

UNIVERSITE ABDERRAHAMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire fin de cycle

En vue d'obtention d'un Master

En sciences de gestion

Option: Management des Ressources Humaines

Thème

**La relation entre la motivation et
l'engagement au travail**

Cas : SONATRACH

Présenté par :

M^{elle} AGAOUA Kahina

M^{elle} CHENOUF Sarra

Encadré par :

M^{me} MAKHLOUF

Promotion : Juin 2018

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à notre encadreur M^{me} MAKHLOUF-ADJTOUTAH TIZIRI qui a mis à notre disposition des moyens et des conseils nécessaires ainsi que des remarques pertinentes pour la finalisation de ce présent travail.

Nous tenons également à remercier tout le personnel du département ressources humaines de SNATRACH, surtout : M^{me} SALAMI Ouarda, chef service formation.

Enfin, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude sont adressés à tous nos amis qui nous ont beaucoup aidés tant par leurs conseils que par leurs encouragements.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et qui m'as beaucoup aidé, encouragé et soutenu durant mon parcours des études « **Ma mère** ». Que ce travail soit la récompense de tes soutiens moraux.

Celui qui m'a indiqué la bonne voie et qui a sacrifié sa vie pour mon bien être « **Mon père** ». Que ce travail constitue une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être.

Mes très chères sœurs :

Hadjer, Dounia

Mon chère frère :

Akram

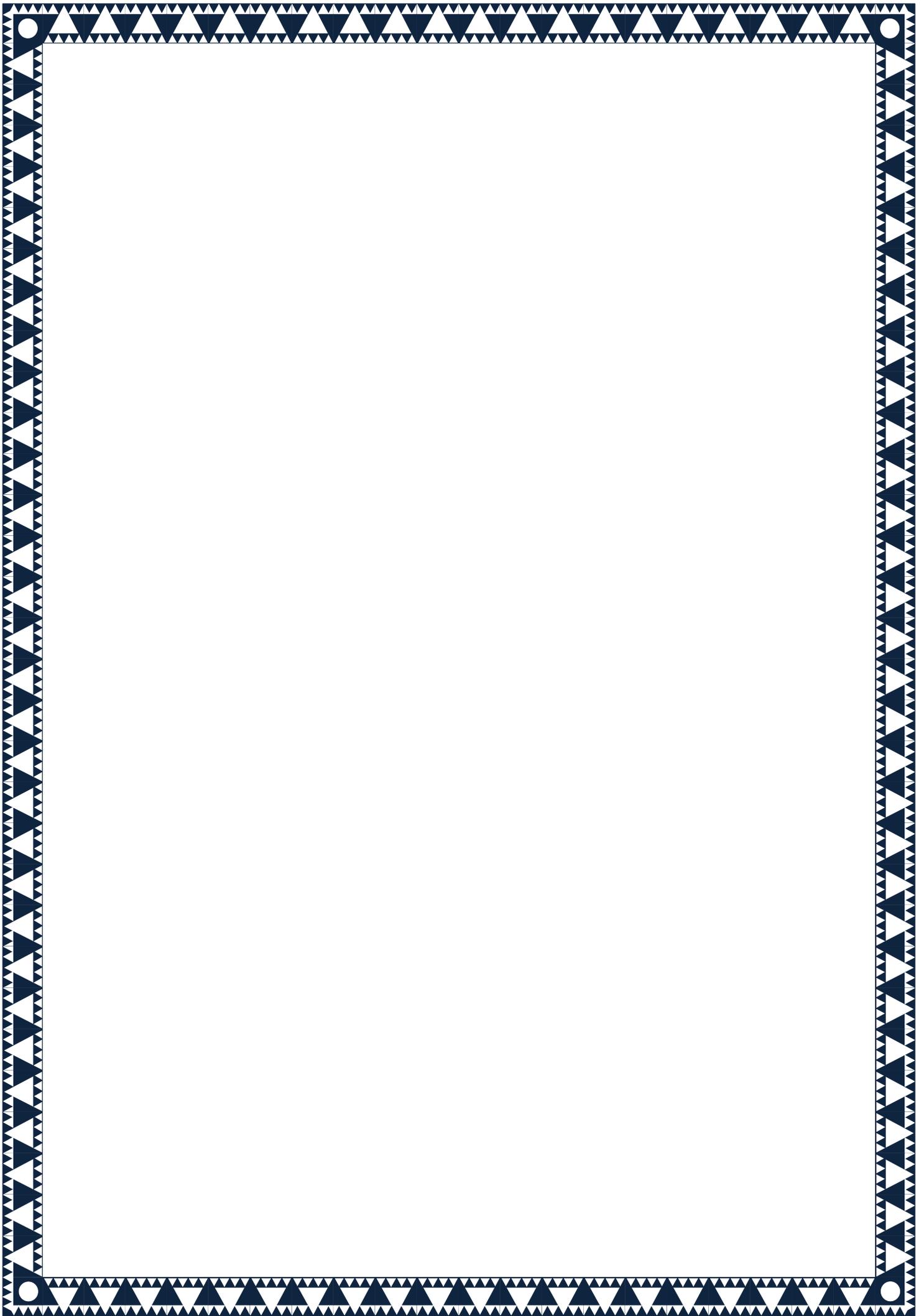
Mon mari :

Moufid

Mon petit prince ARYS , ma chère tante Nadira, mon cousin Yacine et ma cousine Manel ainsi que ma binôme kahina qui a toujours sue comment surmonter les difficultés de ce travail.

Mes chères amis : Narimane , Naim, Toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail et en particulier Dihiya pour sa présence et tous ses encouragements et ses soutiens moraux.

SARRA



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et qui m'a beaucoup aidé,
encouragé et soutenu durant mon parcours des études « **Ma mère** ».

Que ce travail soit la récompense de tes soutiens moraux.

Celui qui m'a indiqué la bonne voie et qui a sacrifié sa vie pour mon bien être « **Mon père** ».

Que ce travail constitue une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé
pour assurer mon bien être.

Mon très cher frère Fatah qui a toujours été là pour moi.

Mes très chères sœurs : Faiza, Dihiya

Ma copine bien aimée Dihiya qui est une troisième sœur pour moi, que je remercie énormément d'être
là pour moi.

Je dédie également ce travail à Zaki qui n'arrête pas d'être là pour moi.

Ma binôme Sarra qui m'a supporté durant tout le temps d'élaboration de ce mémoire.

A tous ceux qui me connaissent de près ou de loin.

Kahina

Liste des abréviations

ADM : Administration et département des moyens

DRGB : Direction régionale de Bejaia

DRH : Directeur des ressources humaines

EO : Engagement organisationnel

EOA : Engagement organisationnel affectif

EOC : L'engagement organisationnel de continuité

EON : L'engagement organisationnel normatif

GRH : Gestion des ressources humaines.

RH : Ressource humaine

TAD : Théorie d'autodétermination

VIE : Valence-instrumentalisé-expectation

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	Page
01	Les trois besoins psychologiques innés et universels	21
02	Guide d'entretien	60
03	Représentation de la population selon le genre	66
04	Répartition des enquêtés selon l'âge	67
05	Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	67
06	Répartition selon l'ancienneté	54

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de figure	page
01	La pyramide des besoins de Maslow	08
02	Schéma d'interaction des trois paramètres de motivation	12
03	Les conditions de réussite de motivation selon SMART	15
04	Les formes de motivation	18
05	Conséquences de la motivation	28
06	l'engagement, la résultante des 4 facteurs essentiels	46
07	La motivation au travail	68
08	Les facteurs de motivation	69
09	Est-ce que la motivation entraîne d'engagement?	69
10	Les leviers de la motivation	70
11	Répartition d'avis des enquêtés selon les efforts fournis par SONATRACH dans le but de motiver ses employés	71
12	Les techniques de motivation	72
13	Répartition des populations qui opte pour l'importance de motivation	72
14	Les efforts fournis par les travailleurs pour la réalisation des tâches	73
15	La reconnaissance financière (outil qui favorise la motivation au travail)	74
16	Le rôle de la motivation dans la réalisation des tâches	75
17	Les primes	75
18	les avantages sociaux	76
19	Les types de récompense	77
20	Répartition des résultats selon les encouragements au travail	78

21	L'engagement au travail	79
22	Répartition de population selon le degré d'engagement	80
23	Le rôle du responsable hiérarchique pour promouvoir l'engagement des salariés	80
24	les faits qui peuvent influencer l'engagement au travail	81
25	Les faits qui influencent l'engagement des travailleurs au sein de SONATRACH	82
26	Les types de résultats par lesquels les employés sont évalués	82
27	La liaison entre l'engagement et le rendement des salariés au travail	83
28	Les critères d'un salarié moins engagé	84
29	Les techniques utilisés pour susciter l'engagement au travail	84
30	Le lien entre engagement des collaborateurs et leur motivation	85

Sommaire

Remerciements

Introduction générale.....	01
Chapitre I : la motivation au travail.....	05
Section 01 : La motivation au travail : Définition et les revers théoriques	05
Section 02 : Les formes, les facteurs et les risques de la démotivation	18
Chapitre II : L'engagement organisationnel et lien avec la motivation au travail	29
Section 01 : La conceptualisation de l'engagement organisationnel (EO).....	30
Section 02 : la démarche d'engagement organisationnel et l'impact de la motivation sur l'EO	43
Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de l'enquête.....	50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	51
Section (2): présentations et discussions des résultats de l'étude	59
Conclusion générale	87

Bibliographie

Annexe

Introduction générale

Introduction générale

Le contexte du 21ème siècle exige de mettre les ressources humaines au devant la scène ; longtemps tenus à l' écart, les employés étaient relégués au second plan. Cette prise de conscience s'explique par le fait que généralement ce sont les hommes qui créent les richesses dans un monde où la technologie est quasi identique, et c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert et où le libre échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'acharner.

Il est désormais admis que les ressources humaine à tous les niveaux constituent un avantage compétitif et contribuent ainsi à la performance économique et sociale des organisations.

Dans ce contexte, il est facile de comprendre l'évolution indispensable des pratiques managériales qui vont d'avantage dans le sens de la recherche du bien-être moral et matériel des salariés. Les raisons de ces évolutions traduisent un fort désir des professionnels des ressources humaines d'impliquer toujours plus les collaborateurs dans la stratégie d'entreprise de les mobiliser autour d'une culture commune et de les faire participer à la performance globale tant recherchée . Ainsi, il devient indispensable pour les responsables RH de s'intéresser à des thématiques telle la motivation et l'engagement au travail

En effet, le recours à la motivation du salarié est une stratégie pertinente pour toute organisation. Le sujet de la motivation au travail suscite l'intérêt chez les managers et les chercheurs, du fait que le rendement de l'entreprise dépend des compétences collectives, elles-mêmes tributaires des compétences individuelles. Ainsi, il faut se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail et relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés. Donc, nous avons besoin d'avoir des recettes efficaces pour renforcer la gestion de la motivation dans l'entreprise. Dans ce cas, nous avons besoin d'avoir une définition de la motivation au travail claire dans un premier temps.

La motivation peut se définir comme un ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné, ce concept englobe les facteurs internes et externes qui entraînent un individu à adopter une conduite particulière. En entreprise, on s'entend pour dire qu'une personne motivée persiste à fournir les efforts requis pour effectuer sa tâche et

Introduction générale

qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérent par rapport au objectifs organisationnels, qui lui permettent en outre d'atteindre ses objectifs personnels .¹

Tourné vers les employés et leur environnement de travail ; les DRH ont commencé à s'intéresser d'avantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail. Autrement dit aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, après avoir compris qu'un salarié engagé est plus susceptible de faire preuve de fidélité à l'égard de son organisation, se dépasser et faire le plus d'effort possible au travail.

En effet, plusieurs études en science de gestion se sont intéressées à l'étude du sentiment de l'engagement organisationnel. La majorité des définitions de l'engagement font référence à une force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible (Mayer et Herscovitch, 2001). En ce qui a trait à l'engagement organisationnel, ce concept a été défini et mesuré de plusieurs façons à travers les années. Plusieurs approches ont été élaborées selon différents perspectives conceptuelles et opérationnels en raison des nombreuses disciplines qui ont tenté de cerner ce construit.

Durant les trente dernières années, le concept de l'engagement organisationnel a reçu une attention considérable, l'abondance de publications répertoriées dans ce domaine fait état d'une évolution marquée de ce concept.

L'engagement organisationnel se définit comme une « force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cible » autrement dit elle représente la manière dont une personne place son travail, compte tenue de ses autres centres d'intérêt de vie, s'identifie au travail, s'engage physiquement et psychiquement, appréhende son niveau de performance quand essentiel pour s'auto évaluer et participe intensément aux réalisations dans les situations de travail.²

La motivation est la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. En effet l'engagement et la motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire ils ne sont pas non plus systémique. En effet un salarié peut être démotivé par son

¹ DOLAN .SHIMON . ET AUTRES. « PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, P73.

² Meyer et Herscovitch, 2001, p30 sous la direction de Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE.

Introduction générale

poste actuel (effet de routine, problème de management, conditions de travail dégradées...) mais engagé vis-à-vis son entreprise car il adhère aux valeurs et à la culture de celle-ci.

Afin de mieux comprendre le phénomène, il semble nécessaire de développer une vision générale, non pas de la motivation ou de l'engagement, mais la relation entre elles au sein des organisations. L'objectif de ce travail de recherche est d'apporter la réalité de la relation entre la motivation et l'engagement au travail.

C'est essentiellement ce qui nous a poussés à formuler notre question principale de recherche qui est :

Quelle est la relation entre la motivation et l'engagement au travail ?

Pour répondre à cette question nous devons d'abord reprendre aux sous questions suivantes :

- En quoi consiste la motivation au travail ? et quels sont ses effets ?
- En quoi consiste l'engagement au travail ?
- Quelle est le lien qui existe entre la motivation et l'engagement au sein de l'entreprise SONATRACH ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons émis deux hypothèses :

Hypothèse 01 : la motivation est une source de l'engagement des ressources humaines envers leur travail.

Hypothèse 02 : l'engagement des salariés est lié à leurs attachements envers leur entreprise.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une liste bibliographique pour aborder notre cadre théorique, qui se compose de deux chapitres, le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur le concept de la motivation au travail où nous allons présenter les revers théoriques de la motivation au travail, les formes ainsi que les facteurs. Le deuxième a pour objectif de présenter les généralités sur l'engagement organisationnel au travail, ainsi que la relation entre la motivation et l'engagement au travail.

Introduction générale

Le dernier chapitre est lié directement à notre cas d'étude sur le terrain en essayant d'approcher la réalité des pratiques de la motivation et sa relation avec l'engagement des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH, ou nous avons suivi une méthodologie de recherche mixte à la fois qualitative et quantitative qui s'appuie sur une série d'entretiens semi directifs, et un questionnaire. A la fin les résultats seront analysés et discutés.

Chapitre I :

la motivation au travail

Introduction

La motivation des salariés au travail tient une place primordiale dans les débats de notre société, elle est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est d'étendre le nécessaire le concept de la motivation des salariés au travail. Il contient deux sections, la première sera consacrée aux revers théoriques de la motivation au travail qui se lient à travers les définitions et les fondements théoriques de la motivation ainsi que ses typologies. La deuxième sera consacrée à l'étude de différents facteurs, formes et acteurs de la motivation.

Section01 : La motivation au travail : Définition et les revers théoriques

Le concept de motivation au travail est devenu une demande unanime chez les salariés, il est défini de multiples façons qui varient d'un auteur à un autre. A travers cette section nous allons essayer de définir et de présenter les fondements théoriques de la motivation que nous considérons essentielles.

1.1. Définition de la motivation

Selon VALERAND et THIL, la motivation est définie comme : « le construite hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la production, l'intensité et la persistance d'un comportement »

3.

Selon Claude LEVY-LEBOYER, la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donne, donc d'une performance⁴ :

-Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigne.

³ Vallerand, R.J et Thill, E.E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation, Etudes Vivantes. Thèse, la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise 2013/2014.

⁴ LEVY-LEBOYER Claude, «LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE » Paris, 2003, P32.

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

-La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autre terme, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et préserver dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

Selon Pierre LEVASSEUR : « la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps ».

Nous pouvons retenir donc, que la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, ces forces permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, en ce sens elle procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder les théories de motivation.

1.2. Les théories de motivation

Cette partie nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail.

Il existe une grande variété de théories sur la motivation, subdivisées en deux grandes catégories : les théories du contenu et les théories du processus qui sont comme suit :

1.2.1. Les théories substantialistes dites du contenu

Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche.

Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? C'est une théorie des besoins, des mobiles et des valeurs.⁵

1.2.1.1.L'école des relations humaines

Initiée par Elton Mayo, il a tenté de démontrer l'impact des conditions de travail sur le niveau de productivité, à travers l'expérience de Hawthorne, qui consistaient à améliorer les conditions de travail dans les ateliers tel que l'éclairage, l'intensité de la lumière améliorait la

⁵DOLAN .SHIMON . ET AUTRES. « PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, P78

productivité ainsi que l'importance des contacts humains, ce qui la conduit à conclure que l'aspect humain, affectif et émotionnels était important pour les travailleurs.

Ce sont les facteurs d'ordre psychosocial qui étaient déterminants et non les facteurs matériels, ce qui dépassait la conception taylorienne. L'école des relations humaine a modifié l'idée qui considérait la récompense financière comme facteur de motivation et satisfaction au travail, il a marqué de nombreuses théories dites de contenu.

Maslow, A. (1943) ou Herzberg, F. et al (1959) positionnent le besoin comme principale force motrice qui pousse un individu à agir. La motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait.

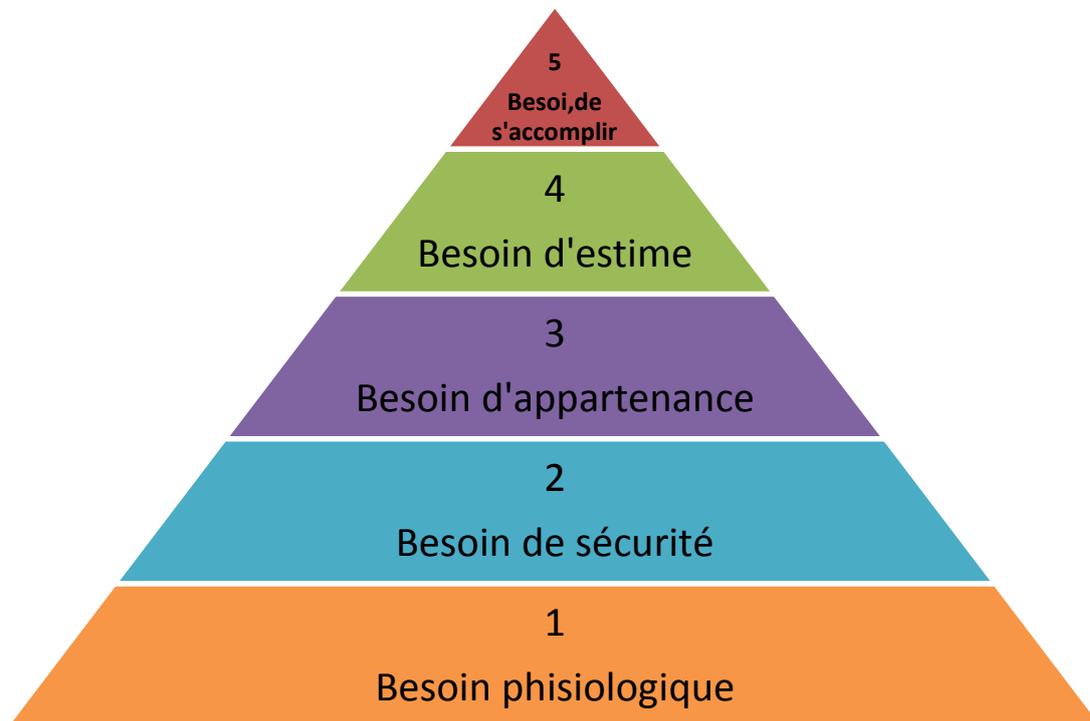
Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous⁶ :

- **Les besoins physiologiques** : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- **Les besoins de sécurité** : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe** : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- **Les besoins d'estime, de respect et de confiance** : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- **Les besoins de développement personnel** : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

⁶ Ibid, DOLAN .SHIMON . ET AUTRES. « PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, P79

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

Figure N°01 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Sources : KOTLER. P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7eme éd PUBLI UNION, Paris 1988, P198

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

1.2.1.2. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg.

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.⁷

- **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaire, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

1.2.1.3. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

⁷Etienne SERUPIA SEMUHOZA, *Théories de la motivation au travail*, Edition l'Harmattan, 2009.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes.

L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y'a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.⁸

1.2.2. Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

⁸Ibid, Etienne SERUPIA SEMUHOZA, *Théories de la motivation au travail*, Edition l'Harmattan, 2009

1.2.2.1. La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.⁹

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

➤ **L'instrumentalité : (l'utilité)**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

➤ **Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

➤ **La valence : (valeur)**

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui. Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

⁹ S. Maugeri. Ed.Dunod, Paris, 2004, Mémoire de magister en management, culture d'entreprise et motivation des salariés 2010/2011

CHAPITRE I LA MOTIVATION AU TRAVAIL

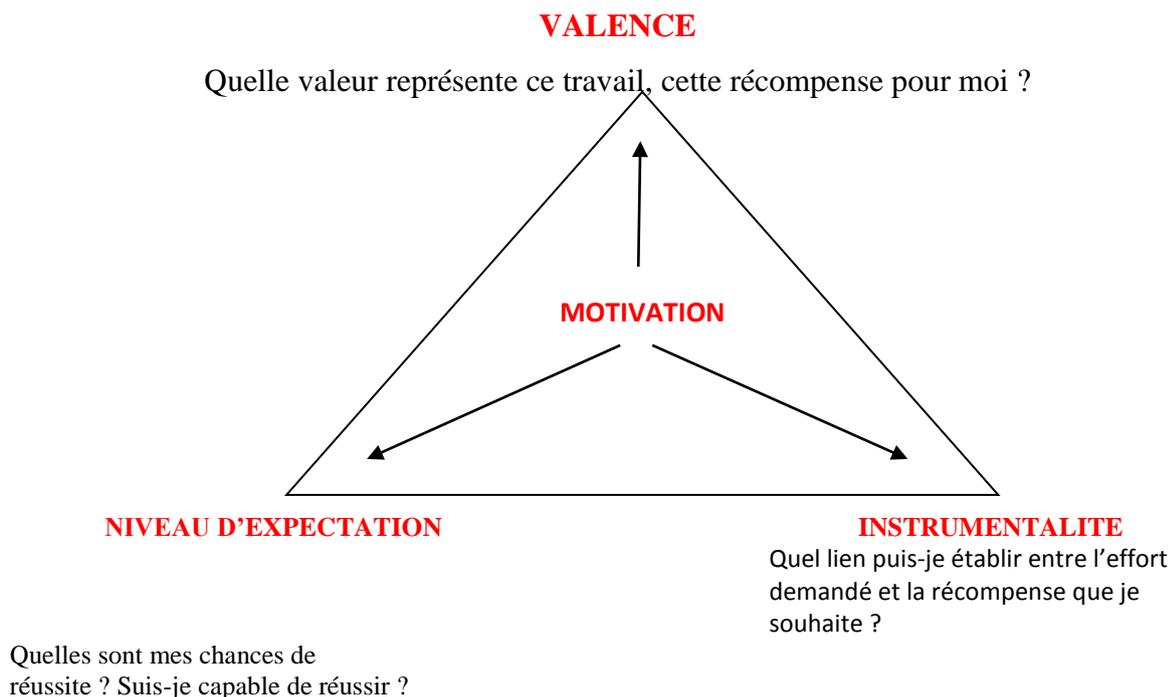
Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

Nous pouvons conclure donc que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

Figure N°02 : schéma d'interaction des trois paramètres de motivation



Source : S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004

1.2.2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail « outcomes » est en ligne avec sa contribution « inputs ».

