



Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Science de Gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Gestion Des Ressources Humaines

Thème :

**Impact de l'insécurité perçue de l'emploi sur la motivation
des employés ; Cas des employés des entreprises privées de la
région de Bejaïa**

Réalisé par :

DERGUINI Nadjim
DJATI Chahinaz

Encadré par :

Mr. REDOUANE Abdellah

Année Universitaire : 2020/2021

Remerciement

Au bout de ce modeste travail, nous adressons nos gratitudees à toutes les personnes qui nous ont aidés à sa réalisation.

Nous remercions Dieu de nous avoir accordé la foi, la force et le courage de poursuivre ses travaux dans de bonnes conditions.

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur Mr : Redouane Abdellah, d'avoir accepté de nous encadrer, de son soutien et du temps qu'il a bien voulu nous consacrer et que nous ne remercierons ja mais suffisamment de son appui et sa disponibilité.

Nous remercions par avance les membres du jury d'avoir accepté évaluer et faire soutenir notre travail.

Nous remercions Mme Boudache, responsable de notre formation desonai de ainsi que tous les enseignants du master MRH.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études et à qui je souhaite une longue vie.

A ma future femme.

A ma binôme chahinez.

A mes chères sœurs.

A mes neveux Axel et Lyna.

A mes chers tantes et oncles.

A Nourredine.

A toute ma famille paternelle et maternelle.

A tous mes amies, Naim, Youcef, Karim, zahir

A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin durant ce travail.

Nadjim

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études et à qui je souhaite une longue vie.

A mes très chères sœurs ; Ibtissam, badra, Douâa.

A mon binôme Nadjim.

A Zizou qui a espère à ma réussite

A mes a mon grand père et ma grand-mère dieu les bénisse.

A mes oncles et tantes, cousins et cousines.

A tout ce qui me connaissent de pers ou de loin.

Chahinez

Liste des abréviations :

L'abréviation	La signification
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat à durée indéterminé
Et al	Et les autres auteurs
Op. Cit	Ouvrage précédemment cité

Listes des figures

Listes des figures :

Numéro de la Figure	Titre de la figure	Numéro de Page
01	Représentation schématique du sentiment d'impuissance au travail.	21
02	Les différents types de la motivation.	41
03	Amélioration des conditions de travail.	43
04	Pyramide de rémunération.	45
05	La pyramide des besoins de Maslow	48
06	Schéma bifactorielle de Herzberg.	50
07	Schéma de la théorie de Victor vroom.	52
08	Schéma de la théorie X et la théorie Yde McGregor	53

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Titre de tableau	Numéro de Page
01	La dimension de l'échantillon de notre enquête.	58
02	Répartition de l'échantillon par âge	62
03	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés.	63
04	Répartition de l'état matrimonial.	64
05	Répartition des statuts des employés.	65
06	Répartition de l'échantillon selon le poste.	65
07	Répartition des salaires.	66
08	Répartition par ancienneté.	67
09	Répartition de secteur d'activité des entreprises.	68
10	Représentation de nombre d'employés d'entreprise.	69
11	Tableau de perception de risque de perte d'emploi.	70
12	Représentation des sources de risques d'insécurité perçue d'emploi.	71
13	Recherche d'emploi dans chez d'autres employeurs.	71
14	Le degré de satisfaction des employés :	73
15	Les raisons de l'insatisfaction au travail	74
16	Intention de démissionner	75
17	La représentation de niveau de motivation vis-à-vis du travail.	72

18	Le comportement au travail.	75
19	Faire des sacrifices si l'entreprise est en difficulté	76
20	Degré de fierté de travailler dans l'entreprise.	77

Liste des graphes

Liste des graphes :

Numéro de graphe	Titre de graphe	Numéro de Page
01	Répartition de l'échantillon par genre	61
02	Graphe représentant l'âge.	62

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	14
CHAPITRE I : NOTION DE L'INSECURITE PERÇUE DE L'EMPLOI.....	17
1. Définition de l'insécurité perçue de l'emploi :	17
2. Les dimensions de l'insécurité perçue de l'emploi :.....	19
3. les situations et les facteurs del'insécurité perçue de l'emploi :	21
4. Les conséquences de l'insécurité perçue de l'emploi :	26
CHAPITRE 02 : NOTION DE LA MOTIVATION DES EMPLOYES.....	34
1. Historique de la motivation :	34
2. Définition de la motivation :.....	35
3. Types et sources de la motivation.	38
4. Théories de la motivation	46
5. L'importance de la motivation des employés	54
CHAPITRE 03 : ETUDE EMPIRIQUE EN NIVEAU DE BEJAIA.	57
Section 1 : Méthodologie de l'enquête :.....	57
1.1. L'Objectif de l'enquête :	57
1.2. L'échantillon :.....	58
1.3. Les outils de collecte de données :.....	59
1.4. Le déroulement de l'enquête :.....	60
1.5. Traitement des questionnaires :.....	61
Section 2 : Presentation descriptive de l'echantillon de l'enquete :	61

1. L'analyse des caractéristiques sociodémographiques des employés :	61
Section 3. Présentation et analyse des données de l'enquête.	70
1. L'insécurité perçue de l'emploi dans l'échantillon de l'enquête.	70
2. Influence de l'insécurité perçue de l'emploi sur la motivation des employés :.....	73
3. Synthèse de l'étude.....	78
CONCLUSION GENERALE	79
Bibliographie :	82
Annexe.....	86

Introduction générale

Introduction générale

Depuis quelques dizaines d'années, plusieurs changements ont affecté le marché du travail. En effet, la mondialisation, la révolution technologique, la crise économique de 2008, la hausse de la flexibilité et de la concurrence, etc. rendent les perspectives d'un emploi stable de plus en plus indéfinies, ce qui se traduit par la montée du sentiment d'insécurité de l'emploi chez les employés. Par ailleurs, les entreprises procèdent, souvent à des changements organisationnels afin d'assurer ou de maintenir leur compétitivité, ce qui se traduit par le recours aux pratiques de fusions, d'acquisitions, joint-ventures, des réductions d'effectifs, etc. Ces changements entraînent, eux aussi, chez les employés un sentiment d'insécurité de l'emploi.

L'insécurité de l'emploi (ou l'insécurité perçue de l'emploi) renvoie à la perception subjective de la possible perte de son emploi par un employé, et elle est associée à de nombreux effets négatifs sur le bien-être des employés (le stress, par exemple). Ces effets négatifs affectent, à leur tour la motivation des employés qui peuvent se trouver moins engagés envers leur entreprise. Et plus l'engagement de l'employé est faible, plus les efforts consentis sont moins importants, et plus l'employé est moins performant.

L'insécurité perçue de l'emploi est une perception subjective, par conséquent des personnes dans la même situation peuvent ressentir plus ou moins d'insécurité en fonction des différences individuelles ou des facteurs environnementaux. Donc, il est important d'analyser les fluctuations de l'insécurité de l'emploi au fil du temps et les facteurs potentiels qui pourraient influencer la perception de l'insécurité de l'emploi dans le temps et pourraient entraîner des différences dans la façon dont les gens déclarent percevoir l'insécurité de l'emploi.

Compte tenu de l'importance de la relation entre ces deux concepts, insécurité perçue de l'emploi et la motivation, il est très pertinent que cette relation fasse l'objet d'études. C'est ce que nous nous proposons, dans le cadre de ce travail de mémoire dont l'objectif s'exprime sous la forme de la question suivante :

Dans quelle mesure l'insécurité perçue de l'emploi affecte-t-elle la motivation des employés ?

Pour répondre à cette question, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse (01) : L'insécurité perçue de l'emploi affecte la satisfaction des employés

Hypothèse (02) : La motivation est autant plus faible que le sentiment d'insécurité est fort

Hypothèse (03) : L'insécurité perçue de l'emploi affecte les comportements des employés

Pour vérifier ces hypothèses et répondre à notre questionnement, nous adoptons la méthodologie suivante : dans un premier temps, nous réalisons une étude documentaire sur les notions de motivation et de l'insécurité de l'emploi et l'impact de cette dernière sur la motivation des employés. Dans un deuxième temps, nous réalisons une étude empirique basée sur une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'employés de la région de Bejaia.

Notre travail est organisé en trois chapitres. Le premier est consacré à la notion de l'insécurité perçue de l'emploi ; le deuxième chapitre porte sur la notion de motivation des employés. Le dernier chapitre est consacré à l'étude empirique d'Insécurité perçue de l'emploi et motivation des salariés au niveau des employés des entreprises de la région de Bejaia.

Chapitre I :

Notion de

l'insécurité perçue de

l'emploi

Chapitre I : notion de l'insécurité perçue de l'emploi

Introduction

Au cours de ces dernières décennies, l'économie mondiale a subi des changements qui ont influencé sur le fonctionnement des organisations en portant des modifications sur la structuration ainsi que sur le marché de travail. Ces changements ont donné naissance à un phénomène psychique au travail, lequel les employés ont un sentiment négatif sur l'avenir et la stabilité de leurs emplois et ses effets sur leur vie professionnelle et privée.

Ce phénomène a poussé de nombreux chercheurs dans différents domaines à étudier l'environnement et les conditions dans lesquelles les employés exercent leurs professions. L'instabilité de l'emploi (et son corollaire l'insécurité de l'emploi) est l'un des facteurs de ce phénomène et l'un des sujets qui attirent l'intérêt des chercheurs.

Ce chapitre traite de la notion de l'insécurité de l'emploi dans l'objectif d'en comprendre les différents aspects.

1. Définition de l'insécurité (perçue) de l'emploi :

La notion de l'insécurité perçue de l'emploi est abordée par plusieurs études qui ont donné lieu à différentes définitions, partant de son incidence négative sur les attitudes des salariés au travail et sur leurs comportements, sur leurs relations, et sur leur santé mentale et physique.

La notion de l'insécurité perçue de l'emploi est considérée comme étant un facteur stressé qui influence l'aspect psychologique de l'employé ; c'est une notion qui est liée aux interactions de l'employé lorsqu'il affronte des situations d'incertitude et de pression sur son domaine professionnel, qui ne correspondent pas à sa capacité physique et morale. Ce facteur met l'employé dans une situation d'impuissance et d'incertitude pour la raison de manque de clarté sur son avenir professionnel et sur son rôle au travail, ce qui affecte sa performance et provoque des risques sur la santé physique et morale de l'employé.¹

L'insécurité de l'emploi peut être définie comme « *les attentes d'un employé par rapport à la continuité de sa fonction professionnelle* » (Davy, Kinicki & Scheck, 1997), ou comme « *la perception par un employé du risque potentiel relatif à la continuité de sa fonction* ».

¹https://www.academia.edu/13718453/Lins%C3%A9curit%C3%A9_de_lemploi_et_ses_cons%C3%A9quences_pour_les_salari%C3%A9s_leffet_mod%C3%A9rateur_de_la_d%C3%A9pendance_envers_lemploi.

professionnelle actuelle » (Heaney, Israel, & House, 1994) ou encore comme « *l'inquiétude d'un employé par rapport à la pérennité de son emploi* » (Van Vuuren & Klandermans, (1990))².

Pour Greenhalgh et Rosenblatt (1984) « *L'insécurité d'emploi est définie comme une perception d'impuissance à maintenir la continuité désirée d'un emploi menacé ou à risque* »³. Behaghel Luc et Postel-Vinay Fabien définissent l'insécurité de l'emploi comme « la probabilité de départ involontaire du salarié, par opposition à l'instabilité de l'emploi, plus large, qui englobe les départs involontaires et volontaires ».⁴

L'insécurité de l'emploi peut être définie par opposition à la notion de la « *sécurité de l'emploi* ». Par rapport à cette dernière, le Conseil français de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale retient que « *La sécurité de l'emploi désigne ainsi le fait, pour une personne, de demeurer employée sans interruption « durable », même s'il y a changement d'entreprise. Reste à préciser ce qu'on entend par une interruption « durable ». La définition est en partie conventionnelle. Elle est également conditionnée par l'information disponible. On considère, dans ce rapport, qu'une personne employée en mars d'une année donnée qui se retrouve sans emploi (ou au chômage) en mars de l'année suivante connaît une insécurité de l'emploi* »⁵.

L'insécurité de l'emploi correspond à un sentiment négatif qui influence les comportements de l'employé dans sa situation actuelle dans l'organisation. Ce sentiment d'une insécurité est lié à l'incertitude sur l'avenir de l'employé ; ce sentiment exprime une probabilité de perdre son emploi dans un avenir plus ou moins proche, compte tenu des conditions actuelles de son emploi. Dès lors, l'appréciation de cette situation est très essentielle pour comprendre les effets de l'insécurité perçue de l'emploi, car le sentiment est basé sur la perception et l'interprétation de la relation de travail.

Par ailleurs, l'insécurité perçue de l'emploi peut être définie sous forme d'emploi précaire où la durée du contrat de l'emploi est prédéterminée (c'est-à-dire que la durée de travail est limitée et que le salarié ne sait pas si son contrat d'emploi sera reconduit). La précarité de l'emploi engendre des conséquences néfastes sur la vie du salarié tant sur le plan matériel que sur le plan physique. En effet, au-delà des difficultés financières pour obtenir un prêt, l'impossibilité

² Cité par Faranak Farzaneh : lien : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Farzaneh-Boyer.pdf>.

³ Cite par Patricia Garcés, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles ,2009.

⁴ Behaghel Luc, Postel-Vinay Fabien. Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France, p 8.

⁵ La documentation Française. Paris 2005, page 8.

de se projeter dans l'avenir, le travail précaire engendre du stress, du mal-être et nuit à la santé mentale du travailleur⁶.

On peut, aussi définir l'insécurité perçue de l'emploi comme étant le résultat du contrat psychologique de travail qui influence décisivement sur le sentiment de l'insécurité de l'emploi. Ce sentiment d'insécurité se diffère dans la façon dont le contrat psychologique est appréhendé par les employés de contrat à durée indéterminée et les employés de contrat à durée déterminée, donc les sentiments concernant l'emploi sont divergents. Ainsi, la réaction des employés permanents (à durée indéterminée) envers ce sentiment de l'insécurité de l'emploi est très forte, et le considère comme une violation de leur contrat psychologique, contrairement aux travailleurs temporaires qui s'engagent à la recherche de nouveau emploi.

Dans la littérature en psychologie, l'insécurité perçue de l'emploi se définit comme l'écart entre le niveau de sécurité qu'une personne expérimente dans son travail et le niveau qu'elle préférerait compte tenu de sa préférence en matière de statut de l'emploi. L'expérience d'insécurité de l'emploi éprouvée par l'employé peut être décrite comme la combinaison d'une menace perçue concernant son emploi et d'une impuissance pour y faire face.⁷

En bref, l'insécurité perçue de l'emploi est une incidence psychique défavorable sur la satisfaction au travail de l'employé ; elle est accompagnée par une incertitude sur l'avenir professionnel d'un employé dans son lieu de travail, autrement dit c'est un sentiment négatif selon lequel l'employé éprouve la peur de perdre son emploi et la relation avec son organisation, ceci influence négativement sur la performance et les attitudes de l'employé. Ce phénomène d'insécurité de l'emploi semble être perçu comme un facteur qui influence sur la santé mentale et physique de l'employé.

2. Les dimensions de l'insécurité perçue de l'emploi :

2.1. L'incertitude :

Ce phénomène renvoie à des situations de doute, de désordre, de l'incomplétude d'informations et de la complexité sur l'avenir de l'employé. Donc, il représente un sentiment négatif envers l'emploi par rapport au fait de le garder ou de perdre. Ce phénomène constitue une épée de Damoclès menaçant sur l'état mental et physique de l'employé, ainsi que sur le bien-être psychologique et son état émotionnel au sein d'organisation, mais également sur sa performance

⁶ <https://interim.ooreka.fr/astuce/voir/550377/emploi-precaire>.

⁷ <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-3-page-57.htm>.

professionnelle qui se traduit par la dégradation de la satisfaction au travail qui y accompagne une impuissance et l'incapacité de travailler.⁸

2.2. La Subjectivité :

Cette dimension est fondée sur la perception individuelle de la situation. Dans ce phénomène, la perception de la situation se diffère d'un employé à l'autre dans l'organisation, cela est dû aux situations dans lesquelles les employés n'ont pas le même sentiment d'incertitude envers leur emploi. Par ailleurs, cette d'incertitude concerne le contrat du travail, il s'agit donc de la durée du contrat de l'emploi (relation de l'emploi) ; un employé disposant d'un contrat à durée indéterminée peut avoir l'impression d'être en situation d'insécurité de l'emploi forte, par contre, un employé qui dispose un contrat durée déterminée peut ne pas percevoir le même degré d'insécurité d'emploi.⁹

Par ailleurs, un employé qui dispose d'un contrat à durée indéterminée se trouve dans le besoin de travailler pour son intérêt économique, et la perte de l'emploi le considère comme une éventualité handicapante de sa vie professionnelle. Par contre, chez les employés qui disposent d'un contrat à durée déterminée, ceux-ci considèrent la perte de leur emploi comme une éventualité moins redoutable, et même plutôt comme un tremplin professionnel.¹⁰

2.3. Le sentiment d'impuissance :

Le sentiment d'impuissance au travail est causé par un facteur objectif par lequel on identifie un manque d'autonomie de l'employé dans son travail, l'impossibilité de changer le contenu des on travail ou d'impacter ses résultats, ou alors, l'intensité quantitative de son travail ou biensa monotonie répétitive. D'une autre part, le sentiment d'impuissance recouvre d'autres réalités qui s'attachent, non pas aux contenus du travail, mais à l'ensemble des *sentiments vécus au travail* et qui peuvent finir par aboutir au sentiment « qu'on ne peut rien y faire » et donc, amène le salarié à subir, sans avoir le sentiment de pouvoir agir sur son travail et ses conditions.

