

**UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE**



**Mémoire de fin de cycle**

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

Option : Sociologie des organisations et du travail.

**Thème :**

**« L'impact de la motivation salariale sur le développement du  
lien de fidélité chez le personnel de l'entreprise algérienne privée »  
Cas d'étude : SARL Bejaia Logistique.**

**Réalisé par :**

M. AG ALHASSANE Mohamed

**Encadré par :**

M<sup>lle</sup> BELKACEM Karima

Année universitaire

2022 - 2023

## REMERCIEMENTS

Je suis reconnaissant envers Dieu, Le Tout Puissant, pour les innombrables bénédictions qu'Il m'a accordées.

J'exprime ma gratitude à ma promotrice, **Mlle BELKACEM Karima**, pour ses précieux conseils, son soutien inconditionnel et sa disponibilité tout au long de cette expérience. Grâce à son expertise et à son encadrement rigoureux, j'ai pu approfondir mes connaissances dans mon domaine et développer mes compétences en recherche.

Je tiens également à remercier mes professeurs et intervenants pour leur contribution à ma formation et leur investissement dans la transmission de leur savoir.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers mon maître de stage au sein de Sarl BL, **M. OUNASS Akli**, qui a joué un rôle essentiel dans mon expérience. Sa disponibilité et son dévouement ont été remarquables. Il a fourni des efforts considérables pour me fournir toutes les ressources nécessaires à la réalisation de cette recherche, et a été un véritable mentor tout au long de mon stage.

Enfin, mes sincères remerciements vont à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Votre appui, vos conseils et vos encouragements ont été d'une valeur inestimable et ont contribué à la réussite de ce travail de recherche.

## DEDICACES

À ma famille,

Je dédie ce mémoire à vous, mes piliers indéfectibles, qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours. Votre soutien constant et vos encouragements ont été ma source d'inspiration et de motivation. Votre confiance en moi m'a poussé à me dépasser et à atteindre mes objectifs académiques.

À mes oncles (**AG ALHOUSSEINY Adghaimar, AG ASSAYID Intalla, AG ALHASSANE Aghatam, AG ASSAGHID Omar, AG ABORAKIK Souleymane**), à mon cousin (**AG MAHMOUD Mohamed Ibrahim**), qui ont joué un rôle essentiel dans mon cheminement académique. Leurs conseils judicieux et leur soutien ont été d'une valeur inestimable pour moi.

À mon grand frère et collaborateur (**AG ALHASSANE Abdallah**), pour son soutien qui n'a jamais fait défaut.

À mes amis, en particulier **AG AHMOUDOU Gissa, AG MOHAMED ALY Mohamed Ehya** et **AG OUMAR Alhousseiny (Tintelout)**, ont joué un rôle crucial dans la réalisation de ce travail. Leur collaboration et leur soutien ont été précieux.

Que ma dédicace soit le reflet de ma sincère reconnaissance envers toutes les personnes qui m'ont entouré tout au long de ce parcours. Votre soutien indéfectible et votre confiance en moi ont été des moteurs essentiels pour atteindre cette étape importante de ma vie.

Je vous suis profondément reconnaissant et je suis fier de partager avec vous cette réussite.

## Listes des abréviations

<b>Désignation</b>	<b>Signification</b>
<b>EVLN</b>	Exit, Voice, Loyalty, Neglect
<b>EIV</b>	Expectation, Instrumentality and Valence
<b>GRH</b>	Gestion de ressources humaine
<b>IFRI</b>	Nom de la société Sarl Ibrahim et fils
<b>RH</b>	Ressource humaine
<b>HSE</b>	Hygiène Sécurité Environnement
<b>CNAS</b>	Caisse nationale des assurances sociales
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>OST</b>	Organisation scientifique du travail
<b>ASIREM</b>	Valeurs de Sarl Bejaia Logistique (Agilité, solidarité, innovation, respect, éthique, modernité)
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée
<b>BL</b>	Bejaia Logistique
<b>IBM</b>	International business machine « Machine commerciale internationale »
<b>PUF</b>	Presses universitaires de France
<b>BTP</b>	Bâtiment et travaux publics
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
<b>SMQ</b>	Système de Management Qualité

## Listes des figures

Figure 1 : Les différents types de motivations .....	21
Figure 2 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow.....	25
Figure 3 : La pyramide des Âges des salariés de SARL BL .....	66
Figure 4 : La répartition des enquêtés par genre .....	89
Figure 5 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge .....	90
Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale.....	92
Figure 7 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	93
Figure 8 : Répartition de l'échantillon selon la zone d'habitation.....	94
Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle .....	95
Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	97
Figure 11 : La répartition de notre échantillon selon le souhait de bénéficier d'autres formations à l'avenir .....	105
Figure 12 : Répartition des enquêtés selon leur connaissance des valeurs de SARL BL .....	110
Figure 13 : Répartition des enquêtés selon la mise en pratique des valeurs de SARL par ses salariés.....	112
Figure 14 : La répartition des enquêtés selon leur perception de l'intégration des valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes .....	113
Figure 15 : La répartition des enquêtés selon leur perception du style adopté par SARL BL	118
Figure 16 : La répartition des enquêtés selon leur perception quant à la promotion de l'esprit d'équipe au sein de SARL BL.....	126

## Listes des tableaux

Tableau 1 : Les différentes formes de facteurs selon la théorie bifactorielle de Herzberg .....	27
Tableau 2 : La différence entre la théorie X et la théorie Y de Mac Gregor.....	30
Tableau 3 : Les différentes définitions de la fidélité selon les approches.....	37
Tableau 4 : Effectif du personnel de Sarl BL selon le genre.....	66
Tableau 5 : La répartition des enquêtés par genre.....	88
Tableau 6 : La répartition des enquêtés selon l'âge .....	90
Tableau 7 : La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale .....	91
Tableau 8 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction .....	92
Tableau 9 : La répartition des enquêtés selon la zone d'habitation .....	94
Tableau 10 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.....	95
Tableau 11 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté .....	96
Tableau 12 : Répartition des enquêtés en fonction de la catégorie socioprofessionnelle par rapport à l'accès à la formation au sein de SARL BL .....	98
Tableau 13 : Répartition des enquêtés selon le genre et l'accès à la formation au sein de SARL BL .....	99
Tableau 14 : Répartition des enquêtés selon le nombre de formations dont ils ont bénéficié. ....	100
Tableau 15 : Répartition des enquêtés selon le statut professionnel et les types de formations offertes par la SARL BL .....	101
Tableau 16 : La répartition des enquêtés selon leur perception de la pertinence des formations .....	102
Tableau 17: La répartition des enquêtés selon leurs attentes en matière de formation .....	103
Tableau 18 : La répartition des enquêtés en fonction leur satisfaction par rapport aux formations qu'ils ont reçues.....	104
Tableau 19 : La répartition des enquêtés selon leur souhait de bénéficier d'autres formations à l'avenir .....	105
Tableau 20 : La répartition des enquêtés selon le type de formation dont ils souhaitent bénéficier.....	106
Tableau 21 : La répartition des enquêtés selon les avantages qu'ils tirent des formations dont ils ont bénéficié. ....	107

Tableau 22 : La répartition des enquêtés selon leur perception de la relation entre formation et sentiment de dévouement.....	109
Tableau 23 : Répartition des enquêtés selon leur connaissance des valeurs de SARL BL....	109
Tableau 24 : Répartition des enquêtés selon l'enseignement sur les valeurs de SARL BL depuis l'intégration .....	111
Tableau 25 : Répartition des enquêtés selon leur mise en pratique des valeurs de SARL par ses salariés.....	111
Tableau 26 : Répartition des enquêtés selon leur perception de l'intégration des valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes .....	113
Tableau 27 : La répartition des enquêtés selon les valeurs de SARL BL auxquelles ils s'identifient personnellement. ....	114
Tableau 28 : Répartition des enquêtés selon leur pratique des valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes.....	115
Tableau 29 : Répartition des enquêtés selon leur perception de rapport entre les valeurs de l'entreprise et le sentiment de fidélité. ....	115
Tableau 30 : La rapport ancienneté et valeurs comme facteur de développement du sentiment de fidélité .....	117
Tableau 31 : La répartition des enquêtés selon leur perception du style adopté par SARL BL .....	118
Tableau 32 : La répartition des enquêtés selon leur perception de la qualité des relations avec les responsables hiérarchique.....	119
Tableau 33 : La répartition des enquêtés selon les moyens d'encouragement utilisés par les managers .....	120
Tableau 34 : La répartition de la perception des enquêtés selon leur participation à la résolution des conflits au sein de l'entreprise .....	121
Tableau 35 : La répartition des enquêtés selon leur perception au soutien des managers dans l'accomplissement des activités quotidiennes. ....	122
Tableau 36 : Répartition des enquêtés selon le type de leur participation au sein de SARL BL .....	123
Tableau 37 : La répartition des enquêtés par rapport au degré de leur participation à la prise de décision au sein de SARL BL.....	124
Tableau 38 : La répartition des enquêtés selon la considération de leurs avis lors de la prise de décisions.....	125

Tableau 39 : La répartition des enquêtés selon leur perception quant à la promotion de l'esprit d'équipe au sein de SARL BL.....	126
Tableau 40 : La répartition des enquêtés selon leur perception par rapport aux avantages de l'esprit d'équipe prôné par les managers (question à choix multiples).....	127
Tableau 41 : La répartition des enquêtés selon leur perception par rapport à la relation entre les avantages qu'offre le management participatif et leur réalité professionnelle.....	128
Tableau 42 : La répartition des enquêtés selon le rapport entre le management adopté par SARL BL et le développement de leur sentiment d'engagement et d'implication envers elle.....	129
Tableau 43 : La répartition des enquêtés et leur avis sur le style de management adopté par SARL BL.....	130
Tableau 44 : La répartition des enquêtés en fonction de leur avis facteurs de la motivation	131
Tableau 45 : Répartition des enquêtés selon leur fidélité envers Sarl BL.....	132
Tableau 46 : Répartition des enquêtes en fonction de leur intention de quitter l'entreprise..	132
Tableau 47 : Répartition des enquêtes selon les facteurs pouvant les retenir au sein de Sarl BL.....	133
Tableau 48 : Le turnover de Sarl BL.....	133
Tableau 49 : L'Absentéisme au sein de Sarl BL.....	135
Tableau 50 : Le taux d'absentéisme de Sarl BL par type.....	137

# Table des matières

Remerciements

Dedicaces

Listes des abréviations

Listes des figures

Listes des tableaux

Introduction générale ..... I

## CHAPITRE I : PROBLÉMATISATION DE L'OBJET D'ÉTUDE

Préambule : ..... 3

1. Les raisons du choix de thème : ..... 3

2. Les objectifs de notre thème : ..... 3

3. Études antérieures : ..... 3

4. Problématique : ..... 7

5. Hypothèses ..... 10

6. Définitions des concepts clés : ..... 11

## CHAPITRE II : GENERALITE SUR LA MOTIVATION SALARIALE

Préambule ..... 17

1. La notion de la motivation au travail ..... 17

2. Historique de la motivation : ..... 17

3. Définitions de la motivation salariale : ..... 18

4. Les différents types de motivation : ..... 19

4.1. La motivation intrinsèque : ..... 19

4.2. La motivation extrinsèque : ..... 20

4.3. L'amotivation : ..... 20

5. Les caractéristiques de la motivation : ..... 21

6. Théories de la motivation : ..... 22

6.1. La motivation selon les classiques : ..... 22

6.1.1. Frédéric W. Taylor (1911) : ..... 22

6.2. L'école des relations humaines : Elton Mayo (1940) ..... 22

6.2.1. Les effets de l'expérience de Mayo : ..... 23

6.3. Les théories du contenu : ..... 24

6.3.1.	Abraham Maslow (la hiérarchisation des besoins) : .....	24
6.3.2.	Frederick Herzberg (la double nature des motivations) : .....	26
6.3.3.	Théorie ERG de Alderfer : .....	27
6.3.4.	Théories de H. A. Murray (les besoins manifestes) : .....	28
6.3.5.	La théorie X et Y de MAC Gregor : .....	29
6.4.	Les théories du processus : .....	30
6.4.1.	La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité (L. Festinger - S. Adams) : 30	
6.4.1.	La théorie des attentes (Vroom) ou le modèle VIE : .....	31
6.4.2.	La théorie du « mobile à l'accomplissement » de Atkinson : .....	32
	Conclusion .....	33

### **Chapitre III : Repères théoriques sur développement du sentiment de fidélité au travail**

Préambule .....	35
1. La notion de fidélité : .....	35
2. Définition de la fidélité : .....	35
2.1. L'approche attitudinale : .....	35
2.2. L'approche comportementale : .....	36
2.3. L'approche mixte : .....	36
3. Les différents types de fidélités : .....	38
4. Les déterminants de la fidélité : .....	38
5. Les éléments de la fidélité : .....	39
5.1. La satisfaction .....	39
5.1.1. Définition de la satisfaction : .....	39
5.1.2. Les origines de la satisfaction .....	40
5.1.3. Les variables de personnalité comme facteur personnel impliqué dans la satisfaction : .....	40
5.1.4. Les comportements d'insatisfaction : .....	41
5.1.4.1. L'absentéisme : .....	41
5.1.4.2. Le turn-over .....	42
5.2. L'implication : .....	43
5.2.1. Définition de l'implication : .....	44
5.2.2. Les conditions de l'implication .....	44
5.2.2.1. La cohérence .....	44
5.2.2.2. La réciprocité .....	44

5.2.2.3. L'appropriation.....	45
Conclusion :.....	45

## **CHAPITRE IV : L'APPORT DE LA MOTIVATION DANS LE DEVELOPPEMENT SENTIMENT DE FIDELITE AU TRAVAIL**

Préambule .....	47
1. La formation professionnelle : .....	47
1.1. Définitions de la formation :.....	47
1.2. Les objectifs de la formation : .....	48
1.3. Les différents types de formation .....	49
1.3.1. La formation d'adaptation ou le perfectionnement :.....	49
1.3.2. La promotion professionnelle : .....	49
1.3.3. La formation de prévention ou de sensibilisation :.....	49
1.3.4. La conversion :.....	49
2. Les valeurs de l'entreprise : .....	50
2.1. L'importance des valeurs dans l'organisation/entreprise : .....	50
2.2. Les catégories de valeurs : .....	51
2.2.1. Les valeurs affichées :.....	51
2.2.2. Les valeurs opérantes :.....	52
3. Motivation par le style de management : .....	52
3.1. Les éléments favorisant le management participatif : .....	53
3.2. Les différentes approches du leadership :.....	53
3.2.1. Travaux de K. Lewin (1890-1947) : .....	53
3.2.2. Les travaux de R. Likert : .....	55
Conclusion :.....	56

## **CHAPITRE V : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **Section I : Description de l'organisme d'accueil**

Préambule .....	60
Présentation de l'organisme d'accueil (données internes de l'entreprise).....	60
1. Présentation de la SARL Bejaia Logistique .....	60
2. Historique de la SARL Bejaia Logistique .....	60
3. Missions et activités de la SARL BL : .....	61
3.1. Missions :.....	61
3.2. Activités :.....	61

4. L'organigramme de l'entreprise :.....	62
6. Les concurrents de Sarl BL : .....	65
7. Les valeurs de Sarl Bejaia Logistique : .....	66
8. Effectif de l'entreprise :.....	66
9. La pyramide des Âges des salariés de SARL BL :.....	66
10. Regard porté sur Sarl BL :.....	67
Conclusion :.....	68

## **Section II : Description de la méthode de recherche**

Préambule .....	70
1. Description de la durée et du lieu du stage : .....	70
1.1. Description de la durée du stage :.....	70
1.2. Description du lieu de stage : .....	70
2. Population mère de l'étude :.....	70
3. Description de l'échantillon d'étude : .....	70
4. Échantillonnage :.....	71
5. Méthode de collecte des données .....	71
5.1. La méthode de collecte de données a impliqué l'utilisation des instruments d'investigation suivants :.....	71
7. Déroulement du travail de terrain : .....	73
7.1. Phase exploratoire : .....	73
7.2. Phase de la pré-enquête : .....	74
8. Technique d'analyse des données de terrain .....	74
9. Difficultés rencontrées pour l'élaboration de la recherche : .....	75
Conclusion :.....	75

## **PARTIE PRATIQUE**

### **CHAPITRE VI : ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS**

#### **SECTION I : Analyse et interpretations des resultats des donnees qualitatives**

Préambule .....	79
I. Caractéristiques Socioprofessionnelles des enquêtés :.....	79
II. Analyse et interprétation des données des hypothèses :.....	81
1. Analyse et interprétation des données de la première hypothèse :.....	81
2. Analyse et interprétation des données de la deuxième hypothèse .....	83

3. Analyse et interprétation des données de la troisième hypothèse .....	84
4. Analyse et interprétation des données de la quatrième hypothèse .....	85
Conclusion : .....	86

**Section II : Analyse des données et interprétations des résultats des données quantitatives**

Préambule .....	88
I. Les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon d'étude :.....	88
II. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses : .....	98
1. Analyse et interprétation de résultats de la première hypothèse :.....	98
2. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse : .....	109
3. Analyse et interprétation de résultats de la troisième hypothèse : .....	118
4. Analyse et interprétation de résultats de la quatrième hypothèse .....	131
Conclusion : .....	137

**SECTION III : Discussion et vérification des hypothèses**

Préambule : .....	138
I. Discussion et vérification des hypothèses :.....	138
1. Discussion et vérification de la première hypothèse :.....	138
2. Discussion et vérification de la deuxième hypothèse :.....	139
3. Discussion et vérification de la troisième hypothèse : .....	140
4. Discussion et vérification de la quatrième hypothèse : .....	141
Conclusion générale : .....	I

Bibliographie

Annexes

## Citations

*« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »*

Ford Henry

*« Trouver et embaucher des talents, c'est difficile. Mais garder les talents et s'assurer que leur travail soit bon, c'est une chose bien plus difficile encore pour le manager. Une solution de management consisterait à... faire confiance à votre équipe, et la laisser travailler ».*

Theodore Roosevelt

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale**

Actuellement, les entreprises prennent conscience de la valeur du potentiel humain, comprenant que les structures et les individus peuvent procurer un avantage concurrentiel à leurs organisations. Cette réalisation s'est traduite par un intérêt croissant pour les ressources internes, qui doivent désormais être mobilisées et impliquées. Ce changement est lié au contexte économique actuel, caractérisé par la compétitivité, la nécessité de flexibilité pour s'adapter aux aléas et la gestion des coûts.

Les attentes et les exigences des employés ont considérablement augmenté ces dernières années. En effet, leur attitude envers leur travail a évolué. Les employés ont également compris qu'ils peuvent désormais faire valoir leurs conditions, telles que le poste, les conditions de travail, la rémunération et d'autres avantages, et choisir réellement leurs employeurs, adoptant un comportement de consommateur vis-à-vis du travail. Ils sont conscients du pouvoir de leurs compétences sur l'entreprise et sont ouverts à toutes les opportunités. Ils envisagent plus facilement de quitter leur employeur si leurs besoins ne sont pas satisfaits. C'est pourquoi de nos jours, nous pouvons observer que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle réalité socio-économique dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs stratégies. Ces stratégies consistent en investissement dans les hommes et les compétences, élargissement des perspectives d'évolution, l'implication de la ressource humaine dans la prise de décision etc. Les entreprises ont donc pris conscience de l'importance de concilier les aspirations personnelles des employés avec les objectifs de productivité et de rentabilité. Elles cherchent à aligner les intérêts de tous en facilitant la vie de leurs employés, en promouvant leur bien-être tout en améliorant la performance de l'entreprise.

La motivation salariale a un grand rôle dans la fidélisation du personnel par le biais de divers facteurs tels que la rémunération, les primes, les avantages sociaux, le développement personnel par la formation, la culture d'entreprise, le management, les conditions du travail etc. Ces facteurs impactent et agissent sur les comportements des salariés en leur procurant une certaine satisfaction et implication dans leur milieu professionnel. Ainsi, la motivation et la fidélité du personnel sont étroitement liées, car un employé compétent qui ne bénéficie pas de certains avantages en récompense de ses efforts au travail se démotivera et envisagera donc de quitter l'entreprise pour laquelle il travaille. La fidélité est en lien avec la motivation au travail des employés et affecte leur bien-être ou encore leur parcours professionnel (Coyle-Shapiro, 2007).

Nous avons pour but dans cette étude de mettre en évidence le lien entre la motivation salariale et l'émergence d'un sentiment de fidélité chez le personnel au sein de l'entreprise SARL Bejaia Logistique.

Dans cette optique, notre réflexion se divise en deux parties distinctes :

- La première partie, à la fois théorique et méthodologique, est divisée en cinq chapitres.
  - Le premier chapitre vise à problématiser l'objet d'étude,
  - Le deuxième chapitre, présente les principales notions de la motivation salariale,
  - le troisième explicite les différents aspects théoriques sur la notion de la fidélité,
  - le quatrième chapitre quant à lui expose l'apport de la motivation dans le développement du sentiment de fidélité.
  - enfin, le cinquième chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée pour mener à bien cette étude.
- Par ailleurs, la deuxième partie comprend un chapitre subdivisé en plusieurs sections. La première section est dédiée à la présentation des résultats obtenus. Ensuite, les données qualitatives collectées sur le terrain sont analysées et interprétées dans une section distincte, puis la section deux comprend l'analyse des données quantitatives et la dernière section contient la discussion et vérification des hypothèses. Enfin, une discussion autour des hypothèses est menée afin d'évaluer leur crédibilité et leur authenticité.

**PARTIE THÉORIQUE  
ET MÉTHODOLOGIQUE**

**CHAPITRE I :**  
**PROBLÉMATISATION DE**  
**L'OBJET D'ÉTUDE**

**Préambule :**

Dans ce chapitre, nous aborderons, les raisons derrière le choix de notre thème, suite à notre revue littéraire de sujet, suivi d'une clarification de notre objectif avec élaboration de la problématique et formulation des hypothèses appropriées et s'achèvent par une explication des concepts d'étude.

**1. Les raisons du choix de thème :**

Notre choix s'est porté sur ce thème de fait de :

- Notre curiosité de découvrir à travers cette recherche l'importance de la motivation salariale sur la fidélité des travailleurs au sein d'une entreprise,
- Élargir le cadre théorique de notre savoir dans le domaine, le mettre en pratique sur terrain et pour pouvoir l'exploiter dans le futur,
- Du fait que le concept de la motivation et la fidélité des travailleurs restent une grande problématique mondiale et surtout en Algérie,
- C'est un thème d'actualité et qui est en relation avec notre domaine.

**2. Les objectifs de notre thème :**

Ce travail a pour objectif de :

- Déterminer la nature de la relation entre la motivation des salariés et leur fidélité à l'entreprise,
- connaître les sentiments et les comportements des salariés de la SARL Bejaia Logistique à son égard,
- connaître leurs besoins, leurs attentes et leurs préoccupations,
- apporter des éclairages aux managers et les leaders du secteur de l'entreprise pour percevoir les réalités de leur mode de gestion.