- **La rétribution** peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).
- **La contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

1.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est

stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.¹⁰

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

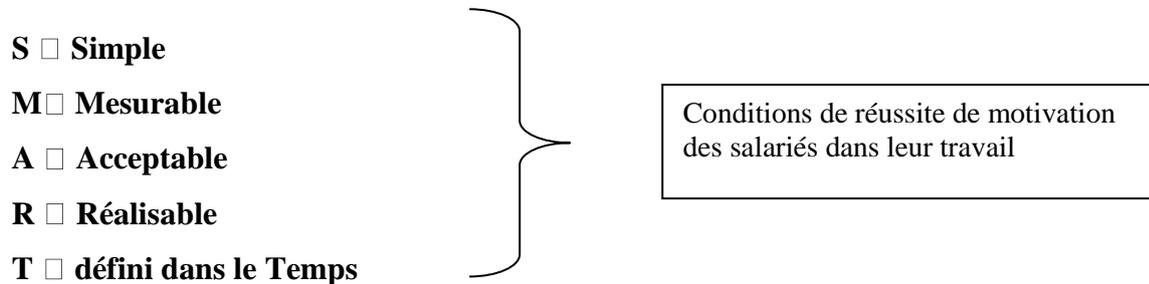
La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions.

¹⁰ Ibid, S. Maugeri. Ed.Dunod, Paris, 2004, Mémoire de magister en management, culture d'entreprise et motivation des salariés 2010/2011

Figure n°03 : Conditions de réussite de motivation des salariés dans leur travail selon la méthode S.M.A.R.T



Source : Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management.2010.P26

Après avoir expliqué les théories de la motivation, nous allons passer aux typologies et aux sources de la motivation.

1.3. Les typologies et les sources de motivation

Nous allons définir en premier lieu les typologies de la motivation comme suit :

1.3.1. Les typologies de la motivation

La revue littérature distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail.

Nous allons les définir en montrant leurs forces et leurs faiblesses.¹¹

1.3.1.1 La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un individu tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

¹¹Emmanuel, M. et Mathieu, D. : « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004, P24

L'individu se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, une personne motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

1.3.1.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

1.3.1.3. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'individu à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

1.3.1.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce de manière équilibrée et adaptée à la situation.

1.4. Les sources de motivation

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation¹² :

1.4.1. La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

1.4.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit ; le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées. Si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèques (elle aime son travail, se sent valorisée), en changeant certaines conditions extrinsèques comme le milieu de travail, on peut modifier son niveau de motivation.

Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toute autre forme de motivation extrinsèque « tuent » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention de ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant des bonbons à quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompense.

¹² Fabien. Fenouillet, LA MOTIVATION, Dunod, Paris, 2003, P49

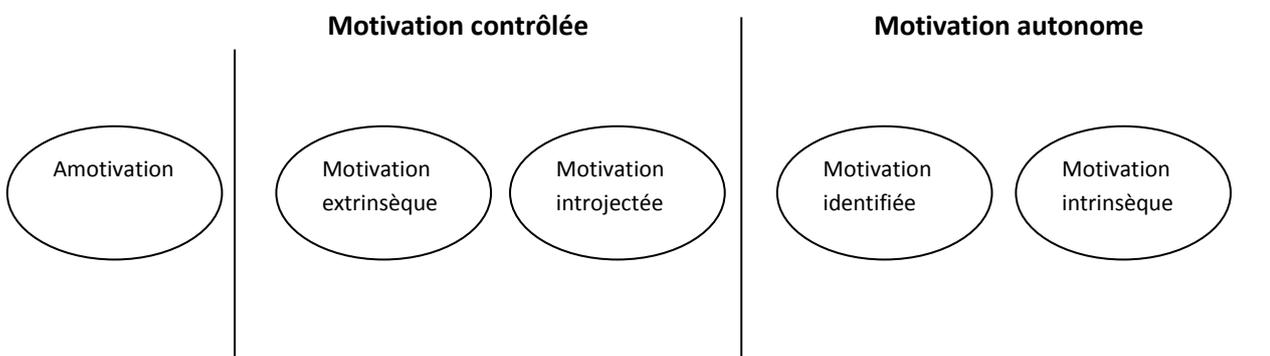
Section02 : Les formes, les facteurs et les risques de la démotivation

Nous allons présenter en premier lieu les formes de motivation au travail ensuite nous allons voir les effets ainsi que les facteurs de motivation qui existent au travail¹³.

2.1. Les formes de la motivation

Afin de bien comprendre la motivation au travail, il est primordial de savoir qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel qui peut revêtir différentes formes. La dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque est généralement bien connue en psychologie, mais cette vision macroscopique de la motivation n'est pas suffisamment précise pour bien comprendre les comportements au travail. C'est d'ailleurs à ce niveau que la TAD contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types¹ de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination (voir la figure 3). La motivation autonome comprend les motivations intrinsèque et identifiée tandis que la motivation contrôlée englobe les motivations introjectée et extrinsèque. Nous les expliquons plus en détail ci-après

Figure n° 03 : formes de motivation



La source : M. Darbelet, L'EESENTIEL SUR LE MANAGEMENT Copyright Editions FOUCHER, Paris,2006, P271

La motivation autonome (intrinsèque) :

À l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque¹⁴ fait référence

¹³M. Darbelet, L'EESENTIEL SUR LE MANAGEMENT Copyright Editions FOUCHER, Paris,2006, P271

¹⁴Idem, <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf> Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08 ; 28-05-2018 à 22h08.

au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.

Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser. À titre d'exemple, une personne décide d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer. Les employés ayant un niveau élevé de motivation identifiée avanceront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

On trouve au milieu du continuum d'autodétermination le premier des deux types de motivation contrôlée, soit la motivation introjectée. Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance.

Pour les individus ayant un degré élevé de ce type de motivation, leur valeur personnelle variera (à leurs yeux) en synchronie avec leurs performances au travail. À titre d'exemple, un vendeur estimera qu'il a une « valeur » personnelle s'il obtient de bons chiffres de ventes et il estimera qu'il n'est pas un travailleur valable dans les périodes creuses. Son estime de soi est contingente à sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée.

Les individus ayant un degré très fort de motivation introjectée diront qu'ils travaillent pour ne pas perdre leur réputation ou qu'ils doivent être les meilleurs dans leur domaine pour se sentir bien.

a) La motivation contrôlée (extrinsèque) :

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque¹⁵, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail

¹⁵<https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf> Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08 ; 28-05-2018 à 22h08.

parce que cela leur procure un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (versus expressive) du travail. Il est évident que tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas nécessairement la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

b) L'amotivation :

Finale­ment, à l'extrême gauche du continuum d'autodétermination se trouve l'amotivation, ou tout simplement le manque de motivation. L'amotivation se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail. Ce concept est analogue à celui de résignation acquise et est la plupart du temps relié fortement à des conséquences négatives³.

Tel que présenté dans la figure 3, la recherche démontre que des degrés élevés de motivation autonome (intrinsèque et identifiée) sont positivement corrélés à des conséquences salutaires et négativement corrélés à des conséquences malsaines, et ce, tant au plan physique (moins de problèmes de santé physique; p. ex. Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993), psychologique (plus de vitalité et d'énergie, moins d'épuisement professionnel; p. ex. Fernet, Guay & Senécal, 2004), comportementales (moins d'absentéisme et une plus grande intention de demeurer en emploi; p. ex. Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) et même économique (plus de profits et moins de coûts de santé; p. ex. Forest, Gilbert, Beaulieu, Le Brock & Gagné, en préparation). Le patron des corrélations est presque l'inverse pour les individus ayant des degrés élevés de motivation contrôlée et d'amotivation, c'est-à-dire que cela mène à moins de conséquences positives et à plus de conséquences négatives.

À ce stade-ci, il est légitime de se demander ce qui permet de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. La réponse réside dans la satisfaction de trois besoins psychologiques innés et universel qui sont comme suit :

Tableau N° 01 : Les trois besoins psychologiques innés et universels

Compétences	Autonomie	Affiliation sociale
Avoir du sucée à des taches ayant un défi optimal et d'atteindre les résultats souhaités tout en prévenant les événements indésirables.	S'engager dans des activités suite à libre choix, d'être à l'origine de ses propres comportements.	Se sentir connecté (ou sentir qu'on appartient) à un milieu donnés C'est un sentiment de respect mutuel, de confiance et d'attention.

Source : <http://facteurh.com/112015/jacques>

2.2. Les facteurs de la motivation

Pour HELLRIEGEL et al. (1992 :172), la première série de facteurs, les facteurs de motivation, comprend le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. A leur tour, ces sentiments positifs sont associés aux expériences vécues dans le passé par l'individu en matière d'accomplissement, de considération, et de responsabilité. Ils subsistent de façon durable et ne sont pas liés de manière éphémère à l'exécution d'un travail donné. Ce sont donc des facteurs intrinsèques ou des facteurs internes en relation directe avec le travail.

Les facteurs d'hygiène de vie comprennent la politique générale de l'entreprise, et son administration, les modalités de supervision, les rémunérations, les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Ces facteurs sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ce sont des facteurs extrinsèques ou facteurs extérieures au travail.

En partant de cette idée, on comprend que l'entreprise, en particulier les responsables des ressources humaines doivent tenir compte de ces deux sortes de facteurs motivationnels.

En premier lieu, le personnel peut être motivé par son travail, mais lorsque les facteurs extrinsèques manquent sa motivation diminue ce qui va entraîner une faible productivité.¹⁶

2.2.1. Les facteurs intrinsèques

Selon WERTHER, et al (1990 :418), les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grands partis intérieurs à l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs. Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des Ressources Humaines à savoir:¹⁷

Équité : chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité. Garantir au salarié un traitement équitable implique que : sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Communication : La communication encourage la compréhension ; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines. Le personnel pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources humaines doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes des ressources humaines fournissent toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels

Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et les autres employés ne se rendent pas toujours compte à quel point il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

¹⁶www.impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s.html#_Toc266928582 ; 30-05-2018 à 10h22.

L'information est le moteur qui fait bouger l'organisation. L'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel est essentielle tant pour les dirigeants que pour les employés. Sans cette information, les gestionnaires ne peuvent prendre des décisions efficaces sur les marchés ou les ressources, tout particulièrement les ressources humaines. Le système de communication avec les ressources humaines inclut des processus formels et informels pour acquérir et distribuer l'information au sujet des ressources humaines de l'organisation

Leadership: Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercées dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique.

C'est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés. Ils sont notamment : L'influence interpersonnelle résultant de la personnalité même du leader, la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre.

La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnés afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

Employabilité : Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.¹⁸

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, connaissance des compétences que chaque salarié peut développer ainsi que

¹⁸www.impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s.html#_Toc266928582 ; 30-05-2018 à 10h22.

des modalités pour y parvenir, et enfin la connaissance de l'évaluation des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

2.2.3. Les facteurs extrinsèques

Pour WERTHER et al (1990 :420), les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc....

La rémunération : Selon WERTHER et al (1990:458), la rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre elle est mal gérée, elle peut entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

Une motivation extrinsèque correspond à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences. La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie.

Rémunération et avantages sociaux : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser.

La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ les candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcément mieux ailleurs. La structure de la rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance de travailleurs compétents et de les retenir.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

Les auteurs avaient déjà expliqué la nécessité de récompenser les salariés en fonction de leurs performances notamment de leurs résultats. La rémunération variable est un outil essentiel de manifestation de cette reconnaissance qui crée la motivation. Toute rémunération variable incite les salariés à améliorer leur rendement au travail. C'est pourquoi sa réussite doit s'appuyer essentiellement sur les prémisses de la théorie des attentes.

Ainsi, la gestion de la rémunération ne peut suffire à la motivation des RH même extrinsèque. Il importe alors que d'autres réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la motivation. La prise en compte des autres aspects de la motivation est capitale.

La mobilisation : La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation¹⁹. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités.

En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle, l'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent.

2.3. Les risques de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise

2.3.1. Définition de la démotivation

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. On comprendra donc que lorsqu'elle devient professionnelle, les conséquences sont dangereuses pour une entreprise. Elle doit être différenciée des passages à vide, qui sont plus généralement dus à des problèmes

¹⁹www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s.html#_Toc266928582 ; 30-05-2018 à 10h22.

plus personnels. Toutefois la démotivation existe sous deux stades plus ou moins avancés : passagère ou durable. Et c'est là que le rôle du manager ou du chef d'entreprise doit se mettre en action. Il est impératif de prendre en charge la démotivation d'un salarié avant que celle-ci devienne profonde et puisse parfois se répercuter sur d'autres membres de l'équipe. Bien évidemment plus le problème est géré tard, plus la remotivation sera difficile parfois même impossible.²⁰

Le manager doit donc être à l'affût des signes annonciateurs de la démotivation :

- implication en berne
- retards inhabituels
- erreurs ou étourderies dans le travail
- sentiment de sabotage de certaines actions
- comportement irascible
- absences répétées sans motif justifié
- arrêts maladie à répétition
- baisse de la productivité
- non prise en compte des avertissements

2.3.2. Les causes de la démotivation

La démotivation peut venir autant de conditions professionnelles que personnelles. Dans le premier cas, il est possible pour l'entreprise d'agir pour inverser la tendance. En revanche, dans le second cas de figure où ces raisons sont personnelles, il est difficile de mettre en place une méthode efficace. En effet, que ce soit pour des raisons de santé, de dépression, de situation personnelle, la démotivation d'un employé ne peut pas être prise en charge par l'entreprise. Il reste au manager de faire son possible pour être disponible et compréhensif pour épauler au mieux son collaborateur, voire de le faire accompagner par un coach professionnel.²¹

Quand la démotivation naît de facteurs liés à l'entreprise, elle peut venir :

²⁰ <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise.29.05.2018/02H32>

²¹ Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. p27.

- d'un travail pénible et/ou répétitif
- d'un mauvais management
- d'horaires de travail contraignants
- d'une surcharge de travail
- d'aucune évolution professionnelle
- d'une faible rémunération
- d'objectifs inatteignables
- d'un manque de reconnaissance professionnelle
- d'un poste susceptible de créer l'isolement
- d'incertitude quant à son avenir
- d'une mauvaise ambiance/rivalité avec les collègues
- d'un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Dans certains cas, la démotivation résulte d'un problème de management. Encore trop souvent utilisé, le management pyramidal crée chez les salariés un manque d'implication dans le projet global de l'entreprise. Pour résoudre cela, le management horizontal ou collaboratif fait des merveilles. En permettant à chaque membre d'une équipe de participer activement à chaque étape d'un projet, la cohésion et la motivation du groupe peut aider considérablement à remotiver certains salariés qui commençaient à faire sentir des signes d'essoufflement.

2.3.3. Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise

Les conséquences sont hélas aussi nombreuses que sont les sources de démotivation. Et la première à payer les frais d'un tel désengagement est bien évidemment l'entreprise. Tout d'abord, il faut bien garder à l'esprit que la démotivation est communicative. Il suffit parfois d'un seul salarié démotivé pour impacter toute une équipe. En effet, démotivé, un salarié est bien souvent stressé, agressif, réfractaire aux nouveautés et à toutes formes de communication. C'est donc un véritable frein aux relations professionnelles constructives. Plus encore, cela peut devenir un cercle vicieux qui impacte directement la productivité en générale et trop souvent la qualité du travail. Si on devait résumer les conséquences de la démotivation d'un salarié sous l'aspect le plus négatif qu'il soit, cela correspondrait à :

Figure N°04 : Conséquences de la démotivation



Source : établi par nous même, à partir de <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise.29.05.2018/02H32>

Conclusion

La motivation est contingente, d'une part aux individus, sans en être une caractéristique psychologique fixe, et d'autre part, à leur environnement.

En effet, les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement. La motivation bien que n'étant pas une caractéristique de l'individu, n'est pas totalement indépendante de sa personnalité.

La motivation n'obéit pas à un modèle unique, la multiplicité des études l'a montré. De ce foisonnement, il ressort que chaque champ théorique a ses limites car il s'intéresse qu'une facette de la motivation et que chaque nouvelle théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre. L'importance du soi n'est pas négligeable, elle montre des liens avec l'autonomie, les prises de responsabilités, et les valeurs qui donnent ou non du sens au cadre d'action.

Le meilleur investissement qu'une entreprise peut faire, est d'investir dans le bien-être de ses employés car c'est eux son facteur de réussite. Toutes les entreprises peuvent disposer du même capital technique mais jamais du même capital humain; en effet, c'est les ressources humaines qui font la différence.

Chapitre II :
l'engagement au travail
et sa relation
avec la motivation

Introduction

L'engagement observé ces dernières années autour du thème de l'engagement organisationnel (EO) n'est pas nouveau puisque Morrow en 1983, dénombrait déjà plus de 25 concepts associés à l'EO sans que ceux-ci aient au préalable, été accompagnés d'une opérationnalisation minutieuse. Cependant, comme le note Herrbach (2005), il semble dans ce domaine qu'on soit passé de l'objectif d'établir, à partir des études empiriques, les antécédents et les conséquences de l'EO, à celui de proposer une base conceptuelle plus soutenue de l'EO. En outre, la « popularité » de l'EO, liée à l'attrait des chercheurs pour l'EO, traduit la volonté de ceux-ci à résoudre des problèmes liés notamment à l'intention de quitter, à l'absentéisme, au départ volontaire ou à la satisfaction au travail (Yousef, 2003). Pour Klein, Molloy et Brinsfield (2012), ce souci de comprendre pourquoi des individus choisissent de rester dans une organisation, a entraîné plusieurs définitions de l'EO par les tout premiers chercheurs dans ce domaine

21.

Dans ce chapitre, nous exposons deux sections qui présentent les théories qui ont été mobilisées dans notre recherche. Ces théories sont soit en rapport direct avec la réalité du terrain et concernent l'explicitation du concept d'engagement, l'analyse de ses conséquences et la recherche de ses causes, soit utile à la recherche-déductive, donnant un éclairage sur les changements nécessaires aux fins d'amélioration de l'engagement organisationnel. Nous présentons dans section I les généralités sur l'engagement organisationnel. Dans cette section, nous définissons le concept en clarifiant ses trois dimensions, à savoir la dimension affective, la dimension normative et la dimension calculée. En suites, les concepts proche a l'engagement Puis nous présentons les modèles d'engagement et les objectifs suivi par et conséquences. Passe à la section II qui présente la démarche d'engagements organisationnel on conclut par le lien entre les deux chapitre (engagement organisationnel et motivation).

²¹Traduction libre: « The questions asked by early commitment scholars centered on why people stay with organizations. The focus was on the conditions in which commitment existed, factors leading to Commitment and indicators of commitment. Consequently, commitment was often defined indirectly and in multiple ways » (Klein, Molloy et Brinesfield, 2012, p.1 31).

Section 1 : La conceptualisation de l'engagement organisationnel (EO)

Le concept de l'engagement a fait l'objet de nombreuses recherches au cours de ces dernières années. A travers cette section nous allons essayer de définir et de présenter les fondements théoriques de l'engagement.

1.1. Définition de l'engagement organisationnel (EO)

Si l'on considère son étymologie française, l'engagement est dérivé du terme latin médiéval (12ème siècle) *invadiare*, contenant le préfixe *in* et le terme *vadiare* (dérivé de *vadium*), qui signifie « en caution, en gage, salaire ». Dans son usage historique *invadiare* peut se traduire de la façon suivante : action de mettre en gage, de lier par une convention, un contrat.

Nous retrouvons cette étymologie dans le Petit Larousse qui définit l'engagement comme un acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose; une promesse, une convention ou un contrat par lesquels on se lie. Ces définitions restent principalement ancrées sur un échange de valeurs, a priori délimitable.

La notion d'engagement a investi le monde de l'entreprise dans les années 60, avec l'introduction dans la littérature du terme anglais *commitment*, utilisé alors pour examiner « le lien entre l'individu et l'organisation en termes de lignes d'action persistantes ». Il est à noter que le mot *commitment* sera indifféremment traduit en français par les termes engagement ou implication.

Jugé fort prometteur, ce concept est sans doute celui qui a le plus mobilisé les chercheurs depuis la fin des années 70. Cette première utilisation de la notion de *commitment* et la base sur laquelle vont reposer toutes les définitions à venir, si éloignées ou redondantes soient-elles. Ce terme générique cache, en effet de nombreuses acceptions. A la fin des années 80, pas moins d'une trentaine de définitions divergentes coexistaient. La recherche a depuis permis de clarifier un certain nombre de points mais à ce jour, aucune réelle définition conceptuelle unanime n'a vu le jour. De nombreuses ambiguïtés persistent, chaque chercheur optant pour une appellation.

Sans chercher à faire une revue exhaustive de toutes les définitions, nous proposons de nous arrêter sur celles qui nous semblent les plus pertinentes pour étayer notre sujet.

- Mowday et All définissent l'engagement comme la « force relative de l'identification de quelqu'un dans une organisation ». Ils la caractérisent par une forte croyance dans

les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation et un fort désir d'en rester membre.

- Selon Thévenet, « l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail, par exemple l'organisation ». Michèle complètera cette définition en précisant que l'implication « débouche sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes dans la relation au travail ».
- D'autres auteurs comme O'Reilly et Chatman ont une conception de l'engagement comme un lien perçu et voient l'engagement organisationnel comme « l'attachement psychologique d'un individu à une organisation. ».
- Enfin, Meyer et Hersovitch ont défini l'engagement comme « une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ».

Comme nous pouvons le constater, toutes ces définitions vont bien au-delà du simple échange de valeurs régies par un contrat et ont toutes en commun de chercher à caractériser les liens entre un individu, le plus souvent un salarié, et une autre partie, en général l'organisation dans laquelle il travaille.²²

Donc le concept engagement organisationnel représente l'attachement affectif qui renvoie à un attachement émotionnel à l'organisation, caractérisé par l'identification de l'individu aux valeurs de cette dernière. Il est aussi le degré d'implication des salariés dans leur travail qui leur permettra de fournir plus d'efforts à l'accomplissement de leur tâches et seraient enclins de quitter l'entreprise.

1.2. Les typologies de l'engagement organisationnel

Afin de bien comprendre la notion engagement, la prochaine partie présentera sommairement chacune des composantes de l'engagement organisationnel.

1.2.1. L'engagement organisationnel affectif (EOA) L'EOA est la forme prédominante de la littérature de l'EO et correspond à l'attachement émotionnel et l'identification d'un individu à l'égard de son organisation d'appartenance (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991). Autrement dit, l'individu choisit de rester membre d'une organisation simplement parce qu'il le veut (Meyer et Allen, 1991) et que l'état d'esprit qui le caractérise à ce moment résulte de son désir propre à vouloir faire partie de celle-ci (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005). Notons cependant que l'engagement affectif trouverait initialement ses racines des travaux de Kanter (1968,

²²CHARLES-PAUVERS, Brigitte, PEYRAT-GUILLARD, Dominique. L'implication ou l'engagement au travail p.507

p.507), qui elle, faisait référence à « cohésioncommitment » i.e. un attachement affectif et émotionnel au groupe²³.