Par ailleurs, un employé qui a ce sentiment sur son travail se sent la souffrance mais sans pouvoir agir sur sa situation actuelle (c'est-à-dire qu'il peut souffrir sans échappatoire et qu'il

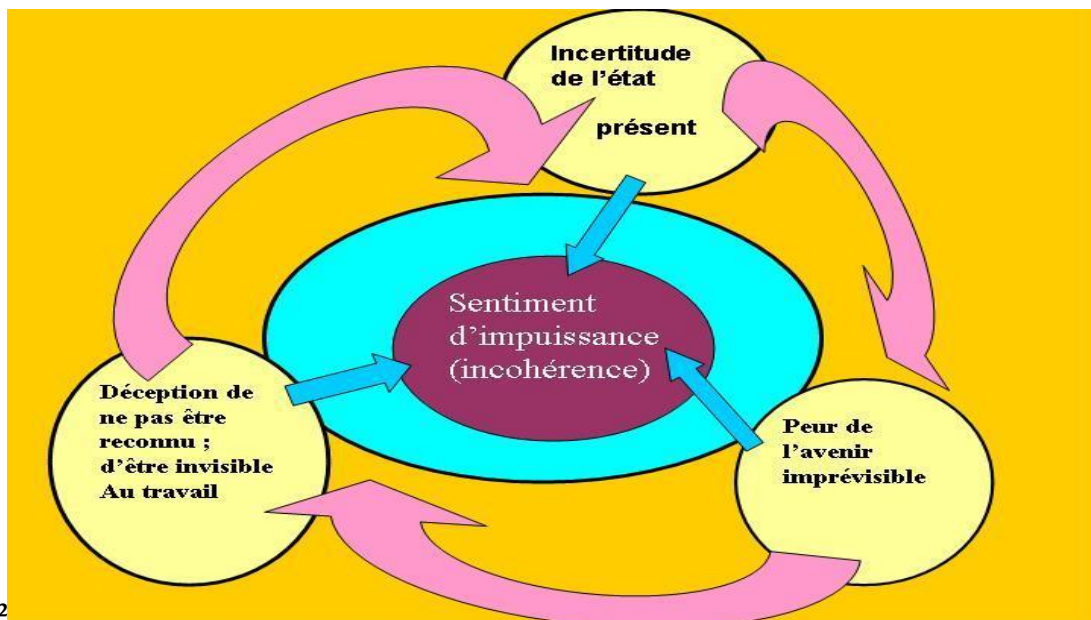
⁸ <https://cordis.europa.eu/article/id/218664-addressing-job-insecurity-improves-wellbeing-and-productivity/fr>.

⁹ <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Farzaneh-Boyer.pdf>.

¹⁰ <https://www.coursehero.com/file/74573829/Linsecurite-de-lemploi-et-ses-consequencpdf/>.

fait appel à ses propres ressources de manière adéquate face aux situations professionnelles auxquelles il se trouve confronté). Cette situation de souffrance crée, chez lui un sentiment qui reflète un état psychique qui consiste à ne plus avoir accès à ses propres ressources. Enfin le sentiment d'impuissance se trouve au fond d'autres sentiments vécus au travail. Il est une sorte de point d'aboutissement quand d'autres sentiments tournent autour de lui. Ces sentiments sont: l'angoisse due à l'incertitude de son état présent, la tristesse due à sa non reconnaissance dans le travail, la peur, quand l'avenir au travail n'est plus envisageable, mais seulement redouté.¹¹

Figure N° 01 : Représentation schématique du sentiment d'impuissance au travail



Source : <https://irpforma.wordpress.com/2013/11/22/le-sentiment-dimpuissance-au-travail/>.

3. les situations et les facteurs qui affectent sur L'insécurité perçue de l'emploi :

Aujourd'hui, le marché du travail vit d'importantes mutations structurelles. Ces mutations structurelles produisent des sentiments négatifs qui influencent la perception des risques de perte de l'emploi. L'insécurité de l'emploi peut provenir de :

- ❖ **Changement des organisations :** Selon Meier Olivier et al, le changement est une « *modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes* »

¹¹ <https://irpforma.wordpress.com/2013/11/22/le-sentiment-dimpuissance-au-travail/>.

qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise »¹².

Dans cette définition, on comprend que le changement peut affecter la perte de certains aspects valorisés du travail, et est accompagné des effets négatifs qui produisent un sentiment d'insécurité d'emploi (la peur de perdre l'emploi et de devenir chômeur).

- ❖ **L'évolution technologique :** l'évolution technologique touche la configuration des organisations et l'aménagement du travail. Elle a un impact majeur sur la main-d'œuvre, car l'acquisition de nouvelle technologie (machines) peut remplacer l'homme. En améliorant la productivité et la rentabilité de l'entreprise, le progrès technique peut conduire l'entreprise à procéder à la contraction de son effectif salarié, c'est-à-dire à mettre au chômage une partie des employés.
- ❖ **L'évolution de la concurrence ;** selon Permartin (1996) *«si nous cherchons à concurrencer les autres chez eux, nous devons nous attendre à ce que les autres viennent nous concurrencer chez nous »¹³*, L'évolution de la concurrence se traduit par l'augmentation de la qualité des produits, et par la baisse des coûts et des interventions dans tous les niveaux qui contribuent à l'image de marque d'organisation. Est pour faire face à ce phénomène, l'entreprise doit réviser l'aspect technique de production, et les compétences existantes, d'un autre côté cette concurrence influence sur l'employé en termes de condition de travail qui produit une impuissance de travailler (pour raison de charge, d'heures de travail etc.).Par ailleurs la concurrence peut causer la faillite des entreprises et, et par conséquent le chômage des employés (en particulier les plus les petite entreprises).
- ❖ **La crise économique :** la crise économique est définie comme *« la dégradation brutale de la situation économique et des perspectives économiques. Son étendue sectorielle, temporelle et géographique peut aller d'un seul secteur d'une seule région pour une brève période à l'ensemble de l'économie mondiale pendant plusieurs années ; on parlera alors de ralentissement économique ou, plus grave, de récession économique. Une telle*

¹² Meir Olivier et Al « Gestion du changement », ED DUNOD, Paris, 2007, p 284.

¹³ Permartin D : « Réussir le changement », E S F 1996.

crise comporte souvent (mais pas systématiquement) des répercussions sur le niveau des salaires et la valeur du capital (valeurs boursières), provoque des faillites et du chômage, accroît les tensions sociales et politiques, et peut même avoir des répercussions sanitaires »¹⁴.

La crise a un impact sur les employés et qui enchaîne par la démotivation et la perte de leurs avantages, et la gélotion des salariés, l'incertitude sur la durée de cette crise et son avenir (risque de licenciement). Ces facteurs influencent sur la l'aspect psychologie de l'employé, et produit un sentiment d'insécurité de l'emploi.

- ❖ . **Fusion-acquisition** : est définie comme une opération dans laquelle une transmission de patrimoine (partiel ou global) est réalisée par une ou plusieurs sociétés. L'apport se fait à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent (mise en commun). Cette transmission de patrimoine se passe sous forme d'un regroupement entre les sociétés entrant dans le périmètre de fusion, le regroupement tel, est une opération par laquelle un acquéreur obtient le contrôle d'une ou de plusieurs entreprises.¹⁵

La fusion influence sur les fondements cultureux, structurels, stratégiques et politiques de l'entreprise, cette influence se traduit par des effets négatifs sur l'employabilité et sur les comportements des employés et leurs adaptations aux changements, ce qui favorise la montée de sentiment d'inquiétude et d'incertitude dans le domaine professionnel, autrement dit sur la probabilité de perte de l'emploi.

- ❖ **La délocalisation d'entreprise** ; la délocalisation d'une entreprise, est définie comme un transférer de ses biens, capitaux et/ou activités dans un autre lieu géographique, d'un pays d'origine vers un pays étranger. Il peut également être question d'un transfert au sein d'un même pays entre zone urbaine et zone rurale ; le motif de délocalisation peut être économique selon lequel la main d'œuvre est moins chère par apporte au pays

¹⁴. https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_%C3%A9conomique.

¹⁵ <https://www.compta-online.com/les-fusions-entreprise-definition-formes-consequences-ao3440>.

d'origine.¹⁶ Dans ce cas, la probabilité de perdre son emploi influence crée de l'inquiétude chez l'employé.

- ❖ **La dégradation du climat social d'entreprise** : La dégradation de climat social affecte la qualité de vie au travail (le bien-être), la productivité et la performance de l'entreprise. La dégradation du climat social peut engendrer une augmentation du taux des harcèlements et des conflits entre les membres d'entreprise (la hiérarchie et les employés), et aussi une augmentation du taux d'absentéisme et une surcharge de travail. Ces effets font que la dégradation de climat social peut être à l'origine de l'insécurité d'emploi, chez les employés.¹⁷
- ❖ **le risque de liquidité d'entreprise** : le risque de liquidité d'une entreprise se matérialise par une incapacité à honorer ses paiements à court terme (remboursement d'une dette bancaire, paiements fournisseurs, salaires, dettes fiscales...), ce problèmes de liquidité peut conduire l'entreprise à une situation de cessation de paiement, voire à la faillite, ce qui affecte l'avenir professionnel d'employés.¹⁸
- ❖ **L'insuffisance professionnelle de l'employé** : l'insuffisance professionnelle est liée à l'incompétence de l'employé et à l'incapacité d'atteindre les objectifs prévus (en termes de qualification et de qualité). Dans ce cas, l'insuffisance professionnelle peut constituer un cause de perte l'emploi (licenciement par l'employeur).¹⁹
- ❖ **La politique dévaluation de rendement** : c'est un jugement sur les activités de travail exercées par les employés, ce jugement est déterminé par apporte aux objectifs à atteindre et aux résultats obtenus ; le rendement chez l'entreprise est considéré comme une clé de sucée, une faible rentabilité ou un rendement faible d'employé est vu comme une charge pour l'entreprise qui peut la conduire à mettre fin au contrat de travail.

¹⁶ <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/625029/delocalisation>.

¹⁷ <http://www.movae.fr/2017/12/mauvais-climat-social-quelles-consequences-pour-votre-entreprise/>.

¹⁸ <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/comprendre-le-risque-de-liquidit%C3%A9-d%C3%A9finition-origines-et-cons%C3%A9quences>

¹⁹ <https://inspection-du-travail.com/licenciement/insuffisance/#defintion>.

- ❖ **Les conditions de travail** : selon Mouton, Jean-Pierre, Chabad, Jack, les conditions travail sont définies comme : « *d'une manière générale, l'environnement dans lequel les salariés vivent sur leurs lieux de travail, elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectif ainsi que l'environnement du travail* »²⁰

Dans cette définition ont relève que la négligence de l'amélioration des conditions de travail produit des risques, souffrances et peur qui influencent négativement sur l'aspect psychique de l'employé, ce qui crée chez lui le sentiment d'insécurité de son emploi.

- ❖ **L'état de sante** : l'état de santé d'employé joue un rôle très important dans son domine professionnel. Selon Thomas Barnay, Florence Jusot « *L'état de santé étant l'une des composantes du capital humain, la survenue de problèmes de santé réduit tout d'abord la productivité du salarié, observée ou anticipée par l'employeur, que cela se traduise par des arrêts de travail anticipés ,avec les coûts de gestion, de formation et les pertes de productivité et de compétitivité qui en découlent , ou par une perte de productivité horaire si le salarié reste ou retourne à l'emploi* »²¹ .

Dès lors, l'incapacité mentale ou physique de l'employé influence sur son employabilité, et sur le volume productif, (l'employeur le considère comme une charge). Dans ce cas l'état de santé de l'employé est considéré comme un facteur qui influence sur la probabilité de perte d'emploi.

- ❖ **Le travail dissimulé (travail au noir)** : c'est un travail effectué par une personne en situation irrégulière au regard de la loi, et sans l'inscription à la Sécurité sociale, et le paiement des cotisations sociales.²² Le travail au noir présente une forte probabilité de perte de l'emploi.
- ❖ **Absence prolongée non justifiée** ; les absences répétées et prolongée perturbent le fonctionnement de l'entreprise, Cette inaptitude justifie à l'employeur de de licencier l'employé.²³

²⁰ Mouton, Jean-Pierre, Chabad, Jack, la sécurité en entreprise, éd Dunod, Paris, 2003, p 8

²¹Thomas Barnay, Florence Jusot, « Travail et santé » , ÉditeurPresses de Sciences Po ,2018, p 47 à p 64.

²²<https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail/definition.aspx?idDef=440&definition=Travail+clandestin>.

²³ <https://www.village-justice.com/articles/Absence-prolongee-repetee-maladie,10040.html>.

- ❖ **Les Fautes grave commises par l'employé** ; une faute grave est définie comme celle résultant de tout fait (ou ensemble de faits), non déjà sanctionné imputable au salarié, cette faute peut être une raison de licenciement d'employé.²⁴
- ❖ **Changement d'activité d'entreprise** : le changement fréquent d'activité peut être un facteur de stress pour les employés sur leurs avenir professionnels, ce changement touche la modification de l'activité exercée par l'employé.
- ❖ **Pert de confiance de l'employeur envers les employés** : la perte de confiance est un facteur négatif qui influence sur l'état psychique d'employé envers son avenir professionnel, et donc sur la probabilité de quitter son emploi.

4. Les conséquences d'insécurité perçue d'emploi :

Aujourd'hui le phénomène de la mondialisation, les changements technologiques, l'accroissement de la concurrence, les récessions, etc. ont conduit les entreprises à mettre en place des changements dans leur fonctionnement et d'autre à la fermeture²⁵. Ces changements affectent le sentiment des employés envers leur emploi est leur avenir. D'autre parte, ces changements entraînent des conséquences sur la santé psychologiques (mentale), physiques, et sur l'image de soi, et d'autre sur les comportements et la performance des employés. Parmi ces conséquences on retient :

4.1. Sur la santé psychologique :

La perception de l'insécurité de l'emploi est un phénomène qui est vu comme un facteur de stress professionnel. Ce phénomène est provoqué par les changements organisationnels, les changements de structuration, l'instabilité économique, l'évolution technologique, l'évolution de

La main-d'œuvre sur marche de travail (en terme qualité compétences, savoir, etc.) en introduisant un sentiment d'incertitude sur l'avenir professionnel es employés (la probabilité de perte l'emploi). Selon Dekker et Schaufeli, (1995), « *cette incertitude est l'une des caractéristiques les plus marquantes de l'insécurité de l'emploi* »²⁶. Ils ajoutent que « *La certitude d'être licencié semble moins un fardeau psychologique qu'une incertitude permanente*

²⁴<https://www.village-justice.com/articles/faute-grave-salarie-definition,345.html>.

²⁵ Patricia Garcés, Mémoire sur Influence du sentiment d'insécurité d'emploi sur la santé mentale et physique, Avril, 2009.

²⁶ Cite par Agda Duarte Ramos Feio, Mémoire sur Les effets de l'insécurité de l'emploi sur la santé des employés et le rôle du sentiment d'efficacité personnelle : allié ou ennemi, p 33.

quant à l'avenir du travail »²⁷. On se rend compte, ainsi que ses sentiment incertitude et d'inquiétude et de doutes sur la perte d'emploi sont une source détresse psychologique.

L'insécurité perçue d'emploi est un facteur de détresse psychologique qui influence sur la santé et le bien être (psychologiquement), qui engendre nombreux problèmes tels que :

- **La dépression** : selon PALAZZOLO, la dépression est, « *l'une des affections Psychologiques les plus fréquentes et les plus diffuses. Les patients décrivent un manque, une perte d'énergie, un frein motivationnel, une dévalorisation d'eux même, elle concerne le passé. La personne dépressive n'arrive pas à surmonter ce qui lui est arrivé. Son parcours est marqué par des événements négatifs. Elle traîne un lourd fardeau devenu insupportable est ne possède plus la capacité de faire face à la vie* »²⁸
- **L'épuisement** : selon Canoui, l'épuisement « *c'est un état causé par l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou encore d'être exténué* »²⁹
- **L'ergophobie** : c'est une phobie très spécifique, cette dernière est une phobie très spécifique, les personnes qui souffrent de cette phobie expérimentent souvent des symptômes d'anxiété très élevés lorsqu'ils doivent aller travailler. La souffrance est telle que leur terreur les empêche de se rendre au travail ou les pousse à rentrer chez eux au milieu de la journée.³⁰
- **Trouble de la personnalité limite** : c'est une situation de peur extrême ou exagérée de perdre leurs relations avec les autres personnes et leur entourage. Elles se sentent facilement rejetées ou abandonnées par les autres, ce qui crée des conflits dans leurs relations sociales.³¹
- **Trouble de mémoire, Tristesse, L'insomnie, des cauchemars, etc.**

²⁷ Cite par Agda Duarte Ramos Feio, Les effets de l'insécurité de l'emploi sur la santé des employés et le rôle du sentiment d'efficacité personnelle : allié ou ennemi, p 34.

²⁸ PALAZZOLO Jérôme, « dépression et anxiété, mieux les comprendre pour mieux les prendre en charge », Édition ELSEVIER MASSON, rue Camille Desmoulins, 2007, p 1.

²⁹ CANOUI. P et all, « Le burn-out à l'hôpital, le syndrome d'épuisement professionnel des soignants », édition ELSEVIER MASSON, rue Camille Desmoulins, 2008, p 10.

³⁰ <https://nospensees.fr/ergophobie-ou-la-peur-du-travail-caracteristiques-et-causes/>.