**3. Études antérieures :****a. Première étude :**

**L'effet des différentes stratégies motivationnelles au travail sur la motivation intrinsèque de l'employé algérien. (Houari, 2021)**

- **Objet d'étude :**

Etude réalisée par MADANI Bachir Oussama et BENCHIKH Houari dans deux entreprises de Sidi Bel Abbes en Algérie notamment l'unité ENIE Photovoltaïque et l'entreprise CMA. L'objectif de leur recherche est de découvrir l'influence des différentes stratégies motivationnelles sur la motivation intrinsèque des employés algériens.

- **Méthodologie de recherche :**

Cette recherche a été effectuée à travers une démarche quantitative qui se présente sous forme de questionnaires et une méthode d'échantillonnage de type aléatoire simple. Les données recueillies ont été traitées par la suite avec les méthodes d'analyse descriptive et d'analyse de régression multiple à l'aide du logiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS).

- **Les résultats de l'étude :**

Les chercheurs ont pu vérifier que les relations humaines, la conception des emplois, les conditions psychologiques et les conditions physiques au travail sont toutes des stratégies de motivation qui ont une influence positive sur la motivation interne, tandis que la stratégie de motivation par la sécurité a une influence négative sur la motivation intrinsèque.

- **L'apport de cette étude à notre thématique de recherche :**

Cette recherche nous a permis de comprendre tout d'abord qu'il existe différentes formes de motivation et celles-ci, peuvent être en relation entre elles et ont un impact significatif sur le rendement des salariés. Elle nous a appris également que la motivation salariale joue un rôle important dans l'efficacité des salariés en s'appuyant sur des facteurs tels que les relations humaines, la conception des emplois, les conditions psychologiques et les conditions physiques au travail, etc.

b. **Deuxième étude :**

**L'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés cas : ERIAD SÉTIF (les moulins de la Soummam) filiale de kherrata menée par IKHLEF Khaled, SADANE Lyes.**

- **Objet d'étude :**

L'objectif de cette étude menée au sein de l'entreprise ERIAD Sétif (les moulins de la Soummam), filiale de Kherrata, est de mettre en évidence l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés. Elle se concentre sur les différents styles de leadership et les théories associées, ainsi que sur le leadership participatif (ou

démocratique) en mettant en évidence ses caractéristiques. De plus, l'étude présente également la motivation au travail en abordant le rôle de la motivation dans ce contexte, ainsi que les principales théories sur ce sujet.

- **Méthodologie de recherche :**

Cette étude a l'approche quantitative et la technique du questionnaire comme outil de recueils des données et une méthode d'échantillonnage de type aléatoire simple. Les données recueillies ont fait l'objectif d'analyse à travers des logiciels de traitement des données statistiques.

- **Les résultats de l'étude :**

Cette étude a révélé l'importance de comprendre les attentes des employés et de s'assurer que leur point de vue sont pris en compte d'une manière ou d'une autre. Les employés souhaitent être impliqués dans le processus décisionnel de l'entreprise. Malgré l'adoption du management participatif à la prise de décision favorisant la relation entre les subordonnés et leurs dirigeants, et visant à la base à instaurer une culture participative au sein de l'entreprise, il convient de noter que le style de leadership démocratique est plus approprié lorsque les membres sont nouveaux et inexpérimentés, et qu'ils ont besoin d'une assistance, d'une orientation et d'encouragements pour accomplir leur travail. Cependant, bien que le style démocratique puisse conduire à une efficacité maximale et à la satisfaction du groupe, il répond aux besoins des employés en termes de participation à la prise de décision, favorise la motivation du groupe et contribue à la promotion de la cohésion du groupe.

- **L'apport de cette étude à notre thématique de recherche :**

Cette étude a accordé une grande importance au style de leadership démocratique et participatif. Cela nous a permis de mieux comprendre certains aspects concernant le management participatif puisque c'est sur ce dernier que se base notre troisième hypothèse. Nous avons tiré profit de certains cadres théoriques de ce thème qui souligne l'importance et la nécessité des qualités de ce management dit participatif qui a un effet positif sur la motivation des subordonnés et renforçant de suite la cohésion de groupe au sein de l'entreprise.

c. **Troisième recherche :**

**La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise.**

**- Objet d'étude :**

Cette étude a été réalisée sur 57 entreprises, essentiellement dans la partie Ouest de l'Algérie. Elle a pour objectif de repérer et évaluer les principaux leviers dont disposent les entreprises pour augmenter la fidélité des salariés et vérifier si les actions privilégiées par les entreprises sont en adéquation avec les attentes des salariés sous la lumière des mutations actuelles de l'environnement de l'entreprise qui nécessite une remise en cause du paradigme de la gestion des ressources humaines basé sur la stabilité d'emploi pour céder la place à l'employabilité, l'apprentissage et la précarité des emplois et par conséquent une nouvelle génération des salariés et des entreprises.

**- Méthodologie de recherche :**

Cette recherche a été effectuée à travers une méthode mixte (questionnaire/enquête). Les données recueillies ont été traitées par la suite avec les méthodes d'analyse descriptive et d'analyse statistique à l'aide du logiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS).

**- Les résultats de l'étude :**

Les résultats ont montré que la présence de conditions favorables à l'organisation tel que la rémunération, les conditions de travail, le climat social, la formation, les perspectives de carrières, la manière dont le manager gère les salariés peut avoir une influence sur la fidélité des salariés ainsi l'implication affective des salariés.

**- L'apport de cette étude à notre thématique de recherche :**

Cette étude s'est révélée extrêmement bénéfique pour notre compréhension du sujet, et elle nous a également permis de réaliser que la fidélité des employés dépend de nombreux facteurs tels que les conditions de travail, la formation, la rémunération, le management et cetera. Ces facteurs exercent une influence considérable sur les comportements des employés et leur performance au travail.

#### 4. Problématique :

La notion de motivation occupe une place importante dans nos sociétés. Les enseignants se demandent comment motiver leurs élèves, les gestionnaires cherchent à motiver leurs équipes, les commerçants rêvent de comprendre les motivations des consommateurs, et les politiciens veulent comprendre celles des électeurs. Son utilisation est si répandue qu'il est difficile d'imaginer comment on a pu s'en passer pendant longtemps. En effet, le terme de motivation n'est apparu qu'à partir de la première moitié du XXe siècle. Cette notion est probablement liée au développement d'une "société des individus" (Elias, 1987), qui favorise la liberté et l'initiative individuelle. Comprendre la motivation revient à comprendre pourquoi un individu agit alors qu'il n'y est contraint ni par rien ni par personne. (Ouvrage collectif, 2017). Selon Vallerand et Thill (1993), la motivation se définit comme « *un processus psychologique qui incite un individu à s'engager dans un comportement spécifique en vue de réaliser un but ou une tâche particulière* » (Thill, 1993). Selon Levy-Leboyer (1984) : « *La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* ». (Salvatore, 2013, p. 12)

La motivation au travail est considérée comme un enjeu majeur pour les entreprises, car elle peut avoir un impact significatif sur la performance, la productivité, l'engagement et la satisfaction des employés. Pour comprendre la notion de la motivation au travail, il est impératif de se tourner vers les théories de la motivation développées aussi bien en sociologie, qu'en psychologie et en management des ressources humaines, ce qui démontre l'importance de ce concept multidisciplinaire. Selon Taylor, la motivation des travailleurs peut être améliorée en utilisant des méthodes scientifiques pour étudier les tâches et les processus de production, afin d'optimiser le temps et les mouvements nécessaires pour effectuer chaque tâche. Pour lui la motivation des travailleurs est principalement basée sur les récompenses financières, et que les travailleurs sont motivés à travailler plus dur et plus efficacement s'ils étaient payés davantage pour leur travail. (Taylor, 1911)

Pour percer son secret, il faut d'abord déterminer les facteurs qui sont à l'origine de ce comportement. Ainsi, l'objectif est d'explorer les motivations profondes du comportement humain dans le but évident de les influencer. La littérature a principalement retenu deux explications à ce sujet. Tout d'abord, on fait référence aux "besoins". Ce terme exprime l'existence d'une tension ou d'un malaise chez l'individu qui le pousse à agir afin de rétablir un équilibre psychophysiologique rompu. Il est important de noter que ces besoins sont à la fois

d'ordre physique et psychologique, innés et universels. Ils influenceraient la quantité, la direction et la durée des efforts que les individus investissent dans leur travail. En plus de ces besoins, ce paradigme met en évidence d'autres stimulants internes appelés "mobiles inconscients". Ces mobiles se distinguent des stimulants externes tels que les sanctions, les récompenses et les encouragements. Ils émanent de l'individu lui-même, de son inconscient psychique. Ici, il est question des désirs, des intentions, des objectifs et des aspirations des individus. Le terme de « motivation intrinsèque » résume cette deuxième facette des contenus de la motivation (Salvatore, 2013, p. 57).

Pour Claude Lévy-Leboyer, « *sans motivation, les talents, les moyens d'action, les ressources de tous ordres restent stériles.* » (Lévy-Leboyer, 2017) Kurt Lewin a résumé cette vérité fondamentale en déclarant que toute performance est le produit de la motivation multipliée par les aptitudes. Cela signifie que lorsque la motivation est nulle, le résultat est également nul. Il n'est donc pas surprenant que susciter la motivation demeure une préoccupation majeure pour tous ceux qui sont impliqués dans la gestion des activités humaines, que ce soit en entreprise, dans le domaine de la formation, des comportements économiques ou encore de la promotion de la santé.

En entreprise, le rôle du gestionnaire consiste à diriger de manière efficace la motivation des employés vers l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Une entreprise doit trouver de nouvelles approches pour stimuler son "capital humain". Cela signifie que les gestionnaires doivent s'efforcer de mieux comprendre ce qui motive réellement les employés. Par conséquent, pour qu'une entreprise soit performante, elle doit prendre en considération les défis liés à la motivation des individus, notamment en suscitant le désir d'appartenance à l'entreprise et de productivité. (HELLRIEGEL et al, 1992, p. 235) Un manque de motivation des employés entraîne un dysfonctionnement du système, créant ainsi des obstacles dans la chaîne de valeur et conduisant à des changements imprévus et des contraintes qui causent des problèmes pour l'entreprise. Cela se traduit par un déficit en termes de quantité et de qualité des services, créant ainsi des lacunes qui constituent une menace pour l'avenir de l'entreprise.

D'autre part, la rotation du personnel qui selon (MICHEL, 2001) est de nos jours favorisée par l'évolution de l'environnement économique et le retour de la croissance, et dans un contexte d'une innovation technologique en grande croissance. Chaque entreprise cherche à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant son personnel clé. Retenir des personnels hautement qualifiés représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises.

Ces dernières s'efforcent par différents moyens de fidéliser les salariés à fort potentiel. Certaines entreprises vont jusqu'à s'assurer contre le risque de perte de compétences clés.

C'est dans ce contexte que nous situons notre thématique relative à la motivation des salariés dans l'entreprise, en portant notre attention sur les questions suivantes :

**Question principale :**

**En quoi et comment la motivation salariale favorise-t-elle le développement du sentiment de fidélité chez le personnel de l'entreprise algérienne, SARL Bejaia Logistique ?**

**Questions secondaires :**

**Question 1 :** Comment les formations dispensées à SARL Bejaia Logistique renforcent-elles le sentiment de fidélité auprès de son personnel ?

**Question 2 :** En quoi les valeurs inculquées et partagées par SARL Bejaia Logistique permettent-elles de nourrir et de stimuler le sentiment de fidélité chez le personnel à son sein ?

**Question 3 :** En quoi le style de management notamment le participatif adopté par SARL Bejaia Logistique favorise-t-il la genèse et l'accroissement du sentiment d'implication chez son personnel ?

**Question 4 :** Comment l'absence de motivation salariale induit et génère-t-elle l'abstraction du sentiment de fidélité chez le personnel de l'entreprise privée algérienne SARL BL ?

## 5. Hypothèses

Selon AKTOUF Omar, « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver ; c'est la formulation préforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou nom et dont on tire une conséquence » (Oumar, 1987)

D'autre part, Maurice ANGERS définit l'hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». (ANGERS, 1997).

Donc notre travail s'articule autour des quatre hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : Les salariés de SARL Bejaia Logistique dont les besoins et attentes en matière de formation sont satisfaits développent un sentiment de dévouement envers elle.

**Hypothèse 2** : Le personnel de Sarl BL qui met en pratique et adopte les valeurs assignées et partagées par son entreprise développe amplement un sentiment d'attachement vis-à-vis d'elle.

**Hypothèse 3** : SARL Bejaia Logistique, recourt fréquemment au management participatif pour alimenter et enrichir le sentiment d'implication de ses salariés à son égard.

**Hypothèse 4** : L'absence de motivation salariale encourage l'absentéisme et le turnover des salariés de SARL BL et freine ainsi l'apparition de leur sentiment de fidélité.

## **6. Définitions des concepts clés :**

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. Elle débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche. (ANGERS, 1997)

La discussion des concepts est une étape essentielle pour comprendre et situer notre recherche. La pertinence de ce thème nous a conduit à consacrer une partie de cette recherche à la présentation de ces éléments, afin de clarifier les concepts et les notions utilisés, en se référant aux définitions et explications fournies par certains auteurs :

### **a. Définition théorique de la motivation salariale :**

Stères et Porter précisent que la motivation peut être définie comme : « Ce qui stimule le comportement humain [...] : ce sont les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites. » La motivation, poursuivent-ils, est également ce qui « dirige ou canalise un tel comportement » et qui explique « comment ce comportement est maintenu et soutenu. » (Salvatore, 2013, p. 11 )

### **- Définition opérationnelle de la motivation :**

La motivation se manifeste par une série de comportements et d'actions qui sont déclenchés par les besoins et les désirs d'une personne. Les sources de motivation peuvent varier d'une personne à l'autre, mais elles comprennent généralement des besoins tels que la sécurité, l'appartenance, l'estime de soi, l'accomplissement et l'autonomie.

Dans un contexte professionnel, la motivation peut être encouragée par des facteurs tels que la reconnaissance, la satisfaction au travail, la participation à des projets stimulants et la possibilité de développer de nouvelles compétences. Les managers peuvent également utiliser des techniques de motivation telles que le feedback positif, les récompenses et les promotions pour encourager les employés à atteindre leurs objectifs et à travailler efficacement.

### **b. Définition théorique de la fidélité :**

Dutot (2004, p.12) considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe ». Selon Colle (2006) la fidélité « une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment

d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes » (Colle, 2006, p.38).

- **Définition opérationnelle de la fidélité :**

La fidélité du salarié à l'entreprise peut être définie comme le lien de confiance qui unit le salarié à son organisation et se manifeste par sa résistance à céder à des opportunités externes d'emploi, démontrant ainsi sa loyauté envers son employeur.

**c. Définition théorique de la formation :**

Selon Peretti (1998), « la formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. » (Peretti, 1998, p. 99)

D'après Alain Meignant « la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. » (MEIGNANT, 1991)

- **Définition opérationnelle de la formation :**

La formation professionnelle peut être définie comme un processus d'apprentissage organisé et structuré, destiné à développer les compétences, les connaissances et les aptitudes des individus dans un domaine spécifique lié à leur activité professionnelle. Elle vise à améliorer les performances et la productivité des travailleurs, à favoriser leur évolution professionnelle et à répondre aux besoins du marché du travail.

**d. Définition théorique des valeurs de l'entreprise :**

« La valeur comme étant une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une plus grande satisfaction, un individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité » (Devillard et Rey, 2008, P58)

- **Définition opérationnelle des valeurs :**

Une valeur est aspiration philosophique, morale, sociale ou politique représente le plus haut niveau d'un état désiré. Une valeur qui incarne cette aspiration possède un potentiel d'investissement élevé, car sa concrétisation génère une satisfaction accrue. Lorsque cette aspiration se réalise, un individu éprouve un sentiment de réalisation personnel.

#### **e. Définition théorique du management participatif**

Le management participatif est un mode de conduite et d'animation des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente ainsi qu'au progrès des performances de l'entreprise. (T. Bourguignon, 2018, p. 287)

#### **- Définition opérationnelle du management participatif :**

Le management participatif est une approche de gestion qui favorise l'implication active et la participation des employés dans le processus décisionnel et la gestion de l'organisation. Il vise à créer un environnement de travail où les membres de l'équipe sont encouragés à contribuer, partager leurs idées, leurs connaissances et leurs compétences, et à participer aux prises de décisions qui les concernent.

#### **f. Définition théorique de l'implication :**

Thevenet (1992) considère l'implication comme « une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise ». (Thévenet, 1992) L'implication exerce une influence significative sur les comportements et les attitudes des employés envers l'organisation, offrant ainsi aux salariés la possibilité de manifester librement leur attachement et leur fidélité envers l'entreprise. Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ». Pour Charles-Pauvers (1998) « l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés ».

#### **- Définition opérationnelle de l'implication :**

L'implication exerce une influence significative sur les comportements et les attitudes des employés envers l'organisation, offrant ainsi aux salariés la possibilité de manifester librement leur attachement et leur fidélité envers l'entreprise.

**g. Définition théorique de la satisfaction :**

La satisfaction au travail est pour Locke (Roussel, 1996) : « Un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développées à leur propos ». Cité par (Salvatore, 2013, p. 13)

Le Robert, la satisfaction est : « Le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite ».

La satisfaction au travail représente « l'impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi » (Lemoine, 2004).

**h. Définition théorique de l'attachement**

Meyssonier (2006) comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation »

**- Définition opérationnelle de l'attachement :**

L'attachement au travail peut défini comme le lien émotionnel et cognitif que forme un individu envers son travail et son organisation. Il se manifeste par une combinaison de sentiments positifs, d'engagement et de dévouement envers les tâches professionnelles, les objectifs de l'organisation et les collègues.

**i. Définition théorique du turnover :**

Le turnover signifie la rotation des employés dans une entreprise, c'est-à-dire le nombre d'employés qui entrent par rapport à ceux qui sortent. Le turnover permet d'avoir une idée des conditions de travail dans une entreprise, moins il y'a de rotations, plus les conditions de travail sont susceptibles d'être bonnes. (Petite-entreprise, 2021)

**- Définition opérationnelle du turnover :**

Le turnover peut être considéré comme un indicateur de la stabilité de la main-d'œuvre au sein d'une entreprise. Un turnover élevé peut indiquer des problèmes tels que des conditions de travail insatisfaisantes, un manque de reconnaissance ou de motivation, des opportunités de carrière limitées, ou des problèmes de gestion. Il peut également être coûteux pour une entreprise en termes de recrutement et de formation de nouveaux employés.

**j. Définition théorique de l'absentéisme :**

Elon Benraiss (1999), « L'absentéisme, est le plus souvent synonyme d'absence au poste de travail ». « L'absentéisme est également un défaut de qualité de présence : l'absentéisme des présents » (Thériault et Al 1981).

**- Définition opérationnelle de l'absentéisme :**

L'absentéisme peut être défini comme la tendance d'un travailleur à être absent de son poste de travail de manière non planifiée ou non justifiée. Dans cette perspective, l'absentéisme est considéré comme un comportement et l'absence n'est pas seulement la conséquence d'une circonstance objective, mais également le résultat d'un choix individuel.

**CHAPITRE II : GENERALITE  
SUR LA MOTIVATION  
SALARIALE**

## Préambule

Dans ce chapitre, nous tenterons de décrire la complexité du phénomène de la motivation au travail en explorant divers points de vue théoriques. Notre objectif est de comprendre les forces qui poussent les employés à agir ou à s'abstenir d'agir au sein de leur entreprise.

### 1. La notion de la motivation au travail

La motivation au travail est l'état d'une personne qui ressent un manque, le besoin agit comme un signal d'alarme et conduit l'individu à accomplir l'action qui est susceptible de la satisfaire, parmi les différents besoins, on distingue ceux qui correspondent aux conditions physiologiques de l'organisme, et ceux qui dépendent des conditions sociales, la satisfaction des premiers est indispensable à la vie, ce sont les besoins de nourriture, d'air, de chaleur, de sommeil, d'élimination des déchets, etc. Les autres besoins appelés secondaires, puisqu'ils ne mettent pas en question l'existence même de l'individu, occupant cependant une place privilégiée en psychologie humaine. Leur nombre est grand, mais trois sont particulièrement importants, ce sont les besoins de sécurité, d'attraction, de valorisation personnelle, leur satisfaction entraîne le bien-être et l'épanouissement de la personne, tandis que la frustration de ces aspirations peut-être la cause de troubles de comportement (SILLAMY, 2003).

Selon le dictionnaire de la sociologie : Au niveau le plus élémentaire, sentiment de manque ou de privatisation, une distinction classique (qu'il convient d'examiner de manière critique) Besoins primaires (qui permettent à un individu ou à un ménage de subsister) et besoins secondaires (dont la satisfaction apparaît superflue). (Ferréol, 2002)

### 2. Historique de la motivation :

Retracer l'évolution du concept de motivation sur une longue période est difficile, car il n'a pas été largement étudié jusqu'au XXe siècle, bien que l'on puisse faire des parallèles avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise une conception limitée de la motivation au travail, qui ne se manifeste pas toujours de manière directe. Au Moyen Âge, tout comme aujourd'hui, l'organisation du travail était liée au type de métier exercé. Les artisans de cette époque avaient la liberté d'organiser leur travail comme ils le souhaitaient, ce qui suggère que la motivation intrinsèque était importante, car ils étaient responsables de leur travail de bout en bout. Plus tard, à la fin du Moyen Âge, l'apparition d'ateliers et d'entreprises de grande taille coïncide avec l'avènement de l'époque moderne, et le mode d'organisation du travail change, entraînant une possible diminution de la motivation des employés. L'art de l'organisation et de la gestion

devient alors essentiel pour assurer la motivation des travailleurs, qui doit se conformer à de nombreux facteurs et indicateurs.

Au début du XXe siècle, la notion de motivation n'était pas encore présente dans les entreprises et organisations. Elle était simplement définie juridiquement comme la justification d'un acte et l'exposé d'une décision. Ce n'est que dans les années 1930 que le concept de motivation est devenu un objet de recherche, notamment dans les domaines de la famille, de l'église et des partis politiques. Les chercheurs et les gestionnaires ont commencé à se concentrer sur la question de savoir ce qui pousse ou suscite la décision de l'individu à agir d'une certaine manière selon le contexte, ou sous la pression exercée sur lui.

Avec l'avènement du taylorisme et du fordisme au début du XXe siècle, l'organisation scientifique du travail a été mise en place. Selon Taylor, la motivation découle uniquement du salaire, et ne prend pas en compte les motivations intrinsèques des travailleurs, ce qui a déshumanisé le travail. Pendant les "trente glorieuses", les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ce qui n'a pas favorisé leur motivation, car ils se sont sentis utilisés et sont souvent restés passifs. Leurs contributions au travail n'ont pas été reconnues à leur juste valeur, ce qui est toujours souvent le cas pour les emplois précaires.

L'étude de la motivation suppose de se situer dans un cadre conceptuel ou théorique, mais parler de la motivation ne signifie pas nécessairement adopter une forme de réductionnisme. Il est important de noter qu'il existe autant d'écoles psychologiques et sociologiques que de théories de la motivation.