Par-ailleurs, selon Allen et Meyer (1990), la meilleure représentation de l'EOA reste inévitablement celle de Porter et al. (1974), traduisant la force de l'identification de l'individu et son implication à une organisation particulière²⁴.

1.2.2. **L'engagement organisationnel normatif (EON)** À partir de la définition de Wiener (1982), Allen et Meyer (1990) décrivent l'EON comme une obligation à adopter des comportements moraux puisqu'on se sent redevable envers l'organisation par loyauté ou obligation morale issues des pressions intérieures (Bentein et al., 2005). Autrement dit, l'état d'esprit de l'employé est tel qu'ici, il a le sentiment d'être obligé de continuer à travailler pour son organisation d'appartenance (Meyer et Herscovitch, 2001). Or, tandis que des désaccords à propos de la preuve d'une distinction conceptuelle claire entre l'EON et l'EOA subsistent, Bentein et al. (2004), proposent de s'en limiter aux attitudes de loyauté qui seraient différentes de l'EOA par le niveau d'enthousiasme.²⁵

1.2.3. **L'engagement organisationnel de continuité (EOC)** Cette troisième forme d'engagement réfère à la prise de conscience par un employé des coûts associés à son départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Pour cette composante en effet, Allen et Meyer (1990), à partir de Becker (1960), associent l'EOC aux coûts qu'occasionnerait une interruption du lien contractuel du salarié vis-à-vis de son organisation (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004). Ici on considère que des salariés s'engagent dans la crainte de perdre des avantages déjà accumulés tels que les pensions retraites ou encore la construction d'un réseau de relations positives au travail.²⁶

²³Traduction libre: « the attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group » (Kanter, 1968, p.507)

²⁴Traduction libre: « the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization » (Porter et al., 1974, p.604).

²⁵Patrick Gilbert, la psychologie du travail et des organisations « L'engagement » éditions l'harmattan 2002, vol 8, n°3, p.29.

²⁶Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol 3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014, p.280

1.3. Notions proche à l'E.O et lien entre eux

1.3.1. Définition des notions (motivation – satisfaction- implication)

1.3.1.1. La motivation

La motivation peut être définie dans une perspective subjective (état d'esprit) d'une part et dans une perspective objective (processus) d'autre part.

Du point de vue subjectif, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre, et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. La motivation est en fait un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance que cherche toute entreprise.²⁷

Du point de vue objectif, il s'agit d'un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. Ce processus étant déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs. Ces facteurs de motivations internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. C'est ainsi que l'on affirme que la motivation n'est pas une qualité fondamentale qui caractérise tout individu de manière permanent, car une activité peut motiver une personne et pas une autre. De même, une personne peut être motivée par une activité et pas pour une autre. Les facteurs de motivation agissent sur les comportements de l'individu avec une intensité plus ou moins élevée selon le caractère, le contexte, voire même la culture.

1.3.1.2. La satisfaction

La satisfaction se définit comme l'impression subjective globale positive, résultat de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi. C'est l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, de ses besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, de sa relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.

²⁷Alain ANTOINE, thèse de doctorat régime es science de gestion, université de Nancy 2, la mesure de la qualité [file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20(4).pdf) le 06-06-2018 à 01:43

La satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable, soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable, compte tenu des circonstances.

Pour la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension, elle-même provoquée par le besoin non satisfait. En ce qui concerne la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation entre l'ensemble des résultats obtenus, affectés de leur valence, aux résultats attendus, également affectés de leur valence.

1.3.1.3. L'implication

L'implication est un concept qui ne peut être défini que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. L'implication traduction du terme anglo-saxon « commitment », l'implication correspond à une double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail.

Elle peut se définir comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. ²⁸

Elle est en réalité l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.

1.3.2. Liens entre motivation, satisfaction et implication.

1.3.2.1. Motivation et satisfaction.

Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficilement séparables car elles sont toutes des états psychologiques. Cependant la satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but.

Un salarié motivé n'est pas forcément satisfait. Celui qu'est motivé devient facilement satisfait. Le peu de différence se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail.

La satisfaction se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes au cas où il y a eu réalisation de certaines attentes.

²⁸Alain ANTOINE, thèse de doctorat régime es science de gestion, université de Nancy 2, la mesure de la qualité [file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20(4).pdf) le 06-06-2018 à 02:43

1.3.2.2. **Satisfaction et implication.**

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction. L'implication accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ses effets non négligeables pour l'organisation.

Par ailleurs, une forte implication peut déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées.

1.3.2.3. **Implication et motivation.**

Il existe des points communs entre l'implication et la motivation. La motivation en tant que contenu s'intéresse au déterminant de la motivation de l'individu et l'implication est considérée comme une attitude de l'individu à l'égard de son travail. Les deux concepts sont centrés sur l'individu.

Cependant, il existe des points divergents. La plupart des théories sur la motivation reposent sur les calculs faits par l'individu en termes d'intérêt. L'implication repose plus sur des notions d'effort, d'identité personnelle. L'implication va plus loin que la motivation car elle étudie comment la participation de l'individu à l'organisation lui permet de se développer psychologiquement. Si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement engendré par la motivation.

Par ailleurs, si la motivation est d'ordre individuel, l'implication, elle ne peut s'envisager que dans une perspective de groupe, de partenariat.

Donc, nous pouvons considérer que ces trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire. La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une action laquelle dépend directement de sa propre motivation. Mais si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction en revanche démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation. Et la satisfaction, si elle est pérenne consolide l'implication. Au sein de l'entreprise, les questions de motivations, satisfaction et implication sont très importantes car la productivité d'un salarié est directement liée à son niveau de motivation, de satisfaction et d'implication. C'est une bonne raison d'entretenir ces trois concepts au niveau des collaborateurs. Et ce degré de motivation, de satisfaction et d'implication du salarié interagit directement sur les résultats de l'entreprise. C'est donc dans ce contexte que les organisations

ont pris conscience de l'importance de la richesse que représentent ces trois concepts au sein de leurs ressources humaines. Il est à noter que ces trois concepts (motivation, satisfaction implication) sont les déterminants psychologiques de la performance dans l'entreprise.²⁹

1.4. Les objectifs de l'engagement organisationnel

1.4.1. Engagement envers l'environnement immédiat

Les organisations ont au cours des dernières décennies connu de nombreux changements tant dans leur contexte interne qu'externe. La conjonction du phénomène de globalisation des marchés couplé à l'essor technologique a contraint les organisations à se complexifier, s'automatiser, se mondialiser. De là, l'entreprise tend à devenir pour nombre de salariés une abstraction, représentée dans la réalité par les collègues de travail, les supérieurs hiérarchiques, les clients et autres groupes impliqués dans l'organisation.

Fort de ces constats, Becker et Billings vont, en 1993, mettre en évidence quatre profils d'engagement :

- Les engagés localement: engagés envers le supérieur et le groupe
- Les engagés globalement: engagés envers la haute direction et l'organisation
- Les engagés: engagés à la fois envers les cibles locales et globales
- Les désengagés: qui ne sont engagés vers aucune cible.

Bien que les salariés engagés et engagés globalement manifestent des degrés les plus élevés de satisfaction et de citoyenneté organisationnelle, les engagés localement seraient, selon l'évaluation de leurs supérieurs, les plus performants.

C'est pourquoi, conscients que les collègues de travail ainsi que le manager direct ont un très fort impact sur l'engagement des salariés, nous avons fait le choix de faire un focus particulier sur ces cibles d'implication.

1.4.2. L'engagement vis à vis du groupe de travail

Thompson définit le groupe de travail « comme une collection d'individus interdépendants qui partagent une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques à l'organisation».

L'interdépendance entre les membres peut être sociale, structurelle ou encore technique.

²⁹Alain ANTOINE, thèse de doctorat régime es science de gestion, université de Nancy 2, la mesure de la qualité [file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20(4).pdf) le 06-06-2018 à 02:43

L'engagement vis à vis de ses collègues de travail fait référence à la dimension affective de l'engagement. Il est l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son groupe de travail. La plupart du temps, la personne partage les valeurs du groupe et s'y identifie.

Les recherches montrent bien que les individus font la différence entre l'engagement envers leurs collègues et l'engagement vis à vis de leur entreprise au sens large. Ils s'engagent davantage vis à vis de leur groupe de travail car ce dernier répond à la fois à leur besoin d'appartenance et à leur besoin de différenciation. Ils ont le sentiment d'appartenir à un réseau, un groupe, tout en étant reconnus en tant qu'individu. Le groupe est en effet la première sphère de socialisation et de contrôle de l'organisation.

L'implication vis à vis du groupe de travail est essentiellement liée à la perception de climat d'équipe, à la cohésion, à la satisfaction avec les collègues, à la performance de l'équipe, aux comportements altruistes, à la conscience professionnelle et à la courtoisie.³⁰

2. L'engagement vis-à-vis du supérieur

Conscient que le manager joue un rôle fondamental dans l'engagement des collaborateurs, le supérieur hiérarchique est la cible d'engagement qui a le plus retenu l'attention des chercheurs au cours des deux dernières décennies.

Comme évoqué précédemment, la plupart des organisations ont connu des transformations majeures, de telle sorte que leur crédibilité et leur visibilité semblent avoir diminué aux yeux des employés, laissant une place prépondérante aux supérieurs qui ne sont plus simplement les représentants de l'entreprise mais finissent par la remplacer en partie (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002).³¹

Le supérieur désigne tout employé qui est en position d'autorité directe par rapport à un autre et qui est ultimement responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés. C'est à lui qu'incombe en général d'établir les normes de rendement, de fixer les objectifs, d'assurer le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et de récompenser la performance de ses subordonnés.

Certains chercheurs ont appliqué le modèle des trois composantes de Meyer et Allen pour définir l'engagement envers le supérieur hiérarchique :

³⁰Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014

³¹ ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

- L'engagement affectif a trait au désir ou à la volonté de maintenir un attachement émotif, une identification auprès de son supérieur.
- L'engagement normatif représente une obligation morale de poursuivre la relation de travail avec son manager et de lui vouer un sentiment de loyauté.
- L'engagement de continuité reflète la nécessité de poursuivre cette relation en raison de coûts associés au fait de quitter son supérieur. La modification des habitudes peut, par exemple, être considérée comme un coût.

De nombreuses études ont, par ailleurs, montré que les employés s'engageaient de manière différenciée à l'égard de leur supérieur et à l'égard de l'organisation en général. Il apparaît que le manager est souvent le premier vecteur d'engagement car il fait référence au quotidien de l'expérience de travail. En effet, l'engagement des salariés passe en grande partie par l'expérience des relations personnelles et en particulier par la relation qu'ils ont avec leur manager. Ce dernier a un rôle considérable à jouer pour faire percevoir la cohérence des discours et des actions dans l'entreprise. Son but est moins de faire adhérer que de faire comprendre et sa responsabilité ne se réduit pas à la communication des objectifs ou de la stratégie de l'entreprise, ce sont ses comportements mêmes qui illustrent la cohérence des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il incarne également la réciprocité puisque sa relation apporte ou non des gains aux personnes, avec une influence sur la situation de travail de ses subordonnés.

3. Les conséquences de l'engagement organisationnel

L'intérêt des chercheurs et des praticiens pour l'engagement organisationnel provient en grande partie de la relation négative démontrée entre celui-ci et le départ volontaire de l'entreprise, et ce, quelle que soit la nature de l'engagement de l'individu à l'égard de l'entreprise. Cependant, les comportements des employés au travail sont tout aussi importants pour le fonctionnement d'une entreprise que le fait qu'ils décident d'en rester membre ou non (Meyer et Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989). C'est pourquoi, loin de nous centrer sur le départ volontaire comme conséquence exclusive des trois formes d'engagement à l'égard des différentes cibles, nous aborderons, dans cette section, d'autres types de comportements qui semblent eux aussi influencés par l'engagement et qui jouent un rôle fondamental dans l'efficacité d'une entreprise³². De façon générale, la nature de

³² Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p317-326

l'engagement pourrait être déterminante pour comprendre le lien entre cette variable et les divers comportements au travail qu'elle peut influencer.³³ Ainsi, on peut s'attendre à ce que les individus qui éprouvent un engagement affectif à l'égard d'une entité développent une attitude très positive envers celle-ci et se montrent donc désireux de contribuer spontanément à son bon fonctionnement.

A l'opposé, les employés qui restent membres d'une entité parce que les coûts liés à leur départ sont trop élevés (engagement de continuation) peuvent ressentir un sentiment de frustration qui débouchera sur des comportements au travail inadéquats.

Enfin, les attitudes des employés qui sont normativement engagés à l'égard d'une entité seront de l'ordre de la loyauté et du devoir. De tels sentiments, s'ils conduisent les individus à agir de façon appropriée au travail, n'entraîneront cependant pas le même enthousiasme ou la même implication que l'engagement affectif.

Les recherches empiriques vont dans ce sens. Ainsi, en ce qui concerne le départ volontaire d'une entreprise, les résultats accumulés montrent que l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise est négativement corrélé à cette variable, qu'elle soit mesurée par le biais des intentions de quitter ou du départ réel (Allen et Meyer, 1996; Mathieu et Zajac, 1990; Tett et Meyer, 1993). Dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) relèvent effectivement une corrélation moyenne de -0.46 entre l'engagement affectif et l'intention de quitter, et de -0.28 entre l'engagement affectif et le départ réel, ce qui représente des liens relativement robustes, en particulier dans le premier cas. La relation entre les deux autres composantes de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise et le départ volontaire est également négative, quoique souvent d'une amplitude plus faible (Allen et Meyer, 1996). Vandenberghe et ses collègues (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise, sous presse) ont montré que les engagements à l'égard d'autres cibles que l'organisation, telles que la profession, le supérieur, le groupe de travail et les clients contribuent aussi à la prédiction de l'intention de quitter l'entreprise.

Ainsi, la prise en compte des engagements à l'égard d'autres cibles que l'entreprise semble centrale dans la compréhension du processus de départ intentionnel de l'entreprise. Par exemple, si les infirmières décident de continuer à rester membres de leur hôpital, c'est en partie en raison de leurs engagements envers leur profession et leurs patients.

³³ Ibid, Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p317-326

Bon nombre d'études ont examiné les relations entre l'engagement envers l'entreprise et la présence au travail (ou son contraire, l'absentéisme). Elles montrent que l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise est un facteur qui contribue à une présence au travail plus constante (Mathieu et Zajac, 1990), sans doute parce que les individus affectivement attachés à leur organisation développent une attitude positive à son égard et souhaitent dès lors participer plus activement à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs. Par ailleurs, plusieurs études (Gellatly, 1995; Hackett et al. 1994; Meyer et al. 1993; Somers, 1995) démontrent que les employés affectivement engagés envers leur entreprise sont moins souvent absents pour des raisons volontaires, c'est-à-dire décident moins souvent de s'absenter lorsqu'ils ont le choix de venir ou non (p. ex. $r = -0.22$, $p < 0.05$; Hackett et al. 1994). En revanche, l'engagement de continuation ne semble pas significativement lié à l'absentéisme.

Enfin, en ce qui concerne l'engagement normatif, celui-ci a été soit associé négativement aux absences volontaires (p. ex. $r = -0.15$, $p < 0.01$; Meyer et al. 1993), soit non corrélé à ce critère (p. ex. $r = -0.09$, ns; Hackett et al, 1994). Notons cependant que les corrélations rapportées ci-dessus sont statistiquement significatives mais modestes d'un point de vue pratique, ce qui peut indiquer que des modérateurs interviennent dans la relation entre engagement et absentéisme.

Les liens entre engagement organisationnel et performance ont été examinés par divers auteurs en utilisant des mesures soit auto-rapportées, soit externes ou objectives. Seul l'engagement affectif a pu être lié de façon relativement constante à travers les études à la performance liée au rôle du salarié dans l'entreprise (c'est-à-dire à l'accomplissement des tâches qui lui sont explicitement demandées dans le cadre de sa fonction). Par exemple, Meyer et al. (1989) montrèrent que l'engagement affectif des employés à l'égard de l'entreprise était positivement associé au « potentiel de promotion » ($r = 0.24$, $p < 0.05$) et à la performance globale au travail, tels qu'évalués par leurs supérieurs ($r = 0.25$, $p < 0.05$). Des résultats similaires ont été rapportés par Angle et Lawson (1994), Cropanzano, James et Konovsky (1993) et Shore, Barksdale et Shore (1995).³⁴ En ce qui concerne l'engagement de continuation à l'égard de l'entreprise, les résultats de recherches (Angle et Lawson, 1994; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Hackett et al, 1994; Konovsky et Cropanzano, 1991; Meyer et al, 1989; Moorman, Niehoff et Organ, 1993) montrent qu'il est soit non corrélé (p.ex. $r = -$

³⁴ Ibid, Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p317-326

0.07, ns; Hackett et al. 1994) soit négativement corrélé (p. ex. $r = -0.27$, $p < 0.05$; Meyer et al., 1989) à la performance liée au rôle.³⁵

Enfin, les mesures de performance liée au rôle corrélaient positivement avec la composante normative de l'engagement (p. ex. $r = 0.12$, $p < 0.05$; Ashforth et Saks, 1996) mais d'une manière moins nette qu'avec la composante affective. Dans l'ensemble donc, l'engagement affectif est plus fortement corrélé à la performance que les autres formes. Néanmoins, le niveau des corrélations observées reste assez modéré, même pour l'engagement affectif, ce qui peut être en partie attribué à la manière dont la performance est mesurée et opérationnalisée (Meyer et Allen, 1997).

L'engagement a aussi été étudié en lien avec des aspects plus discrétionnaires de la performance, à savoir les comportements extra-rôle ou la performance contextuelle. Organ (1988) a défini les comportements extra-rôle comme des contributions volontaires non explicitement reconnues par le système formel de récompense en vigueur dans l'entreprise et dont l'effet est une amélioration de l'efficacité organisationnelle. Suivant les recommandations de Borman et Motowidlo (1993), on préfère actuellement aux comportements extra-rôle, le terme de performance contextuelle. Ces comportements peuvent être orientés vers des cibles variées (McNeely et Meglino, 1994; Williams et Anderson, 1991), comme l'entreprise (p. ex. participer aux réunions concernant la vie de l'entreprise), les collègues (p. ex. aider les nouveaux venus à s'intégrer dans l'équipe), le supérieur (p. ex. se porter volontaire pour l'aider lorsqu'il est confronté à un excès de travail important) ou les clients (p. ex. aider les clients qui ont un service à demander). La plupart des études ont montré que les employés affectivement engagés à l'égard de l'entreprise s'impliquent plus souvent dans des comportements de performance contextuelle (p. ex. Moorman et al, 1993; Shore et Wayne, 1993). Organ et Ryan (1995) rapportèrent des corrélations de 0.23 ($p < 0.05$) et de 0.30 ($p < 0.05$) entre l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise et deux types de comportements de performance contextuelle, en l'occurrence l'altruisme et la conformité généralisée envers l'entreprise. Ces corrélations sont plus importantes que celles traditionnellement rapportées par les méta-analyses portant sur la relation entre engagement et performance liée au rôle dans l'entreprise. En ce qui concerne l'engagement de continuation envers l'entreprise, certaines études ont montré qu'il était non corrélé à la performance

³⁵ Ibid, Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p317-326

contextuelle (p. ex. $r = 0.08$, ns; Meyer et al, 1993), alors que dans d'autres, il était négativement lié à de tels comportements (p. ex. $r = -0.20$, $p < 0.05$; Shore et Wayne, 1993).

Quant à l'engagement normatif envers l'entreprise, les résultats semblent montrer qu'une relation positive existe avec la performance contextuelle (p. ex. $r = 0.11$, $p < 0.01$; Meyer et al. 1993), Même si la plupart du temps, elle se montre moins élevée que dans le cas de l'engagement affectif.

À notre connaissance, seule une étude a, à ce jour, montré les liens qui pouvaient exister entre l'engagement envers une cible précise et les comportements de performance contextuelle orientés vers cette même cible (Bentein et Vandenberghe, 2000). Les auteurs montrent en effet que prendre en considération non pas seulement l'engagement envers l'entreprise, mais également l'engagement envers le supérieur permet de mieux prédire les comportements de performance contextuelle à l'égard de ce dernier. Des résultats comparables ont été obtenus en ce qui concerne la prédiction de comportements de performance contextuelle orientés vers la cible « clients ».

Enfin, certaines études récentes se sont intéressées aux conséquences que l'engagement pouvait avoir sur le bien-être des employés dans l'entreprise. Comme pour d'autres critères, ces recherches ont principalement porté sur le lien entre engagement affectif envers l'entreprise et bien-être. À cet égard, les auteurs montrent que l'implication affective est négativement associée à divers indices de stress psychologique et de burnout (pour une méta-analyse, voir Lee et Ashforth, 1996). En d'autres termes, un engagement affectif important envers l'entreprise peut amener des bénéfices personnels pour le salarié en le rendant plus « résistant » aux sources de stress dans le travail. Seule l'étude de Reilly et Orsak (1991) examine les deux autres composantes de l'engagement. Elle met en évidence que l'engagement normatif à l'égard de l'entreprise est lié négativement à diverses mesures de stress au travail alors qu'aucune relation n'existe entre engagement de continuation envers l'entreprise et stress.

En somme, les résultats des recherches empiriques suggèrent que l'engagement affectif constitue une variable importante dans la prédiction de comportements et d'attitudes, tels que le départ volontaire d'une entreprise, l'absentéisme, la performance liée au rôle, la performance contextuelle et le bien-être. En effet, les corrélations liant la composante affective de l'engagement à ces différentes conséquences sont généralement significatives et positives. Quant aux deux autres formes d'engagement, les études montrent qu'elles semblent intervenir de façon plus modérée dans l'explication de ces variables conséquentes. Ainsi,

l'engagement normatif, quoique également positivement relié à ces comportements, l'est cependant dans une plus faible mesure. À l'opposé, l'engagement de continuation présente des corrélations négatives et relativement faibles avec ces diverses variables.³⁶

Section II : la démarche d'engagement organisationnel et l'impact de la motivation sur l'EO

L'engagement au travail est une qualité recherchée par les recruteurs et très régulièrement mesurée en entreprise.³⁷

L'engagement est un état psychologique qui explique pourquoi un salarié s'investit plus ou moins dans son travail et pourquoi il choisit de rester dans l'entreprise. Les études économiques montrent que les salariés engagés sont moins souvent absents, moins stressés, changent moins souvent de poste ou d'entreprise, fournissent plus d'efforts, font un travail de meilleure qualité et prennent plus d'initiatives.

1. La stimulation de l'engagement

Selon les sociologues, gestionnaires ou psychosociologues du travail, susciter l'engagement des collaborateurs est possible, pour peu que les entreprises se préoccupent de six besoins fondamentaux des individus au travail : reconnaissance, compétence, relation à autrui, contribution, autonomie, sens du travail.

Les individus développent alors des « facteurs internes d'engagement » : ils prennent plaisir à réaliser leurs tâches et retirent une satisfaction de leur travail, elle-même source de bien-être et de performance économique.

L'engagement est bénéfique mais jusqu'à un certain point ; attention donc à ne pas tomber dans le "workaholism". Ce terme désigne un engagement excessif, une dépendance au travail. Dans ce cas, la vie professionnelle prend le dessus sur la vie familiale et les risques de burnout sont plus forts. L'engagement, dans ce cas, nuit à la performance et au bien-être du salarié.