³¹ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Trouble+de+la+personnalit%C3%A9+limite.>

4.2. Sur la santé physique :

Selon les recherches sur le milieu de travail (marche de travail), les problèmes liés à la santé physique sont occasionnés par certaines situations présentes dans le milieu de travail, tels que les changements technologiques, les concurrences, les fusions & acquisitions, les restructurations, les fermetures d'entreprises déréglementations gouvernementales, les contrats de travail.³² Ces changements affectent les sentiments des employés envers leurs avenir professionnel (stress), et qui semble avoir des effets sur le corps par le biais de la charge allostatique, ce qui se reflète par des conséquences négatives sur l'organisme qui s'accumule avec le temps.³³

Selon Heaney et al (1994)³⁴, les conséquences de l'insécurité d'emploi ont été mesurées par 17 symptômes tels que : troubles respiratoires, serremments à la poitrine, battements de cœur rapides, rhumes et gripes fréquents, crampes dans les poignets, bras, dos ou jambes, irritation oculaire, Irritation de la peau, maux de tête fréquents.

- **Douleurs musculaires : (La myalgie) :** La myalgie représente des douleurs au niveau des muscles du corps.
- **Des maladies cardioneurovasculaire ;** c'est une maladie qui concerne le cœur et la circulation sanguine, cette maladie est liée à la surcharge mental (problèmes) et au stress.
- **Perturbation du système immunitaire :** c'est un dysfonctionnement du système immunitaire, engendrant des infections qui se développent et récidivent plus fréquemment, qui sont plus sévères et persistent plus longtemps qu'à la normale.³⁵
- **Les troubles gastro-intestinaux :** sont des troubles qui touchent l'estomac et les intestins.
- **Le tremblement neurologique :** Selon Hector A. Gonzalez-Usigli« *Les tremblements sont des mouvements involontaires, rythmiques, oscillatoires*

³² Patricia Garcés, Mémoire sur Influence du sentiment d'insécurité d'emploi sur la santé mentale et physique, Avril, 2009, p ,26.

³³ Agda Duarte, Ramos Feio, Mémoire sur Les effets de l'insécurité de l'emploi sur la santé des employés et le rôle du sentiment d'efficacité personnelle : allié ou ennemi ,2020, p 35

³⁴ Patricia Garcés, Mémoire sur Influence du sentiment d'insécurité d'emploi sur la santé mentale et physique, Avril, 2009, p,

³⁵[https://www.msmanuals.com/fr/accueil/troubles-immunitaires/d%C3%A9ficits-immunitaires/pr%C3%A9sentation-des-d%C3%A9ficits-immunitaires.](https://www.msmanuals.com/fr/accueil/troubles-immunitaires/d%C3%A9ficits-immunitaires/pr%C3%A9sentation-des-d%C3%A9ficits-immunitaires)

récioproques de groupes musculaires antagonistes, impliquant généralement les mains, la tête, le visage, les cordes vocales, le tronc ou des jambes »³⁶

- **L'hypertension artérielle** : est liée à pression anormal de circulation sang donne la corp.
- **La migraine** : c'est le mal a tête est qui provoque de malaise, les troubles visuels.
- **Les troubles respiratoires** : C'est la difficulté à respirer, à chaque mouvement respiratoire. Ou bien c'est une insuffisance respiratoire
- **Malade de diabète** ; c'est une maladie qui peut être cause par incertitude et inquiétude de perte emploi, cette maladie est caractérisée par le déséquilibre de sucre dans le sang.
- **La perte de poids** : la perte de poids est liée aux situations stressent.
- **Les maux de dos** : sont des douleurs au niveau bas du dos (vertèbres lombaires)
- **Irritations de peau** : Les irritations de la peau se manifestent par une peau rouge, sujette aux démangeaisons ou brûlante.³⁷
- **Serremments à la poitrine (d'angor)** ; c'est une impression d'étouffement ou une sensation de brûlure – qui se produit au centre de la poitrine, derrière le sternum.³⁸
- **Crampes au niveau des poignets, bras, dos ou jambes.**
- **Rhumes et gripes fréquents.**
- **Irritation oculaire** : sont dues à une dilatation ou une rupture des petits vaisseaux sanguins qui irriguent l'œil.³⁹
- **Cancer** ; tan que l'insécurité d'emploi est considérée comme un facteur stress lié au travail n'est pas en soi une cause de cancer, on sait toutefois qu'il favorise des comportements qui augmentent le risque de cette maladie : tabagisme, trop manger, manger trop gras, vie déréglée.⁴⁰
- **Les dérèglements gynécologiques** ; ça concerne les femmes, c'est un dérèglement de cycle menstruel

³⁶ <https://www.msmanuals.com/fr/professional/troubles-neurologiques/troubles-du-mouvement-et-troubles-c%C3%A9r%C3%A9belleux/tremblement>.

³⁷ <https://www.linola.com/fr-ch/problemes-de-peau/irritations-de-la-peau>.

³⁸ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=serremments+%C3%A0+la+poitrine>

³⁹ <https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Symptomes/Fiche.aspx?doc=yeux-rouges-symptome>.

⁴⁰ <https://abbet.be/IMG/pdf/Stress-F.pdf?195/39a4c767fcb34ca83a02dad4c71614bfdd98bfa>.

- Maux de tête, Battements de cœur rapides, L'obésité, Bouffées de chaleur, Perte d'appétit, Influence sur la grossesse et la naissance des enfants (*Schaller et Zerpa, 2015*).⁴¹

Les conséquences de l'insécurité d'emploi sur la santé physique peuvent varier d'un employé à l'autre selon les changements organisationnels, selon le besoin économique, etc. ; les employés ayant un besoin économique élevé sont plus exposés au sentiment d'insécurité et à ses conséquences que les autres. Par ailleurs, ces conséquences varient, d'une part selon la perception et l'interprétation de la menace liée à l'emploi et les conséquences sur l'avenir professionnel, et d'autre part selon l'âge, le sexe, situation familiale, etc. de l'employé.

4.3. Conséquences comportementales :

Le sentiment de l'insécurité d'emploi affecte les comportements des employés ; ceux-ci peuvent souffrir de :

- **Prise de drogue, d'alcool ou autre substance nocive.**
- **Diminution des capacités de concentration et de prise de décision.**
- **Avoir l'idée de mettre fin à sa vie (Le suicide).**
- **Repli sur soi.**
- **Pleurs**
- **Isolement de soi**

4.4. Sur le comportement innovateur de l'employé :

West & Farr (1989 ; 1990), a défini le comportement innovateur d'un employé comme « *une tentative intentionnelle d'introduire et de mettre en place de nouvelles idées de production ou de procédure dans le cadre de son travail ou de son organisation* »⁴²

Selon la théorie des attentes de Vroom, trois raisons expliqueraient l'innovation des employés. Les employés agissent en fonction des conséquences attendues de leur comportement ; suivant cette logique, les raisons d'un employé à innover sont constituées par ses attentes en matière de performance et d'image, mais la présence de situation d'incertitude sur la

⁴¹ Cite par Agda Duarte Ramos Feio, Mémoire sur Les effets de l'insécurité de l'emploi sur la santé des employés et le rôle du sentiment d'efficacité personnelle., p 2.

⁴² <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-3-page-57.htm>.

continuation professionnelle affecte leur attente et l'image qu'il souhaite avoir, donc il se trouve peu enclin à être innovateur et peut s'engager dans un processus qui rajouterait encore des incertitudes supplémentaires en considérant l'innovation comme un acte négatif, donc il préférera souvent quitter l'organisation.⁴³

4.5 Les conséquences sur l'image de soi de l'employé :

L'estime de soi est un concept psychologique qui renvoie au jugement global qu'une personne a d'elle-même.

La perte d'emploi est considérée, par un employé comme un jugement négatif le quelle il représente une sérieuse menace pour l'estime de soi, et peut amener l'individu à adopter des attitudes qui compromettront son retour à vie professionnelle⁴⁴. Ce jugement négatif peut, aussi affecter la confiance de sa capacité à travailler et sur ses relations avec les autres membres de l'organisation. Par ailleurs le sentiment d'insécurité d'emploi affecte le fonctionnement émotionnel et sur la confiance par rapport à ses attentes, aux résultats obtenus et aux buts fixés à atteindre.

4.6. Sur la performance de l'employé :

La performance peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponible »⁴⁵. Par ailleurs, elle peut être définie comme la capacité d'adaptation d'un employé aux changements de l'environnement interne et externe de l'organisation (tel que la structure d'entreprise, la nouvelle technologie adoptée, etc.). Mais ces dernières années, on comprend que la performance de l'employé dépend, au moins en partie de la perception de son emploi et de son avenir professionnel, car la présence de sentiment d'insécurité d'emploi déconcentre l'employé sur ses objectifs, ses attentes, etc.

⁴³ Faranak Farzaneh, L'insécurité perçue de l'emploi et le comportement innovateur des employés : une approche fondée sur la motivation des employés à innover, p 5 a 10.

⁴⁴ John Hayes et Peter Nutman, comprendre les chômeurs, PIERRE, MARDAGA, éditeur 2, GALERIE DES PRINCES, BRUXELLES, p 153.

⁴⁵ Jamal, M. (2016). job stress and Job performance relationship in challenge-hindrance model of stress: an empirical examination in the middle east, Pakistan journal of commerce and social sciences, 10(3), 404-418.

4.7. Sur la consommation des biens et services :

Les employés qui sont affecté par ce sentiment stressant du risque de perte l'emploi réduisent et diminuent leurs consommations habituelles, pour pouvoir faire face à la situation de chômage qui résulte de la perte de son emploi.

Concluions

L'emploi est un exercice de profession en contrepartie d'une rémunération sous forme de salaire. Mais, l'insécurité perçue d'emploi est un phénomène stressant qui comprend des menaces perçues et la probabilité de perte d'emploi.

Ce phénomène de l'insécurité perçue d'emploi est lié aux changements organisationnels, structurels, concurrence, risque de faillite des entreprises, etc. ; d'une façon générale, il est lié aux mutations structurelles de l'économie.

L'insécurité perçue de l'emploi engendre des conséquences sur le bien-être et l'état psychologique et mental des employés, tels qu'une maladie chronique. Par ailleurs, elle engendre des conséquences sur la santé physique, sur les comportements des employés, ainsi que sur leurs performances et sur l'image de soi, et le niveau de consommation des biens et services.

Chapitre 02 :

Notion de la

motivation des

employés

Chapitre 02 : Notion de la motivation des employés.

Introduction

La motivation des employés au travail représente un facteur clef de l'amélioration des performances des employés, et par voie de conséquence de celles de l'organisation. Depuis plusieurs décennies, la motivation des employés est une préoccupation majeure des directions des ressources humaines et des organisations.

Ce chapitre est consacré à l'étude de la notion de la motivation des employés. Nous débutons par un aperçu historique de cette notion avant de présenter les principaux aspects et théories de la motivation, puis nous terminons par traiter l'importance de la motivation des employés.

1. Historique de la motivation :

Il est difficile de remonter l'histoire de la notion de motivation, mais on peut en tracer un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail où cette notion de motivation occupe une place importante.

Au moyen Âge, comme aujourd'hui le type d'organisation est relié au type de métier considéré. Ainsi, dans l'exemple de l'artisan, le savoir-faire artisanal lui offrait la faculté d'organiser son travail comme il le désirait. On peut donc comprendre que la motivation était donc assez importante, parce que l'artisan effectuait son travail depuis l'atelier et à son propre rythme (motivation intrinsèque).

À la fin du moyen Âge, des ateliers et des grandes entreprises sont apparus, ce qui correspond au passage à l'ère du modernisme. À partir de ce moment, le mode d'organisation change. Il est concevable que la motivation des employés soit affaiblie. Par conséquent, l'art de l'organisation et du management devient rapidement une nécessité.

Au XVIIe siècle, Jeremy Bentham envisage l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une arithmétique subtile des plaisirs. Par la suite, Kant a exprimé deux sources de motivation ; la première est le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir.

Ce concept a connu une popularité durant les décennies allant des années 1930 aux années 1970 où il est apparu dans les ouvrages de management du début du 20ème siècle, pour se délayer et perdre sa vitalité dans les œuvres des deux dernières années de ce même siècle. En effet, sous la poussée de nouveaux courants théoriques et des besoins toujours renouvelés des organisations, le concept connaît actuellement un nouveau départ⁴⁶.

Au début du 20ème siècle, le taylorisme, puis un peu plus tard le fordisme, ont établi l'OST (organisation scientifique du travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du seul salaire, ce qui veut dire que Taylor ne tient pas compte des motivations intrinsèques de l'employé. Le taylorisme ne donne donc pas d'importance au facteur humain, ce qui déshumanise le travail.

À la fin des années 1970, un engouement des théoriciens des organisations et du management pour la culture d'entreprise a permis de développer de nouveaux concepts, notamment celui d'implication ou d'engagement vis-à-vis de l'organisation. En effet, le respect des objectifs et des valeurs de l'entreprise par les employés, ainsi que leur adhésion à l'organisation sont désormais des préoccupations très fortes, au point que les notions de motivation et dans une moindre mesure de la satisfaction sont négligés. Les disputes intellectuelles au sein de la communauté universitaire conduiront, au cours des deux dernières décennies du XXe siècle, à la création d'écoles de pensée cloisonnée et moins créative que par le passé.

2. Définition de la motivation :

2.1. Etymologie du terme motivation :

Pour Nicole AUBERT⁴⁷, le terme « Motivation vient du terme motif, lui-même emprunté au latin *motivus* (mobile et *movere*), et qui signifiait en ancien Français « qui met en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui influencent à agir et l'étude du processus qui met en mouvement.

⁴⁶ JACQUES ROJOT et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » 1^{ère} édition De Boeck, Belgique, 2014, p 171.

⁴⁷ Sous la direction de Nicole AUBERT, « Diriger et motiver : secrets et pratiques », 1996, Les éditions d'organisation.

2.2. Définition de la motivation :

La motivation est un élément très important dans vie professionnelle de l'employé et le succès des entreprises ; il permet aux individus d'atteindre les objectifs tracés. En fait la motivation est un moteur de déclenchement des comportements des individus.

La motivation peut être définie comme étant l'ensemble de facteurs et de mécanismes qui sont mise en œuvre et qui influencent sur l'individu et le conduit vers des objectifs ; cette influence réduit la tension psychologique et biologique de l'individu en déclenchant un nouveau comportement après l'absence de ce besoin.

La motivation peut être définie aussi comme étant un ensemble de facteurs interne et externe qui déclenche chez les individus le désir de réaliser leurs objectifs et qui maintiennent le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. En fait, le concept de motivation a donné lieu à différentes définitions et qualifications redondantes et complémentaires par des chercheurs et auteurs dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps ; parmi ces définitions, on retient :

PINDER a défini la motivation comme « *un ensemble de force énergétique qui provient aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement ; pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa force, son intensité sa direction, son intensité et sa durée* »⁴⁸.

Pour Vallerand et Thill, « *Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »⁴⁹.

Claude Levy _Leboyer a proposé une définition sur la motivation des individus au travail qui stipule que « *La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance* »⁵⁰.

Pour Bellier-Michel : « *la motivation est un moteur intérieure propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie, cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se*

⁴⁸Cité par SAIVATORC Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004, p. 10.

⁴⁹ VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de motivation, Ed VIGOT, 1993, P 18.

⁵⁰Claude Levy Leboyer, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », édition d'organisation 2003, Paris, p67.

réalise au travers d'expérience, Une bonne partie de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »⁵¹.

Enfin, pour Abraham Maslow, « *la motivation est un ensemble de besoins organisés de façon hiérarchique dans sa pyramide de besoins* »⁵² ; il explique qu'au départ, l'homme aspire à développer son potentiel personnel, pour cela il lui faut satisfaire divers types de besoins comme la faim, la soif, le sommeil ; le postulat majeur de cette conception est que le besoin supérieur n'apparaisse que si les besoins inférieurs ont été déjà satisfait.

En résumé, la motivation d'un individu représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Ces forces influencent de manière directe ou indirecte sur le comportement des employés en satisfaisant le manque de besoin psychologique ou biologique.

2.3. Caractéristiques fondamentales de motivation :

Rappelons la définition de la motivation proposée par Vallerand et Thill : « *Le concept de motivation au travail représente le construit hypothétique utiliser afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »⁵³.

De cette définition, on distingue quatre principales caractéristiques de la motivation : le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement

- ✓ **Le déclenchement du comportement :** Le déclenchement du comportement de l'individu est lié au changement d'état du manque d'activité à l'exécution de la tâche. Cette exécution des tâches nécessite une puissance physique, intellectuelle ou intellectuelle. Donc la motivation fournit de l'énergie pour exécuter un comportement.
- ✓ **La direction du comportement :** Ce de Fournir l'énergie nécessaire pour exécuter le comportement est orienté volontairement le comportement approprié, et fournir la motivation énergétique vers l'objectif approprié pour s'assurer que le comportement répond à nos besoins.

⁵¹Annick Hegel, « toute la fonction ressources humaines », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016, p 90-91

⁵² Cité par Jean François Dortier, « Dictionnaire des sciences humaines », 2004, p 572

⁵³ VALLERAND et THILL ,op.cit.

- ✓ **L'intensité du comportement :** La motivation engage à consacrer de l'énergie correspondant à l'objectif à atteindre. Cela se reflète dans l'effort physique, intellectuel et spirituel consacré au travail.
- ✓ **La persistance du comportement :** La motivation encourage à fournir de l'énergie pour atteindre des objectifs sur une base régulière et à effectuer des tâches fréquemment pour atteindre un ou plusieurs objectifs. La persistance du comportement se manifeste par la continuité des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation dans le temps.⁵⁴

3. Types et sources de motivation.

3.1. Types de motivation.

Selon la théorie d'Edward Déci et Richard Ryan (1985 ; 1991) on distingue l'existence de différents types de motivations autodéterminées qui ont des conséquences importantes sur le développement de la personne. On distingue trois types de motivation dans cette théorie ; la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque, l'amotivation.

3.1.1. Motivations intrinsèques :

Dans ce type de motivation, l'employé s'autorégule ; il est guidé par sa compétence qui le pousse volontairement et par intérêt à s'améliorer, sans l'intervention extérieure ou sans attendre de récompense.

