et les études antérieures.

1.1. La problématique

La motivation pour une entreprise constitue ce que « l'eau apporte au moulin ». Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les gens sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements, créer un climat serein et favorable, il faut qu'il y ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches. Il faut qu'il y ait aussi l'effort sous toutes ses formes. La motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. Cette culture véritable ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'entreprise. On peut repérer « la bonne manière de faire ». De plus, quand les employés sont motivés cela augmente leur performance. Ils donnent un travail de meilleure qualité. Cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes. En général quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail au sein de la firme, ils font de leur mieux et remplissent la tâche avec enthousiasme (**Deshommes, 2008**)

Donc, la notion de motivation conduit sans doute à l'engagement d'une personne. Depuis des décennies, si nous regardons dans l'histoire, nous voyons que différentes institutions et divers spécialistes ont essayé de donner des éclaircissements à ce sujet.

C'est-à-dire que les disciplines ont été analysées en fonction de leurs perspectives et de leurs domaines d'études. Par exemple, les médecins aimeraient travailler et être bien motivés afin de traiter et de soigner les gens autant qu'ils le pourraient. Les administrateurs aussi, aimaient également servir les gens de manière acceptable dans toutes les conditions, et tous les autres domaines aiment et profitent de la bonne ambiance qui les met à l'aise (Vian, 1995)explique que la motivation est indispensable dans les secteurs d'activités. Ce dernier permet à tous les individus d'effectuer correctement leur travail. Ça les pousse à produire le meilleur d'eux-mêmes.

Selon, **(Mangerie, 2013)**la motivation relève davantage d'une volonté personnelle, motivé et engager les autres exige beaucoup plus une sensibilisation vis-à-vis de la question, une implication des acteurs, l'instauration de politique de motivation et processus de mise en application grâce à la mobilisation des moyens et des ressources. Cependant à qui revient cette responsabilité?

La réponse est simple, cette mission est confiée aux agents de conception de l'entreprise voir des managers et responsables, et bien le cœur de la responsabilité de tout manager consiste à pousser le capital social vers l'efficacité et l'épanouissement.

Dans le même contexte **(lamuzina, 2015)**considère que la motivation le cœur des responsabilités de tous gestionnaires. Ils visent principalement à améliorer la concentration des employés, souvent en cherchant des incitations positives et en évitant celle qui sont négatives.

En raison, dans différents domaines. Il est clair que la motivation est vaste et un peu compliquée. Mais si nous posons une question : Pourquoi est-il si crucial que les gestionnaires jouent un rôle important pour leur travailleur afin de les engager pleinement? La réponse est que, dans toutes les entreprises, qu'elle soit publique ou privée, la motivation joue un rôle clé pour ramener les employés à atteindre leurs objectifs organisationnels et les rêves de leurs nations.

Pour cela, la motivation a été expliquée dans de nombreuses approches, Telles que la psychologie, l'économie. D'un point de vue managérial **(PARSONS, 2012)** consiste à comprendre ce qui pousse les employés vers L'efficacité et ce qui mène la motivation à des différents discours.

Le rôle managérial dans le processus de motivation des employés ne peut être ignoré car l'un des objectifs de base des gestionnaires, est d'accroître la motivation des employés et les amener à rencontrer les objectifs organisationnels

(<http://oer2go.org/mods/enboundless/www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizationalbehavior-5/motivating-an-organization-45/perspectives-on-motivation-235-3915/index.html>, 2019)

Comme le confirme **(HERZBERG, 1968)** les gestionnaires doivent reconnaître que les travailleurs ne sont pas tous motivés de la même manière. Donc, les gestionnaires doivent être motivés et leurs motivateurs internes ou externes devraient également être déterminés **(Herzberg, 1968, p. 53_62)**

La motivation des employés est donc un enjeu majeur dans le monde de l'entreprise. Les discours emmenant des ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail propice à la motivation. Cependant, il est important de comprendre comment ces discours se traduisent concrètement dans les pratiques des managers. En effet, l'alignement entre les

discours ressources humains et les actions du manager peut avoir un impact significatif sur la motivation des employés.

C'est pourquoi dans ce mémoire nous penchons sur les questionnements qui suivent

- Comment expliquer le processus motivationnel à travers les différents discours entre les RH et les pratiques des managers dans l'entreprise Général Emballage? Le discours est-il en contradiction ?
- ✚ Autrement dit, comment cet alignement peut être optimisé pour favoriser une motivation durable et efficace dans l'entreprise GE ?

1.2 Les hypothèses

Afin de mieux cerner notre sujet nous sommes amenés à formuler des hypothèses qui sont définies comme suivant : Selon **(Quivy, 1995)** l'hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption qui demande à être vérifié : **(p12)**

Pour répondre aux questions que nous avons posées la problématique, nous proposons des hypothèses suivantes

Hypothèse n°1

Les discours des RH en matière de motivation mettent l'accent sur les récompenses financières et les besoins matériels.

Hypothèse n°2

Les actions directes (soutien, l'écoute, l'encouragement....) entre les managers et leurs collaborateurs favorisent leurs motivations.

Hypothèse n°3

Il existe un écart potentiel entre le discours des RH et les pratiques déployées par les managers d'équipes.

1.3 Les objectifs de la recherche

Les objectifs de notre recherche intitulée « les discours ressources humains et les pratiques des managers » sont comme suit :

- Etudier la variable « motivation au travail » dans l'entreprise « Générale Emballage » à savoir le processus motivationnel entre discours RH et pratiques des managers.
- Identifier l'écart potentiel entre ces discours en matière de motivation.
- Comprendre le rôle des managers d'équipes dans ce processus motivationnel.
- Découvrir les pratiques et les actions qui motivent plus les salariés à travers leurs discours.
- Evaluer l'efficacité ces différents pratiques et actions en matière de motivation des salariés.

1.4 Définition des concepts à l'étude**1.4.1 La motivation au travail**

La motivation au travail est définie par **(Spector, 2011)** comme un état interne qui pousse une personne à s'engager dans des comportements particuliers. De ce point de vue, il s'agit de la direction, de l'intensité, et de la persistance d'un comportement dans le temps. D'un autre point de vue, la motivation correspond au désir d'atteindre certains objectifs : **(Spector, 2011, p. 227)**

Selon **Pinder** « la motivation au travail est un ensemble de force énergétique qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement susciter le comportement lié au travail , et pour déterminer sa forme, sa direction son intensité et sa durée (**Roussel, 1996, p. P 73**)

1.4.2 Le manager d'équipe

Le manager pour (**Meier, 2015**)est un membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs au sein du laquelle, il exerce nécessairement une activité de commandement sur un membre de salariés plus ou moins étendu (**Meier, 2015, p. 201**)

IL ajoute qu'il se caractérise par « une mission principale qui le différencie des autres membres de l'organisation: celle de diriger et de coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité » (**Meier, 2015, p. 202**)

1.4.3 Discours ressources humaines (RH)

(**Thivant E. , 2012**)Définit le discours RH comme un instrument de communication qui permet au manager de transmettre des informations, mais aussi de mieux comprendre leurs collaborateurs.(**Thivant E. , 2012, p. 147**)

Ils ajoutent qu'il peut être défini aussi comme « l'ensemble des messages, des valeurs et des communications utilisés par une organisation pour transmettre sa vision sa culture et ses attentes en matière de ressources humains »(**Thivant, 2012, p. 148**)

1.4.4 Processus motivationnel

(**L.Deci, 2017**)Définit le processus motivationnel, en tant « qu'un ensemble de mécanismes internes et externes qui influencent notre comportement et nos

actions. Il s'agit de ce qui nous pousse à agir, à préserver dans nos efforts et à atteindre nos objectifs » (L.Deci, 2017, p. 02)

(Huteau, 2007) Ajoute à son tour que le processus motivationnel fait aussi appel à des besoins qui sont en interaction avec des représentations cognitives, qui sont relatives à la valeur du but et aux capacités à l'atteindre (Huteau, 2007, p. 299)

❖ Synthèse de chapitre

On a essayé à travers ce chapitre de présenter le problème de recherche de notre point de vue en s'appuyant sur littérature et les études menées sur le sujet notre réflexion a guidé à proposer 03 hypothèse qu'on cherche à tester à travers l'exploration de terrain.

Chapitre II

La motivation au travail

❖ **Préambule**

Ce chapitre a pour but de fournir des éclaircissements sur la motivation, en particulier la motivation organisationnelle, ainsi que son histoire, ses formes, les théories de plusieurs chercheurs, etc. Non seulement cela, mais aussi cette partie contient quelques facteurs sur la façon de motiver l'employé, en particulier les travailleurs qui sont notre principale préoccupation ici.

2.1 Définition de la motivation

La motivation au travail (Works motivation) est un concept qui a suscité l'intérêt de la communauté scientifique et des praticiens depuis plus d'un siècle. Elle a été définie et opérationnalisée selon différentes approches qui s'accordent néanmoins pour considérer qu'il s'agit d'un processus jouant un rôle majeur dans la performance et la réussite des organisations de travail comme dans le bien-être des employés (**Kanfer, 2017**)

(**Spector, 2011**) à son tour, la renvoi au désir d'atteindre certains objectifs. Ceci dit, la motivation provient des désirs, de la volonté ou des besoins d'une personne. Par exemple, certaines personnes sont très motivées par l'appât du gain. On suppose ainsi qu'un besoin important d'argent affecterait le comportement pour obtenir des primes. (**Spector, 2011, p. 227**)

La motivation est un concept dynamique qui a ses origines dans la perception qu'un élève a de lui-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but

Pritchard & Payne (2003) la motivation est définie comme le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins.

Le concept de motivation représente, selon **Vallerand & Thill** la construit hypothétique utilisé à fin de décrire les forces internes ou externes produisent les

déclanchements, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Thill, 1993)

Donc la motivation est généralement définie comme un état interne qui pousse une personne à s'engager dans des comportements particuliers. De ce point de vue, il s'agit de la direction, de l'intensité et de la persistance d'un comportement dans le temps.

2.2 Histoire de la motivation

2. 2.1 Les premières approches motivationnelle

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

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

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

Le terme d' « instinct » comprend au moins trois sens. Une première utilisation fait référence à des comportements innés, fixes et stéréotypés. Ainsi, il existe chez les animaux mais aussi dans une moindre mesure chez l'homme toute une panoplie de comportements non appris qui sont exécutés à la perfection par tous les membres d'une même espèce. Par exemple, la construction d'une ruche pour les abeilles, d'une toile pour les araignées ou encore les cris d'un nouveau-né rentrent dans le cadre de cette première acception.

Le deuxième sens se confond à une sorte de pulsion qui pousse certaines personnes à commettre des actes sous le coup d'une force irrépessible. Il en est ainsi de la pulsion qui pousse une mère à protéger ses enfants.

Enfin, l'instinct peut également être considéré comme apparenté à une sorte de sixième sens, lorsqu'une personne effectue parfaitement une action sans

paraître réfléchir : par exemple les tireurs d'élites qui d'instinct vont atteindre une cible sans même donner l'impression de la viser.

(Dougall, 1908) Est le premier auteur à avoir proposé une théorie ambitieuse de l'instinct. Il en propose la définition suivante : l'instinct est une disposition physiologique héritée ou Innée qui détermine son possesseur à percevoir ou à être attentif aux objets d'une certaine classe, d'être en proie à des excitations émotionnelles d'une qualité particulière lors de la perception de ces mêmes objets, et d'agir en fonction de cette perception d'une façon particulière ou pour le moins d'avoir une impulsion d'action du même ordre.