³⁶Ibid , Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p317-326

³⁷Emilie BOURDU, la qualité de vie au travail, <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/avoir-des-salaries-engages-ce-n-est-pas-si-complice-6605.php?XdAywc0Vrmv3cVIW.99>

2. Quand le manager devient coach

Le rôle des encadrant de proximité est déterminant pour que les organisations suscitent l'engagement. Ils seront de plus en plus des "coachs" qui responsabiliseront leurs équipes, les accompagneront dans la résolution des problèmes plutôt que ceux qui trouvent la solution et exercent contrôle et autorité.

Concrètement, le manager doit dire quand c'est bien, indiquer les axes de progression, tirer vers le haut ses collaborateurs. Et bonne nouvelle, le fait d'être ouvert, à l'écoute, de ne pas imposer mais plutôt de responsabiliser fonctionne avec tout le monde quel que soit l'âge des collaborateurs !

La confiance, nouveau maître-mot pour favoriser l'engagement dans l'industrie aussi, l'engagement des collaborateurs est vital pour imaginer des solutions aux problèmes quotidiens et créer les produits et services de demain. Certaines entreprises qui sont à la pointe de l'innovation organisationnelle. Depuis les années 2000, les groupes parient sur les organisations responsabilisantes, qui laissent plus d'autonomie aux équipes pour s'organiser, innover, recruter... avec un management basé sur la confiance.

Aujourd'hui, dans tous les secteurs d'activité, les initiatives se multiplient pour favoriser l'engagement et le bien-être de leurs collaborateurs. Avec des résultats démontrés à la clé en matière de performances économiques et sociales.³⁸

3. Les leviers de l'engagement

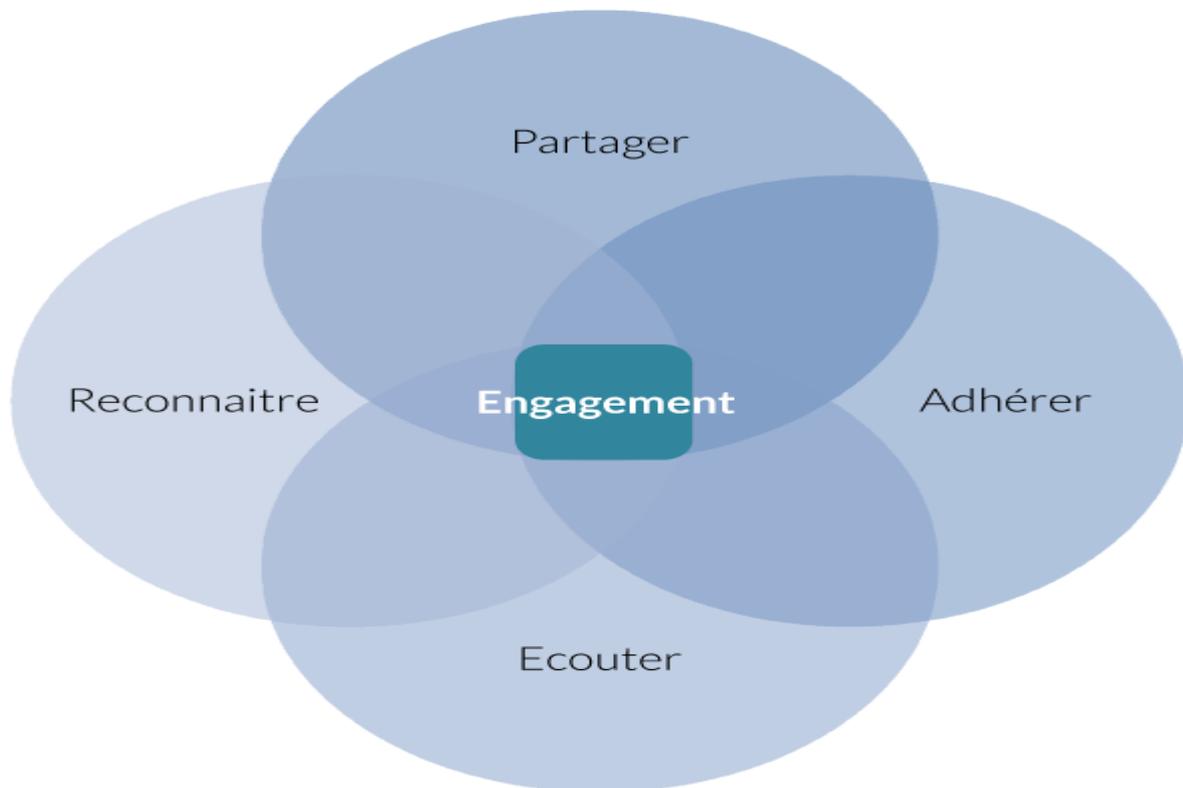
Se poser la question de l'engagement au sein d'une organisation revient généralement à questionner l'entreprise et le management sur ses pratiques de motivation et d'implication des collaborateurs. Concrètement cela conduit à identifier et mettre en pratique quelques leviers de mobilisation adaptés aux situations réelles de l'entreprise. De manière synthétique, 4 leviers principaux pour l'engagement sont généralement mis en avant dans la littérature spécialisée :

³⁸ Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p290-291

- Le premier d'entre eux est le partage de l'information au travers des pratiques visant à développer la motivation et la mobilisation de tous (repenser les supports, les sujets, les modalités...) permettant une information claire et l'écoute des préoccupations de chacun et des réponses en retour.
- Le second apparaît alors comme étant l'adhésion, par des politiques d'accompagnement et de gestion du changement clarifiant les missions de chacun et mettant l'accent sur leur signification, leur sens. Cet exercice reste délicat car cette adhésion doit s'assurer de la compatibilité des systèmes de valeur de l'entreprise et des collaborateurs.
- le troisième serait alors l'appropriation et la responsabilisation en intégrant notamment à chaque fois que cela est possible et en fonction de leurs attentes, les collaborateurs dans les processus de prise de décision, en développant l'autonomie d'action et l'initiative.
- Le quatrième se situe à un niveau moral : L'exemplarité et la cohérence du management entre le Dire et le Faire ; aujourd'hui les salariés se désengagent de l'entreprise car en contrepartie de « sacrifices » demandés nombre de collaborateurs ne perçoivent pas une augmentation tangible des différents signes de reconnaissance qui leur seraient adressés.

Autant d'éléments qui vont permettre de travailler conjointement implication et motivation des collaborateurs.

Figure n°6 : les 4 facteurs qui mesurent l'engagement .



Source : établi par nous même, à partir de l'analyse des 4 facteurs de mesure d'engagement.

L'indicateur synthétique d'engagement, repose sur la combinaison de réponses au questionnaire. Il est composé de 4 sous-indicateurs quisont:

- Le partage de l'information (relations au travail, délégation, considération)
- L'adhésion (équilibre valeurs, mutations, changements)
- L'écoute (sentiment d'écoute, dialogue, relations sociales)
- La reconnaissance (rémunération, évolutions carrière, relations manager)

Son analyse dans le temps permet d'évaluer l'évolution de l'engagement des collaborateurs en fonction des projets et actions mises en œuvre par la direction de l'organisation sur l'ensemble de la population ou sur certaines populations cibles.

Dans un second temps, le découpage de l'indicateur synthétique d'engagement en 4 sous indicateurs et 12 composantes permet d'identifier plus clairement les zones de progrès pour l'entreprise. (Une analyse par type de population ou par service permettant également d'avoir des actions ciblées dans une logique de subsidiarité).³⁹

4. Le lien entre la motivation et l'engagement

Il n'est pas rare dans les entreprises de rencontrer des gens motivés qui ne s'engagent pas dans un « esprit d'équipe ou de corporatisme », ou qui s'y engagent sans motivation, ne faisant que suivre le mouvement.

Quel manager ne s'est pas un jour posé la question, sous cette forme ou sous une autre :

« Quels liens y a-t-il entre la motivation et l'engagement ? ».

Nombre d'approches et de théories sur le management s'évertuent en fait à répondre à cette interrogation, parfois sans le savoir ou sans vraiment faire de distinction entre les deux, tout en proposant des recettes miracles pour motiver et convaincre avec succès.

L'objectif pour un dirigeant est moins d'obtenir l'un ou l'autre, mais bien de faire en sorte que leurs collaborateurs développent une véritable motivation pour et dans leur engagement.

Pour cela, il est important de faire la distinction entre ces deux éléments.

Les théories sur la motivation sont nombreuses et variées. Pour autant, en grande majorité, elles se retrouvent peu ou prou sur le fait que les motivations internes, celles que les individus développent pour nourrir leurs propres besoins, sont prépondérantes sur les motivations externes. Ceci est dû notamment au fait que la plupart de ces besoins sont inconscients, et par conséquent hors de portée de toute logique et de tout raisonnement.

C'est là un des facteurs d'erreurs de management que l'on rencontre fréquemment. Erreur d'autant plus frustrante pour le manager qu'il est en général pétri de bonnes intentions. Il cherche à répondre à des besoins exprimés par ses collaborateurs, ou supposés par lui. Mais

³⁹Article de [François Geuze](http://www.o2j.com/fr/audit-social/l-engagement-des-collaborateurs.html) sur les mesures d'engagement ,<http://www.o2j.com/fr/audit-social/l-engagement-des-collaborateurs.html>

quoi qu'il en soit, ceux-ci sont par définition, pour être accessibles à la pensée, conscients et réfléchis, et souvent en décalage avec les véritables besoins à satisfaire. Pour exemple, c'est un des éléments qui explique qu'une augmentation de salaire ou une prime n'engendre pas toujours de motivation supplémentaire. Malgré les revendications, ce n'est peut-être pas de l'argent qui était attendu...

L'étape d'accompagnement managériale mise en œuvre pour motiver est en général une explication et une rationalisation. Le responsable va chercher à actualiser et à convaincre ses collaborateurs.

Ce processus de motivations externes, qui consiste à faire en sorte que la personne ajuste a posteriori ce qu'elle pense, ce qu'elle ressent à l'acte qu'un agent du pouvoir veut obtenir d'elle, va être assimilé, si ce processus échoue, à de la manipulation, voir parfois à de l'endoctrinement.

A contrario, l'engagement est un processus strictement cognitif, faisant appel à des raisonnements et à une volonté, engendrant des actes conscientisés. Si la volonté est endogène, l'engagement sera choisi, si elle est exogène, il sera imposé. Dans ce dernier cas, cela réduit voir annihile toute possibilité de motivation.

Vu sous cet angle, il est donc plus opportun de créer les conditions d'un véritable engagement que de chercher à motiver directement une action ou un objectif, surtout s'ils s'inscrivent dans un collectif. Car pour une même action, un même objectif, les besoins individuels peuvent être très différents d'un individu à l'autre.

Individuellement, l'engagement dans un acte, (une mission ou un objectif), c'est aussi un engagement dans l'identification de cet acte, (de cette mission ou de cet objectif). C'est là le sens que chacun donnera à ses actions, la source principale de sa motivation.⁴⁰

En pratique, engagement et motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire mais ils ne sont pas non plus systématiques. En effet, un salarié peut être démotivé par son

⁴⁰Article par Laurent DESAIRE, <https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/engagement-et-motivation>

poste actuel (effet de routine, problème de management, conditions de travail dégradées..) mais engagé vis à vis de son entreprise car il adhère aux valeurs à la culture de celle-ci, et pense qu'une forte implication aura des effets positifs sur sa capacité à changer de rôle et sa carrière future.

Conclusion

Quelles que soient les théories mises en œuvre, les psychologues s'accordent à dire que la motivation est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour adopter le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir par exemple) ou d'une force externe (obtention d'une récompense). Sa manifestation la plus tangible en est l'ensemble des efforts déployés dans le travail et dirigés, avec intensité et de manière persistante, vers des objectifs attendus par l'organisation. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et mentale dirigée dans une activité.

Aussi la motivation est-elle une caractéristique personnelle et liée au contexte : l'individu est motivé pour et par quelque chose et non pas de manière absolue. Elle se base essentiellement sur des éléments rationnels alors que l'engagement inclura des éléments d'ordre affectif.

En pratique, engagement et motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire mais ils ne sont pas non plus systématiques. En effet, un salarié peut être démotivé par son poste actuel (effet de routine, problème de management, conditions de travail dégradées..) mais engagé vis à vis de son entreprise car il adhère aux valeurs à la culture de celle-ci, et pense qu'une forte implication aura des effets positifs sur sa capacité à changer de rôle et sa carrière future.

Chapitre III:
présentation de l'organisme d'accueil
et
la méthodologie
de l'enquête

Introduction

La mondialisation, l'ouverture des marchés, le regroupement des pays dans des organisations à caractère économique ou politique, sont quelques facteurs qui ont stimulé la croissance et le développement des industries nationales. Cette croissance traduit le souci de survie, d'efficacité, de performance, et de rentabilité de ces organisations industrielles.

SONATRACH est la première organisation pétrolière en Algérie et il sera l'organisation d'accueil de notre étude sur les pratiques de reconnaissance au travail.

A travers ce chapitre, nous allons élaborée dans la première section la présentation de l'entreprise SONATRACH essentiellement le département des ressources humaines, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. En suite dans la deuxième section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons diviser notre travail en deux parties. Dans la première nous allons présenter l'entreprise SONATRACH où nous avons effectué notre stage, puis dans la deuxième, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous a permis de réaliser notre travail.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise SONATRACH

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, mais le premier gisement ne fut découvert qu'en 1948 à Oued-Guetirini, près de Sidi Aissa, à 150 Km d'Alger. Avant cela, deux puits de moindre importance furent découverts : celui de Ain Zeft vers 1895 et un autre à Tliouanet en 1914.

Dans les années 1950, les travaux d'exploration s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel. Ainsi, entre 1953 et 1957 furent découverts les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de In Amenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 millions de km² dont l'exploration est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate-forme saharienne.

Sonatrach est une abréviation de (société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures) c'est une société algérienne qui a été créée le 31/12/1961 par le décret N°63/491, ces activités principales étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures, à partir de 1966 son champ d'action s'est élargi et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures a conduit à une restructuration et une réorganisation efficace de la société qui a donné naissance à 18 filiales : NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC, etc.

SONATRACH est la première société du continent Africain. Elle est 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} exportation de GNL et 3^{ème} exportation de gaz naturel sa production globale (tous produits confondus) et de 2002 millions de tonnes. Ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie, elle emploie 120000 personnes.

1.1.1. Objectif et évolution :

Pour les 25 années à venir SONATRACH projette de doubler le rythme e la production pour atteindre annuellement 100TEP (tonne équivalent pétrole), ce qui donnera une production cumulée de 2,5 milliards de TEP.

Si parallèlement les efforts d'exploitation et de prospection des hydrocarbures ne suffisent pas à renouveler la totalité des réserves en place par la découverte de nouveau gisement compte tenu du volume d'hydrocarbures qui pourront être récupérés du sous-sol. On ira irrémédiablement vers un déséquilibre énergétique très grave.

Le programme des réserves à maintenir la même durés à venir a été élaboré en fonction d'une espérance de découvertes de gisement équivalent à 144 milliards de TEP annuellement compte tenu du volume de réserves potentiellement récupérables, il est évident que cet objectif ne suffirait pas à couvrir le rythme de production fixe ou encore moins à rattraper le retard en matière de ressources énergétiques.

Il est donc vital pour SONATRACH de tracer une nouvelle politique énergétique en mesure de préserver et de consolider la dynamique de production et de l'exploitation de ses ressources. Aujourd'hui, l'évolution de l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autres alternatives à SONATRACH que l'adaptation, l'amélioration et la modernisation des conditions de travail et de son outil de production.

Pour cela, elle doit s'appuyer sur les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise : l'engagement dans l'intérêt et l'esprit de l'éthique.

Le professionnalisme et la quête de l'excellence constituent les valeurs de l'entreprise, le développement de SONATRACH doit être mu par une volonté de défi qui s'appuie sur :

- La compétence technologique.
- L'amélioration de qualité de l'environnement social.
- La satisfaction du client et le marketing.

- Le transfert du savoir-faire.

Les activités de SONATRACH se résument comme suit :

- La recherche et l'exploitation des gisements.
- La commercialisation.
- Le transport par canalisation.

1.1.2. Organisation de la société :

Description de l'organigramme : l'organisation du groupe se résume en trois points :

- La présidence : elle assure au sein de la société-mère les fonctions de pilotage stratégique et de coordination.
- Structures fonctionnelles : elles permettent de coordonner les stratégies, les politiques et les activités du groupe, en élaborant les instruments de pilotage et d'expertise des structures fonctionnelles.
- Structures opérationnelles (para-métiers) : elles permettent de coordonner les stratégies, les politiques et les activités du groupe, en élaborant les instruments de pilotage et d'expertise des structures fonctionnelle.

1.1.3. Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

La direction régionale de Bejaia est l'une des sept directions issues de la société SONATRACH, nous allons la présenter comme suite :

1.1.3.1. Historique et mission :

Historique de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française de pétrole (CEP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL), décidèrent le 12 aout 1957, la création de la société pétrolière (SOPEG), la DRGB est l'une des cinq régions de la branche de transport RTC (région transport centre).

En tout qu'organisme de la SONATRACH, la DRGB à pour mission transporter par canalisation, de stoker et de livrer trois produits; pétrole brute condensat, le gaz, ainsi elle est chargé de l'exploitation de deux oléoduc (pipe-line) d'un gazoduc, et d'un pétrolier.

- Oléoduc Haoud El Hamra, Bejaia :

C'est le premier pipe-line installé en Algérie, pour la société pétrolière (SOPEG) en 1959, il est d'une longueur de 668 km, et d'un diamètre de 24 pouces, et d'une capacité de transport de 17 MTA de pétrole.

- Oléoduc Béni Mansour, Alger :

Il est d'une longueur de 437 km, et un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en Gaz naturel dé le 01 octobre 1981, les villes est les pôles industriels du centre du pays.

- Port pétrolier de Bejaia :

Il contient deux bacs d'une capacité de stockage annuelle de 8000 tonnes, il est équipé de 10 électropompes e 43000 CV qui assurent le changement des navires.

1.1.3.2. Organisation de la DRGB :

1.1.3.2.1. Description de l'organigramme :

La DRGB est composée de sous-direction exploitation oléoducs gazoducs, d'une sous-direction technique et sous- direction exploitation des installations portuaires et bouées de chargement, ainsi, la sous-direction administration et finances, et d'autres structures dépendant directement de la direction générale.

- La sous-direction exploitation oléoducs gazoducs :

Elle se compose de deux départements, à savoir :

- Département exploitation oléoducs
- Département exploitation gazoducs

- La sous-direction technique :

Elle se compose de six départements, à savoir :

- Département entretien lignes et bac de stockage
- Département approvisionnements et transport
- Département méthodes
- Département maintenance

- Département protection cathodique
- Département travaux neufs
- Département passation des marchés
- Sous- direction exploitation des installations portuaires et bouées de chargement :

Elle se compose de deux départements, à savoir :

- Département Exploitation Installations Portuaires et Bouées de Chargement
- Département Entretien Installations
- Sous-direction administration et finances :

Elle se compose de deux départements, à savoir :

- Département ressources humaines
- Département ADM et social
- Département moyens généraux
- Département finances
- Département budget et contrôle de gestion

1.1.3.2.2. La situation géographique de la DRGB

La DRGB/SONATRACH, est implantée dans la zone industrielle, à l'entrée et au sud de la ville de Bejaia, elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

- a. Terminal « sud et nord » :
 - Surface occupé par les bacs : 2250m²
 - Surface clôturée : 51635m²
 - Surface ouverte : 7832m²
 - Hangar de stockage : 3800m²
- b. Foyer :
 - Surface couverte : 1155m²

c. Port pétrolier :

- Surface clôturée : 1984m²
- Surface couverte : 300m²
- Surface occupée par des bacs de déballastage : 1600m²

1.2. La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisent les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats.

1.2.1. Présentation de l'étude

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude mixte: qualitative basée sur l'entretien, et quantitative basée sur le questionnaire.

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines de SOANTRACH pour mieux comprendre le lien entre l'engagement organisationnel et la motivation au travail, ce choix est expliqué par le fait que la spécificité de la thématique de ce lien au travail est liées a ce département RH, néanmoins les autres départements peuvent ne pas être exclu d'éventuel enquête. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé un entretien avec le DRH et un questionnaire avec les cadres, ces outils sont nécessaires dans le but de connaitre en profondeur la mise en place d'une démarche d'engagement organisationnel et le lien avec la motivation au sein de SONATRACH, et pour cela nous avons opté pour un guide d'entretien et un questionnaire que nous allons présenter dans ce qui suit.

1.3. Présentation de la méthodologie de recherche

1.3.1L'objectif de l'enquête

A travers notre travail, nous souhaitons comprendre la motivation et l'engagement organisationnel et connaitre la relation entre eux au sein de l'entreprise SONATRACH.

1.3.2. Présentation de l'étude

L'étude (enquête) de terrain a été menée au sein de l'entreprise SONATRACH. Elle s'est déroulée durant la période d'un mois : du: 15/04/2018 au : 14/05/2018. Et cela en deux (02) Temps:

-Dans un premier temps : nous nous sommes entretenus avec le DRH de l'entreprise en s'appuyant sur un guide d'entretien qui a été élaboré par nos soins.

-Dans un deuxième temps : une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de cadres dans le département RH, le choix du sujet (DRH) est justifié par le fait que ce sont les mieux placés pour répondre à nos questions.

1.3.3. Structure et déroulement de l'entretien

Le guide d'entretien a été destiné au directeur des ressources humaines (DRH) pour qu'il nous explique en profondeur la motivation et l'engagement au sein de SONATRACH ainsi que ces liens entre ces deux processus. Cet entretien s'est déroulé avec le DRH par un rendez-vous pris au préalable, en une séance dont la durée est de 1h 30 minutes.

A travers ce guide d'entretien, nous avons pour but de compléter et d'approfondir des données spécifiques liées à la thématique de la relation entre la motivation et l'engagement au sein de SONATRACH.

Notre guide d'entretien est divisé en deux (02) axes:

- ✓ L'axe(01) : concerne les perceptions de la DRH de la motivation

Cet axe regroupe onze (11) questions qui nous permettront d'avoir des données sur la perception générale du DRH de la motivation au travail.

- ✓ L'axe (02): concerne les perceptions de la DRH à l'égard l'engagement au travail et sa relation avec la motivation

Regroupe neuf (09) questions qui nous permettront d'avoir des données sur le processus d'engagement et l'existence de lien entre ce dernier et la motivation.

1.3.4. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire

Notre échantillon se compose de vingt-six (26) répondants auprès des trente (30) enquêtés. L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés (formation). Le questionnaire est distribué par le chargé de formation auprès du personnel du département RH et nous les avons récupérés après une semaine.

Notre enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 26 enquêtés pour approcher les perceptions qu'ont ces derniers à l'égard de la motivation et l'engagement en général ainsi le lien entre eux, le questionnaire comprend vingt-quatre (24) questions et s'articule en trois (03) axes.

L'axe (01) : contient trois (03) questions, et vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

L'axe (02) : regroupe douze (12) questions visant le recueil d'informations sur la motivation au sein de SONATRACH.

L'axe (03) : regroupe neuf (09) questions, permet au répondant de nous donner son point de vue sur l'engagement et sa relation avec la motivation au sein de SONATRACH qui existent dans son entreprise.