La motivation intrinsèque permet d'illustrer et d'exprimer l'autodétermination de la personne qui entreprend une action parce qu'elle trouve en elle-même ses propres raisons d'agir. Il existe trois formes de motivations intrinsèques⁵⁵.

- ✓ **Motivation intrinsèque des connaissances :** L'employé s'engage dans une activité pour plaisir d'acquérir des nouvelles connaissances.
- ✓ **La motivation intrinsèque à l'accomplissement :** L'employé fait son travail pour le plaisir de gérer quelque chose.
- ✓ **La motivation intrinsèque a la stimulation :** L'employé s'engage dans une activité pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

⁵⁴Patrice Roussel, La motivation au travail-concepts théoriques LIRHE, Université Toulouse I – Sciences Sociales, note n° 326 Octobre 2000, p 4-5.

⁵⁵ Daniel Boisvert. Autonomie des équipes d'intervention communautaire. Presses de l'université du Québec. Québec, 2000, p 141.

Les facteurs intrinsèques sont des facteurs moteurs qui influencent sur la variation de satisfaction au travail. Il s'agit de :

- ✓ **Accomplissement de soi** : il représente le sentiment de valeur personnelle et de fierté que l'individu retire son travail.
- ✓ **Les objectifs** : c'est de fixer des buts bien précis et réalisables.
- ✓ **L'évolution de carrière** : l'employé doit évoluer professionnellement en fonction de ses résultats, expérience, etc.
- ✓ **Responsabilité et autonomie** : l'employé doit avoir une certaine responsabilité qui influence sur la prise de décision, comme avoir une autonomie dans l'exécution de son travail.
- ✓ **La reconnaissance** : il s'agit de la reconnaissance du travail accompli par le l'employé et accordée par l'entreprise ; ce travail doit être encouragé et félicité lorsque ses résultats sont satisfaisants.
- ✓ **La nature du travail** : c'est la tâche confiée à l'employé, cela permet à l'employé d'avoir une polyvalence des tâches et des objectifs à atteindre.

3.1.2. Motivations extrinsèques

Dans motivation extrinsèque, l'individu est motivé par des interventions extérieures qui conditionnent ses comportements.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque que l'on peut situer sur la théorie d'autodétermination : la régulation externe, l'introjection, l'identification.

- ✓ **La régulation externe** : c'est une motivation extrinsèque où les comportements des individus sont régulés par une source de contre extérieures.
- ✓ **L'introjection** : elle se trouve au second niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation la source de contrôle est intériorisée. et l'employé lui-même impose cette source de control.
- ✓ **L'identification** : elle se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans cette forme, le comportement de l'individu dépend de son intérêt envers une activité donnée, donc l'individu fait un choix librement par apport à son activité et par la suite s'engage dans le but d'atteindre ses objectifs personnels.

Les facteurs extrinsèques, appelés aussi facteurs d'hygiène, relèvent notamment de l'environnement de travail et préviennent le niveau d'insatisfaction. Il s'agit de :

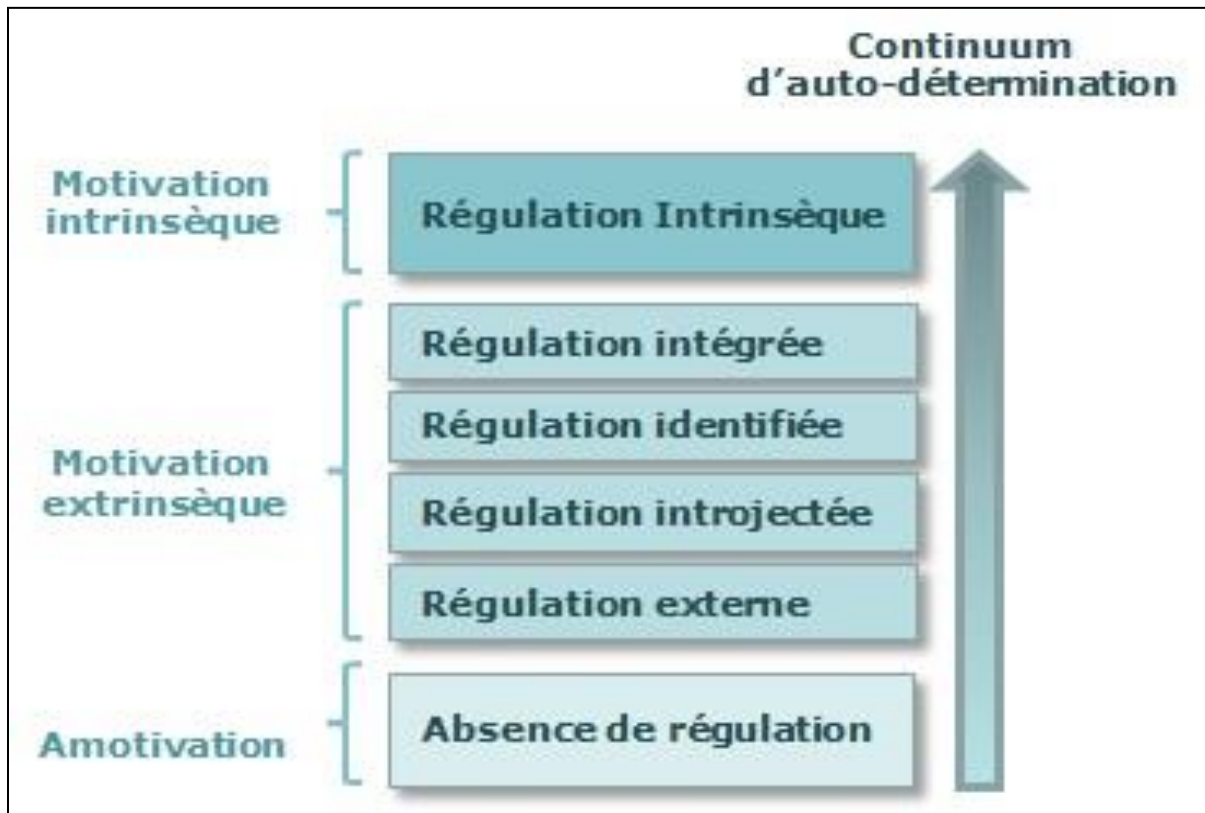
- **Les récompenses** : ce sont une valeur acquise par apport aux efforts fournis ou résultats obtenus sous forme primes, promotions.
- **La sécurité de l'emploi** : c'est d'assurer la protection et la stabilité de l'entreprise.
- **Le climat social** : il s'agit des relations avec les pairs, les subordonnés et les supérieurs hiérarchiques ; un bon climat social permet d'atteindre de meilleurs résultats.
- **Le statut professionnel** : c'est la reconnaissance et la valorisation sur le plan socioprofessionnel.

3.1.3. L'amotivation :

DECI et RYAN ont proposé l'existence d'un autre concept motivationnel qui est l'amotivation. Ce concept est défini comme étant l'absence relative de la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. Ce concept est lié à l'absence de relation entre les actions engagées et les résultats obtenus de l'individu.⁵⁶

⁵⁶ Ibid.P 142.

Figure N° 02 : les différents types de la motivation.



Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>.

3.2. Sources de la motivation

3.2.1. La reconnaissance :

La reconnaissance est un élément très essentiel dans la vie professionnelle de l'employé dans l'organisation, dans la mesure qu'elle influence directement sur les comportements motivationnels de l'individu. Cette source de motivation permet aux individus d'avoir une confiance fondamentale qui pousse à mieux s'intégrer dans l'organisation, à développer leurs compétences au fil du temps, et à avoir une certaine autonomie sur l'exercice des tâches.

La reconnaissance peut être sous forme d'une valeur symbolique, effective ou financière pour celui qui la reçoit, cette reconnaissance se fait par apport aux résultats obtenus, la personnalité de l'individu ou bien aux efforts fournis et aux compétences exprimées (savoir, savoir-faire). Les principales formes de reconnaissance sont :

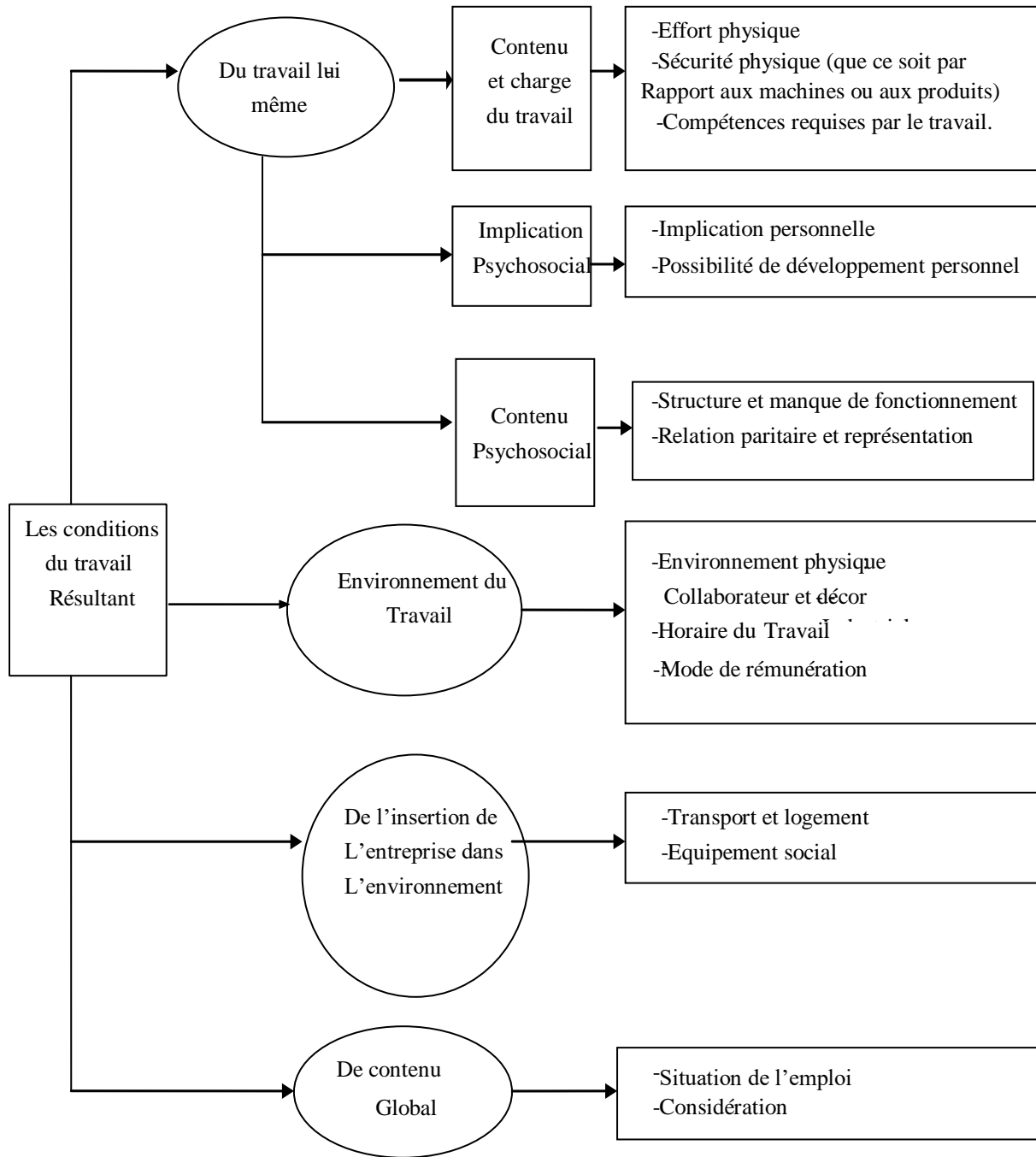
3.2.2. Amélioration des conditions de travail :

Cette source consiste à améliorer trois composants ; l'hygiène, la santé et la sécurité au travail ; cette amélioration permet aux employés de maîtriser les risques professionnels et les accidents de travail.

Par ailleurs, l'entreprise doit intégrer des lois qui assurent et protègent la santé et la sécurité de l'employé, soit physiquement ou moralement, et faire l'acquisition des équipements et matériels nécessaires aux bonnes conditions de travail et qui n'entraînent pas de risques sur la santé de l'employé.

La nécessité d'amélioration des conditions de travail permet aux individus de satisfaire le minimum de leurs besoins en termes de condition. Cette satisfaction pousse à déclencher, chez l'employé un comportement positif et productif.

Figure N° 03 : Amélioration des conditions de travail.



Source : CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », édition Masson and Armand, Paris, 1997, P. 133.

3.2.3. La rémunération :

C'est une récompense monétaire en contrepartie d'un effort physique ou moral, cette récompense est composée d'un salaire fixe et d'un salaire variable.

La rémunération est la base de motivation des individus, elle permet de valoriser les comportements des individus en fixant des objets à atteindre en contrepartie de bénéficier des résultats de l'entreprise sous forme d'une rémunération directe ou indirecte.

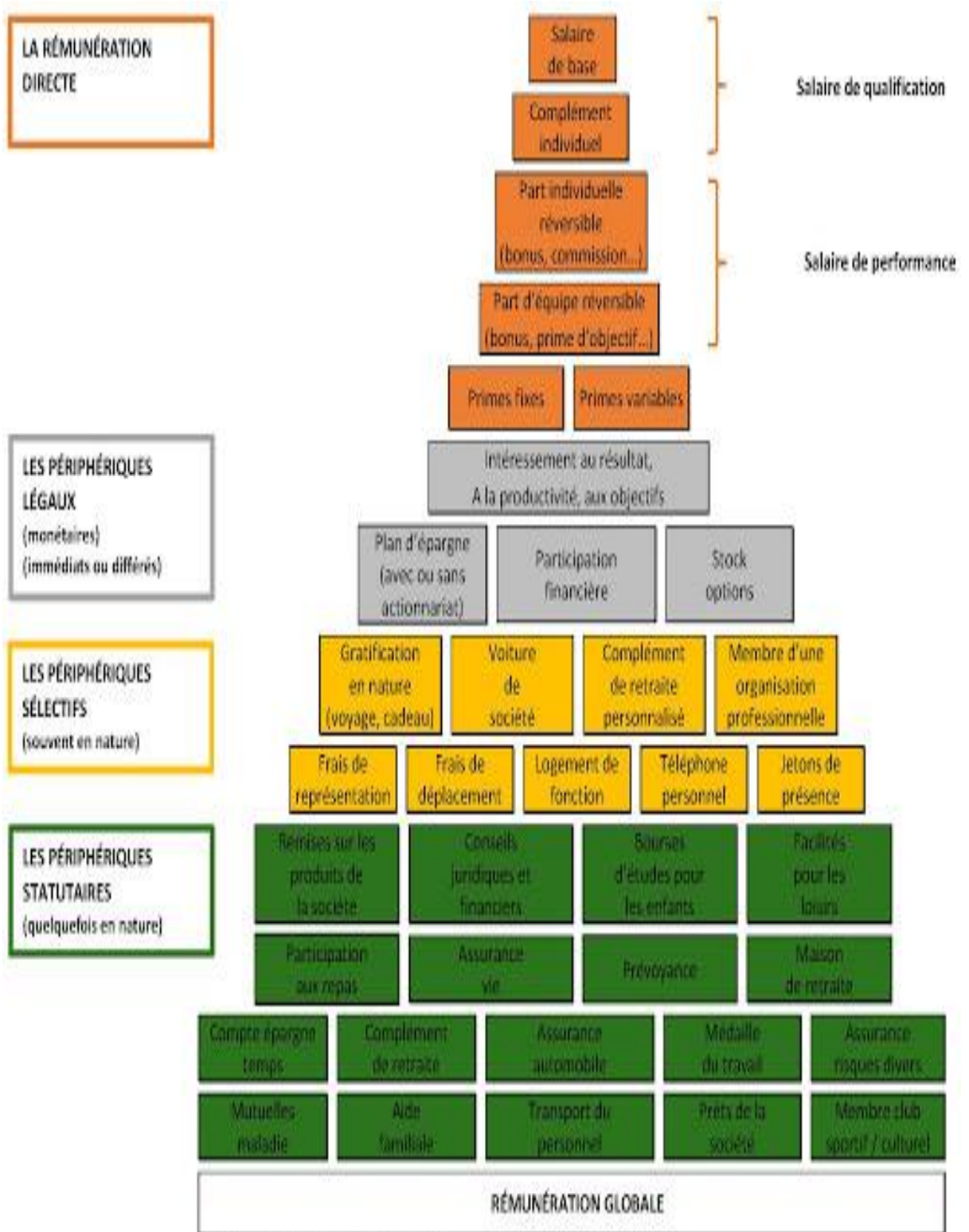
La rémunération directe se compose en général d'un salaire de base, salaire variable de performance et des diverses primes. Le salaire de base est le salaire fixé lors de contrat travail que verse l'employeur chaque mois. Pour les primes, elles sont liées aux conditions du travail et à la production du travailleur, tel que les heures supplémentaires. On distingue : prime de mission, primes inhérentes à la nature du travail, primes des résultats (le rendement ...), prime d'ancienneté, panier, nuisance....

La rémunération indirecte est liée à la récompense de l'employé sur son statut ou son appartenance à l'entreprise, elle est composée de trois périphériques : sélectifs, statutaires et légaux. Pour les périphériques sélectifs, ce sont des biens et des services proposés à des prix réduits utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur : on distingue deux formes : les biens et services fournis à un prix réduit (exemple : un logement avec loyer à prix bas) et les biens et services offerts tel que voyage en récompense personnelle.

Pour les périphériques statutaires, c'est un ensemble d'avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise qui ont un rôle très important dans la fidélisation de ressources humaines, par exemple l'assurance vie, facilité pour les loisirs, etc.

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous formes d'une pyramide qui vas mieux explique.

Figure N° 04 : pyramide de rémunération.