### **3. Définitions de la motivation salariale :**

Il existe plusieurs définitions de la motivation au travail, nous en avons les suivantes :

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Étymologiquement, « Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir. » (Aguilar, 2009)

**Selon Dimitri WEISS** « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité ». (D.WEISS, 1999)

**Selon Patrice ROUSSEL** « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. » (ROUSSEL, 1996)

Selon le grand dictionnaire terminologique de la langue française ce concept se définit comme : « Moyen de nature pécuniaire ou non, utilisé pour augmenter le dynamisme et la productivité du personnel » (Nuzzo, 2011)

D'après ces définitions, on peut aisément dire que la motivation au travail implique la volonté de faire des efforts soutenus vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. L'effort régulier produit dans le travail est l'expression visible et concrète de la motivation d'une personne. Cet effort se définit comme la somme d'énergie physique et intellectuelle que l'individu déploie dans son travail.

#### **4. Les différents types de motivation :**

Déci et Ryan (1985) et Ryan et Deci (2000) distinguent, dans le cadre d'une théorie de l'autodétermination, plusieurs types de motivation (intrinsèque, extrinsèque et l'amotivation) (Claude Louche, 2006)

##### **4.1. La motivation intrinsèque :**

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il accomplit son travail dans le but de se satisfaire et de se faire plaisir, ou parce qu'il effectue son travail volontairement et par intérêt. Au sein de celle-ci existent d'autres formes de motivation parmi lesquelles, on peut distinguer entre autres :

- **Une motivation intrinsèque aux stimulations**, dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien...).
- **Une motivation intrinsèque à la connaissance**, dans laquelle l'individu effectue ses activités pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses (enseignant-chercheur par exemple).
- **Enfin, une motivation intrinsèque à l'accomplissement**, dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.

## 4.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque intervient dans les situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux (obtenir une récompense ou éviter une sanction, par exemple). Il existe différentes formes de motivation extrinsèque :

- **La régulation externe :** Le comportement dépend de récompenses matérielles ou de sanctions placées sous le contrôle d'autrui. Exemple : un employé qui ne s'absente pas, car son supérieur fait systématiquement une liste de présence. L'employé ne se perçoit pas comme maître de son propre comportement.
- **La régulation introjectée :** L'individu intériorise les contraintes qui étaient, à l'origine, externes. On a, donc, un début d'internalisation des pressions externes, sans que l'on puisse parler d'autodétermination. Exemple : l'étudiant se sent coupable de ne pas assister à ses travaux dirigés.
- **La régulation par identification :** Dans cette situation, le comportement devient valorisé par l'individu et il le perçoit comme choisi.

## 4.3. L'amotivation :

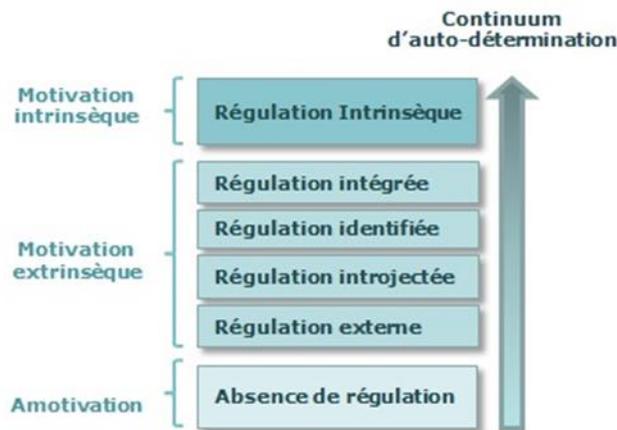
Déci et Ryan (1985) proposent une autre forme de motivation, dite d'amotivation, laquelle se définit comme l'absence totale de motivation ainsi l'individu n'établit pas de relation entre ses comportements et les résultats qu'il obtient. *« Il suppose, alors, que ses comportements résultent de facteurs indépendants de sa volonté. L'individu n'est pas motivé et se trouve dans un état de résignation. »* (Claude Louche, 2006)

Blais, Briere, Lachance, Riddle et Vallerand (1993) distinguent deux formes d'amotivation (amotivation interne et externe) : (VALLERAND Robert et al., 1993)

- L'amotivation externe si la cause de la résignation dépend d'un facteur extérieur à l'individu (attitude de la hiérarchie par exemple).
- L'amotivation interne, si la source de résignation provient du soi.

Ces différents types de motivation se distinguent entre elles par le niveau du degré d'autodétermination qui les accompagne et celui-ci est plus fort au niveau de la motivation intrinsèque que dans les autres. Cela s'explique par le fait que l'individu au niveau de la motivation intrinsèque est motivé par le plaisir qu'il trouve dans son travail et est motivé par lui-même, ce qui n'est pas cas des autres formes de motivation.

Figure 1 : Les différents types de motivations



Source : <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg> consulté 17 - 04 - 2023 à 16h20mn.

## 5. Les caractéristiques de la motivation :

Parmi les caractéristiques de la motivation au travail, on peut citer

- 5.1. **La direction :** « l'énergie est orientée consciemment, volontairement à la suite de choix de comportement vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous ces efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié. » (WEISS DIMITRI, 1999)
- 5.2. **L'intensité :** il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.
- 5.3. **La persistance :** il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation, elle est la volonté concrétisée et de soutenir dans le temps l'effort de l'accomplissement du travail.
- 5.4. **L'origine de la motivation :** son origine se situe au sein l'individu lui-même en relation avec son environnement (ce qui explique les deux types de la motivation intrinsèque et extrinsèque). C'est pour cela que pour optimiser la motivation d'un individu, il va falloir exploiter le facteur de la personnalité et le facteur situation.

- 5.5. **Le déclenchement de comportement** : signifie le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches qui oblige une dépense d'énergie physique et/ou mentale (la motivation dynamise le comportement).

## **6. Théories de la motivation :**

### **6.1. La motivation selon les classiques :**

#### **6.1.1. Frédéric W. Taylor (1911) :**

Frederick W. Taylor s'est demandé pourquoi les travailleurs n'avaient pas envie de produire davantage, et il a identifié trois raisons :

- les travailleurs pensaient que l'augmentation de la production entraînerait le chômage pour certains d'entre eux,
- l'augmentation des salaires n'était pas proportionnelle à l'augmentation de la production,
- et les méthodes de travail empiriques entraînaient un gaspillage de l'énergie des travailleurs.

L'approche de Taylor en matière de motivation implique une vision unidimensionnelle du travailleur et il abandonne l'idée de motiver par la coercition. Pour Taylor, le travailleur reçoit un salaire proportionnel à ses performances en échange de son travail et de sa force physique, et le salaire est un facteur de motivation décisif à cette époque. L'homme économicus est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.), qui implique la maximisation de l'utilisation des équipements, une spécialisation stricte et l'élimination des mouvements inutiles.

L'école classique divise le travail en unités élémentaires au sein de postes de travail, ce qui aboutit au travail à la chaîne. L'objectif est de trouver le bon emploi pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle étaient séparées et distribuées au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. La centralisation des responsabilités entraînait un contrôle strict de la part des responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception des travailleurs ont permis des progrès significatifs dans l'économie des pays concernés. (Chantal, 2003)

#### **6.2. L'école des relations humaines : Elton Mayo (1940)**

Au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 dans une fabrique de téléphones près de Chicago, Elton Mayo a cherché à établir une relation entre les conditions physiques de travail, telles que l'éclairage, le bruit et la chaleur, et le rendement des ouvriers. Cette étude a mis en évidence l'existence de groupes informels au sein de l'organisation et a révélé que le besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire est un deuxième niveau de motivation.

Cette découverte a permis l'émergence d'un nouveau facteur de motivation, à savoir la dynamique de groupe de travail. En effet, dans une équipe soudée, la motivation individuelle est renforcée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette reconnaissance du besoin social d'intégration dans un groupe de travail de base a été à l'origine de nombreux courants, dont l'école des relations humaines.

Cette dernière a conduit à la formation des cadres et des agents de maîtrise en tant que psychologues conseillers, adoptant un style démocratique d'animateur d'équipe. Cependant, cette approche a conduit à l'utopie de la coopération amicale sans prendre en compte les phénomènes liés à l'organisation. (Chantal, 2003)

### **6.2.1. Les effets de l'expérience de Mayo :**

Trois effets principaux peuvent être déterminés : (MALICET, 1997)

- **Effet de considération appelé effet Hawthorne :** La qualité du travail des employés peut être améliorée en prenant soin d'eux et en cherchant à améliorer leur situation, en particulier leurs relations sociales. Les incitations non financières, telles que la motivation et le moral, ont plus d'impact sur l'efficacité du travailleur que la rémunération financière.
- **Effet de groupe :** Le travail implique souvent une dynamique de groupe. Les employés tendent à mieux travailler en groupe plutôt qu'individuellement. Le groupe peut exercer une pression et un contrôle social significatif sur les comportements et les attitudes des travailleurs, ce qui peut avoir une influence sur leur motivation et leur capacité à accepter des changements de routine.
- **Effet de l'affectivité :** En milieu professionnel, il existe des relations informelles qui coexistent avec les relations formelles. Les premières ont tendance à être plus centrées sur les émotions que sur les fonctions, car les employés répondent aux conditions environnementales en fonction de leur ressenti plutôt que de manière mécanique. En d'autres termes, ils réagissent au climat social qui règne autour d'eux.

Mayo a contribué à attirer l'attention des entreprises sur l'importance du facteur humain dans leur fonctionnement, ce qui a renforcé la philosophie des relations humaines. Cette approche soutient que de bonnes relations, notamment entre les supérieurs et les subordonnés, peuvent améliorer le rendement en prenant en compte la satisfaction, la motivation et les besoins des travailleurs. L'école des relations humaines a ainsi contribué à dépeindre les travailleurs comme des acteurs actifs de leur entreprise plutôt que comme des êtres passifs.

Cependant, le mouvement des relations humaines a suscité des critiques concernant l'inefficacité opérationnelle de ses principes. En effet, une analyse de la réalité révèle que la coopération amicale ne suffit pas à inciter les travailleurs à travailler davantage ou mieux. De plus, les conclusions de Mayo et des partisans des relations humaines ont parfois été utilisés de manière abusive ou détournée par les dirigeants d'entreprises américaines, au détriment des salariés. Dans des organisations qui restent disciplinaires et déterminées par le machinisme, les dirigeants ont développé des systèmes de négociation et des politiques sociales pour tenter de faire accepter les changements, même s'ils sont défavorables aux salariés.

Autres que les théories classiques, d'autres auteurs traitent sur la motivation salariale notamment : les théories du contenu et les théories du processus.

### **6.3. Les théories du contenu :**

Maslow et Herzberg sont deux des auteurs les plus connus en ce qui concerne la théorisation des besoins et de la motivation. Tous deux ont cherché à structurer les sources de motivation en les hiérarchisant sous forme de "pyramide" ou en les opposant de manière dialectique grâce à la théorie des "deux facteurs". Bien que ces modèles soient éclairants, il est difficile de les appliquer à la pratique organisationnelle, car ils ne permettent pas d'agir sur des individus dont les comportements sont influencés par des contextes ou des objectifs spécifiques. (Louart, 2002)

#### **6.3.1. Abraham Maslow (la hiérarchisation des besoins) :**

Maslow est considéré comme le théoricien le plus célèbre du courant de la motivation salariale, affirmant que le comportement d'un individu peut être expliqué par sa recherche d'équilibre interne et ses motivations qui dépendent directement de ses besoins essentiels et non satisfaits. Il a élaboré une "pyramide des besoins" (1954) qui hiérarchise les besoins humains en cinq catégories : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement. Maslow souligne que tous ces besoins existent chez l'individu, mais que chaque besoin peut être pleinement satisfait uniquement si les besoins précédents ont été comblés. Son objectif est de montrer que lorsque les besoins fondamentaux de l'individu sont satisfaits, il aspire alors à des besoins moins fondamentaux.

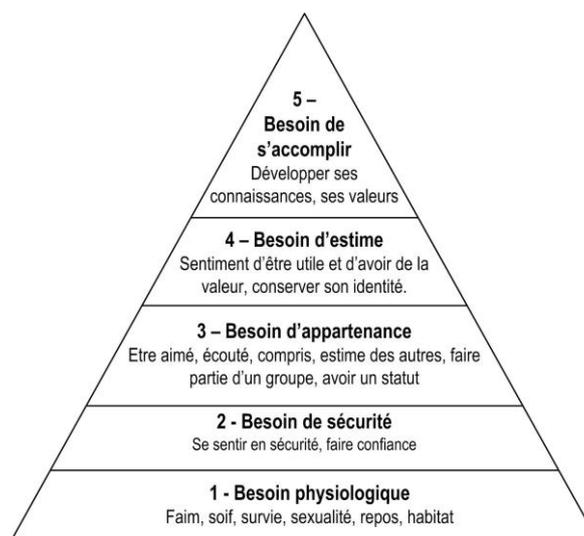
La pyramide de Maslow appliquée au contexte professionnel hiérarchise les besoins de la manière suivante : (MALICET, 1997, p. 20)

- **Les besoins matériels** : tels que la rémunération, les conditions de travail (durée, congés), les postes de travail, les conditions physiques (bruit, éclairage, température), les pauses, la restauration et la formation de base ;

- **Les besoins de sécurité** : comme la garantie d'emploi, la prévention des accidents, les conditions de sécurité physique, la protection sociale et syndicale, les assurances sociales et les services sociaux ;
- **Les besoins sociaux** : tels que l'accueil, l'intégration, l'information et la communication ;
- **Les besoins d'estime** : tels que le rôle, la description de la fonction, la formation, le plan de promotion, le système d'appréciation (à l'embauche, en cours de carrière) ;
- **Les besoins d'accomplissement** : tels que la formation continue, le plan de carrière, la participation aux décisions et aux responsabilités (participation fonctionnelle), la participation aux institutions (participation sociale), la participation aux résultats (participation financière) et la politique de l'entreprise.

Maslow considère qu'il est nécessaire que le travail permette la satisfaction des besoins matériels, mais aussi des besoins d'autonomie et d'accomplissement de soi. Pour y parvenir, l'entreprise doit s'adapter en permanence à l'évolution des motivations et des attentes de ses salariés. Les travaux de Maslow ont permis aux dirigeants de prendre conscience de l'importance de susciter chez les salariés le désir de s'impliquer et de s'intégrer dans l'organisation. « *Si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'avoir au registre de l'être* » (FENOUILLET, 2003, p. 87)

**Figure 2 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow.**



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Source : (WERTHEN, 1990)

### 6.3.2. Frederick Herzberg (la double nature des motivations) :

La théorie de Herzberg découle à la fois d'une recherche académique et de l'expérience acquise lors de conférences itinérantes destinées à des groupes d'hommes d'affaires. Tout comme Maslow, l'objectif initial était de corriger la conception dominante de la nature humaine dans les institutions, qui avait négligé le plaisir au travail. Souvent, l'industrie compromet le bonheur que l'homme cherche à atteindre, malgré les efforts sincères des dirigeants. Herzberg soutenait que la fonction principale de tout groupe social devrait être de fournir les moyens permettant à l'homme de vivre une vie significative.

Herzberg a découvert que les facteurs sources de motivation salariale au travail peuvent être divisés en deux catégories distinctes comme le désigne son modèle appelé « Bi factoriel » : (Louart, 2002, p. 8)

- Les premiers sont des facteurs extrinsèques (les facteurs d'hygiène) qui concernent principalement la qualité de l'environnement de travail et répondent aux besoins de base tels que l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail, la rémunération de base, les relations professionnelles, etc. Leur absence peut causer un sentiment de malaise et de frustration, tandis que leur présence ne stimule pas nécessairement, mais apaise simplement.
- Les seconds facteurs sont intrinsèques (les facteurs de motivation) tels que l'intérêt pour le travail, les responsabilités, les rémunérations incitatives, la reconnaissance et l'accomplissement professionnel. Herzberg préconise le développement de ces facteurs par le biais d'un enrichissement du travail, qui inclut la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

La théorie de Herzberg souligne la valeur contrastée des facteurs de motivation. Certains (de nature hygiénique) ont pour seul effet de réduire la frustration et rétablir un équilibre passif, tandis que d'autres (de nature dynamique) stimulent la production et donnent envie de se surpasser. De plus, Herzberg remet en question la hiérarchie des besoins en proposant que les besoins les plus bas concernent le confort environnemental et la sécurité, tandis que les besoins les plus élevés sont liés à l'activation et à la progression personnelle.

Tableau 1 : Les différentes formes de facteurs selon la théorie bifactorielle de Herzberg

Facteurs d'hygiène	Facteurs de motivation
Les politiques organisationnelles	L'accomplissement
La supervision	La reconnaissance
Les conditions de travail	Le travail lui-même
Le salaire	Les responsabilités
Les relations avec les collègues	Les possibilités d'avancement
La relation avec les subordonnés	Développement professionnel
Le statut professionnel	
La sécurité d'emploi	



La non-satisfaction au travail La satisfaction au travail

Source : (Tamnine, 2021)

### 6.3.3. Théorie ERG de Alderfer :

Vers la fin des années 1960, Alderfer remet en question le principe de la hiérarchie rigide des besoins de Maslow. Dans ses travaux de recherche (1969 et 1972), Alderfer reconnaît l'association étroite entre les besoins et la motivation, mais il n'arrive pas à établir une hiérarchie des besoins similaire à celle de Maslow, sauf dans certains cas particuliers où une progression peut être observée. En outre, Alderfer classe les besoins en trois ensembles distincts : (LEVY-LEBOYEUR, 2006, p. 41)

- **Les besoins d'existence (E)** : qui comprennent les besoins primaires tels que la nourriture, l'air, l'eau, ainsi que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux.
- **Les besoins de sociabilité (R)** : qui sont satisfaits lorsque l'individu établit des relations interpersonnelles significatives. Ils incluent les besoins de reconnaissance, d'appartenance et d'affiliation, qui poussent une personne à créer des liens avec son entourage et à rechercher la reconnaissance et l'estime d'autrui.
- **Les besoins de croissance (G)** : qui sont comblés lorsque l'individu crée ou réalise des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel et de s'épanouir.

Les besoins d'existence englobent les désirs liés aux aspects physiologiques et matériels, correspondant aux besoins inférieurs de Maslow tels que les besoins physiologiques et de

sécurité. Dans un contexte professionnel, ces besoins incluent également le désir d'améliorer les conditions de travail, le salaire et les avantages divers.

Les individus sont poussés par leur besoin de sociabilité à interagir avec d'autres personnes, que ce soit dans des relations amicales ou conflictuelles. Cette interaction leur offre l'opportunité de partager leurs sentiments, émotions et idées avec autrui. Cela représente un besoin de contacts sociaux, tel qu'expliqué par l'école des relations humaines. Dans un contexte professionnel, cela se traduit par le désir de s'intégrer à des équipes de travail et de participer à des activités collectives. Ces besoins s'inscrivent dans la première catégorie des besoins supérieurs selon la hiérarchie des besoins de Maslow. Ils s'expriment pleinement dans les besoins de croissance ou de développement personnel, où l'individu cherche à réaliser ses aspirations en matière de créativité, d'enrichissement spirituel et d'interaction avec son environnement. (Salvatore, 2013, pp. 59 - 60)

Selon ALDERFER, le mécanisme de la motivation diffère de la proposition de MASLOW. Contrairement à la hiérarchie des besoins de MASLOW, il n'y a pas de catégories de besoins qui doivent être présentes dans un ordre spécifique. De plus, il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin avant de passer à un autre.

#### **6.3.4. Théories de H. A. Murray (les besoins manifestes) :**

Murray aborde également la réflexion sur les besoins, mais adopte une approche plus souple et dynamique. Selon lui, chaque individu possède plusieurs types de besoins qui varient en intensité selon le moment. Ces besoins sont acquis pendant la socialisation de l'individu, ce qui entraîne la notion de "profil de besoins" lié au parcours de vie de chaque personne. Ces profils sont susceptibles de changer en fonction des circonstances. Il a défini vingt besoins différents, mais il estime que quatre sont importants : (Salvatore, 2013, p. 61)

- **Le besoin de réussir** : il s'agit du désir d'assumer des responsabilités, d'être informé et de faire face à des risques modérés afin d'éviter l'échec.
- **Le besoin d'affiliation** : c'est le désir d'être accepté par les membres d'un groupe, ce qui procure soutien et assurance. Ce besoin peut conduire au conformisme.
- **Le besoin d'autonomie** : il se manifeste par le désir de travailler seul, à son propre rythme, sans contraintes.
- **Le besoin de pouvoir** : il englobe le désir d'influencer les autres, de les diriger et de les contrôler.

Cette théorie a fait l'objet de nombreuses critiques du fait de son universalisme et présente un problème d'universalisme et un manque de validation empirique.

### **6.3.5. La théorie X et Y de MAC Gregor :**

Les théories X et Y, développées dans les années 1960 par Douglas Mac Gregor, sont des concepts largement utilisés dans les domaines des ressources humaines et du comportement organisationnel. Elles découlent des observations empiriques et présentent des points de vue divergents.

#### **6.3.5.1. La théorie X :**

Selon la théorie X, l'être humain a une inclination naturelle à éviter le travail et à le considérer comme une contrainte. Selon cette théorie, les individus ne sont pas enclins à assumer des responsabilités et privilégient la sécurité avant tout, ont besoin d'être contraints, contrôlés et dirigés dans leur travail et leur seule motivation est l'argent tout en craignant les sanctions. Ainsi, pour les inciter à travailler et à être productifs, il est nécessaire de les contrôler, de les diriger et de les menacer de sanctions par leurs supérieurs.

Il est important de souligner que la théorie X correspond à un style de gestion autoritaire qui est souvent mal vécu par les employés. Ce type de management peut entraîner un cercle vicieux où l'aversion de l'individu envers son travail s'accroît, ce qui peut avoir un impact négatif sur sa performance et sa motivation. (MALICET, 1997, p. 21)

#### **6.3.5.2. La théorie Y :**

Contrairement à la théorie X, la théorie Y postule que les individus cherchent à trouver satisfaction dans leur travail et aspirent à améliorer leurs performances et à assumer des responsabilités au sein de leur entreprise. Elle met également en évidence le fait que les individus sont motivés à adhérer aux objectifs de l'entreprise et à développer leur créativité, et que le contrôle et les sanctions ne sont pas les seules méthodes pour inciter les personnes à travailler. L'individu est capable de s'épanouir s'il est associé aux objectifs de l'organisation. (MALICET, 1997, p. 22)

En opposition à la théorie X, la théorie Y met l'accent sur la participation, la responsabilité et la motivation, en prenant en compte les évolutions sociales. Elle repose sur le principe selon lequel l'efficacité d'un dirigeant dépend en grande partie de sa capacité à créer un environnement de travail qui favorise l'épanouissement et l'enrichissement de chaque individu au sein de l'organisation.

Tableau 2 : La différence entre la théorie X et la théorie Y de Mac Gregor

Théorie X	Théorie Y
Les salariés ont une aversion innée pour le travail et cherchent à l'éviter autant que possible.	L'effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu et le repos.
Ils ont peu d'ambition, désirent éviter les responsabilités et privilégient la sécurité avant tout.	Les responsabilités envers certains objectifs existent en fonction des récompenses, qui ne sont pas nécessairement monétaires, associées à leur réalisation.
Ils ont besoin d'être contraints, contrôlés et dirigés dans leur travail et en dehors.	Les individus sont capables de s'autocontrôler et sont perfectibles.
Leur seule motivation est l'argent, et ils sont de plus en plus exigeants à cet égard, tout en craignant les sanctions.	L'imagination, l'ingéniosité et la créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement distribuées dans la population.