1.3.5. Techniques d'analyse des résultats

Concernant les résultats de notre entretien avec le DRH nous tenons à préciser que chaque réponse à une question sera analysée en essayant de comparer les données réelles avec ce que nous avons déjà cité dans le cadre théorique.

Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats ont été analysés en utilisant le logiciel Excel, avec la technique des triplât, les résultats sont ainsi analysés question par question.

Section (2): présentations et discussions des résultats de l'étude

L'objectif est de présenter d'abord les résultats issus de notre enquête prise avec le DRH de département RH.

2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le DRH.

Tableau n°02 : les questions et les réponses du DRH.

Questions	Réponses
Que signifie pour vous un employé motivé (définissez la motivation au travail) ?	« La motivation est un sentiment de satisfaction. »
A votre avis quels sont les facteurs qui assurent la motivation des salariés dans leurs travail ?	« C'est : <ul style="list-style-type: none"> - Tous les faits et gestes et pratiques de tous les jours. - Le partage d'informations - La valorisation du salarié »
Parmi ces facteurs, pouvez-vous nous dire quels sont les plus déterminants dans votre entreprise ? Pourquoi ?	« Certains personnes vous dirons que c'est le salaire parce que c'est sa seule ressource et ceux qui ont d'autres ressources vous dirons que c'est la formation, il y'a aussi ceux qui veulent de l'estime et de la considération » Ils sont tous important
Comment vous expliquez que deux employés placés dans les mêmes conditions de travail ne seront pas motivé de la même manière ?	« C'est par rapport à leurs niveaux de contribution et la performance. » Le niveau de contribution des salaries n'est pas identique C'est par rapport à la maîtrise de la fonction de travail de chacun Les facteurs ; Fiabilité, sécurité L'implication « c'est un acte de contribution par lequel un employé est apprécié » Le changement « Chaque employé dans l'entreprise est affecté à un rôle et chaque rôle est composé de plusieurs niveaux

	<p>de contribution, et les niveaux de contribution se basent sur quatre axes. »</p> <p>Les rôles vont de l'exécution jusqu'aux managers qui sont :</p> <p>L'opérateur, les professionnels (ingénieurs, master) qui n'ont pas de responsabilité ils travaillent dans des postes bien définis, y'a aussi les managers d base (chefs de service), manager de proximité, managers d'entité</p> <p>C'est par rapport à leurs prés-dispositions ; les gens sont différents, et autant que hiérarchie on doit tendre la main pour mettre le plus faible au même niveau que le plus fort, pour le remonter en surface, il doit le faire si non il ne sera pas récompensé, il n'aura pas d'augmentation salariale, il n'aura pas d'échelons. »</p>
<p>Disposez-vous de démarche (un processus formel) vous aidant à motiver vos salariés ?</p>	<p>« La démarche diffère d'un manager à un autre, c'est par rapport aux aptitudes et aux pratiques de tout les jours</p> <p>On ne peut pas ne pas avoir une démarche, on ne peut pas rester sans motiver nos salariés</p>
<p>Quels sont les outils (moyens) que vous utilisez dans le cadre de la motivation ?</p>	<p>« expériences, aptitudes, pratiques, textes réglementaires qu'on utilise dans le quotidien »</p>
<p>Est-ce que ces moyens utilisés pour motiver vos collaborateurs sont communs à toutes les classes socioprofessionnelles ?</p>	<p>« Ils ne sont pas communs, ils sont en fonction des individus, ya des personnes qui sont lentes dans la compréhension des objectifs donc on leurs consacre beaucoup plus de temps à les aider, il ya ceux qui sont doués. »</p>
<p>Considérez- vous que votre hiérarchie exerce une influence sur la motivation des salariés ? Comment ?</p>	<p>« La hiérarchie, le responsable doit être influe, il doit avoir un impact sur les collaborateurs, sur les agents qu'il gère</p> <p>C'est d'abord faire des buildings, début de chaque semaine on réuni nos personelles en leurs donne des informations sur ce qu'il devrait faire dans la semaine, on planifie un plan d'action, ils doivent être informé de ce qu'ils les attendent, à la fin on fait un constat, pour voir si ce qui a été prévu au début de la semaine à été fait ou pas. »</p>

<p>Est-ce que l'engagement des employés au travail est un sujet de préoccupation de votre entreprise ? Pourquoi ?</p>	<p>«oui, si l'employé n'est pas engagé, ça veut dire le résultat on ne va pas le voir sa veut dire il y'a un problème dans le système du management, la manière de gérer les autres, la manière de les sensibilisé, parce que l'engagement et la motivation sont liés à la sensibilisation, donc il faut être constamment derrière pour les influencé, pour pouvoir créer en eux une sorte d'assurance sur tout par rapport à la stabilité professionnel dans l domaine, le manager soit suivre ses employés, il doit continuellement les encouragé. »</p>
<p>Que signifie l'engagement d'un employé pour vous ? Quel intérêt à l'entreprise d'assurer l'engagement des salariés au travail ?</p>	<p>« L'engagement c'est une implication du salarié dans ce qu'il fait dans le quotidien. L'engagement c'est le dévouement du salarié C'est ce donné à fond au travail L'engagement viens lors d'une formation complète, engager c'est-à-dire lorsque on entreprend un travail on le fait convenablement selon les normes et les standards, c'est réalisé tous ce qu'on nous donne avec de la qualité dans un délai raisonnable, c'est ce donner à fond dans son travail. L'intérêt c'est la productivité, le résultat, la progression, l'évolution de l'entreprise, c'est cette performance qui dois être présent constamment, c'est en remplissant leurs missions des travailleurs.</p>
<p>Disposez-vous d'outils, moyens (démarche formelle / informelle) qui oriente vos actions pour assurer l'engagement de vos employés au travail ? -Si oui, expliquez quels sont les outils ? Quelle est la démarche ?</p>	<p>« Oui, on dispose d'une démarche informelle qui sert à orienté les actions pour assurer l'engagement des travailleurs au sein de notre l'organisation. »</p>
<p>Comment mesurez vous le degré d'engagement des collaborateurs</p>	<p>« Il se mesure par rapport à la performance et aux résultats, par rapport au niveau d'atteinte des objectifs Plus on atteint ces objectifs cela démontre que la personne est mieux engager, plus on est dans un niveau haut en terme de performance, d'efficacité de</p>

	réalisation d'objectifs donc on se dit que cet employé est mieux engagé que les autres. »
Que mettez vous en place pour favoriser l'engagement de vos salariés ?	« promouvoir le bien-être, respecter les employés, donner le droit à l'erreur, construire des relations au travail »
A votre avis existe-t-il une relation entre la motivation et l'engagement ? -Si oui, elle est comment ?	« oui, il y'a un lien directe entre la motivation et l'engagement, car on ne peu pas être motivé et non pas engager La motivation et l'engagement se complètent, car la motivation pousse le salarié à s'engager. L'engagement c'est la conviction Où on est engager parce que on est très satisfait par rapport aux facteurs de motivation qui nous sont donné par l'entreprise, ou on n'est pas satisfait donc on ne sera pas engager et on change d'entreprise. Sans la motivation le travailleur est désengagé. »

Source : établie par nos soins.

2.2. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir notre compréhension, sur tout en ce qui concerne le lien entre la motivation en l'engagement au travail, du point de vue du DRH, qui représente la politique et la stratégie de SONATRACH.

- Par rapport à la première question, le DRH s'appuie sur le fait que la motivation est importante au travail vu qu'elle fait évoluer la notion du travail et engendre des rapports affectifs.

Nous constatons que le DRH autant que celui qui représente l'organisation SONATRACH et sa politique, a conscience que la notion de motivation au travail est considérée comme étant un sentiment de satisfaction, sans la motivation le travailleur est désengager.

En effet, et par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, nous constatons que la motivation est un élément moteur du comportement humain.

- Dans la réponse à la deuxième question, le DRH nous a fait comprendre que les facteurs qui assurent la motivation chez les salariés au sein de l'entreprise, ont un

lien avec le comportement organisationnel, ainsi la communication et la valorisation.

Nous avons pu constater à travers la réponse du DRH que la motivation d'un collaborateur dépend de ce qu'il reçoit comme formes de reconnaissances au travail par son employeur.

- Concernant la réponse à la troisième question, le DRH nous a répondu que les facteurs les plus déterminants dans le travail dépend d'une personne à une autre, pour certain c'est le salaire, et pour d'autres c'est la formation, il y'a aussi ceux qui veulent de l'estime et de la considération.

Nous constatons que, chaque collaborateur ne réagit pas de la même manière, et que le processus motivationnel est complexe et ses déterminants sont nombreux.

- Pour la réponse à la quatrième question le DRH nous a expliqué la différence entre deux employés placé dans la même condition de travail mais ne sont pas motivé de la même manière, que c'est par rapport à leurs niveau de contribution et leurs performance.

Nous constatons que le niveau de contribution des salariés n'est pas identique, c'est par rapport à la maîtrise de la fonction de travail de chacun, chaque employé dans l'entreprise est affecté à un rôle, et chaque rôle est composé de plusieurs niveaux de contributions.

Si le taux de contribution est faible, cela va engendrer une baisse de taux de performance pour l'entreprise et les travailleurs.

Concernant la réponse à la cinquième question, le DRH nous a confirmé que SONATRACH procède un processus formel qui aide à motiver ses salariés.

On déduit, que la démarche diffère d'un manager à un autre c'est par rapport aux aptitudes et aux pratiques de tous les jours. Parmi les techniques utilisées pour susciter une tel démarche on trouve que la communication, la confiance, l'autonomie et le climat au travail, jouent un rôle très important, car ils sont considérer comme une base stratégique qui vise à la motivation des collaborateurs.

- On ce qui concerne la réponse à la sixième question, le DRH nous a répondu que les moyens utilisés pour motiver les collaborateurs ne sont pas communs, car cela dépend d'un individu à un autre.

On déduit, que chaque individu se défère à un autre par rapport à sa culture et ses compétences et connaissances c'est pour cela les moyens de motivation ne sont pas distribués de la même manière.

- On ce qui concerne la réponse à la septième question, le DRH déclare que les moyens diffèrent d'un employé à un autre car chaque personne a un niveau de compréhension différente de l'autre.

On peut déduire des déclarations du DRH que SONATRACH s'appuie sur les compétences et les performances de chaque employé pour pouvoir mettre en place les moyens de motivation qui correspondent à chacun.

- Concernant la réponse à la huitième question, pour le DRH, le responsable hiérarchique doit avoir une influence sur la motivation de ses employés et cela en fixant les objectifs de chacun et en veillant sur eux afin qu'ils puissent les atteindre.

D'après la réponse du DRH, nous pouvons dire que l'entreprise SONATRACH utilise le partage d'information et le leadership participatif afin d'influencer ses collaborateurs et de les motiver.

- Pour la réponse à la neuvième question, selon le DRH l'engagement au travail est une préoccupation très importante car pour lui une entreprise qui a des employés qui ne sont pas engagés ne peut pas avoir un résultat.

Nous constatons qu'au sein de SONATRACH, le DRH nous a déclaré que le manager assure le suivi des employés afin qu'ils puissent se sentir engagés et assurer le bon fonctionnement de son entreprise et avoir un résultat convainquant.

- Concernant la réponse à la dixième question, le DRH nous a confié que le responsable hiérarchique doit avoir un impact sur les collaborateurs et les agents qu'il gère, cela reflète le degré d'autorité qu'il impose au sein de l'entreprise sans oublier le sens de compréhension et d'aide envers ses travailleurs.

- Par rapport à la onzième question, le DRH a confirmé que l'engagement des employés est un sujet de préoccupation, car si ces derniers ne sont pas engagés, cela signifie que il y a un problème au niveau du système de management et de la manière de les sensibiliser.

Cela signifie, que l'engagement joue un rôle majeur dans la performance d'organisation, dans le cas où il y a un manque dans la veille de la gestion organisationnelle, cela entraînera le mal fonctionnement de l'entreprise.

- D'après la réponse à la douzième question, le DRH définit l'engagement comme étant une implication du salarié dans ce qu'il fait au quotidien. C'est aussi ce donné à fond au travail, il vient lors d'une formation complète.

En effet, être engagé c'est entreprendre le travail, c'est aussi réaliser tout ce qu'on nous donne avec qualité dans un délai raisonnable, en ce qui concerne l'entreprise Sonatrach, on a constaté que l'engagement organisationnel normatif est la forme la plus dominante.

- Pour la réponse à la treizième question, le DRH nous a annoncé que l'organisation dispose d'une démarche informelle qui assure l'engagement de ses salariés au travail.

De cela, nous pouvons dire que cette mesure des démarches informelles plus organisées ont été développées qui permettent aux entreprises de disposer d'une photographie détaillée du niveau d'engagement et de leur collaborateur.

- Concernant la réponse à la quatorzième question, le DRH nous a déclaré que le degré d'engagement se mesure par rapport à la performance et aux résultats, ainsi qu'au niveau d'atteinte des objectifs.

Nous constatons que le responsable hiérarchique de SONATRACH mesure le niveau d'engagement de ses salariés par rapport à l'efficacité et l'efficience.

- D'après la réponse à la quinzième question, le DRH nous a annoncé que pour favoriser l'engagement des employés au travail il faut juste mettre un suivi et développer les méthodes d'analyse dans le but d'atteindre les meilleurs résultats pour l'entreprise.

Nous constatons que susciter l'engagement des collaborateurs est possible, il suffit de se préoccuper des besoins fondamentaux comme on l'a déjà cité dans le cadre théorique.

- D'après la réponse à la seizième question, le DRH a bien précisé qu'il existe un lien direct entre la motivation et l'engagement.

Nous constatons que la motivation et l'engagement se complètent, car la motivation pousse les salariés à s'engager, autrement dit; l'engagement c'est la conviction ou on est très satisfait par rapport aux facteurs de motivation qui nous sont donnés par l'entreprise, ou on n'est pas satisfait, donc on ne sera pas engagé et par conséquent quitter l'organisation.

2.2.1. La synthèse des entretiens

Les entretiens établis nous ont conduits à déduire les résultats suivants :

- Le DRH autant que représentant de SONATRACH assimile la motivation au travail à l'appartenance des salariés.
- Le manque de motivation a une conséquence directe sur l'efficacité des salariés, ce qui nuit à l'activité de l'entreprise (désengagement).
- Pour le DRH, travailler le niveau d'engagement des collaborateurs, c'est agir directement sur la performance de l'entreprise.
- Le salarié engagé, est ce lui qui éprouve le désir de participer à la croissance de l'entreprise.
- On ne peut pas engager les personnes, ce sont elles qui décident de s'engager en raison de facteurs qui leur sont propres.
- L'engagement des salariés au sein de SONATRACH est fondé sur la cohérence entre les objectifs de l'entreprise SONATRACH et ceux des travailleurs.
- Au sein de SONATRACH, le type d'engagement qui prime est celui de l'engagement normatif.
- Selon le DRH il y a un lien très important entre la motivation et l'engagement au travail.

2.3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Après avoir développé les différentes réponses collectées via notre entretien avec les cadres, nous allons à présent nous intéresser à la perception et l'analyse des résultats.

2.3.1. Axe (1): présentation des résultats du répondant : vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

Q1 :Genre

Tableau n° 03 : la répartition des échantillons selon le genre.

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femme	18	69%
Homme	8	31%
Total	26	100%

Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats exposés dans ce tableau démontrent que les employés de genre féminin représentent les effectifs de 18 sur 26, soit 69% du genre féminin tandis que le genre masculin est au nombre de 8, soit 31%.

Nous remarquons que l'effectif des femmes est plus élevé que ce lui des hommes par rapport à notre échantillon.

Q2:Quel âge avez-vous ?

Tableau n°04 : la représentation de l'échantillon par catégorie d'âge

les tranches d'âge	Nombre	Pourcentage
de 20 à 30 ans	0	0%
de 30 à 40 ans	19	73%
plus 40 ans	7	27%
Total	26	100%

Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

D'après les données ci-dessus dont on a représenté la moyenne d'âge et l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche, on a constaté que la moyenne d'âge très élevée du fait que la catégorie la plus dominante avec 73% c'est celle d'âge entre 30 à 40 ans, il y'a aussi 27% qui ont un âge plus de 40ans.

Nous avons trouvé à SONATRACH une population jeune cela s'explique du fait que l'entreprise SONATRACH investie dans le recrutement de jeune pour assurer un transfère de connaissance et de partage.

Q 3 : Votre catégorie socioprofessionnelle?

Tableau n°05: La répartition selon la carrière professionnelle

L'ancienneté de travail	Nombre	Pourcentage
de 1 à 5 ans	5	19%
de 6 à 10 ans	8	31%
de 11 à 15 ans	8	31%
de 16 à 20 ans	5	19%
Total	26	100%

Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

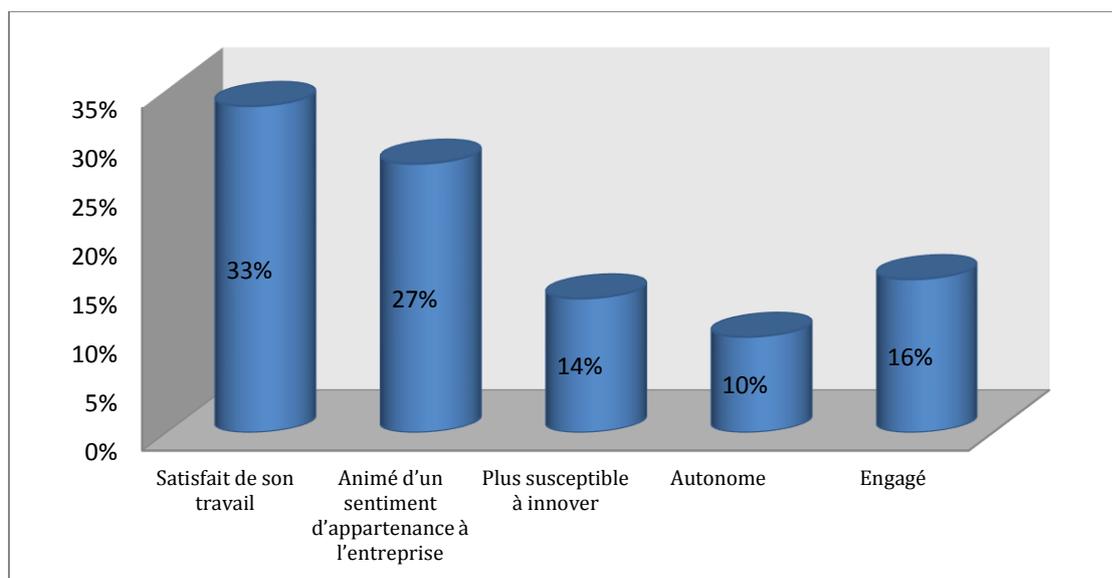
Suite aux résultats relevés de la pyramide de l'ancienneté nous constatons qu'un nombre important des travailleurs ont dépassé 10ans d'ancienneté soit un taux de 50% et le reste figurent dans la tranche inférieure à 10 ans mais avec des taux successivement de 19% et 31% par rapport à moins de 05 ans et entre 05ans et 10 ans, ainsi nous pouvons confirmer cette idée avec les résultats cités dans la pyramide des âges.

2.3.2. Axe (2): présentation des résultats de la perception de la motivation au travail:

visent le recueil d'informations sur la perception générale de la motivation au sein de SONATRACH.

Q1 : Que signifie pour vous un employé motivé?

Figure n°07 : informations sur la motivation



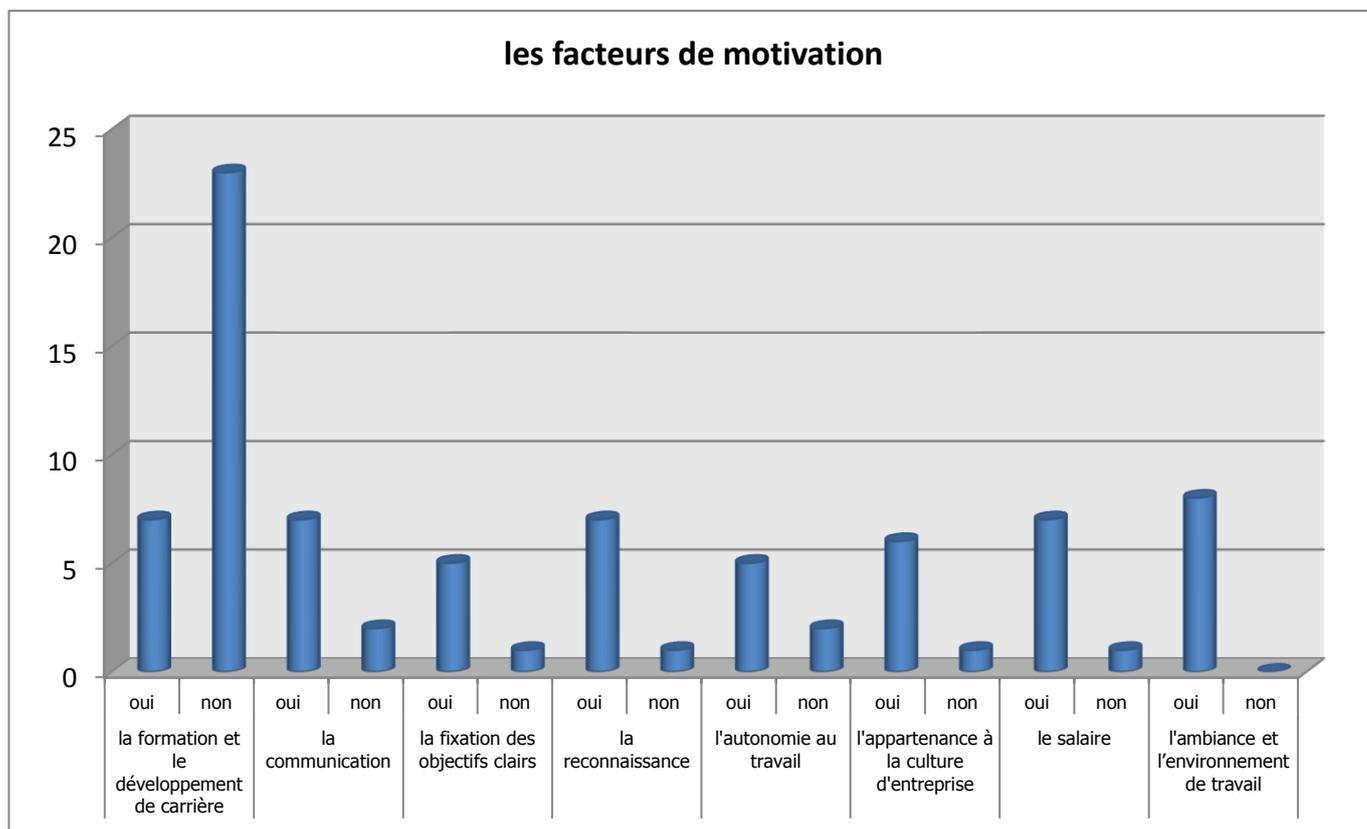
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

D'après la figure ci-dessus, démontre que la majorité de nos enquêtes convergent vers la satisfaction du travail et à l'animation de sentiments d'appartenance à l'entreprise, alors que 16% d'entre eux prononcent que la motivation c'est le faite d'être engagé, tandis que 14% c'est le faite d'être plus susceptible à innover, enfin 10% trouvent que la motivation c'est l'autonomie.

Nous constatons que la signification de la motivation diffère d'une personne a un autre car chacun la définit avec son propre point de vue et elle est liée au métier et a l'organisation.