Source : www.stgcf.fr, d'après Gérard Donnadieu, Éditions d'Organisations.

3.2.4. La formation professionnelle :

Elle constitue un élément de cohésion et de motivation pour l'employé, c'est un investissement qui lui permet d'être à jour avec l'évolution technologique, et avoir le sentiment d'être estimé par son employeur, l'acquisition des nouvelles connaissances (savoir, savoir-faire) qui lui permet une qualification à des postes supérieurs, d'une part et qui lui permet une rémunération considérable par rapport au poste occupé, d'une autre part.

3.2.5. Le leadership et la communication :

La communication avec les employés est la moitié de la richesse d'entreprises par apport à la productivité des employés. Elle permet au leadership de s'intégrer avec les employés et d'être à jour avec leurs interactions, situations et les conditions de travail. La communication contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche entre les employés et leur manager.

3.2.6. Gestion de carrière :

Elle permet aux employés d'assurer la stabilité depuis le recrutement jusqu'à leurs départs de l'organisation, de développer leurs employabilités, de satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement, d'accéder à de nouvelles fonctions gratifiantes, et d'être fidèles à leurs entreprises.

4. Théories de la motivation

Dans cette partie, nous présentons les principales théories développées sur la motivation. Ces théories permettent d'expliquer et de comprendre les besoins et les conditions de motivation des individus au travail.

4.1. La théorie des besoins d'A. MASLOW :

Abraham Maslow⁵⁷ a proposé une théorie de la hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant :

⁵⁷Cité par AMBLAED, H. *Management des ressources humaines*: Edition EYROLLES Paris, 1989, P67.

- ✓ **Besoins physiologiques** : ces besoins sont qualifiés de primaires, ils correspondent aux besoins vitaux de l'homme : se nourrir, se loger, être en bonne santé, etc.⁵⁸
- ✓ **Besoins de sécurité** : ce sont les besoins auxquels l'individu cherche la protection pour se protéger contre les menaces et dangers.⁵⁹
- ✓ **Besoins d'appartenance** : ils correspondent à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein d'un groupe.⁶⁰
- ✓ **Besoins d'estime** (reconnaissance) : ils correspondent au sentiment de fierté du travail accompli, et d'être apprécié et respecté par les autres.
- ✓ **Besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement de soi** : pour Maslow ce besoin comprend trois dimensions : la recherche de l'utilisation de toutes ses capacités, le désir de prendre des initiatives et la volonté de s'épanouir. Pour Maslow ce besoin est plus fondamental et il pense que chacun chercherait à le satisfaire et accepterait, si la condition et la politique managériale sont favorables, de s'impliquer dans le travail pour ce but.⁶¹

La figure ci-après représente la pyramide des besoins développée par Maslow. Celui-ci a défini une pyramide de besoins de Cinq catégories des besoins hiérarchique, ces besoins doivent être satisfaits par ordre prioritaire, si les besoins d'ordre inférieur ne sont plus satisfaits il devient à nouveau prioritaire.

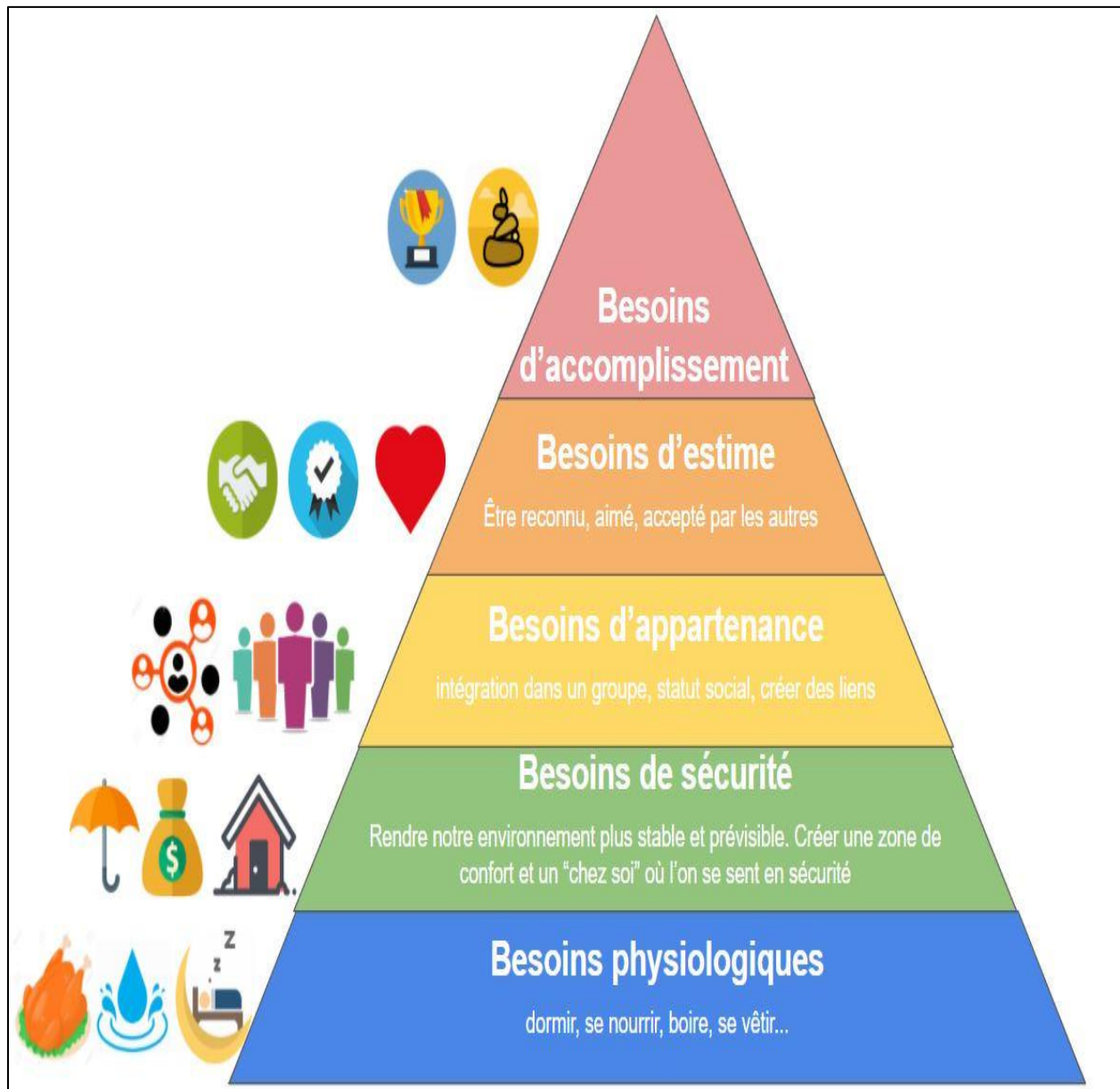
⁵⁸MICHAL FAUDRIAT. Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement : université paris 102. 2ème édition. P 129.

⁵⁹ Ibid., p129.

⁶⁰Ibid.p.130.

⁶¹ Ibid.p.130.

Figure N° 05: la pyramide des besoins de Maslow.



Source : <https://misterfanjo.com/index.php/2020/12/15/la-pyramide-de-maslow/>.

4.2. La théorie bi-factorielle de F. Herzberg :

Frederik Herzberg est professeur de physiologie à Cleveland, aux états unis d'Amérique. Herzberg a conduit une recherche auprès des salariés d'une entreprise en utilisant la méthode des incidents critique. Les salariés devaient au cours de l'entretien décrire des événements dans leur vie au travail qui ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement

importante. Herzberg et ses collaborateurs ont ensuite utilisé une étude qualitative de contenu pour classer les propos des différents employés. Cette étude qualitative des événements a permis d'identifier deux facteurs.⁶²

- ✓ **Facteur de motivation (satisfaction) :** Il regroupe les facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ces facteurs sont de nature intrinsèque et correspondent à :

- La réalisation de soi ;
- La reconnaissance ;
- Le contenu du travail ;
- La possibilité de promotion ;
- Le degré d'effectuer des objectifs assignés et la complexité du travail à accomplir ;

Pour Herzberg, l'absence de ces facteurs provoquerait chez l'individu un état de l'insatisfaction.

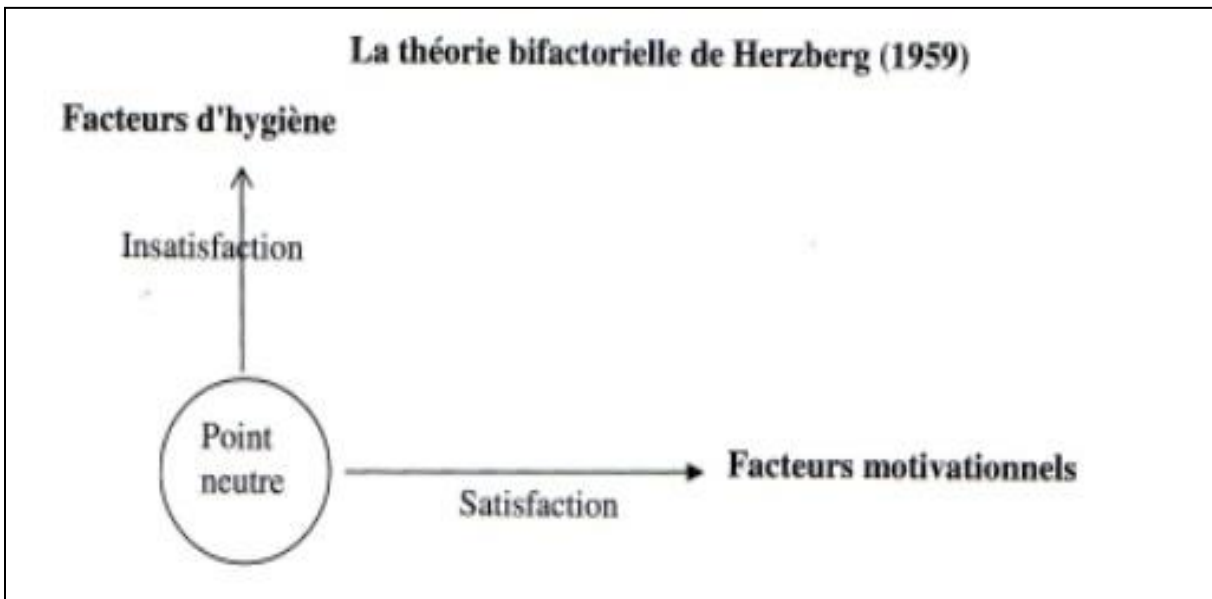
- ✓ **Facteurs d'insatisfaction (d'hygiène) :** Il regroupe les facteurs qui n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction ; plus généralement, ils pourraient générer de l'insatisfaction. Il correspond à des facteurs extrinsèques au travail tels que :

- La politique de personnel ;
- La politique de l'entreprise et son système de gestion ;
- Les conditions du travail ;
- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;

La non-satisfaction de ces besoins est source de conflits, mais leur satisfaction apporte un contentement provisoire.

⁶²MICHAL FAUDRIAT. Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement : université paris 102. 2ème édition.p134.

Figure N° 06 : Schéma bi factorielle de Herzberg.



Source : https://www.google.com/search?q=schema+bi-factorielle+herzberg&client=firefox-b-d&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=TC3ZQVPd7ikpmM%252CGh74MWbQ5oBjfM%252C_&vet=1&usg=AI4_kRy5X0i2OpHYUaL8qjq2KOIFhCd2A&sa=X&ved=2ahUKEwjXndHrgp3wAhUZQxUIHWOJCFIQ9QF6BAgGEAE&biw=1366&bih=598#imgrc=sx15cLjwE5dgDM

4.3. La théorie de Mc Clelland :

Mc Clelland a développé une théorie de besoins très proche de celle de Abraham Maslow, il a proposé trois catégories de besoins sans aucune hiérarchie :

- **Le besoin d'affiliation** ; dans ce besoin, les individus cherchant des relations amicales et personnelles avec les autres individus de l'organisation.
- **Le besoin d'accomplissement** ; les individus cherchent à améliorer leurs conditions de travail et à relever les défis et fixent des objectifs difficiles atteindre.
- **Le besoin de puissance** : C'est la recherche de pouvoir d'influence sur ses pairs et d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

Cette Théorie suppose que « *les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel* »⁶³

⁶³Robbins, s. et t. Judge. Comportements organisationnels, New Jersey : Pearson Education 2006, p.204.

4.4. La théorie de vroom (V.I.E)

VROOM a élaboré une théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements des individus au travail par apport à la motivation et à leurs attentes. VROOM conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente, l'instrumentalité et la valence. ($M=V*I*E$)

- **Valence** : elle représente la récompense obtenue pour la performance réalisée, donc c'est une balance entre le travail fourni et la récompense obtenue.
- **Instrumentalité** : C'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.⁶⁴
- **L'attente (Expectation)** : C'est un ensemble des croyances de l'individu à l'effort pour augmenter sa performance ; ces croyances sont formulées sous forme d'attente à atteindre des objectifs de la performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

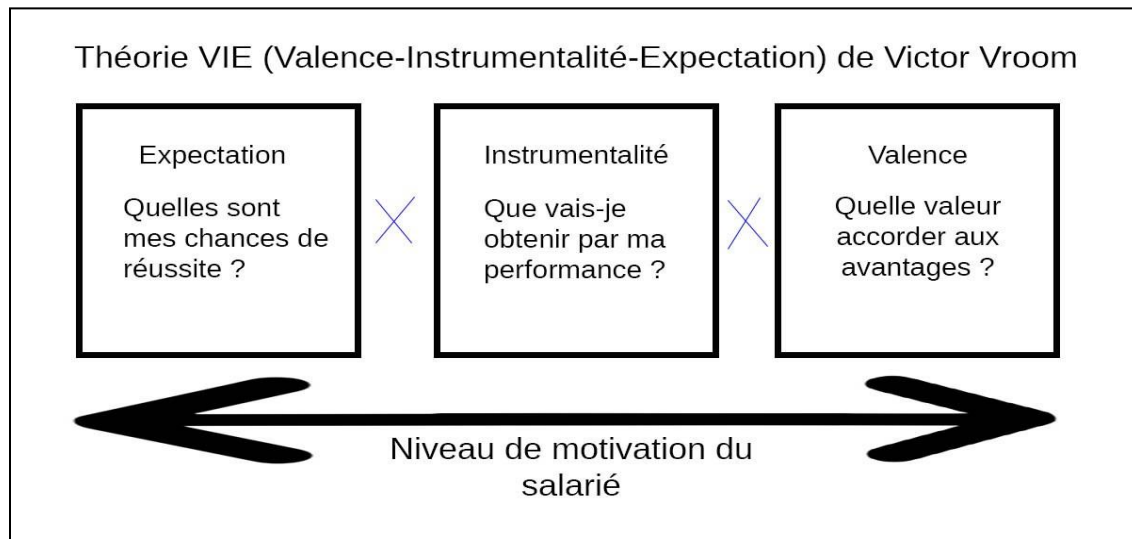
Pour que cette théorie soit motivée, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. Cette condition est exprimée sous forme d'équation $M=V*I*E$.

Ainsi, l'individu est motivé quand :

- ✓ Il se croit capable d'atteindre une performance.
- ✓ Il croit que cette performance lui octroiera un avantage.
- ✓ Il croit que cet avantage est valorisé.

⁶⁴Cours de Théories et sociologie des organisations, L3, MRH Mme SLIMANI .R.

Figure N° 07 : schéma de la théorie de Victor vroom.



Source : <https://www.clubentreprise.fr/wp-content/uploads/2020/07/theorie-VIE-de-Victor-Vroom.jpg>,

4.5. La théorie X et la théorie Y de McGregor :

McGregor a élaboré une théorie de management qui présente « deux vision distinctes de l'être humain au travail, l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée Théorie Y »⁶⁵. Ces deux visions permettent de gérer les humains en milieu de travail :

➤ **La théorie X** est basée sur les principes suivants :

- L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.
- L'homme est paresseux, il a une aversion pour le travail, il fait tout pour l'éviter.
- L'homme doit être contraint, contrôlé, dirigé, soumis à des sanctions pour qu'ils fournissent l'effort nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- L'homme a peu d'ambitions et il préfère la sécurité.