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

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

L'explication des comportements humains par l'instinct a connu son heure de gloire au début du XXe siècle où psychologues, sociologues mais aussi économistes ont eu recours à cette terminologie. Dans le cadre de la psychologie, le débat s'est principalement cristallisé autour de l'inné et de l'acquis. À cette question, se sont également rajoutés des problèmes épistémologiques sur la prise en compte ou non des processus mentaux. Un

autre courant théorique, le béhaviorisme ou comportementalisme, s'est nettement démarqué de la position de McDougall sur ces deux points. Pour les comportementalistes, les processus mentaux ne sont que les résidus d'actes moteurs et les principes d'un apprentissage par association (cf. supra) suffisent pour expliquer l'ensemble des comportements humains. Il n'est donc plus questions de comportements innés. Cette position nettement tranchée du comportementalisme, qui dominera la psychologie jusqu'aux années soixante, va entraîner la quasi disparition du terme d'instinct qui sera ensuite repris dans les années cinquante par les éthologistes pour expliquer les conduites animales (Fabien, 2017, p. 09)

2.3 Les théories de la motivation au travail

Les théories de la motivation au travail traitent presque essentiellement des raisons, autres que les capacités, qui font que quelques personnes réussissent mieux leur travail que d'autres. Selon la situation, ces théories peuvent prédire le choix des personnes parmi des tâches comportementales, leur effort ou leur persistance. En présumant que les gens aient la capacité nécessaire et que les contraintes de performance soient relativement basses, un haut niveau de motivation devrait mener à une bonne performance au travail.

Les théories présentées considèrent la motivation des employés selon des perspectives très différentes. La théorie du besoin suppose que les gens sont motivés pour acquérir certaines catégories de choses, telles que nourriture ou reconnaissance. La théorie de la hiérarchie des besoins classifie tous les besoins humains en un petit nombre de catégories et présume que le comportement des personnes est orienté vers la satisfaction de leurs besoins. Selon la théorie des deux facteurs, les divers aspects du travail ciblent deux catégories de besoin, l'une concernant la nature du travail lui-même et l'autre concernant récompenses que le salaire.

La théorie du renforcement considère le comportement comme résultat de récompenses ou renforcements. Par opposition aux théories du besoin, renforcement décrit la motivation comme résultant d'influences plutôt que générée de manière interne. La théorie de l'attente, comme du renforcement, essaie de lier les récompenses environnementales au comportement. À l'inverse de la théorie du renforcement, la théorie de l'attente intègre les processus cognitifs humains qui expliquent pourquoi les récompenses peuvent mener à un comportement.

La théorie de l'auto-efficacité s'intéresse à la façon dont les croyances des gens au sujet de leurs propres capacités peuvent affecter leur comportement. Selon cette théorie, la motivation à réaliser une tâche est liée à la croyance d'une personne en sa capacité à réussir cette tâche.

Les théories de la justice au travail sont assez différentes des autres théories en ce qu'elles se préoccupent des valeurs des gens plutôt que des besoins, croyances ou renforcements. La théorie suppose que les gens apprécient de façon universelle la justice dans leurs relations sociales au travail. Elle part du postulat que les situations dans lesquelles l'injustice ou l'inégalité est présente vont motiver les employés à remédier à cette situation.

La théorie des buts ou de la fixation d'objectifs explique comment les buts et les intentions des personnes peuvent aboutir à un comportement. À l'instar des théories du besoin, elle note que la motivation naît à l'intérieur de la personne, mais elle montre aussi comment les influences de l'environnement peuvent façonner motivation et comportement. La théorie du contrôle cognitif se préoccupe également des buts, mais concentre son attention sur la réaction envers l'acquisition du but, et sur la manière dont l'écart entre les buts et la situation actuelle motive le comportement. La théorie de l'action a été développée en Allemagne pour expliquer le comportement volontaire (auto motivation, volontariat) au travail. C'est une autre théorie cognitive qui explique

comment les buts sont transformés en comportements qui persistent jusqu'à ce que la personne atteigne son objectif.

Bien que ces différentes théories considèrent la motivation selon des perspectives différentes, elles ne mènent pas nécessairement à des prédictions différentes au sujet du comportement. Les parties de certaines de ces théories peuvent être complémentaires et des efforts ont été accomplis pour intégrer les caractéristiques de certaines d'entre elles. Par exemple, **Locke et Latham (1990)** ont combiné les théories de l'attente et de l'auto-efficacité avec leur théorie de la fixation de buts. Dans ce chapitre, les différentes théories de la motivation seront discutées en détail.

Ces théories peuvent être décrites selon un continuum allant de distal à proximal **Kanfer(1992)**. Les théories de la motivation distale traitent de processus qui sont très loin du comportement. Les théories de la motivation proximale traitent de processus qui sont proches du comportement. Les théories du besoin sont distales parce qu'elles traitent des besoins généraux qui peuvent être transformés de différentes façons en comportement. La théorie des buts est plus proximale parce qu'elle traite de buts et la façon dont ils peuvent être atteints par des comportements spécifiques (**Spector, 2011, p. 227**)

2.4 Les caractéristiques de la motivation

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

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

2.4.1 Le déclenchement du comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

2.4.2 La direction du comportement

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente :

- (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre
- (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

2.4.3 L'intensité du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

2.4.4 La persistance du comportement

La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâche pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation (Spector, 2011, p. 288).

2.5 Type de motivation

Quelques polarités de motivation que vous retrouverez dans les théories et qui servent à clarifier la propre motivation. Comme pour toutes les polarités, il

ne s'agit ni de / ou mais à propos de la position que l'on a dans un certain spectre.

2.5.1 Positif et négatif

Les forces de motivation peuvent être positives, comme en poussant quelqu'un à atteindre un certain objectif. Ils peuvent aussi être négatifs, comme en éloignant une situation indésirable. Vous pouvez être très motivé pour aller au travail parce que vous aimez vos collègues et certains une partie du travail et une motivation négative parce que vous avez des factures à payer (s'éloignant de pauvreté) et vous n'oseriez pas vous présenter.

2.5.2 Interne et externe

Il y a une motivation interne, ou poussée. C'est un état interne qui pousse à agir pour parvenir à un objectif certain. Ensuite, il y a une motivation externe, ou tirer. C'est quand un objectif externe influence notre comportement envers eux. Le comportement est un mélange complexe de poussées internes et externes. Vous pouvez être motivé de manière interne à aller au travail parce que cela vous fait sentir utile et créatif. Au En même temps, votre entourage l'attend et vous faites peut-être quelque chose qui ne fait que remplit en partie vos désirs.

2.5.3 Basic et appris

La motivation s'appuie sur des motifs. Les motifs sont souvent classés en motifs de base et en motifs appris. Les motivations de base ou primaires ne sont pas apprises et sont communes aux animaux et aux humains. Parlaient faim, soif, sexe, éviter la douleur et peut-être l'agression et la peur. Les motifs appris ou secondaires incluent la réussite, le pouvoir, la reconnaissance, l'amour. Vous allez travailler pour aller chercher de la nourriture et éviter l'exclusion sociale. Et vous irez aussi au travail pour atteindre quelque chose, et éventuellement commander d'autres autour (**Ball, 2012, p. 40**)

2. 6 Conséquences des différents types de motivation

2.6.1 L'engagement

Engagement des employés est très valorisé par les organisations contemporaines dans la mesure où une simple conformité aux exigences formelles ne permet pas de survivre dans un contexte concurrentiel très dynamique. **Kahn (1990)** définit l'engagement comme l'implication du « soi » des employés dans leur rôle au travail et de son expression durant la performance. **Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker (2002)** le définissent comme la vigueur, le dévouement et la concentration au travail. On croit en général que l'engagement est lié à une productivité accrue et à un taux de roulement du personnel moins important. Le concept d'engagement au travail est relativement nouveau dans le domaine académique (**Macey et Schneider, 2008**) et a été utilisé de multiples façons en consultation. Dans la littérature, l'engagement peut représenter autant un état psychologique, un aspect de la performance, l'attachement de l'individu envers son organisation qu'un trait individuel... bref, le concept est loin d'être clair. Plusieurs concepts utilisés en comportement organisationnel dont 1965), la mobilisation l'engagement (Thomas envers l'organisation (commitment; **Meyer et Allen, 1991**) l'initiative et la loyauté (**Macey et Schneider, 2008**) ont tenté de clarifier le concept de l'engagement en déterminant son espèce conceptuelle par rapport à des antécédents et des conséquences hypothétiques. Ils catégorisation trois sous-concepts de l'engagement qui sont les traits comptent la personnalité proactive l'autotélique, niveaux d'énergie, l'affect positif la concentration, et la conscience la satisfaction, (conscientiousness).

En réponse à **Macey et Schneider (2008)** **Meyer et Gagné (2008)** proposent que la TAD puisse servir de théorie intégrative pour bien comprendre et utiliser le concept de l'engagement. La motivation autodéterminée représente

bien le concept de l'état d'engagement, et les conséquences de la motivation autodéterminée correspondent bien au sous-concept des comportements d'engagement et à la définition de **Kahn (1990)**. La TAD peut aussi aider à comprendre le contraire de l'engagement qui peut prendre deux formes : la motivation contrôlée peut représenter un comportement plus passif ou de conformité (compliance) au travail, tandis que la motivation peut représenter un non-engagement où la personne se retire complètement. Finalement la motivation autonome réactive peut représenter une forme plus rebelle de non engagement (**Koestner et Losier, 1996**) où l'employé aurait tendance à se rebeller contre les formes de contrôle. Donc, il serait intéressant de mesurer le niveau d'engagement des employés à l'aide d'une mesure similaire à celle décrite ci-dessus. En mesurant le continuum complet de motivation, on peut évaluer non seulement les conséquences de l'engagement mais aussi les conséquences de différentes formes de non-engagement (**Masson, Royal, Agnew et Fine, 2008**).

De plus, la TAD offre un cadre pour étudier ce qui peut favoriser ou nuire à l'engagement des employés. En concentrant nos efforts sur les trois sources (organisation du travail, leadership et récompenses) qui affectent la satisfaction des trois besoins psychologiques, on peut découvrir des moyens efficaces pour la promouvoir. Comme mentionnés ci-dessus, une organisation intelligente du travail, un leadership adéquat et une rémunération appropriée sont des pistes prometteuses. De plus, la TAD pourrait permettre d'aller au-delà des conséquences habituelles de performance pour y inclure également le bien-être psychologique.

2.7 Les effets des formes de motivation au travail

Les études scientifiques menées sur le terrain montrent unanimement les retombées bénéfiques des formes de motivation autodéterminées.

Elles soutiennent, en effet, l'investissement temporel dans le travail, la performance intra rôle (notamment dans les tâches complexes), la créativité, la mise en œuvre de comportements de citoyenneté organisationnelle (i.e. altruisme et comportements consciencieux), le sentiment d'accomplissement personnel, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle (i.e. affective et normative), l'engagement au travail, le maintien dans l'organisation, le bien-être au travail et, plus largement, la santé physique perçue ainsi que la satisfaction de vie générale (Blais et al., 1993; 1995 ; Fernet, Austin & Vallerand, 2012; Fernet, 2013 ; Fernet, Guay & Senécal, 2004; Fernet et al., 2015 ; Richer et al., 2002; Gagné et al., 2010; Gillet, Berjot & Paty, 2010; Keaveney & Nelson, 1993 ; Lam & Gurland 2008 ; Levesequé et al., 2004).