Q2 : Les facteurs suivants favorisent-ils votre motivation ?

La figure n°08 : les facteurs de motivation

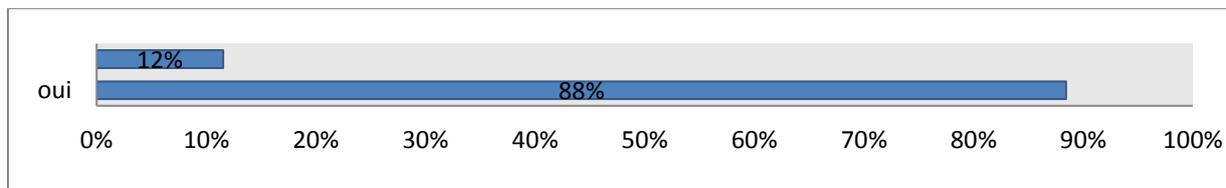


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

La majorité des employés de SONATRACH prennent que la communication, la fixation des objectifs clairs, la reconnaissance, l'autonomie, l'appartenance à la culture d'entreprise, le salaire et l'environnement de travail sont des axes favorisant la motivation par contre la formation et le développement de carrière ignore que ce facteur est générateur de motivation.

Q3 : Selon vous la motivation des salariés entraine-t-elle forcément un engagement pour l'entreprise ?

La figure N°09: Est-ce que la motivation entraine d'engagement?

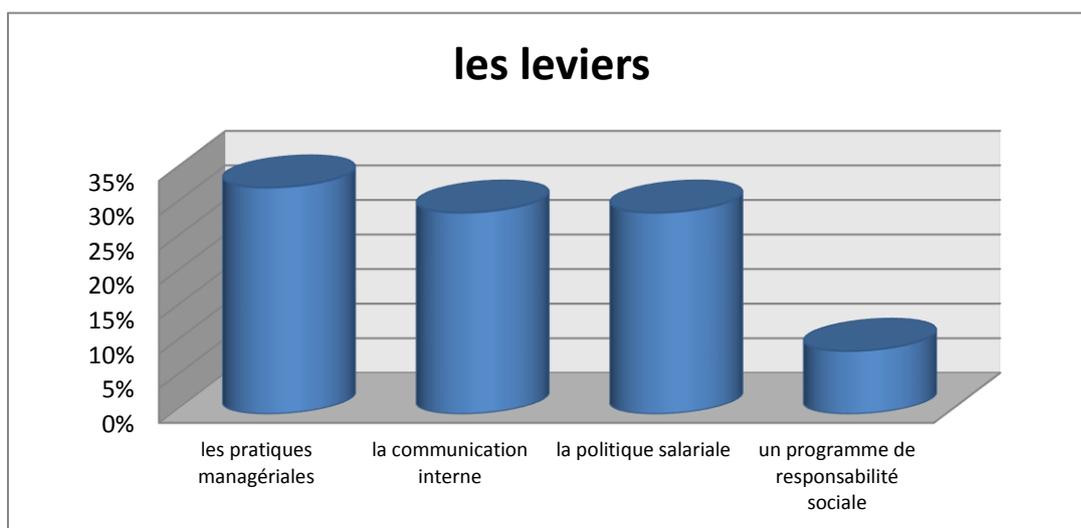


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

D'après les résultats on constate que la plupart des travailleurs confirment que la motivation des salariés entraîne un engagement pour l'entreprise soit un taux de 88%, cela dépend surtout de la capacité et l'aptitude de leader au sein de l'entreprise, car pour réussir une démarche il faudrait le en cours de chacun 12%.

Q4 : Les meilleurs leviers pour développer la motivation des employés au travail

Figure n°10 : les leviers de motivation



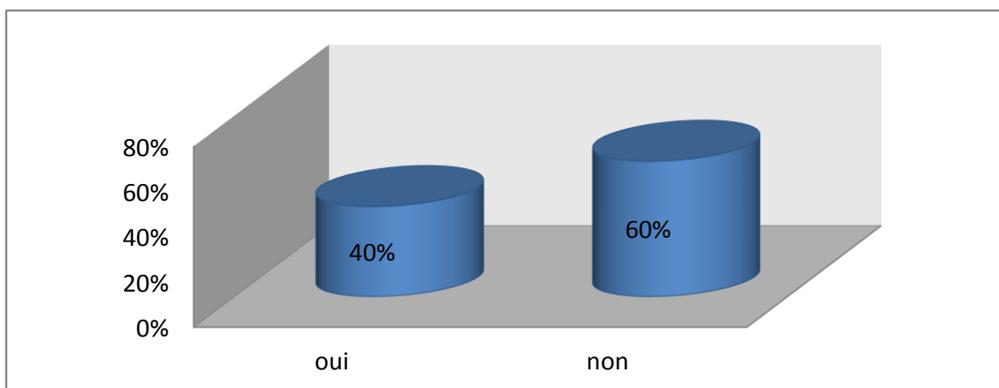
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Les résultats du questionnaire démontrent que les pratiques managériales est le premier levier utilisé par les employés pour développer la motivation avec un pourcentage de 33%, et en deuxième lieu la communication interne ainsi que la politique salariale avec 29%, suivi en dernier lieu 9% pour le programme de responsabilité.

L'entreprise s'engage dans les pratiques managériales de motivation de son personnel en s'appuyant sur la communication comme levier de partage et la rémunération comme facteur stimulant la motivation.

Q5 : Trouvez-vous que votre entreprise fournisse les efforts nécessaires pour motiver ses employés au travail ?

Figure n°11 : Répartition d'avis des enquêtés selon les efforts fournis par SONATRACH

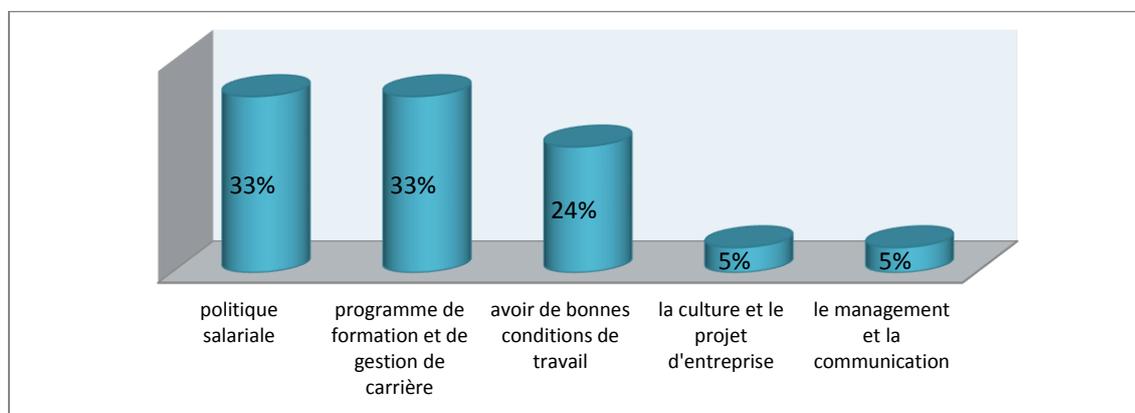


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Selon la population enquêtée les résultats nous démontrent que 60% des répondants ont confirmé que l'entreprise SONATRACH ne leur fournit pas assez d'efforts pour les motiver, alors que 40% disent le contraire, sachant que notre constat affirme les résultats bien que l'entreprise SONATRACH est reconnue par son système de rémunération et des avantages fournis mais aussi l'image de cette entreprise nous confirme ce constat.

Suite Q 5 :

Figure n°12 : Les techniques de motivation

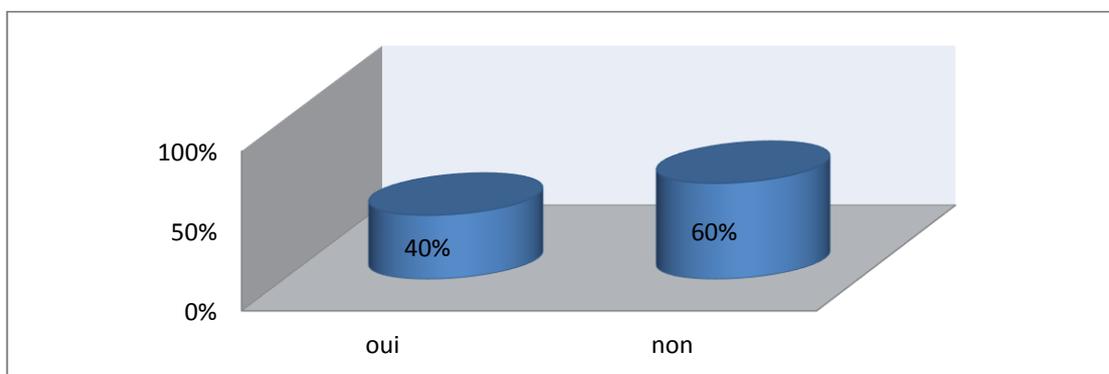


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Pour les 40% qui ont répondu par un oui, on note que 33% d'entre eux voient que la politique salariale et le programme de gestion de carrière sont les deux premières techniques utilisé par l'entreprise pour les motivé, 24% optent pour la disposition de bonnes conditions de travail, et uniquement 5% pour la culture et le management de l'entreprise. Cela reflète une faible communication et des réponses contradictoires à celle de des facteurs de motivation pour l'axe de formation et des gestions de carrière

Suite Q6 :

Figure n°13 : Répartition des populations qui opte pour l'importance de motivation

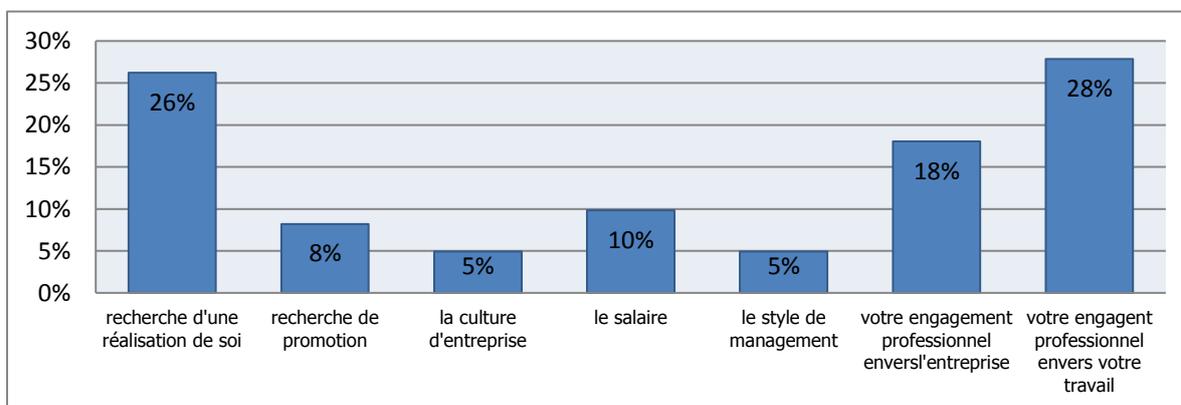


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

On à 60% qui ont répondu par un « non », les 40% d'entre eux jugent que ce n'est pas important pour l'entreprise de fournir des efforts pour les motivés.

Q6 : les efforts que vous fournissez dans la réalisation de votre travail sont-ils dû-à

Figure n°14: Les efforts fournis par les travailleurs pour la réalisation des taches



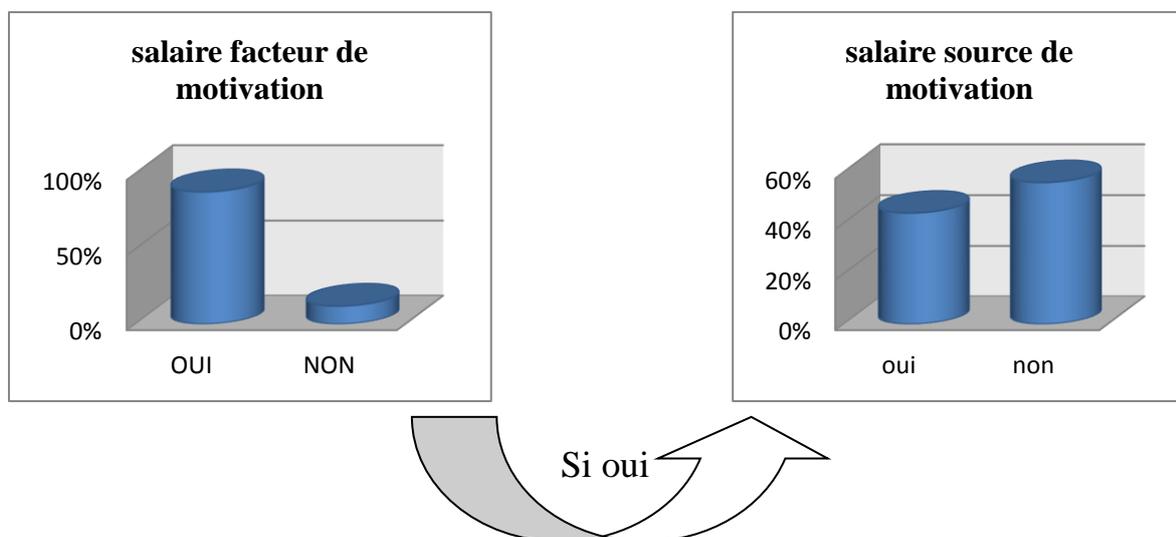
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

L'analyse de la question posée en ce qui concerne les efforts fournis dans la réalisation de travail, démontre que 28% des salariés jugent que ces derniers sont dus à leur engagement professionnel envers leur travail, 26% dans la recherche d'une réalisation de soi, 10% qui ont opté pour le salaire, par contre 8% pour la recherche de promotion, enfin que 5% la culture d'entreprise.

Nous faisons allusion aux diverses théories de motivation à savoir la théorie de besoin de Maslow et celle de Vroom, nos constats se contournent vers la recherche et la réalisation de soi, par un engagement individuel envers l'entité et les métiers exercés, cela veut dire qu'il y a une autodétermination des employés de la DRGB.

Q7 : La reconnaissance financière est-elle un élément que vous considérez comme important et qui favorise votre motivation au travail ?

Figure n°15 : La reconnaissance financière (outil qui favorise la motivation au travail), Si oui, est-elle la première source de motivation ?



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

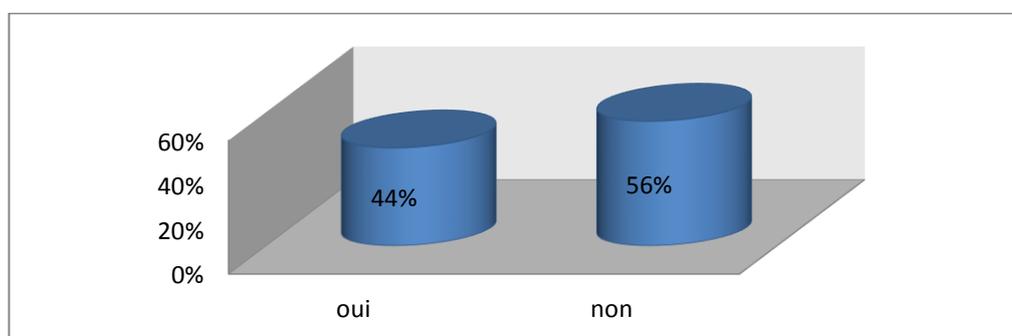
La majorité des travailleurs constate que la reconnaissance financière est un élément important qui favorise leur motivation avec un pourcentage de 88%, alors que les 12% qui restent disent le contraire.

D'après les résultats obtenus on constate que 44% des 88% trouvent que la reconnaissance financière est la première source de motivation, tandis que 56% des enquêtés jugent le contraire.

Cette opinion d'une source principale que provoque la rémunération est partagée par nos enquêtés.

Q8 : Peut-on dire que la motivation joue un rôle dans la réalisation des tâches de travail ?

Figure n°16 : Le rôle de la motivation dans la réalisation des tâches



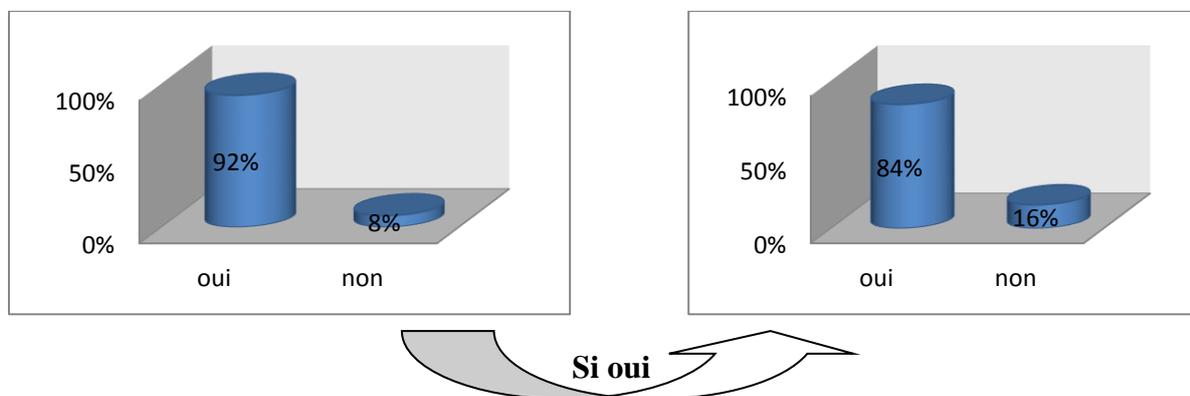
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure ci-dessus, nous avons constaté que 56% des enquêtés proclament que la motivation ne joue pas un rôle dans la réalisation des tâches, or que 44% prouvent le contraire.

Nous constatons sur le terrain que la motivation d'un agent responsable est un atout qui revêt une importance inestimable pour la bonne exécution du travail et bien évidemment la performance de l'entreprise.

Q9 :L'entreprise vous accorde-t-elle des primes ?

Figure n°17 : Les primes comme facteur de motivation, Si oui, vous rendent elles plus motivé ?

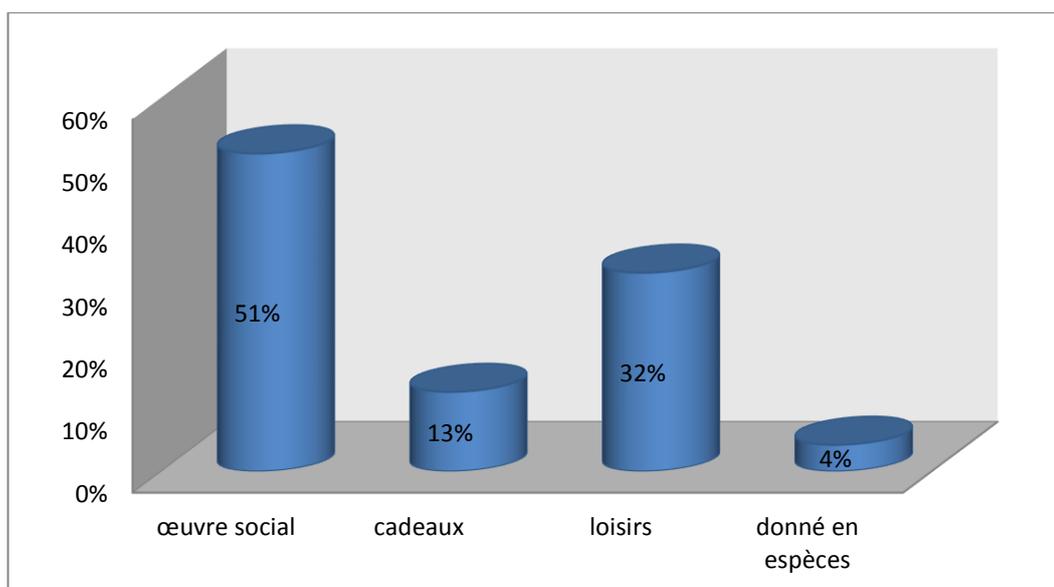


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Par la proportion soustrait dans cette figure-là presque totalité de notre échantillon son favorable que les primes présentent une source de motivation. La DRGB accorde une importance à l'octrois de divers primes à savoir les primes de zones, primes de risques pour quelques postes sensibles, primes de nuisances et des primes d'objectivité.

Q10 :Bénéficiez-vous des avantages sociaux

Figure n°18 : les avantages sociaux

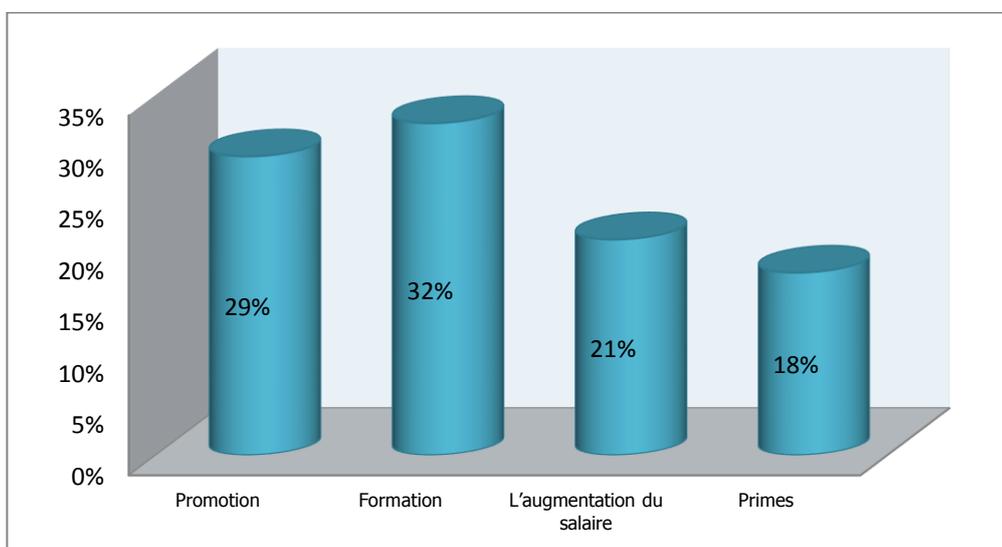


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Les résultats de la figure démontrent que nos enquêtés sont influencé par la politique de l'organisation par les actions sociales et des pratiques de loisirs engager qui représente des taux de 51% pour des œuvres social et 32% pour les loisirs, sachant que la distribution des cadeaux demeure minime malgré les efforts de la direction de remettre à ses employés des médailles d'ancienneté et des cadeaux occasionnel.

Q11 : Quel genre de récompenses préférez-vous pour être plus motivé au travail :

Figure n°19 : Les types de récompense



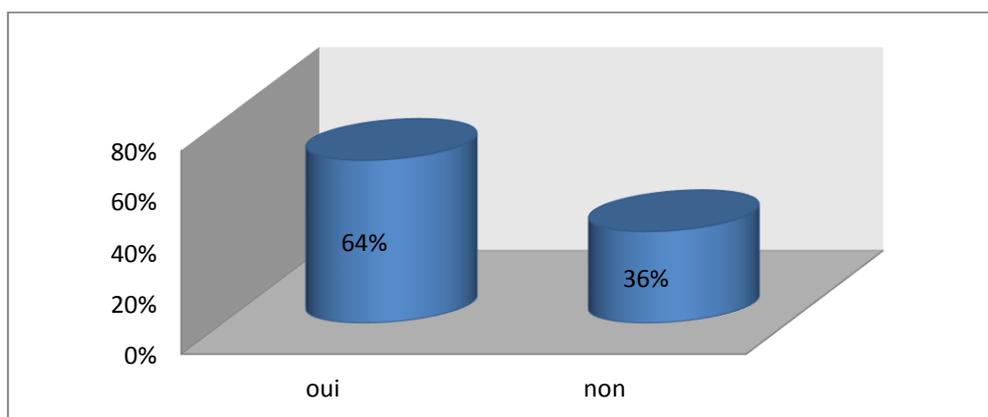
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

A partir des résultats de cette figure nos enquêtés optent pour la formation et la promotion comme premier type et facteurs de motivation, qui sont représentés à 32% et 29% respectivement. Par contre l'augmentation du salaire et les primes restent en derniers d'échelle de motivation vue la politique de rémunération de l'entreprise qui enregistre des réticences en matière d'augmentation (grille de salaire unique).