Source : Réalisé par nos soins à travers (MALICET, 1997)

#### 6.4. Les théories du processus :

Les théories du processus de la motivation s'intéressent à comprendre les mécanismes internes et les processus psychologiques qui influencent et expliquent les comportements motivés des individus. Elles cherchent à répondre à des questions telles que : pourquoi et comment les individus sont motivés à agir, quels sont les facteurs qui influencent leur niveau de motivation, comment la motivation varie dans le temps et dans différentes situations, et comment les individus fixent et poursuivent leurs objectifs.

##### 6.4.1. La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité (L. Festinger - S. Adams) :

La théorie de l'équité stipule que lors de leurs relations, les individus évaluent leurs contributions et rétributions par rapport à celles des autres. En fonction de cette comparaison, ils ressentent un sentiment d'équilibre ou de satisfaction, qui les pousse à maintenir leurs

contributions. Cependant, si un déséquilibre est perçu, l'individu est motivé à rétablir l'équilibre. Pour cela, il peut modifier ses contributions, par exemple en fournissant moins d'efforts, ou revoir sa perception de ses rétributions ou contributions en réévaluant la valeur de son salaire, de sa créativité ou de la sécurité de son emploi.

Elle peut être exprimée sous la forme de l'équation suivante :

**R : rétributions, C : contributions, a : l'individu et b : le point de comparaison.**

La théorie de l'équité est particulièrement utile pour comprendre le comportement des personnes qui ressentent qu'elles ne sont pas suffisamment récompensées pour leurs contributions. Elle permet également de comprendre leurs réactions, telles que le roulement du personnel, l'absentéisme ou la grève. (Khadidja, 2017, p. 7)

#### **6.4.1. La théorie des attentes (Vroom) ou le modèle VIE :**

Cette théorie, développée par Victor Vroom, professeur de gestion et de psychologie canadien, a été publiée en 1964. Elle constitue l'une des premières théories de la motivation et se focalise sur les questions que voici : comment se déroule le processus de motivation ? Comment susciter une augmentation des efforts d'un employé ? (HAMLOVA, 2012). Depuis les travaux de Locke en 1968, cette théorie est couramment appelée la théorie EIV (Expectation, Instrumentality and Valence) ou VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation). On la désigne également sous le nom de "théorie des attentes" ou "théorie de l'expectation".

L'objectif de cette théorie est de déterminer la nature et l'intensité de la force motivationnelle qui pousse un individu à agir dans son travail. Ce modèle accorde une place centrale aux processus d'évaluation subjective, ce qui explique sa référence aux processus cognitifs.

Selon cette théorie, la motivation est définie de manière schématique comme le résultat de trois éléments : l'attente perçue par l'individu d'atteindre un certain niveau de performance (E), qui détermine l'attente perçue d'obtenir un certain niveau de récompense (I), lequel niveau de récompense est évalué en termes de désirabilité (V). Cette formule se compose de trois éléments, où chacun d'entre eux doit être supérieur à zéro pour que la motivation se manifeste chez l'individu.

- 6.4.1.1. L'expectation" ou "attente" :** « désigne la croyance qu'a une personne que son action sera suivie d'un effet, d'une performance. Cette performance est évaluée subjectivement et de façon probabiliste (l'individu évalue ses chances de pouvoir, grâce à son action, atteindre un certain niveau performance). Ce résultat de premier niveau fait à son tour l'objet d'une évaluation probabiliste pour savoir quelles peuvent être les conséquences

de cette performance en termes de récompenses (gains monétaires, promotion, d'estime des collègues, etc.) ou de sanctions (perte de l'estime d'autrui, obligation de travailler avec quelqu'un que l'on n'apprécie pas, etc.). » (Salvatore, 2013, pp. 89 - 90)

**6.4.1.2. L'instrumentalité :** Ce concept se réfère à la croyance d'un individu selon laquelle sa performance sera récompensée. Il examine la relation entre la performance et les résultats attendus. Si une personne croit que sa performance sera récompensée par des résultats positifs tels qu'une promotion, une augmentation de salaire ou des éloges, sa motivation sera plus élevée. En revanche, si elle pense que sa performance ne sera pas récompensée ou que les résultats ne seront pas satisfaisants, sa motivation sera réduite. D'après (semuhoza, 2010), l'instrumentalisation « apparaît comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encours le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable. »

**6.4.1.3. Valence :** « *La valence, enfin, désigne la « valeur » que recouvre aux yeux de l'agent la récompense obtenue à l'issue de la performance réalisée.* » (Salvatore, 2013)

C'est-à-dire que la valence se réfère à l'attrait ou à la valeur subjective que l'individu attache aux résultats attendus. Certains résultats peuvent être perçus comme positifs, tandis que d'autres peuvent être perçus comme négatifs. Par exemple, une promotion peut être perçue comme une récompense positive avec une valence élevée, tandis qu'une rétrogradation peut être perçue comme une récompense négative avec une valence faible. La motivation d'une personne dépendra donc de la valence qu'elle attribue aux résultats attendus.

La formule correspondant à cette théorie est la suivante :

$$M = EIV$$

La motivation d'un individu peut être calculée en multipliant les trois facteurs ensemble : Motivation = Expectation x Instrumentalité x Valence. Plus ces facteurs sont élevés, plus la motivation sera forte.

#### **6.4.2. La théorie du « mobile à l'accomplissement » de Atkinson :**

Selon (ROUSSEL, 1996), cette théorie d'Atkinson, développée en 1957, est considérée comme une grande contribution aux théories de la motivation et particulièrement à l'approche cognitive interactionnelle. La perspective d'Atkinson diffère légèrement de celle de Vroom.

Selon (Salvatore, 2013), l'arbitrage qu'effectue l'individu pour décider de son action est basé selon trois facteurs :

- sur la probabilité perçue par l'individu de réussir la tâche (Ps);
- sur la motivation à réaliser une tâche avec succès (mobile à l'accomplissement) (Ms), sur la motivation à éviter l'échec (Me) ;
- sur la valeur incitative de la réussite dans cette tâche (Is).

Cela nous donne :

$$Tt = \sum (Ms - Me) \times Ps \times Is$$

Tt = tendance individuelle à aborder un travail ou une tâche ;  $\sum (Ms - Me)$  indique que l'on a affaire à un individu qui tend, caractériellement parlant, à être orienté soit vers la recherche du succès ( $Ms > Me$ ), soit vers l'évitement de l'échec ( $Ms < Me$ ). (Salvatore, 2013, p. 92)

Selon Atkinson, la motivation d'un individu à accomplir une tâche ou à atteindre un objectif spécifique dépend de l'interaction de ces trois facteurs ci-dessus cités. Sa théorie met en évidence l'importance de la confiance en soi, de la valorisation de la réussite et des attentes de récompense dans la motivation des individus à atteindre des objectifs d'accomplissement et de succès. (Atkinson, 1957)

## **Conclusion**

La motivation salariale est un sujet complexe et multifactoriel. Les théories de la motivation fournissent des cadres conceptuels pour comprendre les facteurs qui influencent la motivation des employés. Cependant, il est important de reconnaître que la motivation est une expérience individuelle et que différentes approches peuvent être nécessaires pour répondre aux besoins et aux préférences spécifiques des employés. Les organisations qui parviennent à comprendre et à soutenir la motivation de leur personnel sont plus susceptibles de créer un environnement de travail épanouissant et de favoriser la réussite globale de l'entreprise.

# **Chapitre III : Repères théoriques sur développement du sentiment de fidélité au travail.**

### **Préambule**

La fidélité est un concept multidisciplinaire qui occupe une position centrale dans les relations humaines et sociales. Son approche varie en fonction du contexte et des domaines d'études. De plus, elle trouve également sa place dans d'autres disciplines telles que le marketing, la finance, la gouvernance d'entreprise et le droit social. Plutôt que de recenser l'ensemble de la littérature explorant la notion de fidélité, notre objectif initial consiste à décrire les disciplines qui ont abordé ce concept et qui peuvent nous guider dans notre démarche.

#### **1. La notion de fidélité :**

Étymologiquement parlant, la fidélité est selon l'encyclopédie GRH, la fidélité est une valeur universellement consacrée et reconnue depuis le temps ancien, l'origine étymologique de ce terme du latin *fidélitas*, proche du mot *fides* (foi) et *foedus* (alliance, convention). Ce terme renvoi à l'idée de la confiance, et de valeurs partagées. (José, 2012)

Une distinction est à observer. En effet, il ne faut pas confondre fidélité et fidélisation.

Giraud (2015) résume cette différence par : « la fidélité du salarié est ce que les pratiques de fidélisation espèrent générer » (Giraud, 2015, p. 60). Paillé (2004) développe en expliquant que « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelles tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004, cité dans Giraud, 2015, p. 60).

#### **2. Définition de la fidélité :**

Malgré l'importance accordée par les organisations à la fidélité des employés, il n'y a pas de consensus dans la littérature quant à la définition même de ce concept. Les recherches demeurent ambiguës quant à la nature, aux origines, aux manifestations et aux conséquences organisationnelles de la fidélité des salariés. Cependant, elle peut être définie selon trois approches selon (Cézanne, 2013) entre autres l'approche attitudinale, l'approche comportementale et l'approche mixte.

##### **2.1. L'approche attitudinale :**

Pour l'approche attitudinale, la fidélité des salariés est une disposition psychologique qui se reflète dans les sentiments du travailleur envers son organisation. Cela relève du domaine émotionnel ou moral. Les indicateurs associés comprennent l'identification, l'attachement, l'engagement, ainsi que l'intention d'absentéisme ou de performance. Cette approche rejoint la

vision de Galois et Lacroux (2012), qui définissent la fidélité comme l'attachement et la loyauté du salarié envers l'entreprise, mettant en avant une relation affective avec l'organisation.

### **2.2. L'approche comportementale :**

Selon l'approche comportementale, la fidélité des salariés est un phénomène observable qui se manifeste dans leur relation avec l'organisation. Selon le modèle Exit Voice Loyalty Neglect (EVLN), cela se traduit par le fait que les salariés restent dans l'organisation et adoptent une approche constructive malgré les sources d'insatisfaction. Les indicateurs associés pourraient inclure le fait de rester tard au travail ou de ne pas quitter l'organisation.

### **2.3. L'approche mixte :**

Selon l'approche mixte, la fidélité des salariés est une combinaison d'attitudes et de comportements, les premières étant considérées soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des éléments complémentaires aux seconds. Cézanne et Guillon soulignent toutefois que ces approches présentent des limites, l'approche attitudinale rencontrant des difficultés empiriques et l'approche comportementale rendant complexe l'interprétation des constructions observées.

Selon (Cézanne, 2013) pour pallier ces insuffisances en termes de définition de la fidélité, de nombreux auteurs recourent à des approches mixtes. La fidélité peut alors correspondre à une « *relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (Dutot, 2004, p. 12) ou à « *une ancienneté significative dans l'entreprise, [une] très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort* » (Peretti, 2005, p. 110).

**Tableau 3 : Les différentes définitions de la fidélité selon les approches.**

<b>Approche</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Principales références</b>
<p><b>Attitudinale</b></p> <p>La fidélité du salarié est une disposition psychologique, un « ressenti » du travailleur vis-à-vis de son organisation.</p>	Identification	Boroff et Lewin (1997), Akerlof et Kranton (2005)
	Attachement	Leck et Saunders (1992)
	Engagement	Allen et Meyer (1990), Johnson et al. (2009), Sverke et Goslinga (2003), Yee et al. (2009)
	Intention d'absentéisme ou de performance	McFarlane-Shore et al. (1990)
<p><b>Comportementale</b></p> <p>La fidélité du salarié est un phénomène observable qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation.</p>	Modèle EVLN	Rusbult et al. (1998), Allen et Tüselman (2009), Mellahi et al. (2010)
	Rester tard au travail	Sweetman (2001)
<p><b>Mixte</b></p> <p>La fidélité du salarié est une combinaison d'attitudes et de comportements, les premières étant vues soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des construits complémentaires aux seconds.</p>	Confiance + Résistance à l'Exit	Dutot (2004)
	Ancienneté + Résistance à l'Exit + Sentiment d'appartenance	Peretti (2005)

Source : (Cézanne, 2013, p. 130)

### **3. Les différents types de fidélités :**

Pascal Paillé dans (Paillé, 2004), retient trois formes de fidélité au travail :

#### **3.1. La fidélité réelle :**

La fidélité réelle caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des : « comportements de citoyenneté organisationnelle ». Qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

#### **3.2. La fidélité conditionnelle :**

La fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité ».

#### **3.3. La fidélité de façade :**

Elle caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté, mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle et, d'autre part, de perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi ».

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement : le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels. March et Simon (1958) considèrent que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement.

### **4. Les déterminants de la fidélité :**

La littérature avance un grand nombre de déterminants potentiels de la fidélité des salariés. (Cézanne, 2013) en propose une typologie en trois catégories, distinctes tant par leurs fondements que par leurs implications managériales : les déterminants de la fidélité peuvent être propres à l'individu, contextuels ou relationnels.

#### **4.1. Les déterminants de fidélité propres à l'individu » :**

Ils font référence à la fois aux attributs intrinsèques propres à un employé et à ceux qu'il a développés grâce à son expérience. Les caractéristiques intrinsèques, dont l'impact sur les comportements de fidélité est débattu dans la littérature, incluent des éléments tels que l'âge, la génération, certains traits de personnalité et la "propension relationnelle". Ainsi, certains

individus pourraient avoir une propension intrinsèque plus forte à la fidélité que d'autres. Les attributs acquis proviennent de la biographie professionnelle ou de l'étape de carrière.

### **4.2. Les déterminants de fidélité contextuels :**

Les déterminants contextuels sont influencés par les conditions régissant la relation d'emploi et par l'environnement dans lequel cette relation se développe. Par exemple, les opportunités d'emploi à l'extérieur de l'organisation et à l'intérieur de celle-ci, ainsi que la perception plus ou moins risquée que le salarié en a, ont une incidence sur son intention de quitter l'entreprise. Les éléments contextuels personnels tels que le temps de trajet, la vie familiale, etc., ont également un impact sur le stress au travail et, par conséquent, sur les comportements de fidélité.

### **4.3. Les déterminants de fidélité relationnels :**

Les facteurs relationnels sont liés aux incitations au travail. L'autonomie dans le poste, le style de management et la qualité des relations entre employeurs et syndicats, ainsi qu'entre les employés, ont une influence sur l'engagement au travail. La position dans la hiérarchie joue également un rôle : par exemple, l'implication des gestionnaires répond à des logiques spécifiques qui ne sont pas nécessairement applicables aux autres employés.

## **5. Les éléments de la fidélité :**

D'après Poulain-Rehm (2003), « *avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise* ».

### **5.1. La satisfaction**

#### **5.1.1. Définition de la satisfaction :**

La satisfaction au travail est « *un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir* » (Locke, 1976)

Selon Roussel (1994), les individus peuvent nourrir des attentes, des souhaits ou des désirs concernant leur emploi, et lorsque ces aspirations sont réalisées, cela peut conduire à une sensation de satisfaction au travail. En d'autres termes, lorsque les attentes professionnelles d'une personne sont comblées, cela peut contribuer à son bien-être au travail.. (Roussel, 1994)

Pascal PAILLÉ définit la satisfaction comme « *un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux* ». (Paille, 2004) Selon l'auteur, l'environnement professionnel propose diverses sources de satisfaction, qui ne se restreignent pas exclusivement aux aspects liés à la nature de l'emploi lui-même. En effet, ces sources peuvent être de différentes natures, telles que financières, symboliques ou identitaires.

### **5.1.2. Les origines de la satisfaction**

La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo-économus, et l'homo-sociologicus. (Paugam, 2000)

- **L'homo faber** : considère que si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue.
- **L'homo économus** : Qui accorde au système salarial les vertus les plus importantes pour ne pas dire les seules, capables de dynamiser la productivité des salariés et générer des comportements d'efficacité dans le travail. Autrement dit rémunération et promotion seraient ici les deux seuls facteurs générateurs de satisfaction pour les salariés.
- **L'homo sociologicus** : Qui a pour principales dimensions la relation avec les collègues et l'ambiance de travail, et dans lequel le salarié peut trouver sa satisfaction grâce à son intégration au sein du collectif avec lequel il aura le plus de liens, et au sein de son entreprise.

Selon ces trois concepts, un salarié peut donc trouver sa satisfaction dans différents aspects de son emploi. Cependant, si un salarié peut tirer de la satisfaction de son travail, il peut également en être insatisfait, ce qui pourrait l'inciter à quitter l'entreprise. Dans cette optique, (Ripon, 1987), définit la satisfaction comme « *un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en tirer* ».

### **5.1.3. Les variables de personnalité comme facteur personnel impliqué dans la satisfaction :**

Des chercheurs tels que Judge & Wanatabe (1993) ont mis en évidence une forte corrélation entre la tendance générale à être satisfait de sa vie et la satisfaction au travail. De même,

Staw, Bell, & Clausen (1986) ont démontré que l'attitude positive envers la vie exprimée à l'adolescence était fortement corrélée avec la satisfaction au travail tout au long de la vie, même jusqu'à 50 ans plus tard. Il a également été suggéré que la satisfaction peut avoir une composante génétique. Des études menées par des chercheurs tels qu'Arvey, McCall, Bouchard et Taubman (1994) ont examiné le degré de satisfaction chez des jumeaux monozygotes élevés dans des environnements différents, révélant en effet un taux de corrélation plus élevé que chez des individus sans lien de parenté. Cependant, il est important de noter que ces résultats, qui sont basés sur des échantillons restreints, doivent être interprétés avec précaution.

D'autres auteurs, comme Judge & Bono (2001), ont démontré que les individus font des évaluations centrales de leur situation de vie de manière stable et prédictible, ce qui influence à la fois leur satisfaction au travail et leur satisfaction globale dans la vie. Ces évaluations sont souvent liées à des variables de personnalité.

Cependant, il convient de souligner que la satisfaction au travail est un phénomène complexe qui peut être influencé par de nombreux autres facteurs, tels que l'environnement de travail, les relations interpersonnelles et les opportunités d'avancement.

### **5.1.4. Les comportements d'insatisfaction :**

Un des modèles le plus validé est celui de Büssing (1992). Il suppose que la satisfaction ou l'insatisfaction naît de 4 variables :

- La comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations de la personne ;
- Le degré de contrôle perçu de la situation de travail ; les changements de niveau d'aspiration des gens (affecté par le sentiment d'auto-efficacité) ;
- Les stratégies de résolution des problèmes.

La combinaison de ces différentes variables peut produire différentes formes de satisfaction ou d'insatisfaction. Lorsque le salarié est insatisfait, il prend ses distances par rapport à son entreprise en adoptant des comportements de retrait, qui affectent sur la performance de l'organisation, on peut citer : l'absentéisme et le turnover (départ volontaire).

#### **5.1.4.1. L'absentéisme :**

L'absentéisme est « le manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu : comportement de celui qui est souvent absent ». Cette définition présente, deux volets : il se perçoit sur le lieu de travail, l'absentéisme suppose une certaine fréquence. (Antoine, 2010)

### **Chapitre III : Repères théoriques sur développement du sentiment de fidélité au travail**

---

L'Ecole des Ressources Humaines, sous l'impulsion d'Elton MAYO (1880-1949) qui, dans les années 1930, apporte le plus d'explications quant à ce phénomène. Ce dernier définit l'absentéisme comme une « déviation de l'Etat coopératif », puisqu'il fait un lien entre les relations au sein de l'organisation et la présence ou l'absence des salariés. (Antoine, 2010) Ses travaux démontrent comment les facteurs liés à l'environnement physique et aux conditions de travail influencent le comportement des individus, y compris leur présence, leur motivation et leur productivité.

Burke et Wilcox (1993), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise. (Wilcox, 1993) Weiss, D. (1978), considère que l'absentéisme comme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

Les raisons de l'absentéisme d'un employé sont nombreuses, mais il n'a jamais été établi de lien direct entre l'insatisfaction et l'absentéisme. En réalité, c'est plutôt l'inverse : si un employé est fréquemment absent, il risque de recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses collègues. Ces facteurs peuvent conduire à une augmentation de son taux d'absentéisme et, par conséquent, à une insatisfaction accrue.

Les recherches de Yates et Jones en 1998 ont démontré qu'en offrant des motifs de satisfaction aux employés, on pouvait réduire l'absentéisme. Cependant, bien que la satisfaction joue un rôle dans l'absentéisme, celui-ci est principalement influencé par d'autres facteurs. Mathieu et Kohler en 1990 a révélé l'existence de cette norme en examinant le taux d'absentéisme des individus avant et après leur intégration dans un groupe de travail où les membres étaient souvent absents. Parmi les personnes ayant initialement un faible taux d'absentéisme, toutes ont augmenté leurs absences après avoir rejoint le groupe.

#### **5.1.4.2. Le turn-over**

« Turn-over » appelé en français taux de roulement de personnel traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée.

Les salariés recrutés pendant une période donnée, que ce soit pour remplacer des départs ou pour pourvoir de nouveaux postes suite à la croissance de l'entreprise, sont considérés comme des "entrées". Les salariés qui quittent l'entreprise en raison d'un licenciement, d'un congédiement, d'un départ volontaire (pour évoluer dans leur carrière ou pour de meilleures

### **Chapitre III : Repères théoriques sur développement du sentiment de fidélité au travail**

---

conditions de travail, par exemple) ou involontaire (retraite, incapacité totale, décès) sont considérés comme des "sorties". Le taux de rotation du personnel fait référence à un départ permanent de la situation de travail. La satisfaction s'est toujours révélée un bon prédicteur du turnover volontaire. (Tett R.P. et Meyer J.P, 1993) Même si la relation entre satisfaction et turnover est importante, elle n'est pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives : même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes. (Carsten, 1987)

Le turnover est parfois vu comme une mesure de la fidélité (Peretti, 2005), parfois comme une conséquence (Paillé, 2004). Ces deux perspectives peuvent être explorées pour mieux comprendre le concept de turnover et ses implications.

#### **- Le turnover comme mesure de la fidélité :**

Selon cette perspective, le turnover est considéré comme une mesure de la stabilité et de la fidélité des employés à une organisation. Lorsque le turnover est faible, cela indique généralement que les employés sont satisfaits de leur travail et de leur environnement de travail, et qu'ils ont l'intention de rester dans l'entreprise à long terme. Une faible rotation du personnel peut être interprétée positivement, car elle suggère une rétention élevée des talents et une relation durable entre l'employé et l'organisation.

#### **- Le turnover comme conséquence :**

Cette perspective considère le turnover comme une conséquence de différents facteurs organisationnels qui peuvent influencer la satisfaction et la rétention des employés. Ces facteurs peuvent inclure des éléments tels que la qualité du leadership, les possibilités de développement professionnel, la rémunération, les conditions de travail, la culture d'entreprise, etc. Lorsque ces facteurs ne répondent pas aux attentes des employés, ils peuvent être incités à quitter l'entreprise, ce qui entraîne un taux de turnover plus élevé. Dans cette optique, le turnover est considéré comme le résultat d'un problème sous-jacent à résoudre, plutôt que comme une mesure de la fidélité des employés en soi.