De plus, les formes de motivation les plus autodéterminées sont négativement associées au sentiment d'impuissance au travail, aux affects négatifs (colère, anxiété, hostilité, dépression), à la détresse psychologique, au stress perçu, à l'épuisement professionnel (i.e. épuisement émotionnel, dépersonnalisation, perte du sentiment d'efficacité³), aux troubles de santé physique, à l'intention de départ et au turnover (Blais et al., 1993; 1995 ; Fernet et al., 2012 ; Fernet et al., 2004; Gagné et al., 2010; Gillet et al., 2010; Keaveney & Nelson, 1993; Richer, et al., 2002).

Les résultats demeurent plus épars concernant les conséquences des formes de motivation plus extrinsèques ou de la motivation. Néanmoins, il semblerait qu'elles revêtent des effets plutôt délétères. La motivation extrinsèque favoriserait ainsi l'addiction au travail, l'épuisement professionnel et l'intention de départ de l'entreprise (Fernet, 2013 ; Fernet et al" 2012). La motivation serait, quant à elle, positivement corrélée à l'impuissance au travail, à l'intention de quitter l'emploi, à l'épuisement professionnel, à la détresse psychologique et aux problèmes de santé physique (**Vayre, 2019, p. 25**)

Tableau 1- Les effets des différentes formes de motivation au travail

Facteurs favorables aux formes autodéterminées		
Organisationnels et contenu du travail	Socioprofessionnels.	Individuels
▪ Ressources professionnelles (informations, soutien émotionnel, récupération) ▪ Caractéristiques des tâches (importance. Feed-back, variété)	▪ Leadership, transformationnel ▪ Environnement source de satisfaction des besoins (autonomie, compétence, attachement) ▪ Support organisationnel ▪ Justice organisationnelle ▪ Qualité du climat de travail ▪ Reconnaissance des supérieurs ▪ Qualité et proximité des relations aux pairs	▪ Autonomie ▪ Sentiment d'efficacité ▪ Sentiment de compétence ▪ Sentiment de contrôle ▪ Attachement à l'organisation ▪ Optimisme ▪ Orientation vers l'autonomie et le contrôle de carrière - Besoin de contrôle
Facteurs favorables aux formes faiblement ou non autodéterminées		
Organisationnels et contenu du travail	Socioprofessionnels	
Exigences professionnelles (i.e. charge cognitive, émotionnelle et physique de travail)	Leadership contrôlant Leadership laisser-faire Environnement de travail contrôlant	

Source : (Vayre, 2019, p. 25)

2.8 Outils de mesure mobilisables pour évaluer la motivation au travail

Le premier instrument de mesure élaboré sur la base de la théorie de l'autodétermination en contexte de travail et en langue française est celui de **Blais et al. (1993)**. Cet inventaire permet d'appréhender huit formes de motivation au travail (motivation intrinsèque aux stimulations, à la connaissance et à l'accomplissement ; motivation extrinsèque par régulation identifiée, introjectée et externe ; la motivation interne et externe) au travers de 31 items dans sa version longue et de 18 items dans sa version abrégée. Ne considérant pas les qualités métrologiques de cet outil pleinement satisfaisantes, Gagné et al. (2010) ont proposé une version révisée de cette échelle de motivation au travail, elle aussi validée dans une version francophone. Plus restreinte que la précédente, elle appréhende uniquement quatre formes de motivation : intrinsèque, extrinsèque par régulation identifiée, introjectée et externe.

La plupart des travaux empiriques dans le domaine indiquent que ces instruments de mesure ont une bonne validité prédictive. Néanmoins, selon le cas, les études examinent les effets de chacune des différentes formes de motivation ou procèdent au calcul d'un indice général d'autodétermination. La première approche, si elle rend compte des formes de motivation dominantes chez un même individu, ne permet pas d'en évaluer les effets combinés. L'indice général ne permet pas, quant à lui, d'identifier des profils motivationnels (agencement des différentes formes de motivation) et tend à considérer la motivation dans une perspective unidimensionnelle (**Francés, 1995, p. 20**)

2.9 Avantages et limites des mesures destinées à motiver la ressource humaine

Ces différentes stratégies présentent des avantages mais aussi des limites qu'il faudra présenter pour percevoir leurs impacts tant sur l'entreprise que sur son personnel.

2.9.1. Effets pour l'entreprise

Avantages

- L'amélioration de la productivité, qualité des produits et des services,
- Le dynamisme et efficacité des individus, des équipes.
- La réduction du taux d'absentéisme, plus de fidélité des salariés.
- La réduction des conflits.
- L'investissement du personnel dans les nouveaux projets.

Limites

- Les coûts risquent d'augmenter si la productivité est insuffisante.
- L'exigence toujours accrue du personnel.
- La difficulté de remettre en cause les avantages acquis.

2.9.2. Effets pour les salariés

Avantages

- L'augmentation des revenus,
- L'épanouissement personnel,
- Le sentiment d'appartenance à une bonne entreprise,
- L'émulation, responsabilisation,
- L'implication dans le travail.

Limites

- Le sentiment de dépendance vis-à-vis de l'entreprise,
- La persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les salariés anciens,
- La jalousie, concurrence entre salariés. (Fenouillet F. , 2003, p. 101)

2.10 Les critères objectifs de la motivation et de la satisfaction au travail

Dans l'ensemble des travaux sur ces deux questions, il est constant de relever des critères comportementaux distincts que l'on a définis et plus ou moins bien établis pour valider les mesures de motivation et de satisfaction : la motivation, dans ses variations, est évaluée par des indices déclaratifs (inventaires, échelles) dont on cherche les corrélations avec l'efficience individuelle, la productivité. La satisfaction, évaluée par des indices du même type a souvent pour critère de validité l'absentéisme ou le turnover ou bien encore l'intention de démissionner, critère déclaratif dont on a montré la corrélation significative avec le départ effectif.

Nous verrons qu'il est dans la nature de la motivation et de la satisfaction d'avoir respectivement ces deux critères : on est motivé pour faire son travail et l'on est satisfait de son emploi. Ceci sera plus clair lorsque nous aurons explicité plus complètement le concept de motivation d'après la théorie (cognitivist). (Francés, 1995, p. 16)

❖ Synthèse de chapitre

En conclusion , ce qui a été expliqué ci-dessus , sont des informations qui nous ont effectivement aidés à comprendre la motivation, Donc, dans ce présent chapitre , on a pu définir la motivation au travail comme un processus complexe

influencer par des facteurs internes et externes qui incitent un individu à agir de manière spécifique pour atteindre des objectifs professionnels.

Chapitre III

Le discours managérial de la motivation

❖ Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons expliquer les liens qui existent entre le management et le processus motivationnel, à travers d'abord les théories de management, l'implication des managers dans ce processus, ainsi que sur le rôle et les responsabilités des managers au sein d'une entreprise. Et que finir par les managers de proximité.

3.1 Les théories de management

Le concept de motivation au travail a trouvé sa place parmi les théories de la psychologie industrielle et du management au cours de la première moitié du siècle. Il a immédiatement été intégré parmi les outils, les techniques et les méthodes de gestion. Il a par ailleurs trouvé son public d'adeptes et d'opposants.

Concept très en vogue pendant les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en management du début du XXe siècle, pour se diluer et perdre de sa vivacité dans les travaux des deux dernières décennies de ce même siècle. Sous l'impulsion de nouveaux courants théoriques et de besoins sans cesse renouvelés venant des organisations, le concept prend actuellement un nouveau départ. Revenons quelques instants sur certains de ces épisodes.

Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises, avec l'élaboration de l'organisation scientifique du travail. La quête du meilleur modèle organisationnel est lancée. A l'instar de Taylor, les ingénieurs sont à l'œuvre dans les premières décennies du XXe siècle, pour proposer des modèles visant à améliorer l'efficacité des systèmes de production. Ces travaux vont être à l'origine d'un Profond malentendu que l'on trouve dans une formule véhiculée par ce courant de Pensée : « l'homme est un flâneur : il faut le stimuler et le contrôler ». Le modèle de l'organisation rationnelle,

peaufiné par Fayol et Ford notamment, est ainsi fondé depuis son origine sur la défiance envers l'employé et l'ouvrier. Les mécanismes d'incitations et de contrôle qui sont mis en place, sous-tendent la nécessité de pousser l'individu à s'investir dans son travail, de contrôler le travail qu'il réalise, et de la récompense, de reconnaissance, de stimulation à l'effort. Le concept de motivation est encore limité à un usage strictement juridique. On d'une décision de justice, de motivation d'un acte juridique et de des motifs qui explique ce type d'acte (**Roussel, 2000**). Très vite, les premières failles sont décelées dans ces nouvelles formes d'organisation du travail. Des Dirigeants d'entreprises font appel à des spécialistes de l'organisation du travail pour analyser et réduire les dysfonctionnements générés par des organisations jugées comme aliénantes. Une équipe de psychosociologues est appelée par le tric aux États-Unis. Elle intervient au début des années 1920 dans son usine de Hawthorne. Elton Mayo y rencontrera la célébrité et sera considéré comme le père fondateur de des relations humaines. Celle-ci place l'individu au de l'organisation et tente de proposer de nouveaux modèles visant à reconnaître sa subjectivité, ses compétences, sa créativité et sa capacité à coopérer avec l'ensemble des membres de l'organisation. Dans le sillage de ce courant de pensée, des travaux de psychologues des organisations vont trouver toute leur place et œuvrer au développement de deux concepts indissociables : la motivation au travail et la satisfaction au travail. (**Patric Roussel, 2009, p. 384**)

Le concept de motivation apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux de **Tolman (1932)** et **Lewin (1936)**. La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. Les travaux sur la motivation au travail prendront leur véritable essor au cours des années 1940 à 1980. Des courants de pensée vont se former. Des écoles de pensée vont naître,

se développer et s'opposer. Les débats vont se cristalliser en particulier autour du rôle positif ou négatif des récompenses comme outil de motivation.

À la fin des années 1970, l'engouement des théoriciens des organisations et du management pour la culture d'entreprise va tirer dans son sillage de nouveaux concepts, en particulier celui sur l'implication ou l'engagement dans l'organisation. L'adhésion des salariés aux buts et aux valeurs de l'entreprise, leur attachement à l'organisation sont des préoccupations dorénavant très fortes, au point que les concepts de motivation et dans une moindre mesure, de satisfaction, vont être délaissés. Un consultant écrira au sujet de la motivation au travail qu'il ne s'agit que d'un ersatz. Par ailleurs, les querelles intellectuelles au sein de la communauté académique vont conduire au cours des deux dernières décennies du siècle à constituer des écoles de pensées cloisonnées et moins créatives que par le passé. (<https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-autravail.html>)

3.2 Les liens entre le management et le processus motivationnel

Le management est lié de deux manières au processus motivationnel :

- Le management et la gestion des ressources humaines poursuivent certains objectifs communs. Le management et la RH cherchent à obtenir un résultat collectif en travaillant sur les moyens humains (par opposition aux moyens financiers ou techniques).