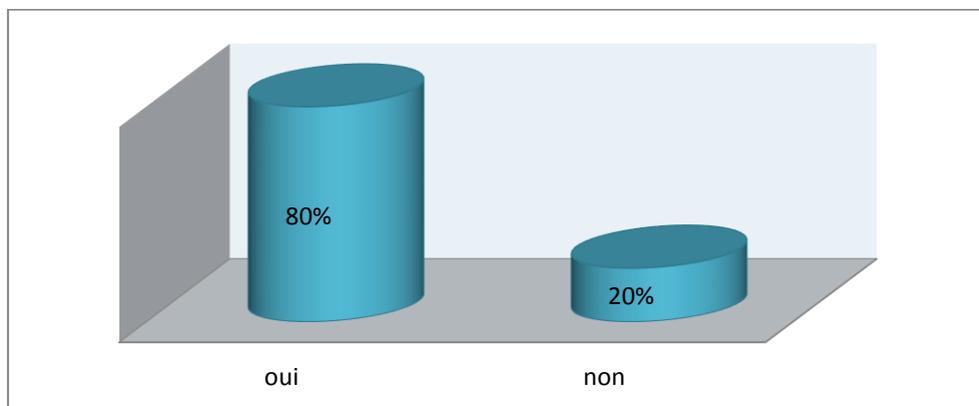
La formation citée comme facteur principal de motivation nommé dans un dilemme de constat à savoir la contradiction des répondants à cette question par rapport à la question deux là ou les répondants sont prononcé que ce facteur de formation n'est pas motivant, cela nous pousse à faire le constat de subjectivité des réponses.

Q12 : êtes-vous encouragés à chaque fois que vous accomplissez un bon travail ?

Figure n°20 : Répartition des résultats selon les encouragements au travail



Cela aide t-il à fournir plus d'effort dans la réalisation des taches au travail ?



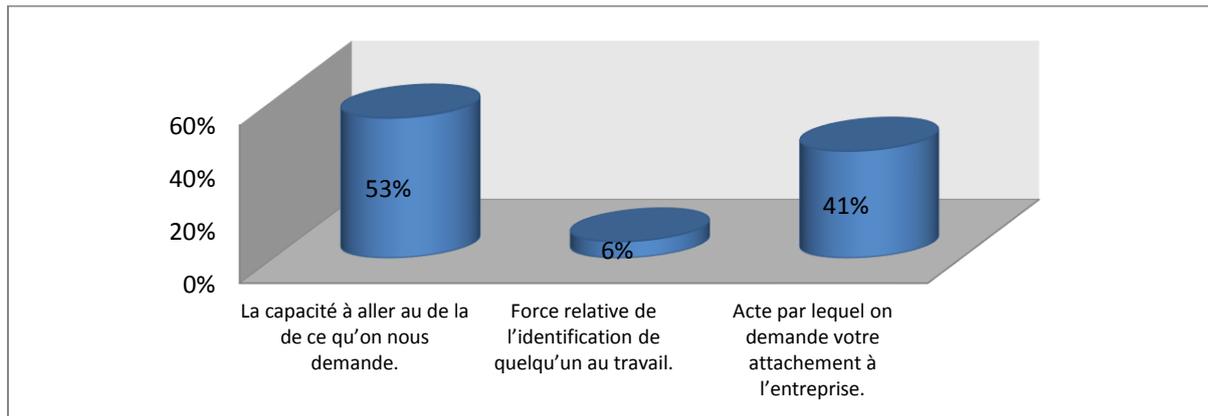
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de cette figure nous avons constaté que 65% de notre échantillon plaide pour un oui que l'encouragement au travail et aussi un facteur de motivation de fournir des efforts dans la réalisation des taches. Chose qui est confirmé avec un taux de 80% de nos enquêtés qui répondaient en oui, par contre il ya que 20% des 35% qui ne sont pas d'accord du principe que l'engagement au travail est un facteur de motivation.

2.3.3. Axe (3): présentation des résultats de la perception de l'engagement au travail

Q1 :Que signifie pour vous un employé motivé ?

Figure n° 21 :L'engagement au travail



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

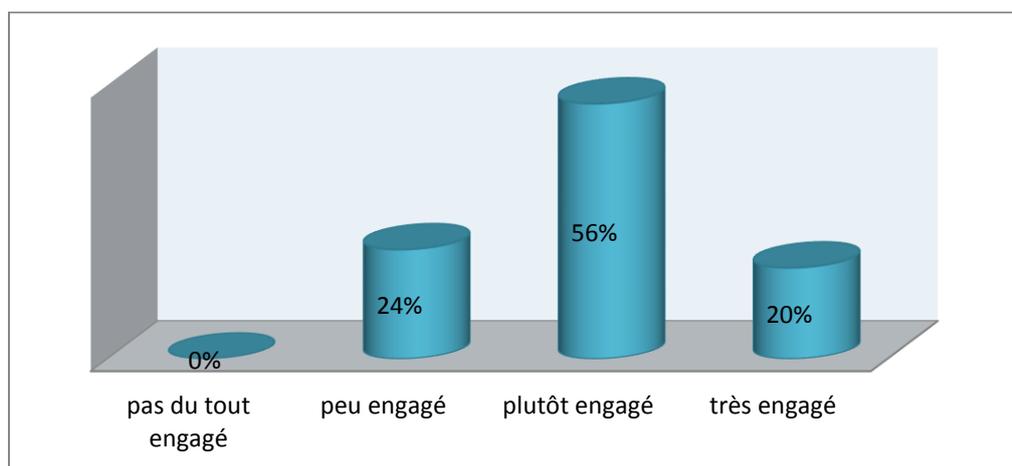
A partir des données présentées par cette figure sur l'avis des employées à propos de l'engagement au travail. Nous trouvons que 53% de l'échantillon voient que un employé engagé dans son travail c'est un employé qui a la capacité à aller au de la de ce qu'on lui demande, 41% représente l'acte par lequel on demande son attachement à l'entreprise, enfin 6% représente la force relative de l'identification de quelqu'un au travail.

A partir de là, nous déduisons du résultat de cette figure l'existence d'un degré d'engagement continue et l'engagement affectif très élevé par rapport au engagement normatif.

En effet, rappelons que l'organisation accorde une importance capital d'incarné le sentiment d'appartenance chez ses employés ainsi que rester dans ses engagements vis-à-vis de la normalisation qu'elle s'est engagé et d'honorer ses engagements par rapport au système management intégré.

Q2 : Quel est le degré d'engagement par apport à votre entreprise?

Figure n°22:Répartition de population selon le degré d'engagement



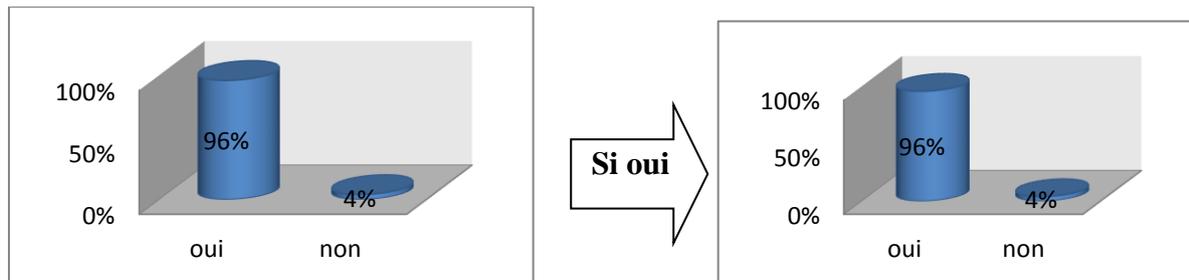
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

La plupart des travailleurs sont engagés avec des différents degrés, 56% des salariés sont plutôt engagés, 24% sont peu engagés, tandis que le reste 20% sont très engagés.

Cela reflète à l'esprit positif d'appartenance au travail qui se caractérise par la vigueur (niveau élevé d'énergie et de résilience pour faire face aux difficultés), le dévouement (une forte implication dans son travail), l'absorption (c'est la concentration dans leur travail et le plaisir ressenti dans l'exercice de ce travail).

Q3 :Trouvez-vous que le responsable hiérarchique joue un rôle important pour promouvoir l'engagement de l'employé au travail?

Figure n°23: Le rôle du responsable hiérarchique pour promouvoir l'engagement des salariés, Si oui, trouvez vous que ce rôle est important ?



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

La majorité des travailleurs constatent que le responsable hiérarchique joue un rôle très important pour promouvoir leur engagement avec un pourcentage de 96%, contrairement aux autres.

On constate que le responsable hiérarchique peut constituer, soit une source d'engagement pour l'employé, soit une source de désengagement toute en suivant.

Q4-Les faits qui peuvent influencer votre engagement au travail

Les enquêtés ont ordonné les faits qui influence leurs engagements au travail comme suit :

1. La rémunération.
2. Les perspectives d'évolution professionnelles.
3. La qualité de vie au travail.
4. Etre contrôlé par votre hiérarchie (votre travail, vos horaires).
5. Le sentiment d'appartenance à votre entreprise.
6. La reconnaissance de votre travail.
7. La responsabilité sociale de l'entreprise.
8. Avoir une capacité d'action, d'initiative, être écouté.
9. L'image que vous avez sur votre entreprise.
10. La qualité du management.

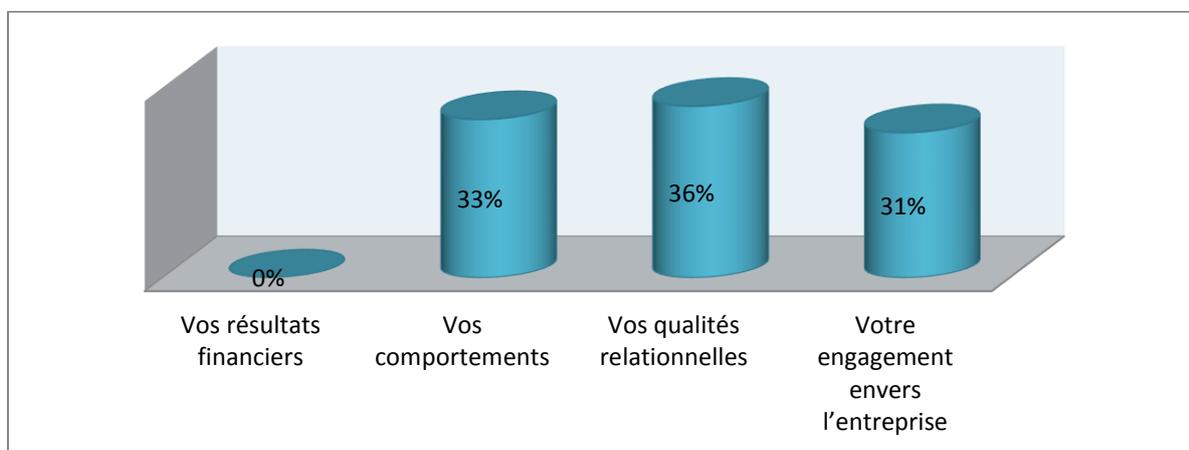
Figure n° 24 : les faits qui peuvent influencer l'engagement au travail



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Q5 : Sur quels type de résultats êtes-vous évalué(e) ?

Figure n°25 : Les faits qui influencent l'engagement des travailleurs au sein de SONATRACH



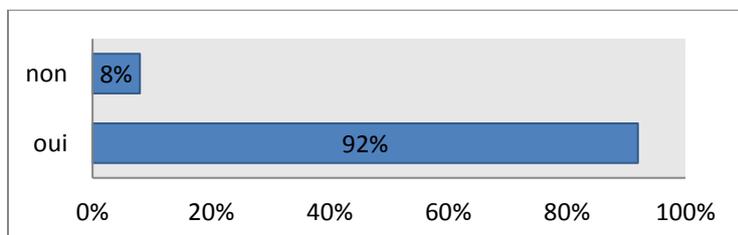
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Les travailleurs de l'entreprise SONATRACH trouvent qu'ils sont évalués par rapport a leurs qualités relationnelles (36%), (33%) sont évaluer selon leurs comportements, enfin (31%) selon leurs engagements envers l'entreprise.

Cela signifie que l'engagement n'a pas eu sa part au niveau d'évaluation.

Q6 : Trouvez-vous que vos résultats au travail sont meilleurs lorsque vous êtes plus engagé ?

Figure n°26 : Les types de résultats par lesquels les employés sont évalués



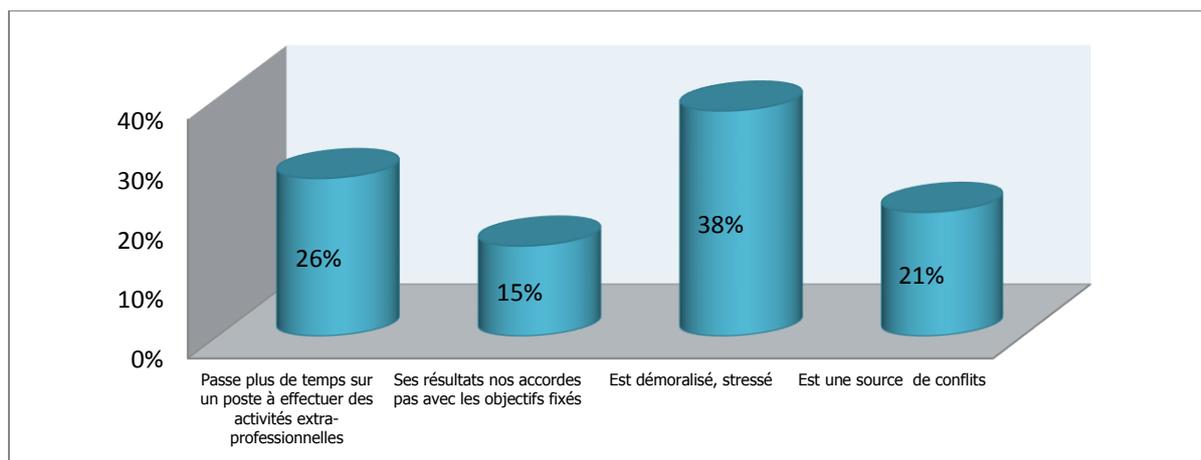
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Les statistiques démontrent que plus de 92% des enquêtés affirment que leurs résultats sont meilleurs lorsque ils sont engagés et 8% n'ont pas la même vision.

Si oui → Pour ceux qui ont opté par un oui, expliquent qu'une forte implication au travail engendre des résultats satisfaisants, aussi un agent engagé aime ce qu'il fait contrairement à celui qui ne l'est pas, ce dernier fait quelque chose sous volonté du bâclage.

Q7 : À votre avis, un salarié moins engagé :

Figure n°27 : les critères d'un salarié moins engagé au travail



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

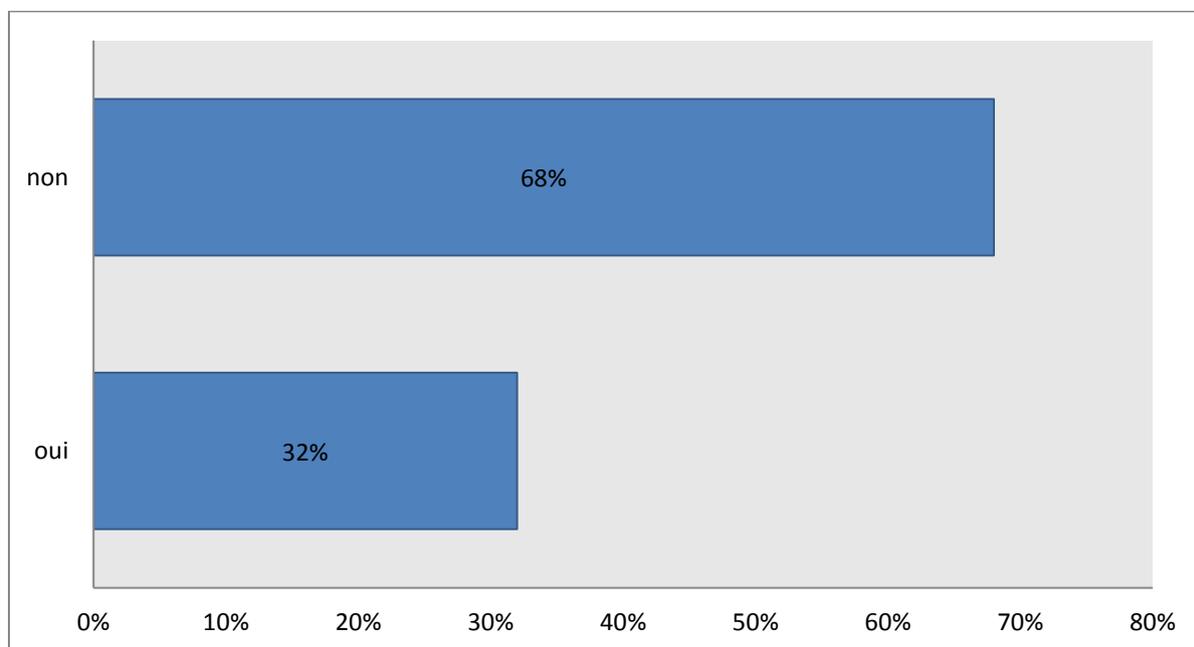
Dans cette figure, 38% des enquêtés disent qu'un salarié moins engagé est celui qui est démoralisé et stressé, 26% disent que c'est celui qui passe plus de temps sur un poste à

effectuer des activités extra-professionnelles, alors que 21% d'entre eux jugent qu'un employé moins engagé est celui qui a beaucoup de conflits, enfin 15% ont dit que c'est celui qui a des résultats qui ne s'accordent pas avec les objectifs fixés.

Nous pouvons dire que le mal-être d'un employé au travail entraîne son désengagement et le mal fonctionnement de l'entreprise.

Q8 : Trouvez-vous que votre entreprise utilise des techniques pour vous rendre plus engagé ?

Figure n°28: le degré d'engagement au sein de SONATRACH



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Comme le montre les résultats ci-dessus 68% des répondants confirment que Sonatrach n'utilise pas des techniques pour les rendre plus engagé, tandis que les 32% des enquêtés jugent le contraire.

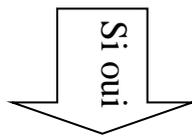
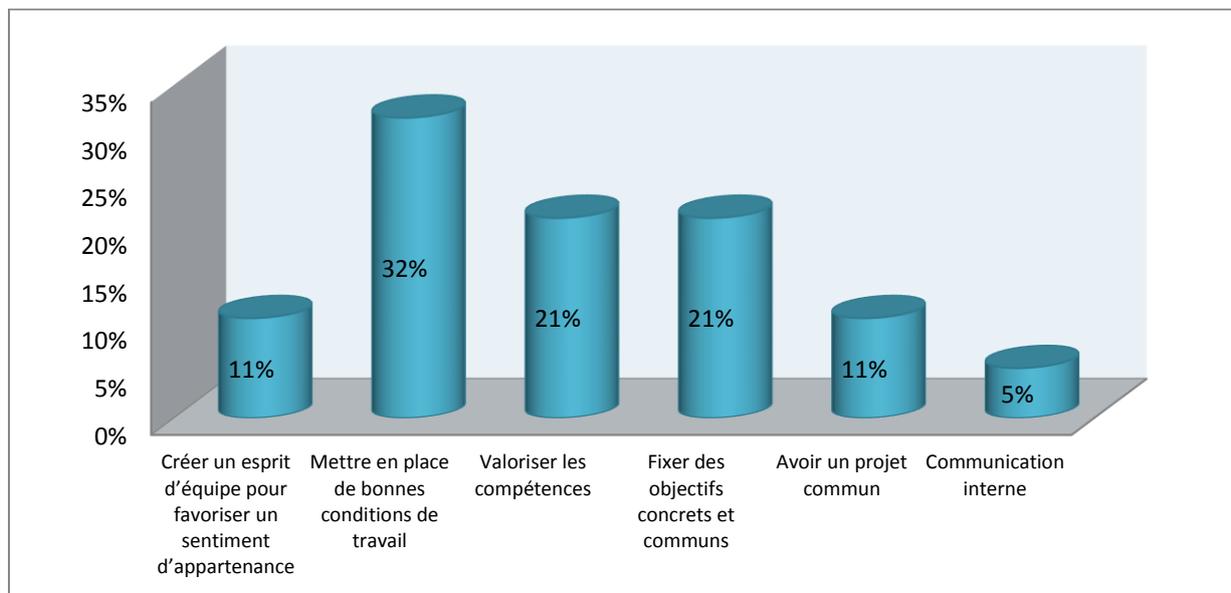


Figure n°29 : Les techniques utilisés pour susciter l'engagement au travail



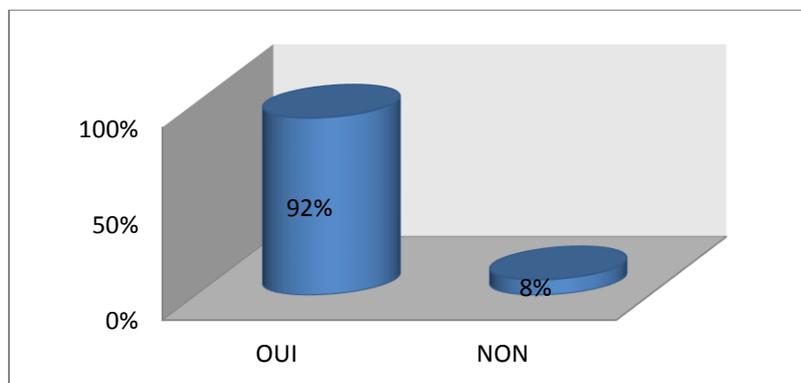
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Dans la figure, 32% des salariés jugent que la mise en place des bonnes conditions de travail c'est la technique la plus utilisée par l'entreprise, suivi par la fixation des objectifs concrets et communs et la valorisation des compétences avec un taux de 21% ,tandis 11% pour la création d'esprit d'équipe pour la favorisation d'un sentiment d'appartenance et la disposition d'un projet commun, enfin un taux de 5% représente la communication interne.

Ceci dit, que les techniques proposées par l'entreprise ne peuvent s'appliquer que par les responsables vraiment engagés envers l'entreprise.

Q9 : Pensez-vous qu'il y ait un lien entre engagement des collaborateurs et leur motivation ?

Figure n°30 : Le lien entre engagement des collaborateurs et leur motivation



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure, 92% des enquêtés consolident qu'il existe un lien entre la motivation et l'engagement au travail, alors qu'uniquement 8% avouent que chacun d'eux est défiant de l'autre.

D'après les réponses de nos enquêtés on constate que l'engagement et la motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire mais ils ne sont pas non plus systématiques. Nous pouvons dire que la motivation est l'énergie qui alimente le processus d'engagement.