### **5.2. L'implication :**

De nos jours, il est largement reconnu que les organisations sont de plus en plus confrontées au risque de départ de leurs employés. En effet, les salariés ont acquis une plus grande autonomie dans la gestion de leur carrière et développent donc différents modèles de mobilité

professionnelle. En stimulant les employés, l'organisation peut créer un environnement propice à leur épanouissement professionnel, en offrant des possibilités de développement des compétences, des perspectives d'avancement et des conditions de travail attractives. En impliquant les employés, l'organisation favorise leur engagement et leur motivation, ce qui peut contribuer à renforcer leur attachement à l'entreprise et à réduire le risque de départ.

### **5.2.1. Définition de l'implication :**

Selon Saleh et Hosek (1976, p. 223), l'implication au travail détermine « *le degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle* ». cite dans (Paillé, 2008)

Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ».

L'implication peut être abordée selon deux approches complémentaires : l'approche comportementale et l'approche attitudinale.

### **5.2.2. Les conditions de l'implication**

#### **5.2.2.1. La cohérence**

Il est essentiel que les employés comprennent la logique et la cohérence des actions de l'entreprise afin de s'y rallier. La communication joue un rôle crucial dans ce processus en tant qu'outil essentiel pour transmettre l'information. Cependant, sa fonction ne se limite pas à annoncer des décisions dans le but de les faire respecter. La communication doit également servir à diffuser les orientations stratégiques de l'entreprise et agir comme un véritable levier de mobilisation des ressources humaines. Seule une cohérence globale dans la politique générale de l'entreprise peut susciter les comportements appropriés et, en fin de compte, garantir la réussite de l'organisation.

#### **5.2.2.2. La réciprocité**

L'implication des employés au sein de l'entreprise est étroitement liée à l'engagement de l'entreprise envers ses collaborateurs. La réciprocité ne se limite pas uniquement à la rémunération, mais englobe également le respect et la reconnaissance. Elle dépend des perceptions que les salariés ont de leur travail et se manifeste à travers trois aspects principaux : les valeurs, les systèmes de gestion et la relation avec les managers.

### **5.2.2.3. L'appropriation**

L'expérience professionnelle acquise et les résultats obtenus par un personnel impliqué contribuent à forger un sentiment d'appropriation. Ce sentiment est nourri par la sensation de maîtriser personnellement une situation, avec éventuellement le soutien d'un manager.

L'appropriation ne se limite pas seulement à une dimension personnelle, elle peut également être développée grâce à la participation du salarié aux résultats de l'entreprise. L'entreprise peut susciter ce sentiment en présentant une vision d'avenir claire. La compréhension de cette vision facilite la connexion entre les stratégies de l'entreprise et le passé, résultant de l'expérience accumulée, tout en répondant aux questions et aux incertitudes.

En favorisant l'implication des employés et en leur permettant de contribuer activement aux résultats de l'entreprise, l'organisation encourage le sentiment d'appropriation. Ce dernier renforce le lien entre les individus, l'entreprise et ses objectifs, créant ainsi un sentiment de responsabilité partagée et d'engagement envers la réussite commune.

Les caractéristiques telles que le parcours professionnel, l'âge, l'ancienneté dans le poste et le niveau d'éducation des salariés peuvent donner lieu à différentes formes d'implication organisationnelle. Par exemple, selon les recherches d'Angle et Lawson (1993), on constate une corrélation positive entre l'ancienneté et l'implication calculée. Cependant, d'autres études menées par Irving et Coleman (2003), Randall (1993) et Cohen et Gattiker (1992) indiquent qu'il n'y a aucune relation entre ces deux variables.

D'autre part, les travaux de Beck et Wilson (2000) suggèrent que l'implication affective a tendance à diminuer avec l'ancienneté. Dans la même optique, les recherches de Meyer et Allen (1984) révèlent que plus les salariés sont âgés, plus ils ressentent une implication affective, tandis que leur implication calculée diminue. Cependant, les résultats des travaux d'Irving et Coleman (2003) montrent qu'il n'y a aucune relation entre l'âge et l'implication organisationnelle, quelle que soit sa nature.

### **Conclusion :**

La fidélité du personnel au travail est une relation mutuelle entre les employés et l'entreprise. Elle nécessite un effort continu de la part de l'employeur pour créer un environnement positif et gratifiant, tout en offrant des opportunités de développement et de croissance aux employés. En investissant dans la fidélité du personnel, les entreprises peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre engagée, compétente et loyale, ce qui contribue à leur succès à long terme.

**CHAPITRE IV : L'APPORT DE  
LA MOTIVATION DANS LE  
DEVELOPPEMENT  
SENTIMENT DE FIDELITE AU  
TRAVAIL**

### **Préambule**

Dans ce chapitre, nous aborderons les facteurs de la motivation salariale qui contribuent, favorisent le développement du sentiment de fidélité du personnel au travail. Sachant que ces facteurs sont nombreux alors pour notre part nous n'allons en retenir que trois : la formation, les valeurs de l'entreprise et le style de management en mettant l'accent sur le management participatif.

#### **1. La formation professionnelle :**

La formation représente un investissement précieux pour toute entreprise. En effet, elle permet d'améliorer les compétences et la productivité des employés, tout en constituant une activité à forte valeur ajoutée qui encourage l'adaptabilité et la flexibilité face aux défis à venir de l'entreprise.

##### **1.1. Définitions de la formation :**

Dans le but de bien comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Selon LOUART Pierre : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles » (P.LOUART, 1994, p. 130).

D'après Jean-Marie Peretti « la formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures » (Peretti, 1998).

Pour (Ardouin, 2003) « *la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* ».

Autrement dit, la formation professionnelle désigne l'ensemble des mesures prises pour aider les travailleurs à acquérir ou à améliorer leurs compétences professionnelles. Elle vise également à enseigner aux employés les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches courantes. Elle est généralement destinée à ceux qui sont déjà employés et qui cherchent à développer leurs compétences professionnelles.

Elle constitue :

- Un élément clé d'efficacité, en permettant aux individus d'acquérir des compétences leur permettant de mieux maîtriser leurs tâches actuelles et futures
- Elle joue un rôle important dans le développement économique, le progrès social et la prévention du chômage et de l'inadéquation des compétences professionnelles
- En répondant aux besoins de développement personnel et de progression professionnelle, la formation professionnelle motive les employés.

Autres appellations de la formation :

- ✚ L'apprentissage,
- ✚ Le recyclage,
- ✚ Le développement personnel,
- ✚ Le perfectionnement,
- ✚ Le training.

### **1.2. Les objectifs de la formation :**

Les problèmes liés à la formation du personnel sont de nature récente et découlent de trois besoins fondamentaux :

- D'abord, la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les aspirations ont évolué et se sont élevées, ce qui entraîne des changements dans le contenu du travail et les exigences en matière de qualifications. La formation contribue à l'avancement professionnel au sein de l'entreprise en permettant l'accès à des emplois plus qualifiés, ce qui en fait un moyen essentiel de promotion sociale.
- Ensuite, l'amélioration de la productivité est nécessaire pour maintenir et renforcer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence. La formation joue un rôle clé dans cet objectif.
- Enfin, l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits est essentielle. Ces changements entraînent une obsolescence rapide des connaissances, des techniques, des équipements et des compétences déjà acquises, ce qui rend les qualifications antérieures moins valorisées. Cela se traduit par la disparition d'emplois traditionnels, des modifications des qualifications requises dans la plupart des professions, ainsi que l'émergence de nouveaux métiers.

La nécessité de la formation dans les entreprises, sa mise en place et sa généralisation trouvent leur justification à la fois dans des motivations économiques, des considérations sociales et des préoccupations personnelles. (Boudabbous, 2007)

### **1.3. Les différents types de formation**

Pour répondre aux exigences de l'entreprise et permettre aux employés de s'adapter aux innovations et changements technologiques nécessaires pour effectuer leurs tâches normalement, des actions de formation planifiées sont organisées et mises en place par l'entreprise.

Parmi les nombreux types de formation qui existe avons retenues : (Boudabbous, 2007, p. 118)

#### **1.3.1. La formation d'adaptation ou le perfectionnement :**

L'adaptation ou le perfectionnement vise à améliorer les connaissances et compétences d'une personne qui possède déjà une qualification, mais qui présente des lacunes. Cela peut se traduire par un manque de maîtrise des connaissances fondamentales ou une méconnaissance des avancées techniques. L'objectif est donc de combler ces lacunes et de renforcer les compétences existantes.

#### **1.3.2. La promotion professionnelle :**

La promotion professionnelle permet à une personne d'acquérir une qualification plus élevée et de changer de métier. Elle offre l'opportunité de progresser dans sa carrière en accédant à des postes nécessitant des compétences et des qualifications supérieures. Cela peut impliquer une formation complémentaire, l'obtention de certifications ou de diplômes supplémentaires, ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences spécifiques au nouveau métier visé.

#### **1.3.3. La formation de prévention ou de sensibilisation :**

La formation de prévention vise à préparer les individus à un changement d'emploi anticipé dans le cadre d'une restructuration de l'entreprise ou d'une évolution technologique. Son objectif est de les doter des compétences et connaissances nécessaires pour faire face aux modifications prévues et faciliter leur transition vers de nouveaux postes ou domaines d'activité. Cette formation vise à anticiper les besoins futurs de l'entreprise et à préparer les employés à s'adapter aux changements organisationnels et technologiques imminents.

#### **1.3.4. La conversion :**

La conversion concerne les travailleurs dont l'emploi est menacé ou supprimé, et vise à les préparer à une transition vers un nouveau poste nécessitant une qualification différente de celle qu'ils avaient initialement. Son objectif est d'accompagner ces individus dans l'acquisition de compétences et de connaissances adaptées à leur reconversion professionnelle. La conversion vise à faciliter leur adaptation à un nouvel emploi, en mettant l'accent sur le développement de compétences transférables et l'exploration de nouvelles opportunités professionnelles.

L'investissement dans la formation des employés est un moyen efficace de les motiver et de les fidéliser. Lorsque les employés ont l'opportunité d'améliorer leurs compétences et de se développer professionnellement, ils se sentent valorisés et ont davantage de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. La formation peut prendre différentes formes, telles que des programmes de développement professionnel, des ateliers de formation, des séminaires, etc. En offrant des opportunités de formation continue, l'entreprise montre son engagement envers le développement de ses employés, ce qui renforce leur motivation et leur attachement à l'organisation.

### **2. Les valeurs de l'entreprise :**

Une valeur, dans sa dimension humaine, représente une préférence entre deux qualités. Elle exprime ce qui est considéré comme souhaitable. Qu'il s'agisse d'une aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, une valeur représente un idéal à atteindre, un état désiré de haut niveau. Une valeur possède un potentiel d'investissement significatif, car sa mise en pratique engendre une satisfaction profonde. Lorsqu'une telle aspiration se concrétise, l'individu ressent un sentiment d'accomplissement et de réalisation. (Rey, 2008)

La notion de valeur est omniprésente dans notre quotidien, que ce soit dans nos interactions amicales ou en dehors du cadre professionnel. Les valeurs jouent un rôle essentiel en guidant nos actions et en exprimant les liens sociaux qui nous unissent à notre entourage. En effet, lorsque nous vivons en groupe, il est naturel de partager certaines valeurs fondamentales, qu'elles soient exprimées clairement ou tacitement. (Chaminade, 2006)

Selon Maurice Thévenet « *les valeurs découlent d'expériences vécues, chaque collectivité crée ses propres valeurs qui sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites, généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires* ». (Thévenet, La culture d'entreprise, 2015)

#### **2.1. L'importance des valeurs dans l'organisation/entreprise :**

Les valeurs jouent un rôle essentiel dans le soutien de l'identité d'une entreprise en réunissant des individus qui collaborent et s'organisent autour d'intérêts communs, de comportements spécifiques, d'un sentiment d'appartenance, d'une mission ou d'un projet. Elles constituent ce que l'on appelle généralement la culture d'entreprise. L'existence de valeurs solides permet aux membres de l'organisation de considérer leur travail comme légitime et les encourage à coopérer de manière constructive. De plus, les valeurs permettent de différencier l'entreprise de ses

concurrents, dans une société où les conditions de travail et les modes de vie ont tendance à s'uniformiser. En recrutant et en communiquant autour de certaines valeurs, l'entreprise attire des candidats qui partagent déjà ces comportements. De leur côté, les candidats qui ne sont pas compatibles avec ces valeurs (ceux qui ne partagent pas les mêmes valeurs) ne resteront pas dans cet environnement. Ainsi, les valeurs servent de critère supplémentaire ou de question subsidiaire lorsqu'il s'agit de choisir parmi plusieurs candidats ayant le même diplôme et la même expérience.

Cependant, il est essentiel que les valeurs, tout comme la mission de l'entreprise, soient légitimes. Si elles sont mal choisies, elles risquent d'être perçues comme un simple message publicitaire visant à donner une image positive de l'entreprise à des fins commerciales. Dans ce cas, elles se réduisent à un simple moyen, parmi d'autres, pour motiver et susciter l'adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise. On peut alors supposer que l'entreprise sera prête à les négliger le jour où cela l'arrangera. (Chaminade, 2006, p. 31)

### **2.2. Les catégories de valeurs :**

Les valeurs créent une trame, une structure propre à une communauté. Chaque groupe humain possède ses propres valeurs qui le définissent de manière implicite. Même une bande de voyous est unie par des valeurs telles que le désir d'appartenir à la marge sociale, le respect du chef de groupe, la fierté des exploits réalisés, la protection de certains individus, etc. Cependant, il n'est pas rare de se questionner sur la concordance entre les valeurs prônées par une entreprise et les comportements quotidiens qui semblent être à l'opposé de ces valeurs. Cela conduit à une distinction des valeurs et à une appréciation de leur statut. On peut alors identifier trois niveaux de valeurs : les valeurs déclarées (celles que l'organisation affiche dans sa communication), les valeurs apparentes (celles qui sont perceptibles par un observateur extérieur) et les valeurs opérantes qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise. (Rey, 2008)

#### **2.2.1. Les valeurs affichées :**

Les valeurs affichées par une organisation représentent souvent une aspiration, mais elles ne sont parfois réelles que dans le cadre de sa communication interne ou externe. À tel point que de nombreuses entreprises choisissent de ne plus les mentionner sur leur site, conscientes que leurs véritables valeurs se trouvent ailleurs. Ce sont précisément les valeurs opérantes, plus difficiles à identifier, qui résident davantage dans la culture interne de l'entreprise que dans ses communications publiques. (Rey, 2008)

### **2.2.2. Les valeurs opérantes :**

Les valeurs opérantes jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement culturel d'une organisation et influencent la manière dont les décisions sont prises (Rey, 2008). Elles représentent les valeurs réellement en action au sein de l'entreprise, celles qui guident les comportements, les attitudes et les choix quotidiens des membres de l'organisation. Elles sont profondément enracinées dans la culture interne de l'entreprise et peuvent être le résultat de plusieurs facteurs, tels que les pratiques de gestion, les interactions entre les membres de l'équipe, les exemples donnés par les leaders, les normes de comportement acceptées, etc. Elles se manifestent dans la manière dont les employés interagissent les uns avec les autres, prennent des décisions, résolvent les problèmes et contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Les valeurs d'une entreprise jouent un rôle crucial dans la motivation et la fidélisation des employés. Lorsque les employés se sentent en phase avec les valeurs de l'entreprise, ils sont plus susceptibles de s'engager pleinement dans leur travail et de se sentir connectés à la mission et à la vision de l'organisation. Les valeurs peuvent inclure des principes tels que l'intégrité, la transparence, le respect, la responsabilité sociale, l'innovation, etc. Il est important que l'entreprise communique clairement ses valeurs et les incarne dans ses actions quotidiennes. Cela crée un environnement de travail positif et motive les employés à rester fidèles à l'entreprise.

### **3. Motivation par le style de management :**

Le terme "management" trouve ses origines dans le vieux mot français "ménagement", qui signifiait, jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, "avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire". De nos jours, dans la langue française, le terme "management" est défini comme la conduite ou la direction d'une entreprise.

Le style de management englobe les attitudes et les comportements qui décrivent la façon dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe.

Selon Bourguignon, le mode de management participatif est un mode de conduite et d'animation des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente ainsi qu'au progrès des performances de l'entreprise. Il est un style qui répond aux défis posés à la fois par la complexité et par un environnement en mutation rapide : il vise l'efficacité en posant comme condition l'établissement d'un climat d'épanouissement de l'individu : il favorise en effet à la fois le sentiment d'appartenance, l'enrichissement des tâches et des processus en modifiant l'organisation, et crée des conditions de travail et d'écoute

satisfaisantes. (Bourguignon, 2018) Il concerne la manière de donner des ordres et d'exercer l'autorité. De nombreuses recherches ont été menées sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise, et différentes théories ont été élaborées à cet égard.

### **3.1. Les éléments favorisant le management participatif :**

Selon Bourguignon (2018), suggestions suivantes permettent de favoriser un management participatif :

- **Délégation de pouvoir (empowerment)** : la participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes, et à les responsabiliser, en pratiquant le principe de subsidiarité selon laquelle ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- **Développement de l'autonomie** : elle est essentielle pour développer la participation et l'efficacité, basée sur la rapidité, la compréhension et l'innovation.
- **Favorisation de la formation** : elle donne les compétences requises par les délégations : gestion et traitement de l'information, animation de réunions, dynamique de groupe, résolution de problèmes.
- **Communication** : cela détermine l'ambiance de travail. Elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise.
- **Instauration des cercles de qualité** : il faut travailler en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. Une approche consiste à réunir cinq à six acteurs volontaires, qui se retrouvent une heure par semaine, pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail.

Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

- **Récompensations** : le climat de participation nécessite de reconnaître les initiatives et de les récompenser.

### **3.2. Les différentes approches du leadership :**

#### **3.2.1. Travaux de K. Lewin (1890-1947) :**

En se basant sur des recherches expérimentales effectuées sur des groupes d'enfants, K. Lewin identifie trois formes de leadership ou de modes d'exercice du commandement notamment :

##### **3.2.1.1. Le leadership autoritaire :**

Le leadership autoritaire se caractérise par une distance maintenue vis-à-vis du groupe et l'utilisation d'ordres pour diriger les activités du groupe. (Plane, 2008, p. 34)

Le leadership autoritaire est un style de leadership où le leader se positionne à distance du groupe et adopte une approche directive et contrôlante. Dans ce mode d'exercice du commandement, le leader prend les décisions de manière unilatérale et impose ses directives aux membres du groupe. Il utilise souvent des ordres et des instructions claires pour orienter les activités et les comportements des membres.

Dans un tel leadership, le leader exerce un contrôle strict sur les tâches et les processus, et attend des membres du groupe qu'ils se conforment aux consignes sans poser de questions. Le leader autoritaire se perçoit comme la seule source d'autorité et de pouvoir au sein du groupe, et cherche à maintenir une structure hiérarchique rigide.

Ce style de leadership peut être efficace dans des situations d'urgence ou lorsque des décisions rapides doivent être prises. Il peut également être approprié dans des environnements où les membres du groupe manquent d'expérience ou de compétences spécifiques, nécessitant une supervision et une direction étroites. Cependant, le leadership autoritaire peut également présenter des inconvénients. Il peut inhiber la créativité et l'initiative des membres du groupe, réduire leur motivation intrinsèque et créer un climat de travail tendu. Les membres du groupe peuvent se sentir dévalorisés et peu impliqués dans le processus décisionnel, ce qui peut affecter leur engagement et leur satisfaction au travail.

### **3.2.1.2. Le leadership démocratique ou participatif :**

Le leadership démocratique se caractérise par l'utilisation de méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à contribuer en faisant des suggestions, en participant à des discussions et en faisant preuve de créativité. (Plane, 2008)

Le leadership démocratique est un style de leadership qui favorise la participation active et l'implication des membres du groupe. Dans ce mode d'exercice du commandement, le leader encourage les membres à prendre part aux décisions, à partager leurs idées et à contribuer de manière significative aux discussions et aux processus de résolution de problèmes. Ce style crée un environnement ouvert et inclusif où les opinions de chacun sont valorisées. Il encourage la communication ouverte, la collaboration et la prise de décision collective. Plutôt que d'imposer des ordres, le leader démocratique invite les membres du groupe à faire des suggestions, à exprimer leurs points de vue et à contribuer à l'élaboration des décisions.

Le leadership démocratique peut favoriser un fort sentiment d'appartenance et d'engagement des membres du groupe. En les impliquant activement dans le processus décisionnel, il renforce leur motivation intrinsèque et leur responsabilité envers les objectifs communs. De plus, la

diversité des idées et des points de vue contribue à une meilleure prise de décision et à des résultats plus innovants.

### **3.2.1.3. Le leadership du laisser-faire :**

Selon Jean-Michel Plane dans (Plane, 2008), le leadership du laisser-faire est un style de leadership où le leader s'implique très peu dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités.

Le leader du laisser-faire adopte une attitude de retrait et se désengage des responsabilités de direction. Ici, le leader laisse les membres du groupe gérer leurs propres tâches, résoudre leurs problèmes et prendre leurs propres décisions sans intervention ni guidance significative de sa part. Il évite généralement d'imposer des directives ou de fournir des orientations claires.

Ce style de leadership peut être approprié dans certaines situations où les membres du groupe sont hautement compétents, autonomes et motivés. Il peut favoriser un climat de confiance et d'autonomie, permettant aux membres du groupe de s'épanouir et de développer leur créativité. Il peut également encourager la prise de responsabilité et le développement des compétences individuelles.

Cependant, le leadership du laisser-faire présente également des risques et des inconvénients potentiels. En l'absence d'une direction claire et d'un suivi actif, les membres du groupe peuvent se sentir délaissés, manquer d'orientation et d'appui. Cela peut entraîner une confusion, un manque de coordination et une baisse de la productivité. De plus, dans des situations où les membres du groupe ont besoin d'un soutien ou d'une guidance supplémentaire, le leadership du laisser-faire peut-être perçut comme un manque d'engagement ou d'intérêt de la part du leader.

### **3.2.2. Les travaux de R. Likert :**

Selon Temnati et Kchirid (2021), Rensis Likert et ses associés ont mené une enquête approfondie sur les modèles de gestion et de leadership dans de nombreuses organisations, ce qui a abouti à l'identification de quatre styles de leadership distincts. (Temnati, 2021)

#### **3.2.2.1. Style de leadership Autoritaire et exploiteur**

Dans un style de leadership exploitant et faisant autorité ; le gestionnaire n'a aucune confiance dans ses subordonnés. Les subalternes ne se sentent pas libres de discuter de leur travail avec leur supérieur. En résolvant des problèmes d'emploi, le gestionnaire obtient rarement des idées et des opinions de ses subordonnés.

#### **3.2.2.2. Style de leadership Autoritaire et bienveillant (Paternaliste)**

Dans un style de leadership bienveillant et autocratique ; le gestionnaire a une confiance condescendante envers ses subordonnés, motive avec des récompenses et des punitions, permet

une communication ascendante, sollicite des idées et des opinions de ses subordonnés et permet une certaine délégation de la prise de décision mais avec un contrôle politique étroit.