- Les managers sont largement impliqués dans la mise en application des processus de gestion des ressources humaines : les managers recrutent, forment et évaluent leurs subordonnés ; ils sont impliqués dans les choix liés à la gestion des carrières. (Lamuzina Mia, 2015, p. 35)

3.3 Défi de la GRH en matière de la motivation

Toutes les politiques en matière nouvelle de GRH doivent s'établir en fonction de la stratégie poursuivie par L'entreprise, même si elles sont évidemment contraintes par les évolutions de l'environnement Et les menaces qui peuvent peser sur l'activité de la firme. En période de croissance économique et sur un marché peu concurrentiel, une entreprise est Plus libre de développer une politique de motivation en utilisant les outils à sa disposition. La Pression sur les coûts n'est pas aussi forte que dans un environnement économique en crise ou En récession et fortement concurrentiel.

Ces aspects environnementaux vont fortement contribuer à déterminer les moyens à utiliser en matière de GRH ainsi que la marge de manœuvre disponible. Ainsi, la crise actuelle amène des Firmes comme le Crédit Suisse à supprimer tout un volet de leur politique de ressources Humaines afin de diminuer les coûts de l'entreprise et maintenir la profitabilité.

(<https://www.agrh.fr/assets/actes/>, 2012)

3.4 Rôle des managers dans le processus motivationnel

La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la Productivité du personnel. En effet, c'est un élément clé du succès des entreprises. Cependant, D'une manière générale, les facteurs prédominants dans la motivation au travail dépendent de La personne et de l'orientation de cette dernière. La motivation n'a jamais tenu une place aussi Importante dans le discours managérial. Pourtant, et paradoxalement, elle n'a jamais autant fait Défaut qu'aujourd'hui. La démotivation peut être rapprochée d'autres concepts comme le mal-Etre, le stress... Elle est devenue un problème prioritaire devant être réglé rapidement. L'entreprise et les chefs hiérarchiques peuvent évidemment influencer sur la motivation des Salariés et c'est grâce à elle que cette dernière peut vivre. Par ailleurs, la place des salariés Evolue au sein de

l'entreprise. Un salarié motivé au travail présente un comportement et une Activité très bénéfique pour l'entreprise. Cependant, la réussite d'une entreprise ne se résume Pas seulement à son résultat financier. Cette dernière doit trouver de nouveaux moyens pour Attirer et fidéliser ses collaborateurs. Chaque personne possède un dispositif de motivation qui Lui est propre. (lamuzina, 2015, p. 40)

3.5 Comment impliquer efficacement les managers dans le processus motivationnel

Lamuzina Mia(2015) Le management prend en charge un certain nombre de tâches et responsabilités de GRH. Cependant, la plupart des managers d'une organisation ne sont pas des professionnels de la gestion des ressources humaines, et de nombreux managers manquent de compétences en gestion des ressources humaines. Or, pour que la politique de GRH soit correctement mise en œuvre, il est essentiel que les managers comprennent les objectifs généraux de la GRH et les objectifs spécifiques des responsabilités et tâches qui leur incombent.

Pour cela, il est indispensable que le département des ressources humaines de toute organisation forme les managers à la mise en œuvre des processus de GRH (planification des RH, rémunération, recrutement et intégration, évaluation et gestion des compétences). La pratique montre que cette formation doit être mise à jour et répétée à intervalles réguliers : cela permet de tenir compte des remarques des managers sur leurs difficultés à mettre en œuvre les consignes et de tenir compte des insatisfactions du personnel par rapport à certains aspects de la GRH (**lamuzina, 2015, p. 37**)

3.6 Le processus motivationnel des managers

S'ils souhaitent que l'entreprise reste fiable, les dirigeants doivent motiver les collaborateurs. Ces derniers doivent adapter leur langage, modifier si besoin leur mode de management mais également améliorer leur communication. Voici les principaux facteurs de motivation au travail

- **La rémunération**

Une rémunération correspond à un paiement, un salaire. Somme d'argent payée en échange d'un travail ou d'un service. Exemple : Par rapport à la qualité de mon travail, j'estime parfois que ma rémunération n'est pas assez importante. Il s'agit d'un levier classique et un facteur de motivation indiscutable. Cependant, il faut qu'elle possède véritablement un impact durable sur la motivation des collaborateurs. La rémunération n'est pourtant pas la seule chose qui peut motiver un collaborateur. Cela peut aussi bien être un facteur de motivation comme de démotivation. Une chose est sûre : un dispositif de motivation adéquat doit être mis en place.

- **La culture et le projet d'entreprise**

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres. Et que Le projet d'entreprise est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise. D'élaborer un projet cohérent et fédérateur. C'est réellement l'un des éléments qui permettra au collaborateur de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise. Être intéressé par les différents projets permet de se donner à fond.

- **Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. A une personne embauchée en contrat de professionnalisation sont simples à comprendre, puisqu'elles sont parfaitement identiques à celles d'un salarié en CDI ou CDD. En effet, les personnes en contrat de professionnalisation sont des salariés à part entière. Jouir par exemple d'une certaine autonomie dans le quotidien est source de motivation pour le collaborateur. De même que pouvoir travailler dans de beaux locaux ou encore avoir des horaires flexibles.

- **Le management et la communication**

Le management (ou la gestion) est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres par contre la communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent une quelconque information.

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation. En effet, un manager qui communique permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire. Motiver par le dialogue social est indéniable ! En effet, la limitation des conflits et la facilitation du dialogue contribuent au bien-être du collaborateur. Ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé.

- **Le développement des compétences professionnelles**

La gestion du développement des compétences repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habiletés, attitudes et comportements des employés essentiels à l'exécution de leur travail et conformes aux exigences et objectifs de l'organisation.

L'augmentation des connaissances par exemple par le biais du tutorat ou de la formation permettront au collaborateur d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

- **Reconnaissance**

La reconnaissance est une opération de l'esprit : c'est une évaluation. Cette appréciation est toujours accompagnée d'une certaine dose de contentement. La reconnaissance suscite parfois de l'affection. Le bienfait reçu de cette personne est si précieux à nos yeux qu'on aime cette personne de nous l'avoir procuré. Donc l'organisation reconnaît le travail de ses employés. Que ce soit financièrement ou par d'autres moyens.

- **Stimulation**

Un stimulus dans le domaine de la psychologie expérimentale, de la physiologie et de la biologie, est un événement de nature à déterminer une excitation détectable par une réaction chez un organisme vivant. Stimuler en sortant les salariés du cadre routinier de tâches répétitives en les impliquant dans des projets, challenges, etc. **(PIERON, 1973, p. 14)**

- **Autonomie**

L'autonomie au travail pour Gilbert De Terssac « est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie qui ne dépend que de soi ou ce dont on peut disposer ou encore en droit ». Donc les collaborateurs ont toute latitude pour prendre des décisions dans le périmètre de leur mission. Ils sont plus performants en étant plus responsabilisés des conséquences de leurs choix.

- **Le contenu du travail**

Est un facteur de motivation ou de démotivation. Le travail peut être intéressant, varié, épanouissant, une occasion de faire marcher ses méninges et de continuer à apprendre. Mais il peut aussi être sans intérêt, routinier et

rébarbatif. Dans toute fonction, il y a nécessairement des tâches rébarbatives, mais c'est le dosage, l'équilibre qui importe.

((<http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/5-facteurs-motivation.>, 2019)

- **L'importance de leur travail**

Évidemment, les travailleurs n'ont pas commencé à travailler dans l'entreprise uniquement pour toucher leur chèque à la fin du mois. Il est probable que certains voient les choses ainsi, néanmoins, la majorité des employés voient leur emploi comme un élément monotone de leur vie quotidienne, monotone elle aussi : travailler, travailler, encore et toujours travailler. Il est donc temps que managers leur fassiez redécouvrir à quel point leur travail est important : c'est grâce à ce qu'ils font que l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs.

- **Environnement de travail**

Environnement de travail serein, propre et entraînant. Imaginez un groupe de salariés, parqué dans un bureau séparé par des cabines individuelles grisâtres, dont les murs sont vierges

De toute forme d'art, où l'imprimante n'a plus d'encre et où la machine à café ne fonctionne plus depuis des semaines. Pensez-vous que les employés puissent être heureux dans de telles conditions de travail ? La réponse semble couler de source, aussi, c'est sûr que leur environnement professionnel soit agréable et motivant. (Vayre, 2019, p. 23)

3.7 Responsabilité de managers dans la prise en charge de la démotivation au sein d'une entreprise

La démotivation est l'inverse de la motivation. Simplement, il peut être défini comme la Perte de la motivation, de ne plus donner envie. Est un manque d'intérêt et d'enthousiasme pour Le travail.

3.7.1 Les facteurs de démotivation (ou de stress dans le travail)

- Le salaire insuffisant,
- Les menaces de licenciement ou travail précaire,
- Le cadre de travail sans confort,
- Les conditions de travail pénibles (cadence, travail posté, délais tendus.)
- Le flou dans l'organisation et les responsabilités,
- Le manque de compétence de la hiérarchie,
- La mauvaise ambiance de travail ((<https://www.orientation-groupe.com/demotivation-tavail-causes-consequences>))

❖ Synthèse de chapitre

D'après ce chapitre, on peut dire qu'il existe une relation essentielle entre le management et le processus motivationnel pour favoriser un environnement de travail productif et engageant. Un bon management peut influencer positivement la motivation d'un employé.

Partie Pratique

Chapitre IV

Le terrain d'étude et la méthodologie de recherche

❖ Préambule

Pour vérifier les hypothèses que nous avons déjà établies dans le but de répondre aux questions posées ; nous allons présenter dans ce présent chapitre le cadre méthodologique, et les étapes de l'enquête sur le terrain. Nous commencerons par la présentation du lieu d'enquête, la pré enquête, la méthode de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments de mesures et en fin la collecte de données.

4.1 Présentation du lieu d'enquête

4.1.1 Présentation de GENERAL EMBALLAGE SPA

Général Emballage est une entreprise algérienne, spécialisé dans la fabrication et la transformation de carton ondulé, représente un leader en Algérie. Ils Fabriquent à la commande, des plaques double -face (cannelures B, C, E et F) et double- double (BC et BE), des emballages et des displays et réalise des post-impression en haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégrale ou sélectif. Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : Études, prototypage, réalisation de forme de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entrer en exploitation en 2002 par RAMADANE BATOUCHE, Général Emballage est une société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD, opérant sur 03 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un chiffre d'affaires de 6 milliards DZD. GE est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

4.1.2 Localisation

Son siège social à ZAC Taharacht Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa.

* à 2 km tu es une grande agglomération (akbou)

* à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée

* à 60 km de Bejaïa, chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie. Dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant diverses destinations (paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi.....)

4.1.3 Les valeurs de Général Emballage

Leadership

Nos politiques d'Investissement, de recrutement et de formation repose sur deux principes fondamentaux: satisfaire la Demande et anticipée sur les besoins futurs du marché, il en découle une mise à niveau continuelle des compétences humaines et des procès technologique.

Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos client pour une meilleure compréhension de leur besoin et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/ prix

Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général

Développement Durable

Général Emballage s'engage à :

1. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
2. À ne se fournir qu'auprès d'industrie respectant les principes du développement durable

3. À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement
4. Notamment aux actions de reforestation

4.1.4 Missions de l'entreprise

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués on trouve :

- * Plaque de carton ondulé.
- * Caisse à fond automatique
- * Caisse télescope spécial

4.1.5 Objectifs de l'entreprise

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin :

- * D'augmenter ses parts de marché
- * Répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante
- * Augmenter ses capacités de production, pour cela SPA fait des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

4.1.6 Principaux clients, fournisseur et concurrent de GE

A. Principaux clients

- Soummam
- Cévitel
- Heinkel
- Ifri

- Danone
- Ramdy
- Coca cola
- Star
- Negaous
- Bellat

B. Principaux fournisseur**Fournisseur étrangers****1) Matière première : Bobines de papiers**

- SAICA: Espagne
- FORTEX: Suède
- MEPCO: Arabie Saoudite

2) Pièces de rechange

- FOSBER: Italie
- PMS: Espagne
- PROPCO: France

3) Les équipements

- FOSBER: Alger
- Espagne SRP: Hollande
- PMS: Espagne

Fournisseurs Locaux**1. Film étirable**

- NPI: Oran
- ICA: Oran
- Meri Plast : Bejaïa

2. Amidon

- AMIDOR: Alger

- Maïserie de la Tafina: Tlemcen
3. Diverses fournitures
- Batllec : Alger
 - Lahbiban : Bejaia

4.2 La pré -enquête et ses résultats

La pré-enquête est une étape très importante et utile dans tout projet de recherche en sciences humains et sociale. Elle a pour objet de collecter un maximum d'informations et elle permet au chercheur de découvrir son terrain de recherche. Cette étape nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation.

Notre investigation à été initiée par une pré-enquête, constituée d'entretiens individuels de type standardisé (semi directif), ces entretiens se faisaient après accord du responsable RH. Sur le lieu de travail, on a pris quelques salariés au hasard, un échantillon de cinq05 (01responsbale RH, 02 managers, 03employés) Cette étape nous a pris largement notre temps, ou elle nous a permis de tracer un portrait de contexte sur qui nous a permis de mieux cibler notre sujet de recherche et surtout de cerner notre thématique. Aussi, elle nous a permis d'explorer le terrain d'étude pour mieux déterminer les objectifs de notre recherche.

La pré-enquête nous a beaucoup aidés d'élaborer nos questions quant à l'élaboration finale de notre guide d'entretien, et cela en supprimant les questions jugées inutiles tout en rajoutant d'autres questions en rapport direct avec nos hypothèses.

4.3 La méthode de recherche utilisée

Toute recherche implique une méthode qui est définie comme: Un ensemble organisé d'opération en vue d'atteindre un objectif, Elle est déterminé par le

problème de recherche envisagé. Elle est souvent reconnue, comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique, qui est considéré comme "démarche organisée et rationnelle de l'esprit pour arriver à un certain résultat" (**LAROUSSE, 2003**)

Selon Angers Maurice : "la méthode est un ensemble de procédure, et de démarche adoptées pour en arriver à un résultat, en effet la méthode utilisée est déterminée par la nature du thème et ses spécificités et ses objectifs".

(Angers, 1997, p. 9)

Nous avons donc opté pour la méthode qualitative, car notre étude s'inscrit dans une approche qualitative, dont le but est de rassembler les éléments qui ne sont pas déchiffrables directement par la population interrogée ou cibler. Une étude qualitative est plutôt réalisée à travers des consultations en groupe ou par individu. Le but de cette démarche est de comprendre les véritables facteurs de la motivation et le rôle des managers dans le processus motivationnel dans l'entreprise GE.

4.4. L'instrument de collecte des données

Un guide d'entretien est un outil essentiel dans de nombreux domaines, tel que la recherche, les enquêtes, les entretiens d'embauche, les entretiens clients et de nombreuses autres contextes ou des entretiens structurés sans nécessaire.

Selon **Lincoln(1995)** "l'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissance favorisant des approches qualitatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes".

Nous avons choisi la méthode d'enquête par entretien, car elle nous permet d'avoir un véritable échange avec les enquêtes que nous avons rencontrées. Des questions factuelles ont été insérées en première partie de guide d'entretien afin de préparer les enquêter et de les mettre à l'aise sur le type de réponses que l'on

attend d'eux, ces questions concernant l'âge, niveau d'instruction, statue professionnelle, ancienneté. Cette première partie est suivi d'autres questions semi-directives formuler de telle manière que les enquêtés puisse répondre. Nous avons élaboré 03 guides d'entretiens, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous

Tableau 2 : Nombre de guide et questions d'entretiens

Nombre de guide	Destiné à	Nombre de questions
Guide n° 1	Responsable RH	07 questions
Guide n° 2	Managers d'équipe	07 questions
Guide n°3	Salariés	06 questions
Total	03	20 questions

Source : élaboré par nos sources à partir des données de l'enquête

L'entretien semi- directif, aussi appelé entretien qualitatif, est une méthode d'étude qualitative. Son but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuve à un travail de recherche.

4.5. La population et l'échantillon de l'étude

" l'échantillonnage et l'enfant des procédures appliquées pour la sélection d'un nombre limité d'individus qui seront effectivement étudiés, la procédure de sélection doit être telle, que toutes les caractéristiques significatives de la population puissent être représentées dans l'échantillon" (**M.TOURE, 2007**).

En parlant de l'échantillon on vise l'ensemble des personnes à interroger, qui sont extrait d'une population plus large appelée une population mère. La population par définition désigne un ensemble d'éléments identifié faisant l'objet d'une étude. Une population mère est une population dans laquelle on tire des échantillons.

La sélection de l'échantillon est important dans un contexte de recherche, un impact reflète la validité des faits qui nous seront rapportés. L'exactitude de l'analyse et de l'interprétation des résultats sur à influencé par le type d'échantillonnage. Pour les fins de cette recherche, nous avons réalisé 18 entretiens semi- directif.

L'échantillon dont nous parlons est un échantillon qui comporte un responsable de RH, 06 Manager d'équipe et 11 salariés, suivant une sélection au hasard. Nous nous rappelons ici, que nous avons contacté ces personnes pendant les heures de pause.

4.5.1 La description de l'échantillon

A la base de cet échantillon ont a fait ressortir le profil général des enquêtes : le sexe, niveau d'étude, l'ancienneté et le niveau d'instruction. Pour décrire cet échantillon.

Nous avons catégorisé les données dans des tableaux qui nous permettront de préciser leurs caractéristiques

Tableau 3 : La répartition des enquêtés selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Masculin	15	83%
Féminin	03	17%
Total	18	100%

▪ Analyse statistique

Nous avons examiné la répartition des enquêtes selon le genre des répondants. Nous avons d'abord divisé l'échantillon en deux groupes : hommes et femmes, et calculé le pourcentage relatif de chaque groupe par rapport au total des enquêtes.

Les résultats ont montré qu'il y avait une répartition significative avec une majorité d'hommes représente une fréquence de (15) et d'un pourcentage de (83%) par rapport aux femmes qui représente seulement une fréquence de (03) et d'un pourcentage de (17%).

▪ **Commentaire**

Le tableau montre que les personnes interrogées sont principalement de sexe masculin, cela peut s'expliquer par des facteurs tels que l'association traditionnelle de certaines professions à la force brut (l'industrie lourde) et à des compétences manuelles, qui sont généralement attribuer aux hommes

Tableau 4: La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le niveau d'étude :

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	08	45%
Universitaire	10	55%
Total	18	100%

▪ **Analyse statistique**

Nous avons analysé la répartition des enquêtes selon le niveau d'étude. On a observé que la plupart des membres de l'échantillon (55%) ont un niveau d'étude universitaire, ce qui indique une prédominance de cette catégorie par rapport au niveau secondaire (45%).

▪ **Commentaire**

Selon les données présentées, il apparait que le niveau d'étude des employés se répartit en suivant : 10 enquêtes ont un niveau universitaire, tandis que 08 autres on un niveau secondaire. La plupart des personnes interrogées occupent

des postes de haut niveau (chef d'équipe), cela implique qu'ils ont obtenu en diplôme universitaire.

Tableau 5 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
[5ans-10ans]	12	66%
[11ans-15ans]	04	23%
Plus de 15ans	02	11%

▪ **Analyse statistique**

D'après ce tableau, on peut distinguer que la majorité des enquêtes (66%) ont une ancienneté professionnelle comprise entre 05ans et 10ans, suivi de (23%) avec une ancienneté entre 11ans et 15ans, par contre une minorité (11%) ont une ancienneté supérieure à 15ans.

▪ **Commentaire**

D'après ces résultats statistiques, on résulte que nos enquêtes ont une expérience de 5ans à 15ans au sein de l'entreprise.

Tableau 6 : La répartition des enquêtés selon le poste de travail :

Poste de travail	Fréquence	Pourcentage
Responsable RH	01	05%
Managers d'équipe	06	34%
Salariés	11	61%

▪ Analyse statistique

Selon les résultats étudiés, on souligne que la majorité des répondants (61%) sont des salariés, tandis que (39%) d'autres occupent des postes supérieurs, et qui sont des chefs et managers d'équipe.

▪ Commentaire

On a analysé la répartition des postes de travail, vue que l'objectif de la recherche est de comprendre, expliquer la perception et le discours dans le processus motivationnel.

3.6 Le déroulement d'enquête

Notre enquête s'est déroulée sur une période allant du .01/03/2024 au 31/03/2024 ; cette phase nous a permis d'établir un bon contact avec les managers d'équipes, les responsables RH et les salariés de cette entreprise. À travers l'observation et les entretiens libres afin de connaître notre population, ses caractéristiques sur toutes les dimensions et les données pertinentes existantes..

4.7 La collecte et l'analyse de données

Nous avons été amenés à interroger enquêter sans pour autant les perturbés dans leur travail. La durée de l'entretien n'a pas dépassé 30 minutes, les entrevues se sont déroulées dans leur lieu de travail à des heures qui les arrangeaient.

Pour réaliser cet objectif, nous avons noté toutes les interventions recueillies auprès des enquêtes qui sont en nombre de (18). Ensuite, nous avons classé les données selon chaque thématique. Pour finir, nous avons utilisé la technique d'analyse du contenu qu'est une technique de traitement de données la plus

connue et la plus utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

❖ Synthèse de chapitre

Dans ce chapitre, nous sommes parvenus à la présentation des organismes d'accueil, tout en présentant ses services, ces objectifs et son organisation en général. De plus, nous avons présenté en détail notre méthodologie de recherche, en précisant la méthode que nous avons utilisée, les étapes préliminaires telles que la pré-enquête, ainsi que l'outil que nous avons utilisé pour collecter les données. Enfin, nous avons également mentionné l'échantillon que nous avons sélectionné pour notre enquête et sa taille.

Chapitre V

Analyse et interprétation

des résultats de

la recherche

❖ Préambule

Ce chapitre se concentre sur l'analyse des contenus collectés à savoir les contenus socioprofessionnels et l'analyse de nos hypothèses, en se basant sur les résultats des entretiens menés auprès des employés de l'entreprise GE. Ce chapitre a pour objectif d'organiser les informations recueillies lors des entretiens réalisés auprès d'un échantillon de 18 employés.

5 Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses

5.1 Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Afin de vérifier la première hypothèse de notre étude, qui suggère que " les discours des ressources humaines mettent l'accent sur les récompenses financières et les besoins matériels ".

Selon l'analyse des contenus recueillies auprès des enquêtés que nous avons mené au cours de nos entretiens au sein de Général Emballage. Nous avons effectué une analyse des contenus afin de mieux comprendre les moyens avec lesquels les travailleurs se sentent plus motivés au travail. Nous avons également cerné la plupart des facteurs utilisées pour motiver les travailleurs au sein de cette entreprise.

Les résultats de ces contenus suggèrent que les discours des DRH se concentrent principalement sur les initiations financières et les besoins matériels pour motiver les employés.