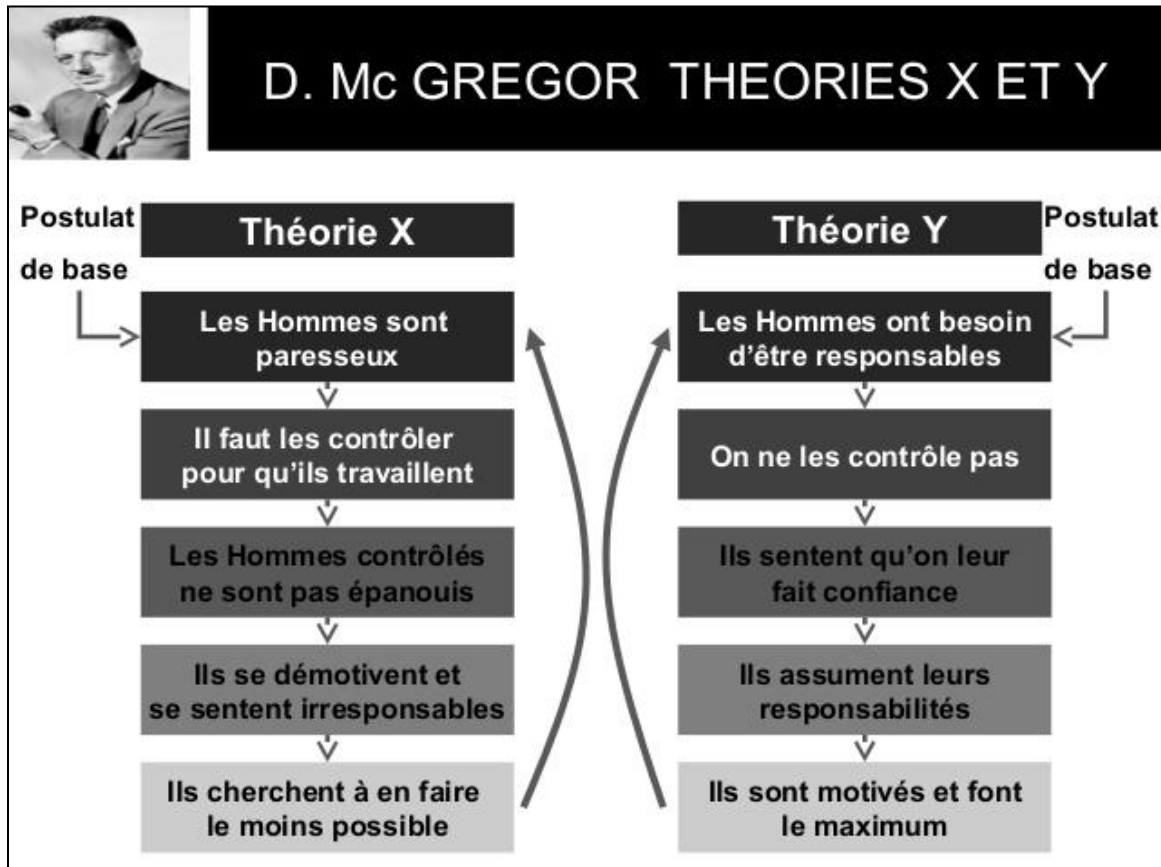
➤ **La théorie Y** est, quant à elle basée sur les principes suivants :

- L'homme a la capacité de s'auto-diriger et de s'auto-contrôler.
- L'homme a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation

⁶⁵Robbins, s. et t. Judge. *Comportements organisationnels*, New Jersey : Pearson Education. 2006, p. 199.

- Le système de sanction et de contrôle externe n'est pas le seul moyen d'amener les hommes à satisfaire les besoins et objectifs de l'organisation.

Figure N° 08 : schéma de la théorie X et la théorie Y de McGregor.



Source : <https://fr.slideshare.net/elhassan2007/ecoles-des-relations-humaines>.

Pour McGregor, le style de direction correspondant à la théorie X est peu efficace par rapport à ses méthodes, dans la mesure qu'il repose sur des motivations peu intéressantes. Par contre, le style associé à la théorie Y est plus efficace car il repose sur des motivations plus profondes qui permettent d'intégrer à la fois les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation.

4.6. La théorie d'ERG d'ALDERFER :

ALDERFERa développé une théorie qui suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension interne ; il récence trois besoins qu'il considère comme étant la base de comportement. Sa théorie se distingue de celle de Maslow sur plusieurs points.

- **Les besoins d'Existence** : sont les besoins fondamentaux d'existence physique et de sécurité décrits par Maslow. Ces besoins se traduisent par la volonté d'améliorer ses conditions de travail.
- **Les besoins de sociabilité** : sont les besoins sociaux et d'estimes décrites par Maslow, ou bien les besoins de relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement** : sont les besoins de réalisation de soi décrits par Maslow, et sont des besoins de réalisations significatives, et de création, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

ALDERFERa proposé cette théorie de besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail, par apport à la théorie de Maslow où les besoins ont très hiérarchisés.

5. L'importance de motivation des employés

Aujourd'hui, la motivation des employés est devenue une clé très essentielle et prioritaire dans l'organisation puisqu'elle conditionne sa réussite et sa performance.

La prise en considération de la motivation des employés dans l'organisation vise à obtenir un comportement de bien-être durable des employés en utilisant leurs compétences pour accroître les résultats du travail en termes de quantités de production, de qualité et d'efficacité, de rapidité de mise en œuvre et d'évolution des performances, d'accroître leur loyauté envers l'organisation et éviter les manifestations des conflits dans les relations des travailleurs les uns avec les autres et leurs relations avec la direction.

Par ailleurs, la motivation chez les employés est un élément clé qui satisfait leurs besoins psychologiques et sociaux. Cette importance leur permet de sentir l'esprit de justice au sein de l'organisation, développer l'esprit de coopération et de solidarité entre les employeurs, est l'amélioration de l'image du projet devant la communauté.

Aujourd'hui, la motivation des employés est fondamentale dans l'organisation, si bien que son absence ou sa négligence par les organisations peut les placer dans des positions risquées.

Concluions

La motivation des employés devient aujourd'hui un élément indispensable à la réussite des entreprises. Ce chapitre a permis de distinguer les différentes caractéristiques de la motivation (le déclencheur, la direction, l'intensité et la persistance du comportement), ses différentes sources ainsi que ses différents types (la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation).

La prise en compte de la motivation des employés par les organisations leur permet d'assurer un niveau durable de bien-être des employés en tirant parti de leurs compétences pour augmenter le rendement du travail en matière de quantité produite, de qualité et d'efficacité, de rapidité d'exécution et de développement des performances, afin d'accroître leur loyauté envers l'organisation.

CHAPITRE 03 :
Etude empirique en
niveau de Bejaia

CHAPITRE 03 : Etude empirique en niveau de Bejaia.

Introduction

Ce troisième chapitre est consacré à la partie empirique de ce mémoire où nous présenterons et analyserons en détail les résultats de notre enquête de terrain. Cette enquête est menée par le biais d'un questionnaire au près d'un échantillon d'employés des entreprises privées de la wilaya de Bejaia.

Cependant, nous débutons le chapitre par expliquer la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude empirique. Puis, nous exposons notre approche concernant l'objectif de l'enquête et son élaboration, l'échantillon étudié, le contenu et les modalités d'administration du questionnaire. Ensuite nous exposons les caractéristiques des employés enquêtés, et enfin nous analysons les résultats issus de notre enquête par rapport à notre objectif de départ.

Section 1 : Méthodologie de recherche :

Pour pouvoir répondre au questionnement de notre travail, nous avons opté pour une technique quantitative et que celle-ci correspond à la mesure des variables utilisées dans les hypothèses, en vue de collecter et de vérifier des données statistiques et de faire des comparaisons chiffrées. Ainsi nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 100 employés travaillant dans des entreprises privées actives dans le territoire de la wilaya de Bejaia. L'enquête est réalisée à travers un questionnaire contenant une série de questions relatives à notre étude.

1.1.Objectif de l'enquête :

L'enquête que nous avons menée a pour but de mettre en évidence l'impact ou l'influence du sentiment d'insécurité de l'emploi (l'insécurité perçue de l'emploi) chez un employé sur la motivation de celui-ci, et la relation entre l'insécurité perçue de l'emploi et la motivation des employés. Il s'agit de chercher à savoir si et dans quelle mesure le sentiment d'insécurité de l'emploi affecte la motivation d'un employé. Il s'agit aussi de vérifier l'hypothèse que les

employés qui développent le sentiment d'insécurité d'emploi (qui perçoivent le risque de perdre leur emploi) ne sont pas motivés dans leur travail.

1.2.L'échantillon :

Pour pouvoir connaître la réalité du terrain, il est primordial de mener une enquête, qui consiste à collecter des informations ou des renseignements fondamentaux au moyen de questionnaires présentés à un certain échantillon d'une population visée. Cet échantillon est une partie de la population, composée d'un ou plusieurs individus de cette dernière.

En réalité, pour atteindre les objectifs fixés dans notre travail, nous avons effectué une enquête de terrain, en constituant un échantillon suivant la technique « de convenance ». C'est une technique d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à interroger des individus disponibles et aisément interrogeables. Bien qu'il ne garantisse pas la représentativité de la population, cet échantillon présente l'avantage de faciliter la réalisation de l'enquête et d'éviter les non-réponses, de limiter les coûts et le temps de l'enquête.

L'échantillon que nous avons constitué est composé de 100 employés (masculin et féminin). Nous avons donc distribué 100 questionnaires dont 86 questionnaires récupérés sont exploitables, ce qui représente un taux de réponse de 86%. Le reste (14 questionnaires) soit n'ont pas été récupérés soit mal remplis (non exploitable), ce qui nous oblige à les éliminer de notre étude.

Tableau N° 01 : la dimension de l'échantillon de notre enquête.

Questionnaires \ Nombre	Nombre de questionnaires	Taux (%)
Distribués	100	100%
Récupérés	100	100%
Non exploitable	14	14%
Exploitables	86	86%

Source : résultats de notre enquête mai 2021.

1.3. Les outils de collecte de données :

1.3.1. Le questionnaire :

Cette technique a été choisie parce que c'est une technique quantitative et qu'elle répond à la mesure des variables utilisées dans les hypothèses, en vue de collecter et de vérifier des données statistiques et de réaliser des comparaisons chiffrées. Le questionnaire a été élaboré de sorte à nous permettre de déterminer le profil des employés enquêtés et de répondre à notre questionnement posé dans la problématique.

Notre questionnaire comporte vingt (20) questions regroupées en trois (3) parties. Chacune de ces parties développant des dimensions spécifiques de notre problématique. Les trois parties de notre questionnaire sont les suivants :

- **Partie 01** : comprend les caractéristiques sociodémographiques du salarié telles que : le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, l'état civil, le statut, la fonction, le nombre d'années de service, le secteur de l'entreprise, le nombre de salariés de l'entreprise

- **Partie 02** : ce deuxième partie comprend trois (3) question relative à l'insécurité perçue d'emploi. Tels que le jugement de perd l'emploi, la source de risque, la réaction d'employé envers son futur.
- **Partie 03** : comprend six (06) question liée à la motivation d'employé, telles que le degré de motivation, le niveau de satisfaction, le comportement au travail de l'employé.

1.3.2. La formulation du questionnaire :

Dans le but de ne pas rendre le questionnaire trop volumineux, de faciliter la tâche aux répondants et d'obtenir un maximum de réponses, nous avons fait de sorte à rendre les questions le plus simple et le plus précis que possible. Nous avons introduit différents types de questions (mais la plupart des questions étaient fermées), tels que :

- Les questions fermées à réponse unique : Exemple : question 03 sur la partie de la motivation ;
- Questions fermées à choix multiple : Exemples : question 02 sur la partie de la motivation.

1.4. Le déroulement de l'enquête :

Le lancement de l'enquête a eu lieu le début mai 2021. Pour répondre aux questionnaires, nous avons utilisé la méthode qui consiste à remettre le questionnaire à la personne sélectionnée pour l'enquête, afin de lui donner le temps d'y répondre.

Ainsi, les questionnaires ont été favorablement accueillis par certains employés, mais moins favorablement par d'autres qui n'ont pas été disponibles de nous accorder le temps nécessaire pour parler de leurs situations envers l'emploi.

Malgré certaines difficultés rencontrées dans la réalisation de l'enquête (notamment pour convaincre les employés de bien vouloir remplir nos questionnaires), nous sommes assez satisfaits des conditions de déroulement de l'enquête, d'autant plus que notre objectif a été atteint.

1.5. Traitement des questionnaires :

Cette étape est la plus importante de toute enquête de terrain. Elle vise à rendre exploitables toutes les informations collectées et à les présenter sous forme de chiffres dans des tableaux ou des graphiques, et à les analyser pour obtenir des résultats et des réponses aux questions posées au départ.

Section 02 : Présentation descriptive de l'échantillon de l'enquête :

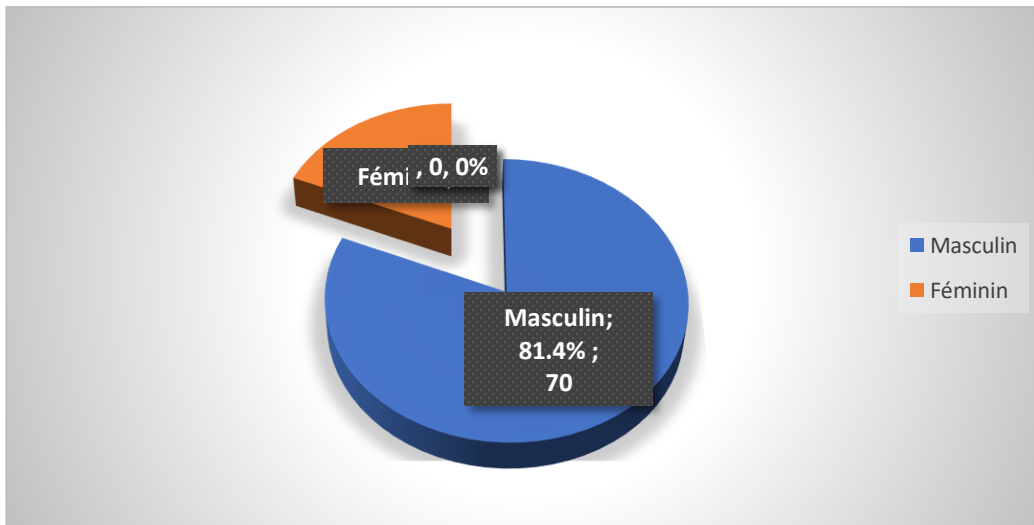
Dans cette section, nous présentons et décrivons les principales caractéristiques de l'échantillon des employés issu de l'enquête de terrain que nous avons réalisée.

1. L'analyse des caractéristiques sociodémographiques des employés :

Les caractéristiques sociodémographiques que nous avons visées correspondent à l'âge, le genre, le statut de l'emploi, le poste occupé, le niveau d'instruction, le salaire perçu, l'ancienneté, le secteur d'activité de l'entreprise et la taille de l'entreprise des employés enquêtés.

Selon le genre des employés enquêtés, la majorité de ceux-ci sont de genre masculin, soit 81% de l'échantillon (graphique N° 1).

La faible représentation du genre féminin peut s'expliquer par la faible présence relative des femmes dans les entreprises privées, mais aussi par le peu de disponibilité des femmes à répondre aux questionnaires.

Graphe N° 01 : Répartition de l'échantillon par genre.

Source : Graphe réalisé à partir des données collectées sur terrain mai 2021.

Par rapport à l'âge, des employés enquêtés, d'après le tableau et la figure ci-dessous, on remarque que le taux le plus élevé concerne l'intervalle [30- 40 ans] avec un pourcentage de 39.53 %, suivis par la tranche d'âge [40-50 ans], avec un taux de 27.91 %, et la tranche de 51 ans et plus avec un pourcentage de 20.93 %, enfin e la tranche [20-30 ans] avec 11.63 %.

On remarque ainsi, que la majorité des employés enquêtés est composée des jeunes adultes dont la catégorie d'âge varie entre [30-40], ce qui peut signifier que les entreprises attachent de l'importance au rajeunissement de leur personnel.

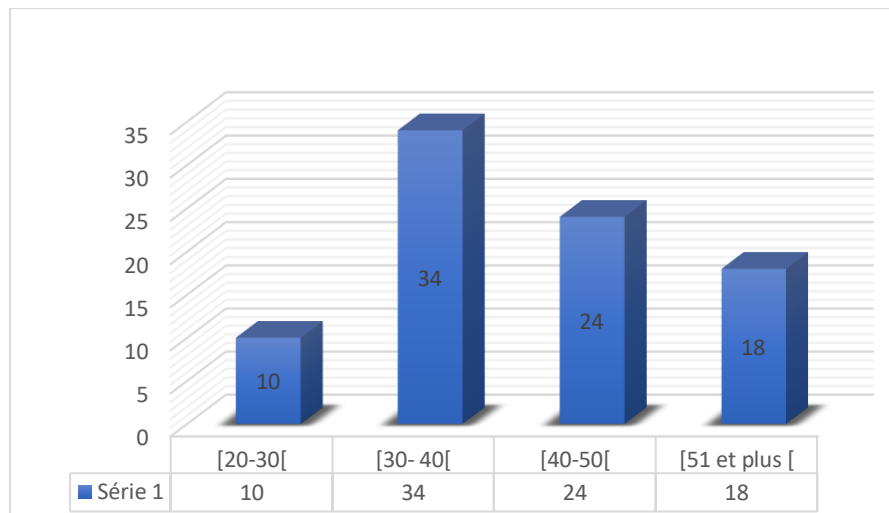
Tableau N° 02 : Répartition de l'échantillon par âge.

Catégorie d'âge	Effectifs	Pourcentage
[20-30[10	11.63 %
[30- 40[34	39.53 %
[40-50[24	27.91 %
[51 et plus [18	20.93 %
Total	86	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées par questionnaire.

Les données du tableau ci-dessus sont présentées la forme graphique suivante :

Graphe N° 02 : graphe représentant l'âge.



Source : graphe réalisé à partir des données collectées sur terrain mai 2021.

En matière du niveau d'instruction des employés de notre échantillon, le tableau N° 3 montre que la majorité (48.84%) des interrogées ont un niveau universitaire. Le reste présente un

niveau de Formation professionnelle (30.23%), un niveau (13.95%), puis un niveau secondaire avec un pourcentage de 6.98%.

Cette information renseigne que les entreprises disposent d'une main-d'œuvre souvent bien instruite et variée (l'importance des employés à niveau universitaire et la diversité des diplômes des employés) ; ceci peut être lié aux exigences des postes occupés. À partir de là, le niveau 'instruction est considéré par l'entreprise comme un critère de classification des emplois afin de hiérarchiser les responsabilités et les rémunérations.

Tableau N° 03 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction des enquêtés.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Aucun niveau	0	0
Primaire	0	0
Secondaire	06	6.98%
Fondamental	12	13.95%
Formation professionnelle	26	30.23%
Universitaire	42	48.84%
Total	86	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées par questionnaire.

Dans le tableau N° 4, on fait référence à l'état matrimonial le l'employé enquêté (célibataire ou marié). Dans ce tableau, on remarque que le taux des employés mariés est plus élevé (plus de 76%) que celui des employés Célibataires. On constate ainsi, qu'il y a un écart important entre les deux états des employés, cela peut s'expliquer par le poids élevé de la tranche d'âge 40/50 ans des employés enquêté, l'âge dans lequel les employés sont le plus souvent mariés.