### **3.2.2.3. Style de leadership Consultatif :**

Le style de leadership consultatif indique que le responsable a une confiance substantielle mais pas totale dans ses subordonnés mais souhaite toujours garder le contrôle des décisions. Les subordonnés se sentent libres de discuter de choses sur le travail avec leur supérieur. Le gestionnaire obtient des idées et des opinions et essaie de les utiliser de manière constructive.

### **3.2.2.4. Style de leadership Participatif**

Dans le style de leadership participatif, le responsable a une confiance totale dans les subordonnés et leur permet une participation directe et égale à la prise de décision. Les subordonnés se sentent également complètement libres de discuter de choses au sujet de leur travail avec leur supérieur. Le gestionnaire demande toujours à ses subordonnés leurs idées et leurs opinions et en fait un usage constructif.

Les recherches menées par Likert ont en effet révélé que les styles de leadership consultatif et participatif étaient associés à une plus grande productivité, tandis que les styles autoritaire et paternaliste étaient liés à une moindre productivité. Il a également recommandé une formation approfondie et intensive en leadership à tous les niveaux de gestion afin de progresser vers le style participatif dès que possible.

L'étude de Likert sur les styles de management offre une vision d'ensemble des différents styles de leadership et de la manière dont chaque style influence la structure organisationnelle, le système de valeurs, l'attitude envers les salariés, le niveau de productivité et l'environnement global de l'organisation. Son étude permet de mieux comprendre comment les choix de leadership peuvent avoir un impact significatif sur les performances et la culture d'une organisation.

### **Conclusion :**

En conclusion, le management participatif, les valeurs de l'entreprise et la formation professionnelle sont des facteurs importants de la motivation qui influencent la satisfaction au travail des salariés. Le management participatif favorise l'engagement et la motivation des employés, tandis que des valeurs d'entreprise partagées créent un environnement de travail harmonieux. La formation professionnelle permet aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière, ce qui peut avoir un impact positif sur leurs perspectives individuelles et celles de l'entreprise.

**CHAPITRE V :**  
**METHODOLOGIE DE**  
**RECHERCHE**

# **Section I : Description de l'organisme d'accueil**

## Préambule

Dans cette section, nous allons présenter en détail la SARL Bejaia Logistique et ceci avec une présentation de l'historique de l'entreprise depuis sa création et ses activités, tous les organigrammes en partant de l'organigramme général jusqu'à son effectif général de l'entreprise.

## Présentation de l'organisme d'accueil (données internes de l'entreprise)

### 1. Présentation de la SARL Bejaia Logistique

Fondée en 2008, la SARL BEJAIA LOGISTIQUE est l'une des références algériennes dans le domaine du transport routier. Elle bénéficie d'une image de marque de qualité et d'une notoriété nationale, en disposant d'un important parc de transport. En outre, elle propose la location des engins et du matériel pour bâtiment et travaux publics, manutention location de véhicules avec ou sans chauffeur et dans le transport des produits pétroliers. Elle est inscrite au registre de commerce sous le numéro 07B0185663.

Elle se situe au pied de la montagne Ifri de la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée à la zone industrielle Ahriq Ighzer-Amokrane, dans la wilaya de Bejaïa au nord-est de l'Algérie. Malgré son ancienneté et son grand nombre d'effectifs (BL) ne dispose pas encore d'une DRH, mais seulement d'un directeur, elle est représentée par son gérant « IBRAHIM »

Elle possède un capital de 95 400 000 DA et a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 940 619 000 DA. BL tente d'apporter des solutions logistiques dans les différents domaines, ce qui traduit la multiplication de ses clients internes et externes du pays.

### 2. Historique de la SARL Bejaia Logistique

À l'origine La SARL BEJAIA LOGISTIQUE (BL) avant d'avoir un statut juridique d'une SARL, était un service de parc et transport dans une entreprise de production d'eau minérale et boissons diverses, nommée SARL IBRAHIM ET FILS « IFRI ». La création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002, il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays. Au cours des années, la production de cette dernière augmentait, elle n'est plus restée comme avant. Son système de distribution a été touché par de nombreux problèmes, et la maintenance de ses moyens de transport coûtait très cher surtout en période hivernale.

La SARL « IFRI » s'est trouvée dans une situation très délicate. Elle se préoccupait du transport plus que de l'amélioration de sa production principale (l'eau minérale et les boissons diverses) et d'amélioration de la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux, la SARL « IFRI » décida de décentraliser son service parc et transport pour externaliser et alléger la charge sur leurs ressources humaines et pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ses véhicules surtout dans la période hivernale et avoir le droit de les louer. Cette entreprise a été nommée BEJAIA LOGISTIQUE (BL) et elle a été créée au mois d'octobre 2008.

Au début, « BL » n'était qu'une petite entreprise qui est chargée seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisa de très grands bénéfices, ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure de sa performance.

Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui été étendu, l'entreprise a réussi sa transformation d'une petite entreprise en 2008, a une moyenne entreprise puis grande entreprise actuellement, ceci seulement au long de (10) dix ans, et cela grâce à une excellente gestion.

### **3. Missions et activités de la SARL BL :**

#### **3.1. Missions :**

Sa mission est :

- Assurer la satisfaction de ses clients,
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités du transport,
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités,
- Élargir son réseau,
- Proposez des solutions logistiques fiables, innovantes et aux performances durables allant du transport au second party logistics,
- Contribuer par l'expertise, l'innovation, l'investissement et l'entrepreneuriat au développement de la Filière logistique algérienne.

#### **3.2. Activités :**

Les activités de la SARL BL sont claires et nettes, comme son nom l'indique, on trouve :

- Transport public de marchandises.
- Location d'engins.
- Location de véhicules avec ou sans chauffeur.
- Location du matériel pour bâtiments et travaux publics.
- Vente de pneu en gros.

#### **4. L'organigramme de l'entreprise :**

L'organigramme de la « SARL BL » repose sur un modèle hiérarchique il schématise les différents services et départements, il contient un département commercial, parc et transport et maintenance, et pour les services RH, comptabilité, approvisionnement, informatique, MQ/HSE sont liée directement à la direction d'exploitation.

##### **4.1. La direction générale :**

Elle veille sur le bon déroulement des différentes tâches avec les meilleures conditions de travail et elle assure la conformité des informations entre les services, elle englobe les services contrôle de gestion, informatique MQHSE, RH, comptabilité, approvisionnement. Dirigée par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des réunions du conseil d'administration. À l'instar de tout autre centre de décision, la direction générale de « BL » est le prénom de l'ensemble de la société ou tout se coordonne et se décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

##### **4.1.1. Service contrôle de gestion :**

Il exerce un contrôle permanent sur le budget et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources. Le contrôleur de gestion réalise les budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateurs). En termes de prévision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met ensuite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et techniques à mettre en œuvre. Assure également la fiabilité des rapprochements entre les différents services (achats et commerciaux) et le service comptabilité et finance. Toutes ces interventions du contrôleur de gestion servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffres réalisés. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

## 4.2. Le service MO/HSE management de qualité hygiène, sécurité, environnement :

Il comprend trois inspecteurs en HSE, un agent polyvalent, un agent d'entretien, et ingénieur en HSE, chaque responsable est chargé d'une tâche particulière contribuant au développement de l'entreprise.

- **L'ingénieur de HSE** : son rôle est de veiller entre autres sur :
  - la mise en place sur les grands axes de management de qualité ISO 9001
  - L'information et la santé du personnel
  - L'application de la réglementation d'hygiène et de sécurité
  - Audite système de sécurité dans la SARL BL
  - Superviser les lieux et identifier toutes les non-conformités
  - Établir les plans de prévention
  - Veiller sur la gestion des déchets de l'entreprise
- **Inspecteur HSE** : son rôle est de :
  - Faire des rentes d'inscription et identifier les risques
  - Trouver des solutions idoines les risques qui peuvent être sensibilisé au personnel en matière d'hygiène et de sécurité en HSE
  - Établir les primes de travail
  - Veiller sur les consignes de la sécurité et intervenir en cas d'incendie
  - Contrôler les installations de la lutte contre les incendies
  - Veiller sur le port des EPI équipement protection individuelle
  - Veiller sur les EPC équipement protection collectif
  - Contrôler la conformité installation et les véhicules et camion et de signaler toute situation dangereuse
  - Établir les rapports d'accident et d'incendie

## 4.3. Département RH :

Ce service a pour objectif d'apporter à l'Entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement il se compose de chef ou bien le responsable service, un chargé social, un chargé de formation, un suivi de paye, un suivi de carrière

- **Chef de département RH** : chapeaute le service RH son rôle est la surveillance et l'orientation de tous qui en relation avec ce service.

Le charger social : il s'occupe de :

- Des dossiers de maladies
  - Les accidents de travail
  - Les assurances en général
  - Les déplacements à la CNAS
- **Chargé de formation** : son rôle est l'organisation des formations aux personnels de l'entreprise pour l'amélioration des compétences. Il occupe également assistant de paye et des sanctions.
- **Assistant de paye** : son rôle est la réalisation des traitements de pointage et de la fiche de paye de chaque salarié. Il est également chargé de déterminer la sanction que doivent recevoir les salariés non réguliers que ce soit de l'ordre de : rappelle à l'ordre, avertissement oral, avertissement écrit, ou bien la mise à pied.

#### 4.4. Département facturation et comptabilité :

Comprend deux personnes, un chargé de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance se service à comme rôle :

- Assurer la conformité des opérations comptables
- Etablir les situations de financements
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients
- Se charge des achats fournitures

#### 4.5. Département commercial :

Le département commercial est au cœur de l'entreprise et il veille sur la collaboration entre les différents départements pour la réussite de l'entreprise et aussi pour attendre ses prévisions.

##### 4.5.1. Chef de département commercial :

Il a comme rôle de définir une stratégie commerciale de développer le portefeuille des clientes et des négociations avec ces derniers, et aussi il reçoit les commandes de ses clients.

- **Administration des ventes** : le chef de service administration des ventes, son rôle et de veillé sur la satisfaction des clients et d'attendre les objectifs de l'entreprise, il a une démarche où il cherche des clients au niveau national, l'optimisation des couts, et le retour à charge.il à deux chargés clientèle et deux chargés commerciaux sur le terrain.

- **Charge clientèles** : ils ont comme rôle de suivre les clients qui sont déjà existé au profil de l'entreprise c'est-à-dire tous qui concerne leurs commandes, leurs livraisons, leurs conditions...etc. leurs approches est la satisfaction des clients.
- **Charge commerciale** : leurs rôles sont de prospecter les clients (présentation de BL, l'envoi de l'offre de service, et après la négociation). Ils ont aussi des petites activités comme le marketing, ils participent à la foire et aussi à des événements.
- **Charge ordonnancement** : il a comme rôle : Le suives des informations de masse (il suit et trie des différents documents clients à savoir (BL, facture, ordre de mission ...etc.)
- **Charge facturation** : son rôle et la préparation des factures de recouvrement

### **5. La politique qualité :**

Dans sa mission d'offrir à ses clients des solutions de transport routier de marchandises, location de véhicules, d'engins et matériels de BTP ainsi que de manutention adaptées à leurs besoins, Bejaïa Logistique place la satisfaction du client, le respect du contrat et l'intégrité de la propriété du client au coût de ses valeurs et de sa stratégie.

A cet effet, ainsi que pour améliorer en permanence son organisation et l'efficacité de ses processus, Bejaïa Logistique met en œuvre un système de management de la qualité, en conformité avec les exigences de l'ISO 9001 : 2015 et des exigences légales et règlementaires qui lui sont applicables, et auquel sont assignés les objectifs suivants :

- Accroître la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de délais, qualité, coûts et performances d'une manière rentable pour l'entreprise ;
- Piloter l'organisation à travers le SMQ et améliorer en continuant le SMQ à travers l'implication de tout le personnel ;
- Contribuer à la préservation et au respect de l'environnement par une maîtrise de nos consommations de carburants et le recyclage de nos déchets. La Direction de Bejaïa Logistique s'engage à conserver son management participatif et à allouer toutes les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration du fonctionnement de ses processus ainsi que de son système de management de la qualité.

### **6. Les concurrents de Sarl BL :**

Nous pouvons distinguer trois concurrents de Bejaia logistique :

- Les transporteurs privés (les camions privés)

- Numilog

- La flèche bleu algérienne

**7. Les valeurs de Sarl Bejaia Logistique :**

Elles sont au nombre de cinq et désignent l'espoir (ASIREM) en langue Kabyle :

- Agilité
- Solidarité
- Innovation
- Respect
- Ethique
- Modernité

**8. Effectif de l'entreprise :**

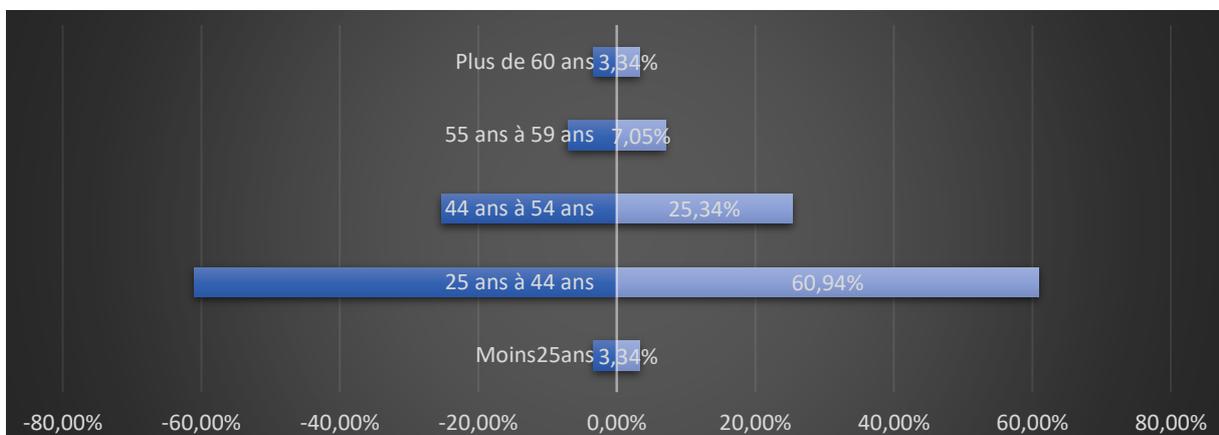
Sarl BL est compose essentiellement de :

**Tableau 4 : Effectif du personnel de Sarl BL selon le genre.**

Sexe	Total	Pourcentage
Masculin	766	95,75%
Féminin	34	42,5%
Total	800	100%

Source : Document fourni par l'entreprise.

**9. La pyramide des Âges des salariés de SARL BL :**



**Figure 3 : La pyramide des Âges des salariés de SARL BL**

Cette pyramide d'âge semble indiquer une distribution relativement équilibrée, avec une légère prédominance des personnes âgées de 25 à 44 ans.

- **Plus de 60 ans** : Cette catégorie représente une petite proportion des salariés de l'entreprise. Cela peut indiquer que l'entreprise compte relativement peu de travailleurs proches de l'âge de la retraite, ce qui peut avoir des implications en termes de planification de la relève et de transmission des connaissances.
- **55 ans à 59 ans** : Cette tranche d'âge montre une proportion légèrement plus élevée que celle des plus de 60 ans. Ces salariés peuvent avoir acquis une expérience significative et être dans une phase de leur carrière où ils apportent une contribution précieuse à l'entreprise.
- **44 ans à 54 ans (25,34%)** : Cette catégorie représente la plus grande proportion des salariés selon les données fournies. Il est possible que cette tranche d'âge soit celle qui occupe des postes de responsabilité, avec une expérience et une expertise significatives.
- **25 ans à 44 ans (60,94%)** : C'est la catégorie la plus représentée parmi les salariés de l'entreprise. Cela peut indiquer que l'entreprise attire et emploie principalement des personnes dans la force de l'âge, qui sont actives sur le plan professionnel et qui peuvent contribuer à la croissance et au développement de l'entreprise.
- **Moins de 25 ans (3,34%)** : Cette catégorie représente également une proportion relativement faible des salariés. Cela peut suggérer que l'entreprise a moins de jeunes travailleurs ou qu'elle recrute principalement des personnes ayant déjà acquis une certaine expérience professionnelle.

### 10. Regard porté sur Sarl BL :

Notre stage au sein de la Sarl BL a été une expérience enrichissante à bien des égards. Dès notre arrivée, nous avons été chaleureusement accueillis par les salariés, qui ont fait preuve d'une grande gentillesse et d'une réelle volonté de nous aider dans notre parcours. Leur convivialité et leur disponibilité ont créé une atmosphère agréable et propice à l'apprentissage. Tout au long de notre stage, nous avons pu constater la bienveillance et l'ouverture d'esprit des travailleurs de cette entreprise. Ils ont été patients et attentionnés, prenant le temps de répondre à nos questions et de nous guider dans nos recherches. Leur expérience et leur expertise nous ont été d'une aide précieuse, nous permettant d'approfondir nos connaissances et d'élargir notre champ de compétences.

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers notre maître de stage, **M. OUNASS Akli**, qui a joué un rôle essentiel dans notre expérience. Sa disponibilité et son dévouement ont été remarquables. Il a fourni des efforts considérables pour nous offrir toutes les ressources nécessaires à la réalisation de notre recherche, et a été un véritable mentor tout au long de notre stage.

**Conclusion :**

SARL Bejaia Logistique est une entreprise spécialisée dans la logistique, offrant des services de transport, de stockage et de distribution. Grâce à son expertise, ses ressources et son engagement envers la satisfaction des clients, elle est devenue un acteur majeur dans son secteur d'activité. C'est dans ce cadre qu'elle a été pour nous une grande opportunité dans la réalisation de cette recherche.

## **Section II : Description de la méthode de recherche**

## Préambule

Afin de mener une étude scientifique, il est essentiel de suivre une méthodologie rigoureuse et de recueillir des données de terrain à l'aide d'outils d'investigation appropriés. Cette section de cette section de notre travail se concentrera sur les aspects suivants : tout d'abord, la description du lieu et de la durée du stage, suivi de la préenquête et de la population cible, puis l'échantillonnage, les méthodes et les techniques utilisées.

### 1. Description de la durée et du lieu du stage :

#### 1.1. Description de la durée du stage :

Nous avons effectué un stage de 30 jours au sein de l'entreprise SARL Bejaia Logistique, du 1er mars 2023 au 30 mars 2023.

#### 1.2. Description du lieu de stage :

Notre stage s'est déroulé à Bejaia, au sein de l'entreprise SARL Bejaia Logistique, où nous avons eu l'opportunité d'observer plusieurs directions et départements. Nous nous sommes principalement concentrés sur la direction d'exploitation dans le but de cibler de manière précise l'objet de notre étude.

### 2. Population mère de l'étude :

Mounir M Touré (Touré, 2007, p. 124) précise « une population est un agrégat d'éléments qui répondent à des critères précis. La population générale, renferme théoriquement, tous les éléments susceptibles d'en faire partie pour une raison ou une autre ».

Par conséquent, la population de notre étude comprend tous les salariés de la Sarl Bejaia Logique dont le nombre est de 800.

### 3. Description de l'échantillon d'étude :

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population sélectionnée pour participer à l'étude, c'est une fraction de l'ensemble, sélectionné pour participer au projet de recherche (Brink, 1996, p. 133), (Hungler, 1999, p. 277). Omar Aktouf le définit comme « *étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen.* ».

En ce qui concerne notre recherche, nous avons déposé 80 questionnaires auprès de notre terrain d'étude et récolté 51 réparties comme suit : 10 des cadres, 17 des agents de maîtrise et 24 des agents d'exécution. Par conséquent, **notre échantillon est composé de 51 salariés et 4 managers (entretiens) de SARL Bejaia Logistique.**

#### 4. Échantillonnage :

Selon Maurice Angers (ANGERS, 1997, p. 125), l'échantillonnage est : « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ».

Dans notre cas, nous avons opté pour la méthode échantillonnage aléatoire simple qui désigne selon Maurice Angers dans (Maurice, 2014, p. 102) « *la constitution d'un échantillon par un tirage au hasard parmi les éléments de la population de recherche* ».

#### 5. Méthode de collecte des données

Pour mener à bien notre recherche, nous avons donc privilégié la **méthode mixte** pour pouvoir collecter le plus de données possible et pouvoir confronter les propos des managers avec ceux des salariés. Ce choix est déterminé par la nature de notre thème, notre question de départ et les objectifs de la recherche et cela afin de vérifier les hypothèses que nous avons émises et s'assurer les relations existantes entre les différentes variables de recherche.

- Selon Maurice Angers (1997), la méthode qualitative est « l'ensemble des procédures pour qualifier un phénomène. » (ANGERS, 1997, p. 60)
- Selon Maurice Angers (1997), la méthode quantitative est « l'ensemble de procédures pour quantifier un phénomène. » (ANGERS, 1997, p. 60)

#### 5.1. La méthode de collecte de données a impliqué l'utilisation des instruments d'investigation suivants :

##### 5.1.1. L'Observation :

L'observation est une technique essentielle de recueil de données dans toute recherche scientifique. D'après Jean-Louis Loubet Del Bayle dans (Bayle, 2001, p. 204), l'observation est : « *une phase capitale de la démarche scientifique et il n'est pas de science sans observation de la réalité* ».

Lors de notre travail sur le terrain, que ce soit pendant la phase d'exploration, de préenquête ou d'enquête, nous avons choisi d'utiliser l'observation directe comme méthode pour collecter des données. Selon Raymond Quivy et Luc Van « L'observation directe est celle où le chercheur procède directement lui-même au recueil des informations, sans s'adresser aux sujets concernés. Elle fait directement appel à son sens de l'observation ». (Quivy & Campenhoudt, 2011, p. 150)

Ces différentes phases nous ont été essentielles, car elles nous ont permis d'observer

directement ce qui se déroule au sein de l'entreprise. Nous avons pu nous familiariser avec notre terrain de recherche et recueillir des informations de première main.

L'observation directe nous a offert une perspective unique en nous permettant d'observer les comportements, les interactions et les dynamiques au sein de l'entreprise. Nous avons pu prendre note des actions concrètes des employés, des processus de travail, de la communication interne, ainsi que de tout autre aspect pertinent pour notre étude.

En utilisant cette méthode, nous avons pu recueillir des données non filtrées et non biaisées. Nous avons pu observer les situations telles qu'elles se produisent réellement, sans dépendre uniquement des perceptions ou des rapports verbaux des individus.

### 5.1.2. Questionnaire auto-administré :

Nous avons choisi d'utiliser le questionnaire, car il offre plusieurs avantages. Il permet de collecter des données auprès d'un grand nombre de répondants dans un laps de temps relativement court. De plus, les questionnaires auto-administrés garantissent une certaine objectivité des réponses, car les participants peuvent y répondre à leur propre rythme et sans être influencés par notre présence en tant que chercheurs. Cela favorise une plus grande honnêteté et une meilleure représentativité des opinions et des expériences des participants. En utilisant cette méthode, nous avons pu recueillir des données fiables et obtenir un aperçu plus complet de diverses perspectives au sein de l'entreprise.