Comme le chef de RH nous a répondu : « notre stratégie de motivation vise à créer un environnement où chaque employé se sent inspiré à donner le meilleur de lui-même »

Il ajoute ensuite : « notre action adoptée pour motiver nos salariés est de basé sur le salaire, des congés payés, une assurance maladie et par un environnement de travail sur et confortable »

D'un autre côté, il ressort que la majorité des employés ont confirmé ce que la DRH a déclaré.

Un salarié dit : « pour moi, ma principale motivation au travail est de pouvoir subvenir aux besoins financières de ma famille »

Une autre ajoute : « savoir que je serai récompensé financièrement pour mes efforts me donne une motivation supplémentaire pour exceller dans mon travail »

Un répondant déclare : " plus le salaire est élevé je reste motivé".

L'autre déclare que : " l'être humain est naturellement convoité, donc plus que le salaire est élevé, plus que je me sens motivé".

Un entité ajoute : " je suis stimulé par les avantages matériels".

Un salarié dit : « ma motivation est renforcée lorsque je bénéficie d'un environnement sécurisé »

Un autre déclare : « l'assurance santé, les congés payés sont cruciaux pour moi. Ils contribuent à mon bien-être et à ma satisfaction au travail »

Un employé mentionne : « avoir un salaire compétitif me permet de subvenir aux besoins de ma famille et de planifier pour l'avenir »

Ainsi, les employés ont été sollicités pour évaluer par ordre d'importance ces facteurs, parmi lesquels le salaire a été identifié comme étant le plus crucial.

Donc, on constate que les employés sont généralement stimulés par les récompenses financières et les initiations matérielles, telles que perçues par les départements des RH.

En effet, il ressort clairement de ses résultats que la majorité d'entité 15 enquêtes sur 18 ont confirmé que les discours de DRH mettent l'accent sur les récompenses financières des employés suivi d'une minorité qui affirme le contraire. Donc à la lumière de ces résultats, la première hypothèse est confirmée.

5.2 Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Nous allons présenter les résultats de notre deuxième hypothèse qui suppose que : " les actions directes (soutien, l'écoute, l'encouragement) entre les managers et leurs collaborateurs favorisent leurs motivations".

D'après les résultats obtenus, on a trouvé 06 enquêtes sur 18 (managers d'équipes), considèrent ses actions telles que : (le soutien, l'encouragement, l'écoute, remerciement.....) comme efficace avec les employés pour favoriser un climat de confiance et de motivation au travail.

Un manager dit: " personnellement je suis transparent avec mon équipe, et j'annonce fièrement leur évaluation et leur progression, et je les permets de s'exprimer".

Un autre ajoute : " pour motiver mes collaborateurs j'encourage le feedback et la reconnaissance".

Un manager déclare : " on essaie toujours de motiver nos collaborateurs à travers les encouragements et les remerciements".

Un autre manager mentionne : " je motive mes employés en leur montrer ma satisfaction par leurs efforts et leurs performance dans le travail".

Nous avons observé que les managers peuvent contribuer à créer une culture organisationnelle où les travailleurs se sentent appréciés, écoutés et motivés à contribuer activement à la réussite de l'entreprise.

Nous concluons que le reste d'entité interrogée (11) sur (18), qui sont des salariés, ont également eu des réponses identiques à celles de leur chef. On constate qu'ils apprécient le discours managérial mené par leurs supérieurs.

Un salarié dit : « lorsque mon chef reconnaît mes contributions et mes efforts, cela renforce ma motivation et ça m'incite à préserver dans mon engagement pleinement »

Un autre employé ajoute : « ma motivation augmente lorsque nous entretenons une relation de cohésion avec nos chefs »

Un autre enquêté mentionne : « je suis plutôt motivé par un environnement de travail positif »

Un répondant a souligné : « pour moi, je cherche un climat professionnel favorable et une équipe collaborative qui favorise ma performance »

Il réapparaît clairement de ses résultats que la majorité confirme que les actions directes des managers consolident la motivation des salariés.

À la lumière de ces résultats la deuxième hypothèse est confirmée.

5.4 Analyse et interprétation de la troisième hypothèse

Dans cette partie nous allons présenter les résultats qui ont une relation avec la troisième hypothèse, qui stipule « Il existe un écart potentiel entre le discours des RH et les pratiques déployées par les managers d'équipes »

En général, les managers partagent les pratiques managériels de la direction des ressources humaines DRH, mais leur discours peut varier en fonction de leur

propre style de gestion, de leur interprétation des directives de la DRH et des besoins spécifiques de leurs équipes.

D'après les résultats de contenus qu'on a analysé, on distingue que la majorité des managers ont confirmé cette hypothèse, dont on trouve deux (02) avis qui infirme le contraire.

Les DRH ont tendance à adopter une approche plus globale et stratégique en matière de motivation des employés, tel que des programmes de développement professionnel, des plans de rémunération globale..... Etc.

Un chef RH dit : " notre entreprise veille à fidéliser ces salariés et leurs offrir un salaire correspondant au poste, aux compétences et au rendement du travailleur".

Il déclare aussi: « l'entreprise offre au salariés une couverture des soins et veille à leurs sécurité et à leurs santé »

Il ajoute " les pratiques que j'instaure comprennent des évaluations périodiques, des performances, ainsi que des initiatives visant à promouvoir la sécurité et la santé des travailleurs".

En revanche, les managers ont souvent une connaissance plus direct des besoins et des intérêts de leurs collaborateurs, ce qui leur permet d'adopter des approches plus personnalisées et spécifiques pour les motiver.

Un manager annonce : " ma stratégie de motivation pour mon équipe se démarque de celle du département RH, car je privilège le feedback constructif, les encouragements et la bonne écoute ".

Un autre ajoute : " je manifeste ma gratitude envers mes employés chaque fois que je constate son haut niveau de motivation ".

Un manager a répondu : " à chaque fois je remercie mon employé à chaque fois que je le vois motivé plus".

Les managers entretiennent de bonnes relations avec leur équipe pour favoriser un travail positif et productif, la communication, le soutien et la reconnaissance du travail accomplie sont des éléments clés pour motiver les membres de l'équipe.

En fin de compte, nous sommes arrivés à la conclusion que cette hypothèse est confirmée.

6. Discussion des résultats relatifs aux hypothèses

6.1 Discussion des résultats de la première hypothèse

L'étude menée chez Général Emballage confirme la prépondérance des discours des ressources humaines sur les récompenses financières et les besoins matériels en tant que moteurs de motivation pour les employés. Les données recueillies indiquent que la plupart des travailleurs accordent une grande valeur aux incitations financières telles que le salaire, les congés payés et les avantages matériels. Bien que certains soulignent également l'importance d'un environnement de travail positif et sécurisé, la majorité semble être motivée principalement par des incitations matérielles. Ces résultats corroborent la première hypothèse de l'étude, soulignant ainsi l'importance pour les entreprises de comprendre les préférences et motivations individuelles de leurs employés pour informer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour les employés, les incitations financières telles que les primes, les augmentations de salaire, les avantages sociaux et les bonus sont des moyens efficaces de les encourager à atteindre leurs objectifs professionnels. Par exemple, un salarié peut être motivé à travailler plus d'heures supplémentaires pour gagner une prime de performance, ou à chercher des opportunités de

développement professionnel pour bénéficier d'une augmentation de salaire. Ces incitations matérielles fournissent des résultats tangibles qui renforcent leur engagement et leur motivation au travail.

Plusieurs chercheurs ont validé cette hypothèse en se référant à leurs propres théories élaborées dans le domaine de PTO ; les discours en RH mettent souvent l'accent sur les récompenses financières, lesquels sont enracinés dans des théories fondamentales établies au fil des décennies.

La théorie du renforcement de **Burrhus Frederic Skinner(1950)**, souligne que les comportements sont renforcés par les conséquences qui les accompagnent, justifiant ainsi l'importance accordée aux incitations financières dans les discours RH pour stimuler les employés. Par exemple ; Un employé dans un centre d'appels reçoit une prime chaque fois qu'il atteint ou dépasse ses objectifs de performance en termes de nombre d'appels traités par heure. Cette prime financière agit comme un renforcement positif, encourageant l'employé à maintenir un haut niveau de productivité et de qualité dans son travail.

De manière similaire, la théorie des besoins de **Maslow (1940-1950)**, classe les besoins humains par ordre hiérarchique, soulignant l'importance des besoins matériels tels que la rémunération pour répondre aux besoins de base des individus. Comme exemple ; une entreprise offre des avantages sociaux attractifs, tels qu'une assurance santé complète et des possibilités de retraite anticipée, en plus d'un salaire compétitif.

Enfin, la théorie de l'échange social de **Peter Blau(1960)**, qui met en lumière l'impact des récompenses perçues sur les relations sociales, soulignant la corrélation entre les récompenses financières et l'engagement des employés. Ainsi, la focalisation sur les récompenses financières et les besoins matériels dans les discours RH repose sur un fondement théorique solide en psychologie, visant à influencer positivement le comportement et la motivation des employés

au sein des organisations. Telles que des éloges et des reconnaissances publiques, qui aident à renforcer le lien entre les performances des employés et les récompenses perçues, ce qui contribue à renforcer leur engagement et leur motivation au travail.

Ces théories fournissent des preuves empiriques, solides soutenant l'idée que les discours des ressources humaines mettent souvent l'accent sur les récompenses financières et les initiatives matérielles pour motiver et retenir les employés.

6.2 Discussion des résultats de la deuxième hypothèse

Les résultats obtenus de notre étude sont particulièrement intéressants et révélateurs quant à l'impact des actions directes des managers sur la motivation des collaborateurs. La reconnaissance, l'encouragement, l'écoute active et le soutien sont clairement identifiés comme des éléments clés dans la création d'un climat de confiance et de motivation au sein des équipes.

Les témoignages des managers et des employés soulignent l'importance de la transparence, du feedback constructif et de la reconnaissance des contributions individuelles pour renforcer l'engagement et stimuler la motivation intrinsèque des employés. Ces pratiques managériales favorisent également un sentiment d'appréciation et de cohésion au sein de l'équipe, contribuant ainsi à une culture organisationnelle positive.

Effectivement, notre étude met en évidence que les managers utilisent principalement des leviers immatériels pour motiver leurs collaborateurs. Ces leviers comprennent la reconnaissance, l'encouragement, l'écoute active, le soutien et les remerciements, qui sont des éléments essentiels pour favoriser un climat de confiance et de motivation au sein des groupes. Plutôt que de se concentrer uniquement sur des récompenses matérielles, les managers ont recours à des pratiques qui reconnaissent la valeur intrinsèque du travail de leurs

collaborateurs et qui renforcent leur engagement envers les objectifs de l'entreprise. Cela souligne l'importance des aspects relationnels et émotionnels dans la motivation au travail.

Comme la confirme La théorie de l'auto-détermination, qui est développée par les psychologues **Edward L. Deci et Richard M. Ryan (1980)**. Elle postule que les individus sont motivés intrinsèquement par le besoin fondamental de se sentir compétents, autonomes et connectés socialement.

Les interactions directes entre les managers et les employés revêtent une importance capitale dans le contexte de la motivation en milieu professionnel. Le soutien, l'écoute active et l'encouragement prodigués par les managers consolident les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise, instaurant un climat de confiance propice à l'épanouissement individuel et collectif. Ces échanges favorisent également le bien-être au travail en offrant aux employés un espace pour exprimer leurs préoccupations et leurs idées, renforçant ainsi leur sentiment de valeur au sein de l'organisation. De plus, cette proximité managériale contribue à stimuler l'engagement et la loyauté des employés en les incitant à s'investir davantage dans leur travail et à s'identifier aux objectifs de l'entreprise. Enfin, les retours d'information constructifs et les encouragements réguliers dispensés par les managers soutiennent le développement professionnel des employés, favorisant ainsi une amélioration continue de la performance individuelle et collective.