Tableau N° 04 : Répartition de l'état matrimonial.

État matrimonial.	Effectifs	Pourcentage
Marie	66	76.74%
Célibataire	20	23.26%
Total	86	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur terrain mai 2021

Dans le tableau N° 5, on présente les employés de notre échantillon par rapport au type de contrat par lequel le salarié est lié avec son employeur (contrat à durée déterminée et contrat à durée indéterminée).

Comme le montre ce tableau, nous observons que la grande partie (55,81%) des employés est engagée avec leurs employeurs avec un contrat à durée indéterminée (CDI), tandis que 44,19% ont un contrat à durée déterminée (CDD).

Dans notre étude, nous nous intéressons davantage au statut du contrat à durée déterminée dans la mesure que les employés de ce type de contrat sont, théoriquement plus affectés par le sentiment de l'insécurité de l'emploi (risques de Licenciement par leurs employeurs, non reconduction de leur contrat, etc.).

Tableau N° 05 : Répartition des statuts des employés.

Statut	Effectifs	Pourcentage
Nomme CDI	48	55.81%
Contrat CDD	38	44.19%
Total	86	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées par questionnaire mai 2021.

Concernant le type de poste occupé, le montre le tableau n °6 montre que la grande partie des employés enquêtés occupent le poste des ouvriers, avec un taux de 44.19%, suivi de poste Chef de service, avec 27.91%, de Chef d'équipe avec un taux de 25.58%, et enfin le poste Directeur avec seulement 2.32%. Cela peut être expliqué par l'importance quantitative du poste ouvrier dans la structure du personnel des entreprises.

Tableau N° 06 : Répartition de l'échantillon selon le poste.

Poste	Nombre d'employés	Pourcentage
Chef de service	24	27.91%
Chef d'équipe	22	25.58%
Ouvrier	38	44.19%
Directeur	02	2.32%
Total	86	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées par questionnaire mai 2021.

Selon le niveau de salaire perçu par les employés, le tableau N° 7 indique que la grande partie des employés de notre échantillon touche un salaire variant entre 35 000 et 50 000 DA,

avec un taux de 41,86%, suivie par la fourchette de salaire supérieure à 50 000 avec un taux de 30,23%, puis un taux de 20,93% pour la fourchette de salaire 20 000/35 000 da, enfin la fourchette de salaire inférieur à 20 000 avec un taux de 6,98%.

La différence de salaire est liée aux secteurs d'activité de l'entreprise, au niveau d'instruction de l'employé, au poste occupé par celui-ci et à son 'ancienneté dans l'entreprise.

Tableau N° 07 : Répartition des salaires.

Les salaires	Effectifs	Pourcentage
Moins de 20 000	06	6.98%
20 000/35 000	18	20.93%
35 000/50 000	36	41.86%
Plus de 50 000	26	30.23%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur terrain mai 2021.

S'agissant de l'ancienneté des employés dans le même employeur, il apparaît du tableau N° 8 que la grande partie des employés enquêtés (46,51%) compte une ancienneté (une expérience) très faible, avec seulement 1 à 5 ans .Suivi par ceux qui ont une expérience entre [5 - 10 ans], avec un taux de 19,77%, puis par ceux qui ont [10 -15 ans] avec un taux de 15,12%, les employés comptant une expérience entre [15 – 20 ans] avec un taux de 11,63%. Les employés ayant une ancienneté plus élevée ([20 et plus) ne représentent que 6,97%. Ce constat suggère qu'il est rare qu'un employé puisse rester jusqu'à la retraite avec un même employeur privé.

Tableau N ° 08 : Répartition par ancienneté.

Nombre d'année d'ancienneté		
	Effectifs	Pourcentage
[1- 5 [40	46.51%
[5 –10 [17	19.77%
[10 –15 [13	15.12%
[15 - 20 [10	11.63%
[20 et plus [06	6.97%
Total	86	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées par questionnaire mai 2021.

Selon le secteur d'activité de l'employeur, sur les 86 employés enquêtés, on constate que la majorité est employée dans le secteur des services et de l'industrie, ce qui représente un taux de 87,21%, suivi d'un taux de 9,30% intégré dans le secteur de la BTP, puis de 3,49% qui travaille dans le secteur de l'agriculture.

Ce constat peut s'expliquer par l'offre d'emploi plus importante dans ces secteurs, notamment dans la wilaya de Bejaia, et par l'importance du salaire perçu dans ces secteurs.

Tableau N° 09 : Répartition de secteur d'activité des entreprises.

Secteur d'activité d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Industrie	24	40.70%
Service	40	46.51%
BTP	16	9.30%
Agriculteur	06	3.49%
Total	86	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021.

Par rapport à la taille de l'employeur (nombre d'effectif employé), il ressort du tableau N° 10 que la majorité des employés de notre échantillon travaillent dans des entreprises de petite ou de très petite taille (moins de 50 salariés), avec un taux de 48%, suivi des entreprises à taille moyenne (entre 50 et 250 salariés), avec un taux 30,23%, et des grande entreprise entreprises (plus de 250 salariés) avec 20,93%.

Ce constat peut s'expliquer la prédominance des entreprises (privées) de petite taille et très petite taille dans la population des entreprises en Algérie.

Tableau N °10 : Taille de l'employeur (effectif employé).

Nombre d'employés d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Moins 50	42	48.84%
Entre 50/250	26	30.23%
Plus 250	18	20.93%
Total	86	100%

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021.

Section 3. Présentation et analyse des données de l'enquête.

Cette section a pour objectif de répondre aux questions de la problématique et de vérifier les hypothèses que nous avons énoncées. Autrement dit, elle consiste en l'analyse des données recueillies par rapport à l'objectif de savoir si et dans quelle mesure le sentiment de l'insécurité d'emploi (la perception du risque de perdre son emploi) affecte la motivation des employés.

1. L'insécurité perçue de l'emploi dans l'échantillon de l'enquête.

Le tableau N° 11 donne la répartition des employés enquêtés par rapport à la perception qu'ils ont du risque de perte d'emploi (c'est-à-dire l'insécurité perçue de l'emploi).

Tableau N° 11 : tableau de perception de risque de perte d'emploi.

Perception de risque	Fréquence	Pourcentage
Aucune idée	06	6.98%
Aucun risque	10	11.63%
Risque faible	12	13.95%
Risque moyen	32	37.21%
Risque fort	26	30.23%
Total	86	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

Nous constatons ainsi que chez la majorité des employés (plus de 80%), le sentiment de l'insécurité de l'emploi est présent. Chez plus d'un tiers, ce sentiment est assez présent (risque moyen) mais chez plus de 30%, il est fort présent (risque fort). Ce résultat laisse comprendre que ce sont rares les employés des entreprises privées qui ne développent pas de perception de l'insécurité de leur emploi.

Les sources qui alimentent ce sentiment de l'insécurité de l'emploi sont variées (tableau N° 12), mais le risque d'être licencié par son employeur en est la principale puisqu'il représente plus 41% des employés enquêtés. Vient ensuite le risque de fermeture de l'entreprise où l'employé travaille, avec une part de 25%. D'autres risques sont présents mais de moindre degré, tels que la faute professionnelle, les raisons de santé, la fin de contrat, la crise Covid-19, quitter volontairement son emploi.

Tableau N° 12 : Les sources de risques d'insécurité perçue d'emploi.

Les sources du risque	Fréquences	Pourcentage
Licenciement par l'employeur	36	41.86%
Fermeture d'entreprise	22	25.58%
Quitter volontairement l'entreprise	10	11.63%
Autre source ;		
<ul style="list-style-type: none"> • Faute professionnelle • Sante • Fin de contrat • Salaire • Crise Covid 19 	18	20.93%
Total	86	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021.

Ce qui appuie la présence du sentiment de l'insécurité de l'emploi chez la grande partie de notre échantillon est la démarche entamée (46,5%) ou à entamer (24,4%) par les employés concernés de la recherche d'un autre emploi ou d'un emploi chez d'autres employeurs (tableau N° 13). Les employés ayant entamé la recherche d'un autre emploi sont, évidemment ceux dont le sentiment de perdre leur emploi est fort (ceux-ci représentent 30% de l'échantillon).

Tableau N° 13 : Recherche d'emploi chez d'autres employeurs.

Recherche d'emploi	Fréquence	Pourcentage
Oui	40	46.51 %
Pas encore	21	24.42 %
Je ne vais pas chercher	25	29.07 %
Total	86	100 %

Source : tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

2. Influence de l'insécurité perçue de l'emploi sur la motivation des employés :

La présence du sentiment d'insécurité de l'emploi doit influencer sur motivation des employés au sein de l'entreprise, en raison de l'incertitude quant à leur avenir professionnel.

Les données du tableau N° 17 confirment cette idée. En effet, ces données montrent que la majorité des employés de notre échantillon (plus de 84%) sont au mieux « moyennement motivés (29%), donc pas assez motivés. En tout cas, la grande partie des employés (plus de 55%) sont peu motivés dans leur travail (43%), voire ne sont pas du tout motivés (12,8%). Bien évidemment, la variation du degré de motivation dépend de celle relative au niveau de l'insécurité perçue de l'emploi. Autrement dit, les employés les moins motivés sont ceux dont le sentiment de l'insécurité de l'emploi est plus présent.

Tableau N° 17 : la représentation de niveau de motivation vis-à-vis du travail.

Le degré de motivation dans le travail	Fréquences	Pourcentage
Pas du tout motive	11	12.79 %
Peu motive	37	43.02 %
Moyennement motive	25	29.07 %
Très motive	13	15.12 %
Total	86	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

L'influence du sentiment d'insécurité de l'emploi sur la motivation des employés se révèle à travers le niveau de satisfaction au travail de ces employés.

Les résultats présentés dans le tableau N° 14 montrent que la grande partie des employés enquêtés ne sont pas satisfaits (55,82%) ; plus de 32% ne sont que peu satisfaits des conditions de leurs travail, mais plus 23% n'en sont pas du tout satisfaits. Ici également, il faut souligner que la variation du degré de satisfaction est liée au niveau de l'insécurité perçue de l'emploi par

l'employé. C'est-à-dire que les employés les moins satisfaits sont ceux dont le sentiment de l'insécurité de l'emploi est plus présent.

Tableau N° 14 : Le degré de satisfaction des employés.

Degré de satisfaction	Fréquences	Pourcentage
Pas du tout satisfait	20	23.26 %
Peu satisfait	28	32.56 %
Moyennement satisfait	30	34.88 %
Très satisfait	08	9.30 %
Total	86	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

Les raisons de l'insatisfaction des employés de notre échantillon sont nombreuses et variées (tableau N° 15). Toutefois, la faible rémunération salariale et la charge élevée du travail en sont les principales ; ces deux raisons représentent plus de 44% des raisons de l'insatisfaction.

Tableau N° 15 ; Les raisons de l'insatisfaction au travail.

Raison	Fréquence	Pourcentage
Salaire faible	39	24.375 %
Manque de droits des employés	18	11.25 %
Mauvais comportement de la part des responsables	16	10 %
Il y a beaucoup de pression	29	18.125 %
Il y a injustice et discrimination	12	7.5 %
Manque de sécurité dans le travail	13	8.125 %
Le travail trop charge	33	20.625 %
Total	160	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

Ces conditions (non ou peu satisfaisantes) poussent la grande partie des employés (plus de 37%) à penser à démissionner et à quitter volontairement leur employeur (tableau N° 05). S'il y a une partie des employés qui ne savent s'il faut démissionner ou non (33%), ceci ne signifie pas qu'ils sont attachés à leur emploi ; ils doivent être dans la phase de réflexion sur les conséquences de démission ou sur les possibilités de trouver un autre emploi.

Tableau N° 16 : Intention de démissionner.

Penser à démissionner	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	37.21 %
Non	25	29.07 %
Je ne sais pas	29	33.72 %
Total	86	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

L'influence du sentiment d'insécurité de l'emploi sur la motivation des employés se révèle aussi à travers la nature des comportements des employés vis-à-vis de leur travail. Les employés se comportent d'autant moins volontaire que l'insécurité perçue de l'emploi est plus présente.

En effet, les données du tableau N° 18 montrent que seule une minorité des employés enquêtés (23%) est prête à faire de son mieux pour l'employeur. La majorité se contente donc de faire juste ce qu'il faut, c'est-à-dire faire ce qui est demandé par l'employeur (36%) ou faire le minimum nécessaire exigé par son travail.

Tableau N° 18 : le comportement au travail.

Comportement vis-à-vis le travail	Fréquences	Pourcentage
Je ne fais que ce qui est demandé	31	36.05%
Je fais ce qui est nécessaire	35	40.70%
Je fais de tout mon mieux	20	23.26%
Total	86	100%

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

Le résultat précédent est conforté par les données du tableau N° 19, où on peut constater que la majorité des employés ne sont pas du tout prêts (30%) ou sont peu prêts (40%) à faire des sacrifices en cas où leur employeur se trouve en difficulté. Cette partie des employés doit représenter les employés dont le sentiment de l'insécurité de l'emploi est fort présent ou assez présent. On peut conclure ainsi que l'insécurité perçue de l'emploi rend les employés non ou moins disposés à apporter leur soutien à l'employeur en cas de difficulté de celui-ci.

Tableau N° 19 : faire des sacrifices si l'entreprise est en difficulté

Le degré de sacrifice	Fréquences	Pourcentage
Prêt pour un peu de sacrifices	35	40.70 %
Pas du tout prêt	26	30.23 %
Tout à fait prêt	25	29.07 %
Total	86	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021

D'après les résultats du tableau N° 20, on constate que la majorité des employées de sont pas fière de leur emploi (de leur entreprise) qui représente un pourcentage de 70.93%. 50% sont peu fière mais 21% ne le sont pas du tout. Ce résultat à lier aux conditions de travail offertes par l'employeur (salaire, les droits des employés, la sécurité au travail, les comportements de responsable ...) mais aussi au sentiment d'insécurité d'emploi développé par l'employé.

Tableau N° 20 : degré de fierté de travailler dans l'entreprise.

Le degré de fierté de travailler dans cette entreprise	Fréquences	Pourcentage
Très fière	10	11.63 %
Fière	15	17.44 %
Peu fière	43	50 %
Pas du tout fière	18	20.93 %
Total	86	100 %

Source : Tableau réalisé à partir des données collectées sur le terrain mai 2021.

3. Synthèse de l'étude.

Afin d'apporter une confirmation explicite à cette hypothèse, nous avons collecté des données diverses au cours de ce dernier mois. C'est à travers ces éléments que nous avons été en mesure d'établir un résultat général, sur la base des réponses que ces employés nous ont fournies.

✓ *L'insécurité perçue de l'emploi affecte la satisfaction des employés.*

L'analyse des résultats et des données recueillies tend à confirmer que la perception de l'insécurité de l'emploi est un phénomène qui se produit dans toutes les entreprises privées et qui affecte la satisfaction des employés. En effet, la quasi-totalité des employés ayant un contrat à durée déterminée et une minorité de ceux ayant un contrat à durée indéterminée sont confrontés à l'insécurité de l'emploi. Avec néanmoins une variation de degré selon les employés et les secteurs concernés

La perception de l'insécurité de l'emploi se pose dans toutes les entreprises privées et renvoie à des situations de doute, de désordre, d'information incomplète et de complexité quant à l'avenir du salarié. Ce phénomène constitue une situation menaçante sur le bien-être psychique et l'état émotionnel au sein de l'organisation, mais aussi sur sa performance professionnelle, ce qui se traduit par la dégradation de la satisfaction au travail qui accompagne un désordre et une incapacité à travailler.

C'est donc à travers ces analyses et observations que l'on peut conclure que notre première hypothèse, formulée au début de cette partie, est confirmée.

✓ *La motivation est autant plus faible que le sentiment d'insécurité est fort.*

L'analyse des résultats obtenus sur la base des réponses que les employés nous ont fournies sur l'insécurité de l'emploi et la motivation montre que la motivation est autant plus forte que le sentiment d'insécurité est faible, et vis-versa.

La motivation est un élément-clé qui satisfait les besoins psychologiques et sociaux des employés. Elle leur permet de ressentir l'état de bien-être, l'esprit de justice au sein de l'organisation, de développer l'esprit de coopération et de solidarité entre les employeurs, c'est améliorer l'image du projet devant la communauté.

Ici également, les résultats que nous avons obtenus nous permettent de conclure que notre deuxième hypothèse, formulée au début de cette section, est confirmée.

✓ *L'insécurité perçue de l'emploi affecte les comportements des employés.*

Selon l'analyse des résultats et des données statistiques recueillies, nous constatons que l'insécurité perçue de l'emploi affecte les comportements des employés vis-à-vis de leur travail ; cette insécurité génère des sentiments négatifs qui influencent les comportements des employés dans leurs situations actuelles dans l'organisation. Ce sentiment d'insécurité est lié à l'incertitude sur l'avenir de l'employé qui exprime une probabilité de perdre son emploi dans un avenir plus ou moins proche.

Ce résultat nous permet de conclure que notre troisième hypothèse, formulée au début de cette partie, est confirmée.

Conclusion :

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté l'étude empirique que nous avons réalisé, la méthodologie de l'enquête, la présentation des différentes caractéristiques de notre échantillon de l'enquête, l'interprétation des résultats de cette dernière par rapport à notre objectif de mettre en évidence l'influence de l'insécurité perçue d'emploi sur la motivation des employés).

L'analyse des données obtenues nous a permis de constater que la majorité des employés enquêtés présentent un sentiment d'insécurité de l'emploi. Ce sentiment d'insécurité de l'emploi est alimenté par différentes sources, dont les principales sont le risque de licenciement par l'employeur et le risque de fermeture de l'entreprise. Ce qui a poussé la majorité de ces employés à entamer la recherche d'emploi chez un autre employeur.