Pour garantir des résultats fiables compte tenu de la spécificité de ce sujet, nous avons opté pour une **approche mixte**, pour pouvoir comparer et confronter les informations obtenues auprès des subordonnés avec celles issues des entretiens avec les managers. Ainsi, en combinant ces différentes méthodes, nous avons pu obtenir des résultats plus complets et plus représentatifs. En complément, nous avons également reproduit la question sur Google Forms et l'avons sécurisée avec un code QR scannable, permettant ainsi aux salariés qui manquaient de temps de le remplir en ligne. Cela a offert une solution pratique pour recueillir les réponses des employés de manière plus flexible et accessible, en leur donnant la possibilité de remplir le formulaire à leur convenance.

Notre questionnaire est constitué en cinq axes respectifs :

- ❖ Axe 1 : Identification des salariés de SARL BL,
- ❖ Axe 2 : Formation du personnel & développement du sentiment de fidélité,
- ❖ Axe 3 : Valeurs de SARL BL & développement du sentiment de fidélité,
- ❖ Axe 4 : Style de management & développement du sentiment de fidélité,
- ❖ Axe 5 : Evaluation du sentiment de fidélité chez le personnel de Sarl BL.

## 6. Entretiens :

Selon Grawitz (2000), l'entretien « *est un procédé de recherche scientifique utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* ». (Madeleine, 2000, p. 742)

Pour répondre aux besoins spécifiques de notre thème de recherche, nous avons opté pour l'utilisation de la technique d'**entretien semi-directif**.

Nous avons regroupé notre guide d'entretien en différentes sections, chacune comprenant un ensemble de questions. Les axes sur lesquels ces questions sont basées sont les suivants :

- ❖ Identification des managers,
- ❖ Formation du personnel & développement du sentiment de fidélité
- ❖ Style de management & développement du sentiment de fidélité
- ❖ Valeurs de SARL BL & développement du sentiment de fidélité
- ❖ Évaluation du sentiment de fidélité chez personnel de SARL BL

Nous avons organisé des entretiens avec quatre responsables de l'entreprise, notamment le responsable des ressources humaines, le responsable des formations, le chef du service de planification et le coordinateur logistique et de planification de la SARL BL. L'objectif était de recueillir des informations et des perspectives clés. Chaque entretien a duré environ 15 minutes, à l'exception de celui avec le chef du service de planification qui a duré plus d'une heure.

Cette étape nous a permis de poser des questions ouvertes et d'approfondir les réponses des participants. Ainsi, nous avons pu recueillir des informations détaillées et nuancées, ainsi que des données qualitatives riches en connaissances et en perspectives individuelles. Les entretiens nous ont également permis de saisir les expériences vécues, les opinions et les émotions des participants, ce qui contribue à une compréhension plus approfondie du sujet de recherche.

## 7. Déroulement du travail de terrain :

### 7.1. Phase exploratoire :

Nous avons commencé ce mémoire en prenant en compte plusieurs critères, tels que la disponibilité de la documentation sur mon sujet, sa faisabilité sur le terrain, ainsi que les ressources financières et matérielles disponibles. Ce processus m'a pris environ deux mois, principalement de début novembre à la fin du mois de décembre. Ensuite, avec l'aide constante de ma directrice de mémoire, nous avons la phase exploratoire qui s'est poursuivie tout au long du mois de février, tout en recherchant un lieu de stage. La recherche d'un lieu

s'est avérée difficile, car elle a également pris un mois et demi et n'a abouti que vers le 20 février 2023. Ainsi, le choix de Sarl Bejaia Logistique n'était pas prévu à l'origine. Au cours de cette étape, nous avons organisé plus de trois entretiens exploratoires libres avec certains managers de l'entreprise notamment avec le responsable RH, le responsable de la direction du management de qualité, le responsable du service de planification, pour comprendre les différents facteurs de motivation utilisés par Sarl BL pour fidéliser son personnel. Ces entretiens nous ont permis de collecter des informations de qualité sur notre sujet de recherche pour l'ajuster au mieux au cas de notre terrain de recherche.

## **7.2. Phase de la pré-enquête :**

Au cours de cette période, nous avons dû nous familiariser à la fois avec notre sujet de recherche et notre terrain d'étude en collectant autant de données que possible. Nous avons utilisé les livres disponibles à la bibliothèque traitant de notre sujet, ainsi que le site internet [sndl.cerist.dz](http://sndl.cerist.dz) qui nous a été d'une grande aide.

Avant d'utiliser notre guide d'entretien et notre questionnaire sur notre échantillon principal d'étude, nous avons effectué un prétest. Cette étape consiste à administrer le guide d'entretien et le questionnaire à un petit groupe de personnes représentatives de notre population cible. Le prétest nous permet de repérer d'éventuels problèmes ou ambiguïtés dans les questions, afin de les ajuster en conséquence. En effectuant ce prétest, nous pouvons évaluer la clarté des questions, la compréhension des répondants et la pertinence des réponses obtenues. Il nous permet de détecter d'éventuelles difficultés ou confusions que les participants pourraient rencontrer lorsqu'ils répondent aux questions. En conséquence, nous sommes en mesure d'apporter les modifications nécessaires pour améliorer la qualité et la fiabilité de notre guide d'entretien et de notre questionnaire.

## **8. Technique d'analyse des données de terrain**

Pour notre part, nous avons utilisé la méthode quantitative soutenue par la méthode qualitative pour analyser les données. Ainsi, en dépouillant les ITEMS remplis par les enquêtés, nous avons procédé à la destruction des fréquences de chaque ITEM présentes dans notre protocole avec le logiciel SPSS Statistics version 26. Pour chaque catégorie, nous avons créé un tableau simple avec des colonnes correspondant aux fréquences de chaque ITEM et nous avons également utilisé des tableaux croisés pour explorer les relations entre différentes variables et pour extraire des informations significatives. Les tableaux croisés nous ont permis d'analyser les relations entre deux variables ou plus, afin de détecter d'éventuelles associations ou

corrélations. Les tableaux simples, quant à eux, nous ont permis de présenter de manière concise les résultats spécifiques liés à une seule variable.

Dans le cadre de l'analyse qualitative, nous avons utilisé la technique de l'analyse du contenu pour examiner les données recueillies auprès des managers sélectionnés en raison de leur position stratégique au sein de l'entreprise. Cette technique nous a permis d'identifier et d'analyser les différents éléments et thèmes présents dans leurs réponses.

Nous avons ensuite procédé à une confrontation des différentes perspectives exprimées par les managers afin de tirer une conclusion claire. Cette démarche nous a permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses respectives et de mieux comprendre les relations entre les facteurs de motivation salariale et le sentiment de fidélité des salariés.

En utilisant cette approche d'analyse qualitative, nous avons pu obtenir des informations détaillées et nuancées sur les perceptions et les expériences des managers, ce qui a renforcé la validité et la fiabilité de nos résultats.

### **9. Difficultés rencontrées pour l'élaboration de la recherche :**

Pour la concrétisation de notre travail de recherche, nous avons heurté un certain nombre de difficultés dont nous résumons dans les points suivants :

- Carence en matière d'études et de recherches scientifiques consacrées à la question du développement de sentiment de fidélité au travail de manière globale et en particulier en Algérie,
- Difficulté à trouver un terrain de stage,
- Eloignement et distance importante par rapport notre lieu de résidence (60km) ce qui nous a poussé à être constamment en retard et à rater plusieurs rendez-vous avec nos enquêtés et rebrousser le chemin à de nombreuses fois,
- L'impossibilité de nous rapprocher de certains salariés pour recueillir des données sous-prétexte de leur charge de travail,

Malgré les défis ci-dessus présentés nous les avons confrontés, voir surmontés avec courage et détermination pour parvenir à la réalisation de cette recherche.

### **Conclusion :**

En effet, la méthodologie de recherche englobe les procédures et techniques spécifiques utilisées pour identifier, sélectionner, traiter et analyser les informations pertinentes pour un sujet donné. En suivant ces processus, nous pourrions parvenir à des conclusions et obtenir les résultats escomptés. La méthodologie joue donc un rôle crucial dans la conduite d'une étude de recherche en assurant la rigueur et la validité des résultats obtenus.

# **PARTIE PRATIQUE**

**CHAPITRE VI : ANALYSE DES  
DONNEES ET  
INTERPRETATIONS DES  
RESULTATS.**

**SECTION I : ANALYSE ET  
INTERPRETATIONS DES  
RESULTATS DES DONNEES  
QUALITATIVES**

## Préambule

La section présente a pour but de fournir un compte rendu fidèle du contenu des entretiens réalisés avec notre échantillon d'étude, en particulier les managers de Sarl BL. L'objectif est de fournir des éléments de réponse à nos questions de recherche et de permettre la confrontation et la vérification de nos hypothèses. Les entretiens ont été menés avec soin, en suivant une méthodologie rigoureuse, pour assurer la qualité et la pertinence des informations recueillies. Nous avons veillé à établir un climat de confiance avec les participants, favorisant ainsi leur ouverture et leur franche expression.

Dans cette partie, nous présenterons une synthèse des principaux thèmes abordés lors des entretiens avec les managers de Sarl BL. Nous mettrons en évidence les points clés, les opinions, les expériences et les suggestions des managers de Sarl BL, en lien avec notre sujet d'étude. Les informations seront présentées de manière anonyme, en préservant l'identité des participants. Il convient de noter que malgré tous nos efforts pour assurer la fidélité des entretiens, il peut exister une certaine subjectivité dans l'interprétation et la retranscription des propos des participants. Nous avons néanmoins fait notre possible pour rendre compte au mieux de leurs opinions et de leurs expériences.

Cette section constituera une ressource précieuse pour la validation de nos hypothèses de recherche et pour l'enrichissement de notre compréhension du sujet. Il est important de noter dans le cadre de notre recherche, chaque manager a eu droit à des questions sur une hypothèse spécifique.

### **I. Caractéristiques Socioprofessionnelles des enquêtés :**

Pour caractériser les enquêtés (managers de Sarl BL), nous avons pris en compte plusieurs variables quantitatives telles que le genre, l'ancienneté professionnelle, le poste occupé et la situation familiale. Cette approche nous permet d'identifier nos interlocuteurs, ainsi que de repérer les éléments de comparaison et de variation qui contribuent à expliquer et comprendre notre sujet d'étude.

Notre échantillon est composé de quatre managers de l'entreprise Sarl Bejaia Logistique. Un directeur des ressources humaines, un chef de service de planification, le chargé de formation et le coordinateur logistique.

Les managers qui se sont prêtés à nos différentes interviews au sein de Sarl BL se présentent comme suit :

- D'après l'ensemble de nos enquêtés sont cadres de l'entreprise, nous avons délibérément choisi cette catégorie de managers en raison de leur position dans la hiérarchie et de leur rôle en tant que responsables directs à la tête des équipes de travail. En effet, ils sont les initiateurs des actions et des directives, et sont souvent les mieux placés pour décrire la vie de leurs propres équipes en tant que gestionnaires au sein de l'entreprise.
- La totalité de nos enquêtés sont de la catégorie d'âge moyenne, (ni très jeunes ni très âgés). 2 sont dans la catégorie d'âge entre 30-39 et sont âgés de 42ans. Ceci s'explique par la politique de l'entreprise Sarl BL qui la favorise cette catégorie d'âge.
- Nous pouvons également constater que tous nos enquêtés sont des hommes, ce qui s'explique par la nature des activités (transport logistique) de Sarl BL qui avec ses difficultés et ses contraintes.
- Par rapport au niveau d'instruction des managers interviewés, nous nous apercevons qu'ils ont tous un niveau universitaire. Ce s'explique par le besoin de l'entreprise d'avoir un niveau élevé de connaissances, de compétences et de main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux exigences des postes et des tâches, en particulier dans le domaine de la gestion. La fonction de management demande en effet des compétences spécifiques et une expertise particulière pour assurer la performance et la réussite des équipes et des projets au sein de l'entreprise.
- En ce qui concerne la situation matrimoniale de notre enquêtés, 3 d'entre eux sont mariés et 1 est célibataire. C'est-à-dire la majorité est mariée.
- Par rapport à l'ancienneté de nos enquêtés, 3 d'entre eux ont une ancienneté se situant dans l'intervalle de 5 à 10 ans et 1 se situe dans la catégorie de 10 à 15 ans. Nous constatons donc que notre échantillon a une ancienneté assez conséquente et une expérience accrue au sein de Sarl BL.

Ainsi, nous pouvons résumer notre échantillon comme suit :

**A1** : Le chef de service planification, 42 ans, et universitaire, marié avec deux enfants, avec 13 ans au sein de Sarl BL.

**A2** : Chef du département RH, 42 ans, universitaire, marié, 8 ans au sein de Sarl BL.

**A3** : Le responsable de formation, 35 ans, universitaire, célibataire, 6 ans d'expérience au sein de Sarl BL.

**A4** : Le coordinateur logistique et planification, 31 ans, universitaire et 5 ans d'expérience chez Sarl BL.

## II. Analyse et interprétation des données des hypothèses :

### 1. Analyse et interprétation des données de la première hypothèse :

**Le responsable de formation, 35 ans, universitaire, célibataire, 6 ans d'expérience au sein de Sarl BL, s'exprime sur les formations au sein de Sarl Bejaia Logistique :**

**L'accès des salariés à la formation au sein de Sarl BL :**

*Il affirme que : « Oui, nous offrons des formations à nos salariés. Nous considérons que le développement des compétences est essentiel pour favoriser la croissance professionnelle et personnelle de nos employés. Les formations renforcent les compétences des salariés en leur apportant davantage d'expérience et en leur permettant de s'adapter à leur environnement de travail. Par exemple, les chauffeurs ont appris à économiser le carburant grâce à une formation qu'ils ont suivie dans ce domaine. »*

D'après (Boudabbous, 2007), la formation permet l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits est essentielle. Ces changements entraînent une obsolescence rapide des connaissances, des techniques, des équipements et des compétences déjà acquises, ce qui rend les qualifications antérieures moins valorisées. Boudabbous met en évidence l'importance de la formation pour permettre aux travailleurs de s'adapter aux changements qui se produisent dans les systèmes de relations, les modes d'organisation, les techniques, les marchés et les produits. En raison de l'évolution rapide de ces domaines, les connaissances, les techniques, les équipements et les compétences acquises précédemment peuvent rapidement devenir obsolètes.

**Les types de formations qu'offre Sarl BL à ses salariés :**

*« Les types de formations que nous offrons à nos employés varient en fonction des besoins de l'entreprise et des objectifs individuels. Cela peut inclure des formations techniques spécifiques à leur domaine, des formations en leadership, des programmes de développement professionnel, des formations en gestion du temps, etc. Cependant, pour être clair nous offrons des formations diplômantes, de sensibilisation, de perfectionnement, qualifiantes ».*

La participation des salariés à la formation continue peut s'effectuer selon des objectifs qui ne convergent pas nécessairement, entre le souhait de l'entreprise, visant à la rentabiliser, et les attentes du salarié en matière de progression professionnelle. De plus, ces attentes peuvent différer selon les salariés et porter tantôt sur une évolution au sein de l'entreprise, un gain en qualification ou encore sur le souhait d'améliorer ses conditions de travail, y compris en changeant d'emploi ou de métier. (Arnaud Dupray, 2017)

**La catégorie des salariés à qui sont réservées le plus ces formations**

*« Nous veillons à ce que les formations soient accessibles à l'ensemble de notre personnel. Cependant, certaines formations peuvent être plus pertinentes pour des*

*catégories spécifiques d'employés en fonction de leurs rôles, responsabilités et aspirations professionnelles. »*

### **La place des chauffeurs dans ces formations**

*« Les chauffeurs occupent une place importante dans nos formations, car ils jouent un rôle clé dans notre entreprise. Nous nous efforçons de leur offrir des formations spécifiques pour améliorer leurs compétences en matière de conduite, de sécurité routière, de gestion des itinéraires, etc. »*

### **L'importance des formations sur la motivation et la performance des salariés**

*« Oui, nous croyons fermement que les employés qui ont reçu des formations sont plus performants et productifs. Les formations leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences, de renforcer leurs connaissances et de se tenir au courant des dernières tendances de leur domaine. Cela se traduit généralement par une meilleure qualité de travail, une efficacité accrue et des résultats plus positifs. »*

La formation vise à améliorer les compétences des employés et à améliorer ainsi la performance et la satisfaction au travail (Rodriguez et Ventura, 2003 ; Tzafrir, 2005). Elle constituerait une permission d'avoir une approche légitime par les compétences. L'enjeu de cette approche étant d'unir entre la consolidation des compétences individuelles et le renforcement du travail collectif qui est aussi le dynamiseur des capacités individuelles. La formation est alors un instrument de création de compétences individuelles et collectives dans l'organisation (Boukherouf 2011).

### **Rapport entre les formations dispensées aux salariés de Sarl BL et l'émergence du sentiment de fidélité envers elle**

*« Les formations que nous dispensons à nos salariés jouent un rôle clé dans le développement du sentiment de fidélité envers notre entreprise. En investissant dans le développement professionnel de nos employés, nous leur montrons notre engagement envers leur croissance et leur progression. Cela contribue à renforcer leur fidélité envers l'entreprise, car ils se sentent valorisés et soutenus dans leur parcours professionnel. De plus, les employés formés sont souvent plus satisfaits de leur travail, ce qui peut renforcer leur engagement et leur fidélité envers l'entreprise. »*

Selon Gaha, la formation est assimilée à un véritable signal d'adaptation de l'employé à l'organisation et de l'organisation au champ économique. Elle est considérée comme un investissement indispensable pour renforcer les compétences des salariés (Gaha, 2010).

## 2. Analyse et interprétation des données de la deuxième hypothèse

**Le coordinateur logistique et planification, 31 ans, universitaire et 5 ans d'expérience chez Sarl BL affirme :**

**Les valeurs de votre entreprise Sarl BL**

*« Les valeurs de notre entreprise, Bejaia Logistique, sont l'agilité, la solidarité, l'innovation, le respect, l'éthique et la modernité. Nous croyons fermement en ces valeurs et elles guident nos actions quotidiennes ainsi que nos interactions avec nos clients, partenaires et employés. Les valeurs représentent un atout remarquable pour l'entreprise lorsqu'elles font l'objet d'une bonne communication interne et externe. Le manager lui-même se doit de les inculquer et de les appliquer, afin que les salariés en prennent exemple et s'identifient convenablement à elles. »*

Selon Chaminade (2006, p.31), « les valeurs jouent un rôle essentiel dans le soutien de l'identité d'une entreprise en réunissant des individus qui collaborent et s'organisent autour d'intérêts communs, de comportements spécifiques, d'un sentiment d'appartenance, d'une mission ou d'un projet. Elles constituent ce que l'on appelle généralement la culture d'entreprise. »

**L'enseignement de ces valeurs au sein de Sarl BL :**

*« Nous inculquons ces valeurs à notre personnel de plusieurs façons. Tout d'abord, lors de l'intégration des nouveaux employés, nous les sensibilisons aux valeurs de l'entreprise et nous expliquons comment elles s'appliquent dans leur travail. Nous organisons également des séances de formation régulières sur nos valeurs, où nous encourageons le partage d'expériences et de bonnes pratiques. De plus, nous encourageons une culture d'entreprise basée sur les valeurs, en récompensant et en reconnaissant les comportements exemplaires qui reflètent nos valeurs. »*

**Le personnel de Sarl BL épouse-il ces valeurs :**

*« Nous nous efforçons de recruter des personnes dont les valeurs personnelles sont alignées avec celles de notre entreprise. Cependant, il est important de reconnaître que chaque individu est unique et peut avoir une interprétation légèrement différente des valeurs. Dans l'ensemble, nous constatons que la majorité de notre personnel embrasse et démontre nos valeurs dans leur travail et leurs interactions quotidiennes. »*

**Bejaia Logistique parvient-elle à fidéliser son personnel à travers ses valeurs :**

*« Oui, nous pensons que grâce à nos valeurs, notre entreprise parvient à fidéliser son personnel. En plaçant l'agilité, le respect et la solidarité envers la qualité au cœur de nos pratiques, nous créons un environnement de travail positif et éthique. Les employés qui partagent ces valeurs se sentent souvent en harmonie avec l'entreprise et sont plus susceptibles de rester engagés et fidèles. De plus, en encourageant l'innovation, la collaboration et l'excellence opérationnelle, nous offrons des opportunités de croissance et de développement professionnel, ce qui contribue également à la fidélisation du personnel. »*

### **3. Analyse et interprétation des données de la troisième hypothèse**

**Le chef de service planification, 42 ans, et universitaire, marié avec deux enfants, avec 13 ans d'expérience au sein de Sarl BL affirme quant à lui :**

#### **Le style de management adopté par Sarl BL**

*« Vous savez, il existe trois styles de management entre autres nous pouvons citer : le style participatif ou démocratique, le style autoritaire, le style du laisser-faire. Pour ce qui concerne notre entreprise, nous faisons usage du style participatif la plupart du temps pour manager au mieux nos salariés puisqu'il est le mieux adapter pour cela. Cependant, il faut savoir que dans certains cas nous faisons appel aux autres types de styles de management parce qu'entreprise, il n'est pas possible d'adopter un seul type de style de commandement. »*

#### **Les avantages du management participatif au sein de Sarl BL**

*« Nous tirons de nombreux avantages du management participatif parmi lesquels on peut citer : Une participation effective des salariés au travail, les salariés se sentent inclus dans la prise de décision ce qui stimule leur implication, ils sont motivés, un renforcement des relations entre salariés et managers, les salariés se sentent valorisés, reconnus, il améliore leur implication et leur fidélité envers l'entreprise. »*

#### **La participation des salariés à la gestion et à la prise de décisions au sein de Sarl BL**

*« Oui, nos salariés participent indirectement à l'aide à la décision parce que nous savons qu'ils sont les mieux placés pour trouver des solutions idoines en matière de gestion des risques. Ils aident également à l'élaboration du plan d'optimisation. »*

#### **Rapport entre le management participatif adopté à Sarl BL et le développement du sentiment d'implication des salariés envers elle**

*« Oui, parce que les salariés participent à la décision, ils se sentent impliquer dans la gestion de l'entreprise et contribuent à l'exécution des objectifs de l'entreprise. Le management participatif leur permet notamment de : développer leurs compétences, avoir confiance en eux et nous quant à nous aide à la gestion des imprévus à travers eux et ça motive. »*

#### **Les managers encouragent-ils les salariés à la participation de l'organisation du travail**

*« Nous considérons la participation des salariés à l'organisation du travail comme un élément clé pour favoriser leur engagement, leur motivation et leur productivité. Nous croyons fermement en l'importance d'inclure les employés dans les décisions qui les concernent directement, y compris le choix de leur temps de travail dans la mesure du possible. La flexibilité des horaires peut être bénéfique à la fois pour les employés et pour l'entreprise, car elle permet de concilier les obligations professionnelles et personnelles des salariés. Cela peut également contribuer à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui a un impact positif sur la satisfaction au travail et la rétention des talents. »*

#### **4. Analyse et interprétation des données de la quatrième hypothèse**

**Chef du département RH, 42 ans, universitaire, marié, 8 ans au sein de Sarl BL s'exprime sur le turnover et l'absentéisme au sein de Sarl BL :**

##### **Le taux important du turnover parmi les chauffeurs**

*Ce taux de rotation parmi les chauffeurs n'est pas élevé puisqu'il est, je le rappelle de 1%. Maintenant, il est important de noter que le secteur du transport et de la logistique peut être exigeant en termes d'horaires, de pression temporelle et de conditions de travail. Certains chauffeurs peuvent être attirés par des offres d'emploi concurrentes à l'étranger offrant des avantages plus attractifs. De plus, la nature du travail de conduite peut parfois être stressante, ce qui peut contribuer au turnover. Il est également possible que certains chauffeurs envisagent des opportunités de carrière différentes ou quittent le secteur pour diverses raisons personnelles.*

##### **Une prédominance des postes CDI dans la direction de logistique par rapport aux autres**

*Le fait qu'il y ait plus de postes en CDI dans la direction de logistique par rapport aux autres peut s'expliquer par la nature des responsabilités et des fonctions au sein de cette direction. La logistique est un domaine central de l'entreprise, impliquant des opérations complexes et nécessitant une expertise approfondie. Les postes en CDI sont*

*souvent privilégiés pour des rôles stratégiques et à long terme, nécessitant une continuité et une stabilité au sein de l'organisation. D'autre part, cette direction représente le 80% de l'effectif totale de notre entreprise.*

**Taux important de l'absentéisme justifié par des congés maladie**

*Ce taux principalement justifié par des congés maladie, peut être influencé par plusieurs facteurs. Les raisons peuvent être personnelles, liées à des problèmes de santé réels ou à des situations familiales nécessitant des congés pour des soins ou des responsabilités particulières. C'est un phénomène mondial qui touche presque tout type d'entreprise. Mais il est important de noter qu'il arrive que des employés utilisent de manière abusive les congés maladie sans réelle justification médicale pour s'absenter.*

**Conclusion :**

Après avoir mené une série d'entretiens avec les responsables de l'entreprise Sarl BL, nous avons pu constater leur grande collaboration et leur ouverture d'esprit concernant notre sujet. Ces rencontres se sont déroulées dans une atmosphère paisible et ont été extrêmement enrichissantes sur le plan de l'expérience partagée. Grâce à ces entretiens, nous serons en mesure de tirer des conclusions précises et pertinentes concernant nos différentes hypothèses.