6.3 Discussion des résultats de la troisième hypothèse

La relation entre les discours des directeurs des ressources humaines (DRH) et les pratiques des managers d'équipes est cruciale pour la cohérence et l'efficacité de la gestion du personnel au sein d'une organisation. Les résultats de notre analyse révèlent une convergence générale entre les pratiques

managériales et les orientations stratégiques émanant des départements des ressources humaines.

Les DRH, en adoptant une approche globale et stratégique, mettent en œuvre des programmes de développement professionnel, des plans de rémunération globale et veillent au bien-être global des employés. Leur vision se concentre sur la fidélisation des talents et la création d'un environnement propice à la productivité et au bien-être.

En revanche, les managers opèrent souvent à un niveau plus opérationnel, en ayant une connaissance directe des besoins individuels et des dynamiques au sein de leurs équipes. Leur approche se distingue par des stratégies de motivation plus personnalisées, telles que le feedback constructif, la reconnaissance individuelle et le renforcement positif, visant à soutenir la performance et le moral de leurs collaborateurs.

Cette dualité entre les stratégies globales des DRH et les approches spécifiques des managers reflète la complexité des relations humaines au sein d'une organisation. Toutefois, malgré ces nuances, notre analyse confirme la troisième hypothèse selon laquelle il existe une certaine contradiction entre les discours des DRH et les pratiques effectives des managers. Cette contradiction, loin d'être un dysfonctionnement, témoigne de la nécessité d'une approche équilibrée, où les orientations stratégiques sont adaptées aux réalités opérationnelles pour favoriser un environnement de travail motivant et productif.

Donc, Il est raisonnable de soutenir que les ressources humaines se concentrent souvent sur des éléments matériels pour motiver les employés, tels que les avantages sociaux, les incitations financières et les programmes de reconnaissance formels. Cependant, les managers d'équipe ont tendance à accorder davantage d'importance aux aspects immatériels de la motivation, tels

que la reconnaissance personnelle, le soutien émotionnel et les opportunités de développement professionnel. Les ressources humaines peuvent être contraintes par des politiques et des budgets qui les obligent à privilégier des incitations tangibles, tandis que les managers, étant plus proches de leurs équipes au quotidien, comprennent mieux l'importance des interactions humaines et de la satisfaction au travail pour motiver efficacement leurs employés. Ainsi, cet écart potentiel entre le discours des ressources humaines et les pratiques des managers d'équipe reflète une différence fondamentale dans la façon dont ces deux parties abordent la motivation des employés, l'une privilégiant le matériel et l'autre l'immatériel.

7 Discussion général des résultats de l'étude

À travers cette quête, nous volons à expliquer le processus motivationnel à travers deux niveaux, ceux qui doivent concevoir la pratique (motivation) et ceux qui doivent la communiquer aux collaborateurs. Plus nous avons également examiné les facteurs dans lesquels les employés sont plus motivés à Générale Emballage. De Plus, nous volons comprendre si les managers adoptent le même discours de DRH.

En conclusion de nos discussions, il apparaît que la motivation des employés peut être influencée par deux principaux facteurs, comme le suggèrent les deux premières hypothèses.

Dans la première hypothèse, l'accent est mis sur la motivation des employés par la direction des ressources humaines à travers des récompenses financières et des avantages matériels.

Les récompenses financières sont un puissant moteur de motivation chez les travailleurs. Elles reconnaissent le travail acharné et les résultats exceptionnels, tout en offrant des incitations tangibles pour atteindre les objectifs fixés. Que ce soit sous forme de bonus, d'augmentations de salaire ou d'avantages financiers,

ces récompenses créent un lien direct entre la performance individuelle et la reconnaissance de l'entreprise, ce qui stimule la motivation et l'engagement des employés envers leur travail.

Cela nous pousse à confirmer la citation qui dit " l'argent fait le bonheur".

La deuxième hypothèse souligne que les managers privilégient des initiatives immatérielles telles que l'encouragement et le soutien pour motiver leurs collaborateurs. Ces derniers jouent un rôle primordial à la motivation de leurs collaborateurs. Il faut savoir que ces actions comptent beaucoup pour un salarié, celui le pousse souvent à se lever tôt pour aller travailler.

Il est également noté que les travailleurs sont motivés, en dehors de salaire, par d'autres facteurs :

- ❖ Reconnaissance et appréciation
- ❖ Opportunité de développement professionnel
- ❖ Environnement de travail positif
- ❖ Responsabilité et autonomie
- ❖ Equilibre travail -vie personnelle etc.

Enfin, la troisième hypothèse met en lumière l'écart entre les discours de la direction des ressources humaines et ceux des managers, soulignant ainsi des approches distinctes en matière de motivation des employés

On a constaté bien que les pratiques et les objectifs de ces derniers sont les mêmes, mais ils ne partagent pas le même discours. Chaque responsable réagit différemment et choisi librement la façon avec laquelle il va motiver son employé.

Cela souligne l'importance de comprendre et d'équilibrer les besoins individuels des employés ainsi que les orientations stratégiques de l'organisation pour favoriser un environnement de travail motivant et productif.

On confirme donc nos trois hypothèses proposés dans le premier chapitre consacré au cadre méthodologique de la problématique de notre recherche.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Pour terminer, bien que cette étude ne soit qu'un début pour la recherche, nous pouvons confirmer que notre sujet est d'une importance capitale dans notre pays.

Rappelons que le point de départ de cette recherche qualitative; notre recherche effectuée au sein de l'entreprise Générale Emballage qui stipule " la motivation entre les discours RH et les pratiques des managers dans l'entreprise".

Malgré les nombreux obstacles auxquels nous avons été confrontés, tels que le manque de documentation, nous avons réussi à trouver quelque article et ouvrages qui ont été utiles pour bien mener notre recherche.

La partie théorique de cette étude explore ces sujets en détail, en mettant en évidence les concepts clés, la problématique et les différentes perspectives liées à ce domaine de recherche.

La partie pratique de l'étude se concentre sur une analyse spécifique de l'organisation Générale Emballage, en mettant en évidence les résultats et les conclusions de l'enquête menée sur le terrain. Dans cette partie on a réalisé dix-huit (18) entretiens qui ont une relation avec nos hypothèses ou les résultats de notre recherche nous ont menés à la confirmation de nos deux hypothèses (la première et la deuxième hypothèse) et à l'infirmer de la troisième hypothèse.

L'objectif principal de cette recherche c'est de savoir les facteurs qui mènent à la motivation des employés au sein de l'entreprise, et de comprendre et obtenir des connaissances fiables concernant le processus motivationnel et de montrer l'importance et le rôle de la direction RH et des managers dans la motivation de leurs équipes au travail.

Le concept de motivation au travail que nous avons étudié jusqu'ici, existe depuis longtemps et a été étudié par de nombreux théoriciens au fil des siècles.

Conclusion Générale

Par exemple, les philosophes grecs comme Aristote ont réfléchi sur les sources de motivation humaine. Cependant, la compréhension contemporaine de la motivation au travail a évolué au cours du 20^e siècle avec les travaux de psychologues comme Abraham Maslow et Frederick Herzberg, qui ont développé des théories sur les besoins et les facteurs de motivation au travail.

Le processus motivationnel est un ensemble de phases par lesquelles passe un individu lorsqu'il est confronté à un besoin ou un objectif à atteindre. Les premiers chercheurs à se concentrer sur ce point ont jeté les bases des théories modernes de la motivation. Edward Tolman, Abraham Maslow et Frederick Herzberg peuvent être considérés parmi les premiers chercheurs ayant jeté les bases des approches modernes de la motivation, en mettant l'accent sur l'interaction complexe entre les besoins biologiques, les cognitions et les objectifs personnels dans le processus motivationnel.

La motivation au travail vit un réel succès aujourd'hui, elle reste un sujet essentiel dans les milieux professionnels. Les entreprises s'efforcent de créer des environnements qui favorisent l'engagement et la motivation des employés. A cela plusieurs raisons : Productivité accrue, Climat de travail positif, image de marque de l'entreprise.....etc.

Au fil de notre recherche, on a pu constater que les employés sont plus motivés financièrement ; la rémunération joue un rôle important dans leur motivation au travail. Une rémunération juste et compétitive peut être un facteur clé pour attirer, motiver et retenir les talents. Cependant, il est important de noter que la motivation financière n'est pas le seul facteur de motivation au travail, mais aussi à travers les actions de leurs managers, tels que la reconnaissance, les opportunités de développement, un environnement de travail positif qui peuvent également avoir un impact significatif sur la motivation des employés. En fin de compte, la clé est de comprendre que la motivation des employés est

Conclusion Générale

multifactorielle et que différentes personnes sont motivées par différentes choses.

De coup, les discours des managers se différent de celles de DRH malgré qu'ils Partagent la même politique organisationnelle. Les managers sont souvent plus proches de leurs équipes et peuvent avoir une compréhension plus détaillée des enjeux et des préoccupations spécifiques à leur équipe. Par conséquent, leurs discours peuvent être plus axés sur des questions opérationnelles et immédiates, tandis que la DRH adopte une perspective plus globale et stratégique. En résumé que, leurs discours peuvent varier en fonction de leur rôle, de leur perspective et de leur public cible.

Il est important pour l'entreprise de veiller à ce que la communication soit cohérente et alignée sur les objectifs organisationnels, tout en tenant compte des besoins spécifiques des différents niveaux de l'organisation.

Liste bibliographie

Liste bibliographie

Ouvrage

1. Annick Cohen,toute la fonction ressources humaines, Edition Dunod,Paris, 2006, P 2.
2. BENJAMIN Ball, a summary of motivation theories, 2012.
3. Emilie Vayre, 20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations. Dunod Malakoff, 11 rue Paul Bert, 2019, P205.
4. Fabien Fenouillet, la motivation,Dunod,Paris,2003,P120.
5. Henri PIERON, Vocabulaire de la psychologie, PUF, 1re édition, Paris, 1973.
6. Jacques Rojot,Patric Roussel et Christian Vander 3 Berghe, comportement organisationnel,Volume théories des organisations,motivation au travail,engagement organisationnel. De Boeck Education Fond Jean Paquer,4-1348 Louvain-Nouve, 2009, P385.
7. Ludovic ROBBERECHTS, Essai sur la philosophie réflexive, J. Duculot, 1971, p. 45.
8. Paul Spector,Psychologie du travail et des organisations,Industrial and organizationnal psychology(4th édition), Rue de Minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2011, P486.
9. Robert Francés,motivation et effecience au travail,Pierre Mardaga éditeur, Rue Saint-Vincent 12-4020 Liège,1995,P168.
- 10.Richard PARSONS, Motivational theory and its relationship to economic theories of wage, Westminster Collège Salt Lake City, Utah, Volume 19, 2012,Pg. 681.
- 11.Roger MOYSON, Le Coaching Développer le potentiel de ses collaborateurs, De Boeck Université, deuxième tirage 2004, Pg.58.

Liste bibliographie

Articles

1. Frederick HERZBERG, one more time, how do you motivate employees?
Revue de Harvard business, vol 46 no 1, Jan/Fev 1968, pp53-62.