2.4. La synthèse du questionnaire

- Au sein de SONATRACH tous les employés sont unanimes sur le fait que la motivation est le fait de se sentir satisfait au travail.
- Plus que le salaire, responsabiliser son équipe s'avère être un formidable levier de motivation, la responsabilisation est liée de près à la reconnaissance au travail.
- SONATRACH ne fournit pas beaucoup d'efforts, en ce qui concerne les techniques de motivation.
- Au Sans la communication active, il est difficile d'entretenir le niveau d'engagement des employés.
- La rémunération joue un rôle primordial dans l'engagement des salariés.
- SONATRACH assimile la motivation et l'engagement au travail à la sensibilisation des employés.

2.5. De ces constats nous suggérons ce qui suit

- L'entreprise SONATRACH doit mettre un système de communication pour une circulation rapide et transparente de l'information.
- Le manager doit être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service.
- SONATRACH doit instaurer la transparence afin de mettre en évidence le rapport entre tâche effectuée et la rémunération.
- Le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des projets défis.
- Il faut stimuler la créativité en fixant des objectifs clairs.
- Le manager doit identifier les facteurs de motivation de chaque membre de son équipe et agir sur les plus pertinents.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons pu détecter les pratiques les plus importantes aux yeux des employés de SONATRACH, et il faut souligner que cette dernière applique un système de motivation au travail qui touche essentiellement la rémunération ainsi que la formation.

L'entreprise SONATRACH doit améliorer son système de motivation au travail pour être plus efficace et assurer l'engagement de ses salariés.

On aura en effet pu remarquer que le suivi de l'engagement n'était pas aisé et qu'une étude annuelle ne suffit sans doute pas. La satisfaction des besoins des salariés s'effectue au jour le jour et il est nécessaire que les managers prennent conscience de cette problématique.

Il faut continuer à veiller sur ses salariés et notamment à ceux qui peuvent être sur-engagés car cela peut conduire au surmenage voire au burnout. Gérer l'engagement, c'est donc aussi s'engager sur le long-terme.

Il semble donc nécessaire de développer une résilience plutôt qu'une puissance afin de consolider la motivation et d'arriver à un engagement durable.

Conclusion générale

Conclusion Générale

En conclusion, on a voulu traiter l'un des aspects importants qui permettent à l'entreprise la réalisation de ses objectifs et aux employeurs l'atteinte et la satisfaction de leurs besoins, qui est le lien entre la motivation et l'engagement au travail .

A travers ce travail que nous avons mené, nous pouvons dire que les entreprises aujourd'hui sont face à des difficultés pour maîtriser et améliorer de processus d'engagement. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent les meilleures solutions et moyens de communication interne pour influencer leurs salariés en termes de motivation, pour cela qu'elles doivent déterminer des stratégies bien mises en place.

Notre étude montre que l'application des moyens efficaces en matière de motivation et d'engagement permet à l'entreprise à la fin d'atteindre ses objectifs, dont le rôle et la place de motivation et d'engagement entre les salariés est liée à l'existence d'outils, moyens, et leur utilisation.

Durant la réalisation de notre recherche au sein de SONATRACH, on a remarqué que cette dernière donne beaucoup d'importance à la motivation au sein de leur administration, dont le but est de promouvoir l'engagement des salariés.

Enfin, après les résultats obtenus, on peut dire que la motivation est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour adopter le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir par exemple) ou d'une force externe (obtention d'une récompense). Sa manifestation la plus tangible en est l'ensemble des efforts déployés dans le travail et dirigés, avec intensité et de manière persistante, vers des objectifs attendus par l'organisation. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et mentale dirigée dans une activité.

Aussi la motivation est-elle une caractéristique personnelle et liée au contexte : l'individu est motivé pour et par quelque chose et non pas de manière absolue.

Elle se base essentiellement sur des éléments rationnels alors que l'engagement inclura des éléments d'ordre affectif.

Si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction de ce mouvement et si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet à l'entreprise d'utiliser au mieux cette énergie.

Conclusion Générale

Un employé a plus de chance d'être engagé si ses besoins tels que le plaisir et le respect, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement ou encore les perspectives d'évolution sont satisfaits. Néanmoins l'engagement reste personnel et dépend de la personnalité de chacun.

Attention également à ne pas confondre engagement du salarié et satisfaction du salarié. Un salarié peut être satisfait de son travail (pas exigeant, travail bien payé) mais ne pas être engagé pour autant et ne pas « en faire plus que ce qu'on lui demande ». L'inverse étant vrai aussi : un salarié engagé peut ne pas être satisfait de son travail (cette situation est dangereuse pour le salarié car elle peut mener au burnout par exemple).

En pratique, l'engagement et motivation ne sont pas incompatibles bien au contraire mais ils ne sont pas non plus systématiques. En effet, un salarié peut être démotivé par son poste actuel (effet de routine, problème de management, conditions de travail dégradées..) mais engagé vis à vis de son entreprise car il adhère aux valeurs à la culture de celle-ci, et pense qu'une forte implication aura des effets positifs sur sa capacité à changer de rôle et sa carrière future.

La préoccupation principale de cette étude était de trouver une réponse à la question de recherche principale qui suit : **Quelle est la relation entre la motivation et l'engagement au travail ?** Afin de répondre à cette question principale, nous avons jugé indispensable de donner plus d'éclaircissements sur les notions motivation au travail et l'engagement, ainsi la relation entre eux est perçue comme l'un des leviers essentiel de la bonne santé d'une organisation, elle a certaines caractéristiques dont donner du sens au travail et renforcer l'estime de soi d'un employé, et pour qu'un système d'engagement au travail soit mis en place certaines étapes doivent être respectées à savoir la planification, le suivi et l'évaluation.

Lors de notre étude pratique, nous avons essayé d'apporter la réalité de la considération de processus de motivation et la mise en place d'un système d'engagement au sein de l'entreprise SONATRACH, en suivant une méthode mixte.

L'entretien avec le DRH de l'entreprise SONATRACH et le questionnaire établie nous a permis de constater que un bon système de motivation au travail enjoint de l'engagement. Ce qui peut confirmer nos hypothèses, ainsi il nous a donné un éclairage sur notre question de recherche.

Conclusion Générale

D'après les résultats des questionnaires élaborés aux employés nous ont permis de constater qu'y a un bon système de motivation au sein de SONATRACH. Ce qui peut confirmer la première hypothèse.

Ainsi, les considérations constatées d'après les employés en ce qui concerne l'engagement et son importance au travail. Ce qui nous a confirmé la deuxième hypothèse.

Nous avons pus constater a partir de nos entretiens avec le DRH que la démarche d'engagement est informel, mais reste toujours importante et indispensable pour l'organisation.

Les questionnaires élaborés aux employés nous ont permis de constater que l'engagement au travail est lié directement à la motivation et la bonne conduite de ces deux éléments induite la performance de l'entreprise.

Nous avons pus constater que les employés de SONATRACH sont très intéresser par l'engagement au travail.

Les questionnaires nous ont permis de constater que l'entreprise SONATRACH doit donner plus d'importance au processus d'engagement et la motivation.

Notre étude s'est portée sur la thématique de la relation entre la motivation et l'engagement au travail qui est originale et d'actualité, en effet, à notre connaissance, notre recherche est la première qui traite cette thématique en science de gestion, ajoutant à cela le fait que à travers notre étude nous avons essayer d'approfondir nos connaissances sur le terrain, et d'approcher au mieux la réalité de l'entreprise SONATRACH à travers les entretiens et des questionnaires.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la notre ne fait pas l'exception. En effet, toute au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de contraintes, sur le plan de la documentation et sur le plan de la pratique. En effet, la majorité des ouvrages et articles consultés ne touchent pas directement la relation entre la motivation et l'engagement et ceux qui la touchent directement traitent l'aspect psychologique.

De plus la procuration des documents concernant les deux processus et leurs mise en place au sein de SONATRACH était quasiment impossible vue qu'ils sont confidentiels.

Conclusion Générale

Toutes ces limites ouvrent certaines perspectives de recherche future. En effet, Il semble que, pour s'appuyer sur des bases solides, la motivation et l'engagement au travail doivent s'intégrer dans les habitudes de vie au travail des employés et des managers, dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et dans l'organisation actuelle du travail.

[Tapez un texte]

[Tapez un texte]

Bibliographies

○ **Bibliographies:**

- Alain ANTOINE, thèse de doctorat régime es science de gestion, université de Nancy 2, la mesure de la qualité [file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20(4).pdf) le 06-06-2018 à 01:43
- CHARLES-PAUVERS, Brigitte, PEYRAT-GUILLARD, Dominique. L'implication ou l'engagement au travail
- DOLAN .SHIMON . ET AUTRES. « PSYCOLOGIE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL »Ed : Gaëtan Marin, Québec, 2003, P78
- Etienne SERUPIA SEMUHOZA, *Théories de la motivation au travail*, Edition l'Harmattan, 2009.
- Emmanuel, M. et Mathieu, D. : « Les clés de la performance », Les éditions Démos, 2004, p.24
- Fabien. Fenouillet, LA MOTIVATION, Dunod, Paris, 2003, P49
- LEVY-LEBOYER Claude, «LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE, MODEL ET STRATEGIE »Paris, 2003, P32.
- M. Darbelet, L'EESSENTIEL SUR LE MANAGEMENT Copyright Editions FOUCHER, Paris, 2006, P271
- Klein, H. J.Molloy, J. C. &Brinsfield,C.T.(2012). Reconceptualizing workplace comrnitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1) ,222-238.
- Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014,p280
- Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014
- Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p317-326
- Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel vol3 1^{er} édition 3^{ème} tirage 2014 de p290-291
- Patrick Gilbert,la psychologique du travail et des organisation « L'engagement » éditions l'harmattan 2002,vol8,n°3, p.29.

- ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, VANDENBERGUE, Christian (sous la dir.). Comportement organisationnel volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.
- S. Maugeri. Ed.Dunod, Paris, 2004, Mémoire de magister en management, culture d'entreprise et motivation des salariés 2010/2011
- Thèse, la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise 2013/2014.
- Traduction libre: « the attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group » (Kanter, 1968, p.507)
- Traduction libre: « the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization » (Porter et al., 1974, p.604).
- Vallerand, R.J et Thill, E.E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation, Etudes Vivantes.

- **Webographies**

- Alain ANTOINE, thèse de doctorat régime es science de gestion, université de Nancy 2, la mesure de la qualité [file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20(4).pdf) le 06-06-2018 à 02:43
-
- [file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/uer/Downloads/53351791414d3%20(4).pdf)
- <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/avoir-des-salaries-engages-ce-n-est-pas-si-complique-6605.php?XdAywc0Vrmv3cVIW.99>
- Article de [François Geuze](#) sur les mesures d'engagement, <http://www.o2j.com/fr/audit-social/l-engagement-des-collaborateurs.html>.
- Article par LAURANT DESAIARE, <https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/engagement-et-motivation>
- <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf> Psychologie Québec / Dossiervolume 25 / numéro 05 / septembre 08 ; 28-05-2018 à 22h08.
- www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s.html#_Toc266928582 ; 30-05-2018 à 10h22.
- <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise.29.05.2018/02H32>

- Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management.2010.p27.

Annexes

Questionnaire

Axe 1 : Les données personnelles

a) **Genre :**

b) Masculin

c) Féminin

1. **Quel âge avez-vous :**

..... Ans

2. **Quel est votre niveau d'instruction :**

a) Moyen

b) Secondaire

c) Supérieur

Autre.....

3. **Ancienneté professionnelle :**

a) Moins d'une année

b) De 1 à 5 ans

c) De 6 à 10 ans

d) De 11 à 15 ans

e) De 16 à 20 ans

Questionnaire

Axe(2) : La motivation au travail

1. A votre avis, un employé motivé est un employé :

- Satisfait dans son travail
- Animé d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Plus susceptible à innover
- Autonome
- Engagé

Autre(précisez).....
.....
.....
.....

2. Les facteurs favorisant votre motivation sont : (vous pouvez cocher plus d'une réponse)

- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - La formation continue et le développement de votre carrière | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La communication (réunions quotidiennes, mensuelles, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La fixation d'objectifs clairs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - La reconnaissance | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - L'autonomie au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - L'ambiance et l'environnement de travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - L'appartenance à la culture d'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Le salaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Autres(précisez)
.....
.....
.....
.....

Questionnaire

3. Selon vous la motivation des salariés entraine-t-elle forcément un engagement pour l'entreprise ?

Oui

Non

Expliquez dans les deux cas :

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

4. Les meilleurs leviers pour développer la motivation des employés au travail sont :

- Les pratiques managériales
- La communication interne
- La politique salariale (dont primes, avantages, etc.)
- Un programme de responsabilité sociale (RSE)

Autres (précisez)

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

5. Trouvez-vous que votre entreprise fournisse les efforts nécessaires pour motiver ses employés au travail ?

Oui

Non

Si oui, parmi les techniques utilisés ci-dessous, lesquelles votre entreprise utilise ?

- Politique salariale
- Programme de formation et de gestion de carrière
- Avoir de bonnes conditions de travail
- la culture et le projet d'entreprise
- Le management et la communication

Questionnaire

Si non, trouvez-vous que c'est indispensable de le faire ?

Oui Non

6. les efforts que vous fournissez dans la réalisation de votre travail sont-ils dû-à :

- Recherche d'une réalisation de soi
- Recherche de promotion
- La culture d'entreprise
- Votre salaire
- Le style de management
- Votre engagement professionnel envers l'entreprise
- Votre engagement professionnel envers votre travail

7. La reconnaissance financière est-elle un élément que vous considérez comme important et qui favorise votre motivation au travail ?

Oui Non

Si oui, est-ce qu'elle représente la première source de votre motivation au travail ?

Oui Non

8. Peut-on dire que la motivation joue un rôle dans la réalisation des tâches de travail ?

Oui Non

Justifiez dans les deux cas :

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

9. L'entreprise vous accorde-t-elle des primes ?

Oui Non

Si oui, Ces primes vous rendent elles plus motivé ?

Oui Non

10. Bénéficiez-vous des avantages sociaux tel que :

- Œuvres social
- Cadeaux
- Loisirs (voyages)
- Donné en espèces

Autres (précisez)

Questionnaire

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

Ces avantages sociaux constituent pour vous :

- Sources de motivation
- Une obligation de l'entreprise envers vous.
- Une politique de l'entreprise pour améliorer ses services

Autres(précisez).....
.....
.....

11. Quel genre de récompenses préférez-vous pour être plus motivé au travail :

- Promotion
- Formation
- L'augmentation du salaire
- Primes

Autres(précisez).....
.....
.....
.....

12. êtes-vous encouragés à chaque fois que vous accomplissez un bon travail ?

Oui Non

Cela aide-t-il à fournir plus d'effort dans la réalisation des taches de travail ?

Oui Non

Expliquez

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

Questionnaire

Axe (3) : L'engagement au travail

1. la question de l'engagement des salariés vous évoque :

- la capacité à aller au-delà de ce qu'on nous demande
- force relative de l'identification de quelqu'un au travail
- acte par lequel on demande votre attachement à l'entreprise

Autres(précisez).....
.....
.....

2. Quel est le degré d'engagement par apport à votre entreprise?

- Pas du tout engagé
- Peu engagé
- Plutôt engagé
- Très engagé

Expliquez dans les quatre cas :

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

3. Trouvez-vous que le responsable hiérarchique joue un rôle important pour promouvoir l'engagement de l'employé au travail?

Oui Non

Si oui, trouvez-vous que ce rôle est

- Pas du tout important
- Peu important
- Plutôt important
- Très important

Questionnaire

Expliquez pourquoi dans les quatre cas :

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

4. Les faits qui peuvent influencer votre engagement au travail sont : (ordonnez pas priorité)

- La rémunération.
- L'image que vous avez sur votre entreprise.
- La qualité du management.
- Avoir une capacité d'action, d'initiative, être écouté.
- Être contrôlé par votre hiérarchie (votre travail, vos horaires).
- La reconnaissance de votre travail.
- Le sentiment d'appartenance à votre entreprise.
- La qualité de vie au travail.
- La responsabilité sociale de l'entreprise.
- Les perspectives d'évolution professionnelles.

Autres, précisez

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

5. Sur quels type de résultats êtes-vous évalué(e) ?

- Votre rendement
- Vos résultats financiers
- Vos comportements
- Vos qualités relationnelles
- Votre engagement envers l'entreprise

Autres

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

Questionnaire

6. Trouvez-vous que vos résultats au travail sont meilleurs lorsque vous êtes plus engagé ?

Oui

Non

Si oui, vous l'expliquez comment ?

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

Si non, pourquoi ?

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

7. À votre avis, un salarié moins engagé :

- passe plus de temps sur un poste à effectuer des activités extra-professionnelles
- ses résultats ne s'accordent pas avec les objectifs fixés
- Est démoralisé, stressé
- Est une source de conflits

Autres(précisez).....
.....
.....

8. Trouvez-vous que votre entreprise utilise des techniques pour vous rendre plus engagé ?

Oui

Non

Si oui, parmi les techniques utilisées ci-dessus, lesquelles votre entreprise utilise :

- Créer un esprit d'équipe pour favoriser un sentiment d'appartenance
- Mettre en place de bonnes conditions de travail
- Valoriser les compétences
- Fixer des objectifs concrets et communs
- Avoir un projet commun
- Communication interne

.....
.....

Questionnaire

.....
.....
Si non, trouvez-vous quelle devras faire plus d'effort pour promouvoir l'engagement de ses salariés au travail?

Oui Non

9. Pensez-vous qu'il y ait un lien entre engagement des collaborateurs et leur motivation ?

Oui Non

Expliquez la nature de ce lien :

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

Merci pour votre participation Recherche Universitaire

Table des matières

Les remerciements	
Dédicace	
La liste des tableaux	
La liste des figures	
La liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : la motivation au travail	05
Introduction	05
Section 01 : La motivation au travail : Définition et les revers théoriques	05
1.1. Définition de la motivation	05
1.2. Les théories de motivation	06
1.2.1. Les théories substantialistes dites du contenu	06
1.2.1.1. L'école des relations humaines	06
1.2.1.2. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg	09
1.2.1.3. La théorie X-Y de Mac Gregor	09
1.2.2. Les théories du processus	10
1.2.2.1. La théorie du système V.I.E	11
1.2.2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams	13
1.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke	13
1.3. Les typologies et les sources de motivation	15
1.3.1. Les typologies de la motivation	15
1.3.1.1. La motivation finale	15
1.3.1.2. La motivation instrumentale.	16
1.3.1.3. La motivation de survie	16

1.3.1.4. La motivation obsessionnelle	16
1.4. Les sources de motivation	17
1.4.1. La motivation intrinsèque.....	17
1.4.2. La motivation extrinsèque	17
Section 02 : Les formes, les facteurs et les risques de la démotivation	18
2.1 Les formes de la motivation	18
2.1.1 La motivation autonome (intrinsèque)	18
2.1.2 La motivation contrôlée (extrinsèque).	19
2.1.3. L'amotivation	20
2.2. Les facteurs de la motivation	21
2.2.1. Les facteurs intrinsèques	22
2.2.2. Les facteurs extrinsèques	24
2.3 Les risques de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise	25
2.3.1. Définition de la démotivation	25
2.3.2. Les causes de la démotivation	26
2.3.3. Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise.....	27
Conclusion	28
Chapitre II : L'engagement organisationnel et lien avec la motivation au travail	29
Introduction	29
Section 01 : La conceptualisation de l'engagement organisationnel (EO)	30
1.1. Définition de l'engagement organisationnel (EO)	30
1.2. Les typologies de l'engagement organisationnel	31
1.2.1. L'engagement organisationnel affectif	31
1.2.2. L'engagement organisationnel normatif	32
1.2.3. L'engagement organisationnel de continuité	32
1.3. Notions proche à l'E.O et lien entre eux	33
1.3.1. Définition des notions (motivation – satisfaction- implication)	33

1.3.1.1. La motivation	33
1.3.1.2. La satisfaction	33
1.3.1.3. L'implication	34
1.3.2. Liens entre motivation, satisfaction et implication	34
1.3.2.1. Motivation et satisfaction	34
1.3.2.2. Satisfaction et implication	35
1.3.2.3. Implication et motivation	35
1.4. Les objectifs de l'engagement organisationnel	36
1.4.1. Engagement envers l'environnement immédiat	36
1.4.2. L'engagement vis à vis du groupe de travail	36
1.4.3. L'engagement vis-à-vis du supérieur	37
1.5. Les conséquences de l'engagement organisationnel	38
Section 02 : la démarche d'OE et l'impact de la motivation sur l'EO.	43
2.1. La stimulation de l'engagement	43
2.2. Quand le manager devient coach	44
2.3. Les leviers de l'engagement	44
2.4. Le lien entre la motivation et l'engagement	47
Conclusion	49
Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueille et la méthodologie de l'enquête.....	50
Introduction	50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	51
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise SONATRACH	51
1.1.1. Objectif et évolution.....	52
1.1.2. Organisation de la société	53
1.1.3. Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)	53
1.1.3.1. Historique et mission.....	53
1.1.3.2. Organisation de la DRGB	54

1.1.3.2.1. Description de l'organigramme	54
1.1.3.2.2. La situation géographique de la DRGB	55
1.2. La présentation de la méthodologie de recherche	56
1.2.1. Présentation de l'étude	56
1.3. Présentation de la méthodologie de recherche	56
1.3.1. L'objectif de l'enquête	56
1.3.2. Présentation de l'étude	57
1.3.3. Structure et déroulement de l'entretien	57
1.3.4. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire	58
1.3.5. Techniques d'analyse des résultats	58
Section (2): présentations et discussions des résultats de l'étude	59
2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH	59
2.2. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH	61
2.2.1. La synthèse des entretiens	65
2.3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire	65
2.3.1. Axe (1): présentation des résultats du répondant : vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant	65
2.3.2. Axe (2): présentation des résultats de la perception de la motivation au travail	67
2.3.3. Axe (3): présentation des résultats de la perception de l'engagement au travail	78
2.4. La synthèse du questionnaire	85
2.5. De ces constats nous suggérons ce qui suit	85
Conclusion.....	85
Conclusion générale	87
Bibliographies	
Annexes	
Résumé	

Table des matières

Résumé :

La motivation et l'engagement au travail, représentent un enjeu très important pour les entreprises, aujourd'hui elles constituent l'un des objectifs de toutes entreprises qui veut garantir sa pérennité et soigner la qualité de ses services, en vue de fidéliser ses employés, car un employé motivé et engagé est un employé performant dans son travail.

SONATRACH, a adoptée une démarche de motivation et d'engagement au travail afin de satisfaire ses employés qui se réalisent par quelques formes, ces dernières permettent de renforcé la relation de l'entreprise avec ses collaborateurs afin de les sauvegarder et les fidéliser à long terme.

Concepts clés :

Motivation, satisfaction, implication, démarche de motivation, engagement au travail, SONATRACH.

Summary:

Motivation and commitment to work are very important issue for companies, today they are one of the objectives off all companies that wants to ensure its sustainability and care for the quality of its services, in order to retain its employees because a motive and engaged employee is a good performer in his job.

SONATRACH has adopted o motivational approach and commitment to work to satisfy its employees who are realized by some forms, the latter allow to strengthen the relationship of the company with its employee to save and retain long-term.

Key concepts:

Motivation, satisfaction, involvement, motivation, commitment work, SONATRACH.