L'analyse des données obtenues nous a permis de constater aussi que ce sentiment d'insécurité de l'emploi influence la motivation des employés en ce sens que ces employés deviennent peu, voire pas du tout motivés dans leur travail, se comportent moins volontairement, se sentent peu ou pas du tout fiers de l'entreprise où ils sont employés, etc.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apporter des réponses à notre question principale : dans quelle mesure l'insécurité perçue de l'emploi affecte-t-elle la motivation des employés ?

Pour répondre à cette question, nous nous adopté une méthodologie qui consiste à réaliser une étude documentaire sur les notions de motivation et de l'insécurité de l'emploi et l'impact de cette dernière sur la motivation des employés, dans un premier temps et une étude empirique basée sur une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'employés de la région de Bejaia, dans un deuxième temps.

L'étude documentaire nous a permis, d'abord de comprendre que l'insécurité perçue d'emploi est liée aux mutations structurelles de l'économie, et engendre des conséquences sur la santé physique et psychologique des employés, sur leurs compartiments, ainsi que sur leurs performances et sur l'image de soi, etc. Cette étude nous a permis, par ailleurs la motivation des employés par les organisations leur permettent de garantir un niveau durable de bien-être des employés en exploitant leurs aptitudes pour accroître le rendement du travail en matière de quantité produite, de qualité et d'efficacité, de rapidité et de développement des performances, ce qui augmente leur loyauté envers l'organisation.

Par ailleurs, l'étude empirique que nous avons réalisée nous permis de dégager les conclusions suivantes :

- ✓ La perception de l'insécurité de l'emploi est un phénomène qui se produit dans toutes les entreprises privées et qui affecte la satisfaction des employés. En effet, la quasi-totalité des employés ayant un contrat à durée déterminée et une minorité de ceux ayant un contrat à durée indéterminée sont confrontés à l'insécurité de l'emploi. Avec néanmoins une variation de degré selon les employés et les secteurs concernés
- ✓ L'insécurité perçue de l'emploi affecte la satisfaction des employés. En effet, la perception de l'insécurité de l'emploi renvoie à des situations de doute, de désordre, d'information incomplète et de complexité quant à l'avenir du salarié. Ce phénomène constitue une situation menaçante sur le bien-être psychique et l'état émotionnel au sein de l'organisation, mais aussi sur sa performance professionnelle, ce qui se traduit

- par la dégradation de la satisfaction au travail qui accompagne un désordre et une incapacité à travailler. Ceci constitue une confirmation de notre première hypothèse.
- ✓ La motivation est autant plus forte que le sentiment d'insécurité est faible. La motivation est un élément-clé qui satisfait les besoins psychologiques et sociaux des employés. Elle leur permet de ressentir l'état de bien-être, l'esprit de justice au sein de l'organisation, de développer l'esprit de coopération et de solidarité entre les employés, c'est améliorer l'image du projet devant la communauté. Ceci constitue, ici également une confirmation de notre deuxième hypothèse.
 - ✓ L'insécurité perçue de l'emploi affecte les comportements des employées. L'insécurité perçue de l'emploi affecte les comportements des employés vis-à-vis de leur travail ; cette insécurité génère des sentiments négatifs qui influencent les comportements des employés dans leurs situations actuelles dans l'organisation. Ce sentiment d'insécurité est lié à l'incertitude sur l'avenir de l'employé qui exprime une probabilité de perdre son emploi dans un avenir plus ou moins proche .Ce résultat nous permet de conclure que notre troisième hypothèse, formulée au début de cette partie, est confirmée.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- Annick Hegel, « toute la fonction ressources humaines », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010- 2016.
- Canoui Pierre, Aline Mauranges, Anne Florentin, « Le burn-out à l'hôpital, le syndrome d'épuisement professionnel des soignants », édition ELSEVIER MASSON, rue Camille Desmoulins, 2008.
- Claude Lévy Leboyer, « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégie », édition d'organisation, Paris 2003.
- SAIVATORC Maugeri, « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004.
- Daniel Boisvert. Autonomie des équipes d'intervention communautaire. Presses de l'université du Québec, Québec ,2000.
- John Hayes et Peter Nutman, comprendre les chômeurs, pierre, Mardaga, éditeur 2, galerie des princes, Bruxelles, 1995.
- JACQUES ROJOT et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel » 1^{ère} édition De Boeck, Belgique, 2014.
- Meir olivier « gestion du changement » ; DUNOD, Paris, 2007.
- Mouton, Jean-Pierre, Chabad, Jack, la sécurité en entreprise ; Dunod, Paris, 2003.
- Michal faudrait. Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement : université paris 102. 2^{ème} édition.
- Nicole AUBERT (Sous la direction), « Diriger et motiver : secrets et pratiques », Les éditions d'organisation. 1996.
- Palazzolo Jérôme, « dépression et anxiété, mieux les comprendre pour mieux les prendre en charge » ; ELSEVIER MASSON, 2008.
- Permartin, Daniel : « Réussir le changement », Ems Management et sociétés ,1996.
- Robbins, s. et t. Judge. « *Comportements organisationnels*, New Jersey » : Pearson Education. 2006.
- Thomas Barnay, Florence Jusot, « Travail et santé » ,Presses de Sciences Po ,2018.

- Vallerand et Thill, Introduction à la psychologie de motivation, Ed VIGOT, 1993.

Thèses et mémoires

- Garcés Patricia ; influence du sentiment d'insécurité d'emploi sur la santé mentale et physique ; Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles ? université de Montréal ,2009.
- Agda Duarte Ramos Feio, Les effets de l'insécurité de l'emploi sur la santé des employés et le rôle du sentiment d'efficacité personnelle, mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise (M. Sc) en relations industrielle, Université de Montréal, Avril 2020.
- Jamal, M. (2016). job stress and Job performance relationship in challenge-hindrane model of stress: an empirical examination in the middle east, Pakistan journal of commerce and social sciences.

Articles de revues scientifiques

- Sora Beatriz, cabaler Amparo et Peiró Jose maria ;L'insécurité de l'emploi et ses conséquences pour les salariés : l'effet modérateur de la dépendance envers l'emploi ; Revue internationale du Travail, vol. 149 (2010).
- Faranak Farzaneh, L'insécurité perçue de l'emploi et le comportement innovateur des employés : une approche fondée sur la motivation des employés à innover. Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Patrice Roussel, « La Motivation au Travail – Concept et Théories »;lrhe, Université Toulouse I – Sciences Sociales, note n° 326 octobre 2000.
- Luc Behaghel,Fabien Postel-Vinay,Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France,2003.

Site internet

- https://www.academia.edu/13718453/Lins%C3%A9curit%C3%A9_de_emploi_et_ses_cons%C3%A9quences_pour_les_salari%C3%A9s_leffet_mod%C3%A9rateur_de_la_d%C3%A9pendance_envers_emploi. (Consulté le 01 mai 2021 à 08 H).
- <https://interim.ooreka.fr/astuce/voir/550377/emploi-precaire>. (Consulté le 01 mai 2021 à 10 H).
- <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-3-page-57.htm>.(Consulté le 01 mai 2021 à 18 H).
- <https://cordis.europa.eu/article/id/218664-addressing-job-insecurity-improves-wellbeing-and-productivity/fr>. (Consulté le 02 mai 2021 à 12 H).
- <https://irpforma.wordpress.com/2013/11/22/le-sentiment-dimpuissance-au-travail/>. (Consulté le 02 mai 2021 à 12 H).
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_%C3%A9conomique. (Consulté le 02 mai 2021 à 12 H).
- <https://www.compta-online.com/les-fusions-entreprise-definition-formes-consequences-ao3440>. (Consulté le 02 mai 2021 à 14H).
- <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/625029/delocalisation>. (Consulté le 02 mai 2021 à 15 h).
- <http://www.movae.fr/2017/12/mauvais-climat-social-quelles-consequences-pour-votre-entreprise/>. (Consulté le 04 mai 2021 à 22 H).
- <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/comprendre-le-risque-de-liquidit%C3%A9-d%C3%A9finition-origines-et-cons%C3%A9quences>. (Consulté le 04 mai 2021 à 22 H).
- <https://inspection-du-travail.com/licenciement/insuffisance/#defintion>. (Consulté le 04 mai 2021 à 23 H).
- https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail_definition.aspx.(Consulté le 05 mai 2021 à 00 H).
- <https://www.village-justice.com/articles/Absence-prolongee-repetee-maladie,10040.html>. (Consulté le 05 mai 2021 à 01 H).

- <https://www.village-justice.com/articles/faute-grave-salarie-definition,345.html>. (Consulté le 05 mai 2021 à 02 H).
- <https://nospensees.fr/ergophobie-ou-la-peur-du-travail-caracteristiques-et-causes/>. (Consulté le 05 mai 2021 à 04 H).
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Trouble+de+la+personnalit%C3%A9+limite>. (Consulté le 05 mai 2021 à 05 H).
- <https://www.msmanuals.com/fr/accueil/troubles-immunitaires/d%C3%A9ficits-immunitaires/pr%C3%A9sentation-des-d%C3%A9ficits-immunitaires>. (Consulté le 05 mai 2021 à 22 H).
- <https://www.msmanuals.com/fr/professional/troubles-neurologiques/troubles-du-mouvement-et-troubles-c%C3%A9r%C3%A9belleux/tremblement> . (Consulté le 06 mai 2021 à 22 H).
- <https://www.linola.com/fr-ch/problemes-de-peau/irritations-de-la-peau>. (Consulté le 06 mai 2021 à 22 H).
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=serrements+%C3%A0+la+poitrine> (Consulté le 07 mai 2021 à 00 H).
- <https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Symptomes/Fiche.aspx?doc=yeux-rouges-symptome>. (Consulté le 07 mai 2021 à 15 H).
- <https://abbet.be/IMG/pdf/Stress-F.pdf?195/39a4c767fcbe34ca83a02dad4c71614bfdd98bfa>. (Consulté le 07 mai 2021 à 18 h).
- https://www.google.com/search?q=schema+bi-factorielle+herzberg&client=firefox-b-d&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=TC3ZQVPd7ikpmM%252CGh74MWbQ5oBjfM%252C_&vet=1&usg=AI4_kRy5X0i2OpHYUaL8qjq2KOIFhCd2A&sa=X&ved=2ahUKEwjXndHrgp3wAhUZQxUIHWOJCFIQ9QF6BAgGEAE&biw=1366&bih=598#imgsrc=sx15cLjwE5dgDM. (Consulté le 07 mai 2021 à 00 H).

Dictionnaire et cours

- Jean François Dortier, « Dictionnaire des sciences humaines», 2004, p 572
- Cours de Théories et sociologie des organisations, L3, MRH Mme SLIMANI,R

Annexe

**Questionnaire de collecte de données dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de
Master en management des ressources humaines.**

Merci de répondre au présent questionnaire en cochant les propositions qui correspondent à votre cas.

I. Caractéristiques sociodémographiques du salarié

Age :

Genre : Masculin Féminin

Niveau d'instruction : universitaire Secondaire

Fondamental Primaire

Formation professionnelle Aucun niveau

Etat matrimonial : Marié Célibataire

Statut : Nommé CDI Contrat CDD

Poste : Chef de service Chef d'équipe

Ouvrier

Autre.....

Salaires : Moins de 20 000 DA 20 000/35 000

35 000/50 000 Plus 50 000

Nombre d'année d'ancienneté dans l'entreprise :

Secteur d'activité de l'entreprise : Industrie Service

BTP Agriculture

Nombre d'employé de l'entreprise : Moins 50 50/250

Plus 250

II. L'insécurité perçue de l'emploi

1. Comment jugez-vous le risque de perdre votre emploi ?

Aucun risque Risque faible

Risque Moyen Risque fort

Aucune idée

2. Si le risque est présent, quelle en est la source ?

Licenciement par l'employeur Fermeture de l'entreprise

Quitter volontairement l'entreprise

Autre.....

3. Vous avez commencé la recherche d'emploi dans d'autres entreprises ?

Oui Pas encore Je ne vais pas chercher

III. Motivation

1. Vous êtes satisfaits de vos conditions de travail ?

Pas du tout satisfait Peu satisfait
Moyennement satisfait Très satisfait

2. Si vous n'êtes pas satisfaits, pourquoi ?

Salaire faible

Manque de droits des employés

Mauvais comportements de la part des responsables

Il y a beaucoup de pression

Il y a injustice et discrimination

Manque de sécurité dans le travail

Le travail est trop chargé

Autre.....

3. Vous pensez à démissionner ?

Oui Non Je ne sais pas

4. Vous êtes motivés dans votre travail ?

Pas du tout motivé Peu motivé
Moyennement motivé Très motivé

4. Comment vous comportez-vous dans votre travail ?

Je ne fais que ce qui est demandé Je fais ce qui est nécessaire

Je fais de tout mon mieux

5. Vous êtes prêts à faire des sacrifices si l'entreprise est en difficulté ?

Prêt pour un peu de sacrifices Pas du tout prêt

Tout à fait prêt

6. Vous êtes fière de travailler dans cette entreprise ?

Très fière Fière Peu fière Pas du tout fière

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	14
CHAPITRE I : NOTION DE L'INSECURITE PERÇUE DE L'EMPLOI	17
1. Définition de l'insécurité (perçue) de l'emploi :.....	17
2. Les dimensions de l'insécurité perçue de l'emploi :.....	19
2.1. L'incertitude :.....	19
2.2. La Subjectivité :.....	20
2.3. Le sentiment d'impuissance :	20
3. les situations et les facteurs qui affectent sur L'insécurité perçue de l'emploi :.....	21
4. Les conséquences d'insécurité perçue d'emploi :.....	26
4.1. Sur la santé psychologique :.....	26
4.2. Sur la santé physique :	28
4.3. Conséquences comportementales :	30
4.4. Sur le comportement innovateur de l'employé :.....	30
4.5 Les conséquences sur l'image de soi de l'employé :.....	31
4.6. Sur la performance de l'employé :.....	31
4.7. Sur la consommation des biens et services :.....	32
CHAPITRE 02 : NOTION DE LA MOTIVATION DES EMPLOYES.....	34
1. Historique de la motivation :.....	34
2. Définition de la motivation :	35
2.1. Etymologie du terme motivation :	35
2.2. Définition de la motivation :.....	36
2.3. Caractéristiques fondamentales de motivation :	37
3. Types et sources de motivation.....	38
3.1. Types de motivation.....	38
3.1.1. Motivations intrinsèques :	38
3.1.2. Motivations extrinsèques.....	39
3.1.3. L'amotivation :	40
3.2. Sources de la motivation	41
3.2.1. La reconnaissance :	41
3.2.2. Amélioration des conditions de travail :	42
3.2.3. La rémunération :	44
3.2.4. La formation professionnelle :	46
3.2.5. Le leadership et la communication :	46
3.2.6. Gestion de carrière :.....	46

4. Théories de la motivation	46
4.1. La théorie des besoins d'A. MASLOW :	46
4.2. La théorie bi-factorielle de F. Herzberg :	48
4.3. La théorie de McClelland :	50
4.4. La théorie de vroom (V.I.E)	51
4.5. La théorie X et la théorie Y de McGregor :	52
4.6. La théorie d'ERG d'ALDERFER :	54
5. L'importance de motivation des employés.....	54
CHAPITRE 03 : ETUDE EMPIRIQUE EN NIVEAU DE BEJAIA.	57
Section 1 : Méthodologie de recherche :.....	57
1.1. Objectif de l'enquête :	57
1.2. L'échantillon :	58
1.3. Les outils de collecte de données :.....	59
1.3.1. Le questionnaire :	59
1.3.2. La formulation du questionnaire :	60
1.4. Le déroulement de l'enquête :	60
1.5. Traitement des questionnaires :	61
SECTION 02 : PRESENTATION DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON DE L'ENQUETE :	61
1. L'analyse des caractéristiques sociodémographiques des employés :.....	61
Section 3. Présentation et analyse des données de l'enquête.....	70
1. L'insécurité perçue de l'emploi dans l'échantillon de l'enquête.....	70
2. Influence de l'insécurité perçue de l'emploi sur la motivation des employés :.....	73
3. Synthèse de l'étude.	78
CONCLUSION GENERALE	79
Bibliographie :.....	82
Annexe	86

Résumé

Ce mémoire traite de l'influence de l'insécurité perçue de l'emploi sur la motivation des employés. Pour ce faire, nous avons mené une enquête de terrain par questionnaire auprès d'un échantillon d'employés des entreprises privées de la région de Bejaia. Les résultats issus de cette enquête nous permettent de conclure que la perception de l'insécurité de l'emploi est un phénomène largement répondu chez les employés des entreprises privées et exerce une influence assez importante sur la motivation des employés. En effet, l'insécurité perçue de l'emploi se traduit par des situations de doute, de désordre, d'information incomplète et de complexité quant à l'avenir de l'employé, ce qui affecte la satisfaction des employés, leurs comportements au sein de l'entreprise, leurs performances professionnelles, le bien-être psychologique et l'état émotionnel, etc.

Mots clés : l'insécurité perçue, la perception, le sentiment, comportement, la motivation, entreprise, les employés.

Abstract:

This thesis deals with the influence of perceived job insecurity on employee motivation. To do this, we conducted a field survey by questionnaire with a sample of employees of private companies in the Bejaia region. The results of this survey allow us to conclude that the perception of job insecurity is a phenomenon widely answered among employees of private companies and exerts a rather important influence on the motivation of employees. Indeed, the perceived insecurity of the job is translated by the situations of doubt, disorder, incomplete information and complexity as for the future of the employee, which affects the satisfaction of the employees, their behaviors within the company, their professional performances, the psychological well-being and the emotional state, etc.

Key Words: perceived insecurity, the perception, the sentiment, the behavior, motivation, company, the employees.