Thèse et mémoire

1. BOUAROURI Houari & BOUZABAL Hocine ;Le rôle de la motivation au travail dans la performance des employés. Mémoire de magister en psychologie de travail et organisation .Université de Bejaia, 2021.
2. SOUD,Mahfoudh Othman, Le rôle des managers dans la motivation et l'engagement de la ressource humaine au sein de l'entreprise. Mémoire de magister en science sociale. Université de Bejaia, 2018.

Sites internet

1. <http://oer2go.org/mods/enboundless/www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizationalbehavior-5/motivating-an-organization-45/perspectives-on-motivation-235-3915/index.html>, 14.05.2019 à 18h :28.
2. <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-autravail.html>, 12.05.2019 à 17h : 52
3. <http://www.managerinprogress.com/fiches-pratiques-management/5-facteursmotivation.12.05.2019> à 17h :46
4. <https://www.orientation-groupe.com/demotivation-tavail-causes-consequences>

Annexes

Guide d'entretien

Ce présent guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie du travail, d'organisation et GRH.

Il est destiné aux managers, chef de RH et aux salariés de l'entreprise General Emballage, En vue de cerner les facteurs de motivation au travail.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations de ce présent guide d'entretien ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison, nous avons prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique. Nous avons remerciements d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression notre grand respect.

I -Données socioprofessionnelles :

1. Le genre : Féminin () Masculin ()
2. Niveau d'instruction : Moyen () Secondaire () Universitaire ()
3. Catégorie professionnelle : Chef département () Manager d'équipe ()
Salarié ()
4. Ancienneté professionnelle : ans
5. Quel poste occupez-vous actuellement ?.....

II – Questions destinées au chef de département RH :

1. Quels sont vos outils et orientations que vous fournit pour motiver les salariés ?.....
.....
2. Quelles sont les pratiques de GRH que vous présentiez ou mise en place comme des facteurs
.....

Annexes

3. Pouvez- vous nous définir la motivation (ce que veut dire la motivation pour la direction des RH) ?.....
.....
4. Existe-t-il une stratégie globale de motivation en entreprise ?.....
.....
5. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés pour maintenir la motivation au travail ?.....
.....
6. Existe-t-il des mécanismes de suivi permettant d'évaluer l'alignement entre les discours RH et les actions des managers en matière de motivation ?.....
.....
7. Quel est votre discours par rapport à la motivation de vos salariés ?
.....

III – Questions destinées aux managers d'équipe :

1. Pouvez-vous nous définir la motivation ?.....
.....
2. Quel sont vos pratiques déployées en matière de motivation ?
.....
3. Maintenez-vous les mêmes dispositifs prévus par la direction des RH pour motiver vos collaborateurs ?.....
.....
4. Mettez-vous d'autres facteurs pour motiver vos collaborateurs ? Lesquels ?
.....
5. Quel sont les actions où pratiques que vous développez vous même selon vos perceptions différentes de la motivation ?
.....

Annexes

6. Adoptez-vous les orientations de la direction RH ou vous décidez de vous adoptez votre propre stratégie pour motiver vos collaborateurs ?
7. Etes-vous formé pour mettre en pratique les recommandations en matière de motivation ?

IV- Questions destinées aux salariés :

1. pouvez-vous nous décrire ce qui vous motive plus ?
2. quelles sont les pratiques (où attitude au comportement) que vous semblez les plus efficaces et dont vous appréciez le plus en matière de motivation ?
A/ chez la direction RH :
.....
.....
.....
B/ chez les managers d'équipes :
.....
.....
3. quel changement ou amélioration envisagez-vous de mettre en place pour renforcer la motivation au travail ?
.....
.....
4. pouvez-vous proposer d'autres moyens qui vous motivent au-delà de celle qui est proposée par vos chefs ?.....
5. Dans quelle mesure les actions des managers ont-elles un impact sur votre motivation ?.....
.....

Annexes

6. Les types de reconnaissance qui vous semblent les plus efficaces pour vous motiver sont-ils les retours que vous appréciez le plus pour vous encourager dans votre travail ?.....

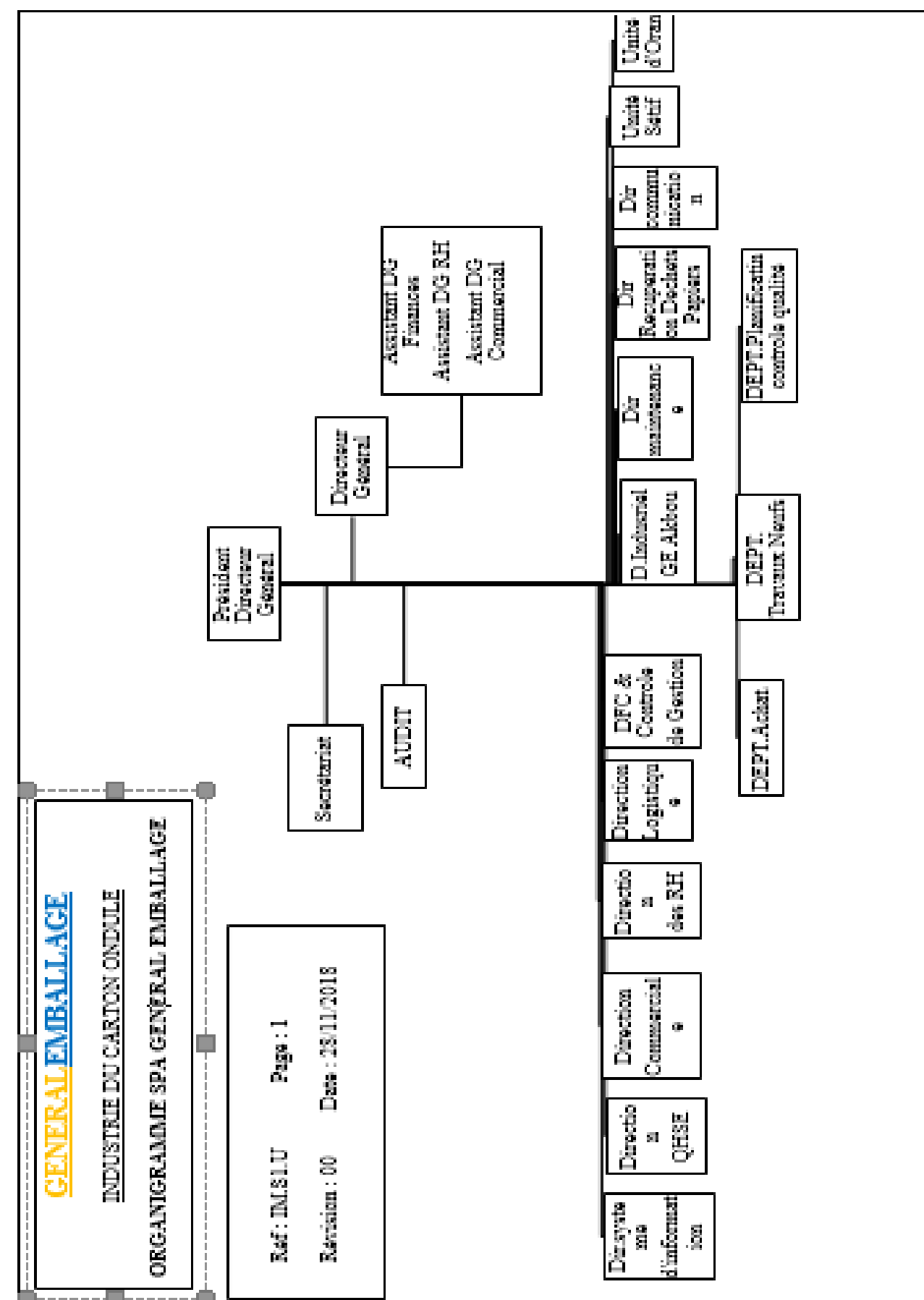


Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
<i>Dédicaces</i>	3
<i>Dédicace</i>	4
<i>Liste de tableaux</i>	5
<i>Liste des abréviations</i>	6
<i>Sommaire</i>	7
Chapitre I : Cadre général de la problématique	4
❖ Préambule	5
1.1.La problématique	5
1.2 Les hypothèses	8
1.3 Les objectifs de la recherche.....	9
1.4 Définition des concepts à l'étude	9
1.4.1 La motivation au travail	9
1.4.2 Le manager d'équipe.....	10
1.4.4 Processus motivationnel.....	10
Chapitre II : la motivation au travail	12
2.9.1. Effets pour l'entreprise	27
2.10 Les critères objectifs de la motivation et de la satisfaction au travail	28
Chapitre III : Management	30
❖ Préambule	31
3.1 Les théories de management.....	31
3.2 Les liens entre le management et le processus motivationnel.....	33
3.3 Défi de la GRH en matière de la motivation	34
3.4 Rôle des managers dans le processus motivationnel	34
• La rémunération	36
•La culture et le projet d'entreprise	36
•Les conditions de travail	37
•Le management et la communication	37
•Le développement des compétences professionnelles	37
•Reconnaissance	38
•Stimulation	38

Table des matières

•Autonomie	38
•Le contenu du travail	38
3.7 Responsabilité de managers dans la prise en charge de la démotivation au sein d'une entreprise.....	39
3.7.1 Les facteurs de démotivation (ou de stress dans le travail)	40
<i>Partie Pratique</i>	41
Chapitre IV :le terrain d'étude et la méthodologie de recherche	42
❖ Préambule	43
4.1 Présentation du lieu d'enquête.....	43
4.1.1 Présentation de GENERAL EMBALLAGE SPA	43
4.1.3 Les valeurs de Général Emballage.....	44
4.1.6 Principaux clients, fournisseur et concurrent de GE	45
A. Principaux clients	45
B. Principaux fournisseur	46
4.2 La pré -enquête et ses résultats	47
4.3 La méthode de recherche utilisée	47
4.4. L'instrument de collecte des données	48
4.5. La population et l'échantillon de l'étude	49
4.7 La collecte et l'analyse de données	53
❖ Préambule	56
5 Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses	56
5.1 Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	56
5.4 Analyse et interprétation de la troisième hypothèse.....	59
7 Discussion général des résultats de l'étude.....	66
Conclusion générale	69
Liste bibliographie.....	73
Annexes	76

Le processus motivationnel entre discours ressources humaines et les pratiques des managers dans l'entreprise.

Résumé

L'étude visait à comprendre le rôle joué par les responsables des RH et les managers d'équipes dans la motivation des employés dans l'entreprise GÉNÉRAL EMBALLAGE.

Elle visait à répondre aux questions suivantes :

- Expliquer le processus motivationnel à travers les différents discours entre les RH et les pratiques des managers dans l'entreprise "GÉNÉRAL EMBALLAGE".
- Le discours est-il en contradiction .
- Cet L'alignement peut être optimisé pour favoriser une motivation durable et efficace.

Les données ont été collectées à l'aide de méthodes qualitatives, notamment d'un entretien et de revues de documents .

L'étude a permis de tirer les conclusions suivantes :

- les responsables des RH et les managers d'équipes partagent les mêmes politiques , mais leurs discours se déforment. Dont les RH donnent une importance aux aspects matériels comme le salaire, tandis que les managers d'équipes se focalisent sur les éléments immatériels ,telle que (l'encouragement, l'écoute.....)

Mots-clés :

Motivation au travail, manager d'équipe, discours RH , processus motivationnelle