**Section II : Analyse des données et  
interprétations des résultats des  
données quantitatives**

## Préambule

Cette section est consacrée à l'analyse des données quantitatives collectées et l'interprétation des résultats sous forme de tableaux simples (une variable) et croisés (deux variables et plus) avec des taux et des pourcentages significatifs pour en tirer en conséquence une lecture sociologique qui consiste en la confrontation du bagage théorique en la matière avec la réalité du phénomène de la motivation salariale et le développement du sentiment de fidélité du personnel appliqué à notre terrain d'étude.

Cette section est divisée en quatre titres essentiels.

- Le premier dresse les profils de l'échantillon de notre recherche à partir d'un nombre de variables quantitatives pour un travail d'identification,
- le deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation de la première hypothèse relative à la relation entre la formation des salariés et le développement de sentiment de dévouement avec envers Sarl BL,
- le troisième titre entame l'analyse et l'interprétation de la 2e hypothèse relative à la relation entre les valeurs de SARL BL et leur adoption et mise en pratique par les salariés et l'émergence d'un sentiment d'attachement envers Sarl BL , et
- le quatrième titre explicite la relation le style de management notamment participatif adopté par SARL BL et le déclenchement d'un sentiment d'implication des salariés vis-à-vis d'elle.

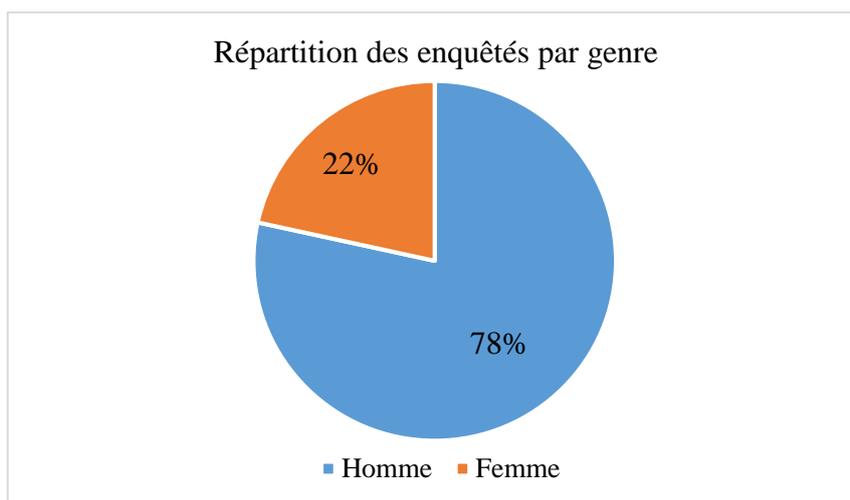
## I. Les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon d'étude :

### 1.1. Genre des enquêtés :

**Tableau 5 : La répartition des enquêtés par genre.**

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	40	78,4%
Femme	11	21,6%
Total	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.



**Figure 4 : La répartition des enquêtés par genre**

D'après les données ci-dessus visibles dans le **tableau 5** et la **figure 4**, on constate une répartition inégale entre les sexes. Sur un total de 51 personnes composant notre échantillon, il y a 40 hommes (représentant 78,4%) et 11 femmes (représentant 21,6%). La répartition des sexes dans notre échantillon est clairement déséquilibrée. Les hommes représentent la grande majorité avec 40 individus, soit environ 78,4% de l'effectif total. En revanche, les femmes ne représentent qu'une petite portion puisque ne comptant que seulement 11 individus, soit environ 21,6% de l'effectif total.

Cette disparité entre les deux sexes existe non seulement dans notre échantillon de recherche, mais également dans l'effectif total du personnel de Sarl BL comme on peut le constater dans le **Tableau 4** ci-dessus désignant notamment l'effectif total de Sarl BL selon le genre où l'effectif total de la gent féminine est de 34 individus.

D'autre part, lors d'une entrevue avec **responsable RH** auquel la question. Il explique cet écart en le classant sous deux facteurs le favorisant notamment : les facteurs d'ordre culturel et d'autres qui résultent de la nature elle-même du travail de SARL de Bejaia Logistique.

- **Les facteurs d'ordre de la nature du travail** : Il convient de souligner que Sarl BL est une entreprise de transport logistique, ce qui implique des efforts physiques considérables et de longs trajets, parfois sur des milliers de kilomètres à travers tout le territoire algérien. Selon ses propres informations, la majeure partie de son effectif est composée de chauffeurs, au nombre de 570 selon les documents fournis par l'entreprise, et ces professionnels sont exclusivement des hommes. L'entreprise Sarl BL tend à favoriser légèrement le recrutement d'hommes plutôt que de femmes. Ce n'est pas un choix discriminatoire, mais plutôt une conséquence des exigences

physiques liées aux tâches effectuées dans l'entreprise. En tant qu'entreprise de transport nécessitant des chauffeurs et des techniciens, des capacités physiques sont requises. Par conséquent, l'entreprise recrute un nombre moindre de femmes et celles qui sont recrutées sont souvent davantage orientées vers des postes administratifs.

- **Les facteurs d'ordre culturel :** Il est important de noter qu'en Algérie, le secteur du transport logistique est principalement dominé par des hommes. Selon l'opinion exprimée, cela peut s'expliquer par la nature exigeante de ce travail, qui nécessite des efforts physiques importants et de longs trajets à travers tout le pays, parfois jusqu'à 4000 kilomètres par semaine. Il est affirmé que dans la société algérienne, les femmes ne sont généralement pas enclines à accepter ce type d'emploi, car cela impliquerait de quitter leur famille pendant de longues périodes.

## 1.2. Âge des enquêtés :

Tableau 6 : La répartition des enquêtés selon l'âge

Âge	Effectif	Pourcentage
20-29 ans	7	13,7 %
30 -39 ans	30	58,8 %
40-49 ans	11	21,6 %
50 ans ou plus	3	5,9 %
Total	51	100 %

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

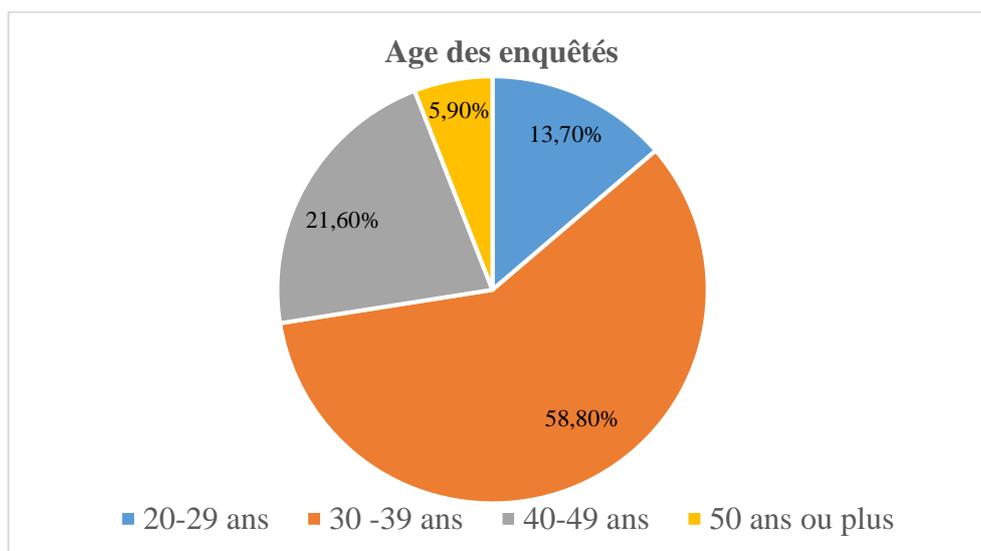


Figure 5 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

Selon les données statistiques du tableau 6 et la représentation graphique ci-dessus, nous pouvons observer les répartitions suivantes par catégorie d'âge :

La tranche d'âge de **[30 à 39 ans]** représente la plus grande proportion de notre échantillon, avec un taux de 58,8 %, soit un effectif de 30 individus. En deuxième position, la catégorie d'âge de **[40 à 49 ans]** compte 21,6 % de l'effectif, soit 11 individus. La tranche d'âge de **[20 à 29 ans]** se situe en troisième position avec une proportion de 13,7 %, représentant 7 individus. Enfin, la catégorie d'âge de **[50 ans ou plus]** présente la plus faible proportion, avec 5,9 % de l'effectif, soit 3 individus.

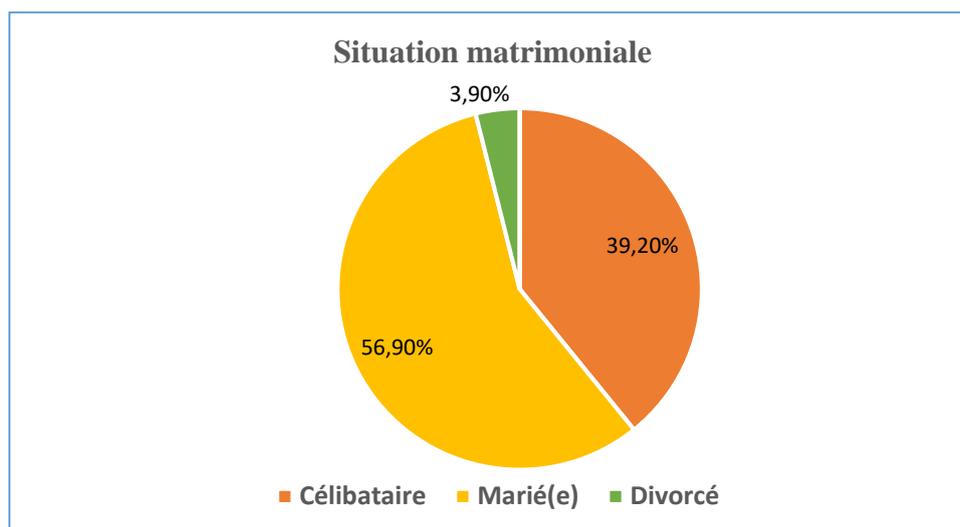
Ces données montrent que notre échantillon d'étude est majoritairement d'âge moyen, c'est-à-dire entre 30 ans à 49 ans représentant en somme 80,4% de mon échantillon. Cela est dû à la nature du travail de Sarl BL (le transport logistique) et que la majorité des travailleurs sont des chauffeurs (*ni un vieux, ni un jeune ne peut faire de long trajet : Tamanrasset – Alger deux fois par semaine par exemple* dixit le chargé de la planification lors de l'un de nos entretiens) et convoyeurs ce qui nécessite une force physique et ne nécessitant pas une longue expérience.

### 1.3. La situation matrimoniale des enquêtés :

**Tableau 7 : La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale**

Situation matrimoniale	Effectif	Pourcentage
Célibataire	20	39,2 %
Marié(e)	29	56,9 %
Divorcé	2	3,9 %
Veuf (ve)	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100 %</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.



**Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon la situation matrimoniale**

En analysant les données du tableau 7 et en nous référant à la représentation graphique de la figure 6, nous pouvons observer clairement la répartition de notre échantillon selon les différentes situations matrimoniales.

Dans notre échantillon, la situation matrimoniale la plus fréquente est le mariage, avec 29 personnes, ce qui représente **56,9 %** de l'échantillon. Cela indique qu'une grande partie des participants sont actuellement mariés. Ensuite, nous avons 20 personnes célibataires dans l'échantillon, ce qui correspond à 39,2 % du total. Cela montre qu'une proportion importante des participants n'est pas mariée et se trouve donc dans une situation de célibat.

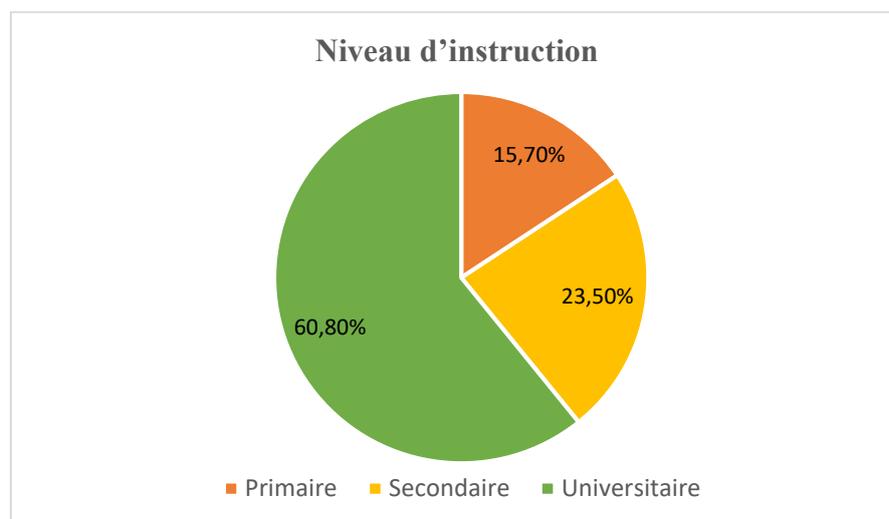
En revanche, seulement 2 personnes de l'échantillon sont divorcées, ce qui représente une petite proportion de 3,9 %. Cela suggère que le nombre de personnes divorcées dans notre échantillon est relativement faible par rapport aux autres catégories. Il est important de noter qu'aucune personne veuve n'a été identifiée dans notre échantillon, ce qui signifie que cette catégorie n'est pas représentée dans nos données.

#### 1.4. Le niveau d'instruction des enquêtés :

**Tableau 8 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	8	15,7 %
Secondaire	12	23,5 %
Universitaire	31	60,8 %
Total	51	100 %

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.



**Figure 7 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Selon les données dans le tableau et la représentation graphique ci-dessus, notre échantillon est réparti comme suit selon le niveau d'instruction :

- **Prédominance des travailleurs universitaires** : Les travailleurs ayant un niveau d'instruction universitaire représentent la plus grande proportion de l'échantillon, avec un effectif de 31 personnes, soit 60,8 % de l'ensemble des employés. Cette prédominance des travailleurs universitaires peut indiquer une exigence élevée en termes de qualifications et de compétences spécifiques pour occuper des postes au sein de l'entreprise.
- **Représentation significative des travailleurs ayant un niveau d'instruction secondaire** : Les travailleurs ayant un niveau d'instruction secondaire représentent 23,5 % de l'effectif total, avec un effectif de 12 personnes. Cette proportion peut indiquer que l'entreprise Sarl BL offre des opportunités d'emploi à différents niveaux d'éducation et peut également refléter les caractéristiques du secteur spécifique dans lequel elle opère.
- **Faible présence de travailleurs ayant un niveau d'instruction primaire** : Les travailleurs ayant un niveau d'instruction primaire représentent 15,7 % de l'effectif total, soit 8 personnes. Cette faible proportion peut s'expliquer par le fait que les postes au sein de l'organisation nécessitent généralement un niveau d'éducation plus élevé. Cependant, cela peut également indiquer un potentiel d'inégalité d'accès à l'emploi pour les individus ayant un niveau d'éducation plus bas.

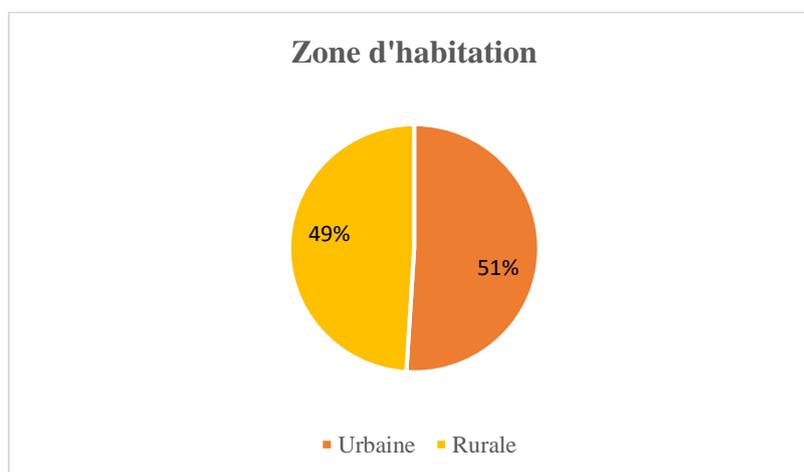
Cette répartition des travailleurs selon le niveau d'instruction met en évidence l'importance de la diversité éducative au sein de l'entreprise. La présence de travailleurs ayant des niveaux d'éducation différents peut apporter des perspectives variées, des compétences complémentaires et favoriser une plus grande créativité et innovation dans les processus de travail. L'analyse de cette répartition peut susciter des réflexions sur l'équité et l'inclusion en matière d'emploi. Il peut être nécessaire d'évaluer si les exigences éducatives de l'organisation sont nécessaires pour tous les postes et s'il existe des barrières à l'entrée pour les travailleurs ayant un niveau d'éducation plus bas. Une attention particulière peut être accordée aux opportunités de formation et de développement professionnel pour favoriser la mobilité ascendante des travailleurs ayant un niveau d'instruction moins élevé ce que nous allons savoir en interprétant les données portant sur la formation.

### 1.5. La zone d'habitation des enquêtés :

**Tableau 9 : La répartition des enquêtés selon la zone d'habitation**

Zone d'habitation	Effectif	Pourcentage
Urbaine	26	51 %
Rurale	25	49 %
Total	51	100 %

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.



**Figure 8 : Répartition de l'échantillon selon la zone d'habitation**

Selon les données présentes dans tableau et le graphique ci-dessus, notre échantillon est réparti comme suit selon la zone d'habitation :

- **Zone urbaine** : 26 individus, représentant 51% de l'échantillon.
- **Zone rurale** : 25 individus, représentant 49% de l'échantillon.

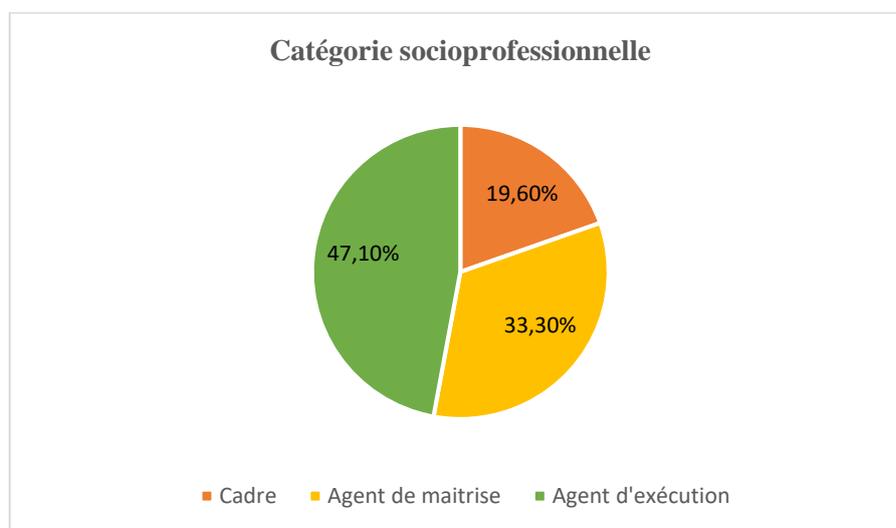
Les données révèlent un équilibre presque égal entre les travailleurs résidant dans des zones urbaines et ceux résidant dans des zones rurales. La répartition est de **51 %** pour la zone urbaine (26 personnes) et de **49 %** pour la zone rurale (25 personnes). Cette répartition équilibrée qui indique que l'entreprise est présente à la fois dans les zones urbaines et rurales (Akbou), ou que les employés proviennent de différentes régions géographiques.

### 1.6. Catégorie socioprofessionnelle

**Tableau 10 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadre	10	19,6 %
Agent de maîtrise	17	33,3 %
Agent d'exécution	24	47,1 %
Total	51	100 %

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.



**Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**

La lecture de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle permet d'observer les différentes positions occupées par les membres de l'organisation dans la hiérarchie professionnelle.

D'abord, nous constatons que **la catégorie des cadres** de 10 individus, représentant 19,6% de l'échantillon, suivi de la catégorie des agents de maîtrise comportant 17 individus, représentant 33,3% de l'échantillon, et enfin catégorie des agents d'exécution compose de 24 individus, représentant 47,1% de l'échantillon.

**Les agents d'exécution** représentent la plus grande proportion de l'échantillon, avec un effectif de 24 personnes, soit 47,1 % de l'ensemble des employés. Cette prédominance indique que la majorité des travailleurs occupent des postes d'exécution, qui sont généralement associés à des tâches opérationnelles et techniques. Cela peut refléter la structure organisationnelle où les agents d'exécution jouent un rôle central dans la réalisation des activités quotidiennes.

**Les agents de maîtrise** représentent 33,3 % de l'effectif total, avec un effectif de 17 personnes. Cette catégorie socioprofessionnelle se situe entre les cadres et les agents d'exécution, et est généralement responsable de superviser et de coordonner les activités des agents d'exécution. La représentation importante des agents de maîtrise peut indiquer une hiérarchie organisationnelle avec une couche intermédiaire de gestion.

Les cadres représentent 19,6 % de l'effectif total, avec un effectif de 10 personnes. Cette catégorie socioprofessionnelle occupe généralement des postes de direction et de gestion stratégique au sein de l'organisation. La présence de cadres peut indiquer une structure hiérarchique avec une couche de décision supérieure, responsable de la formulation des politiques et de la direction globale de l'organisation.

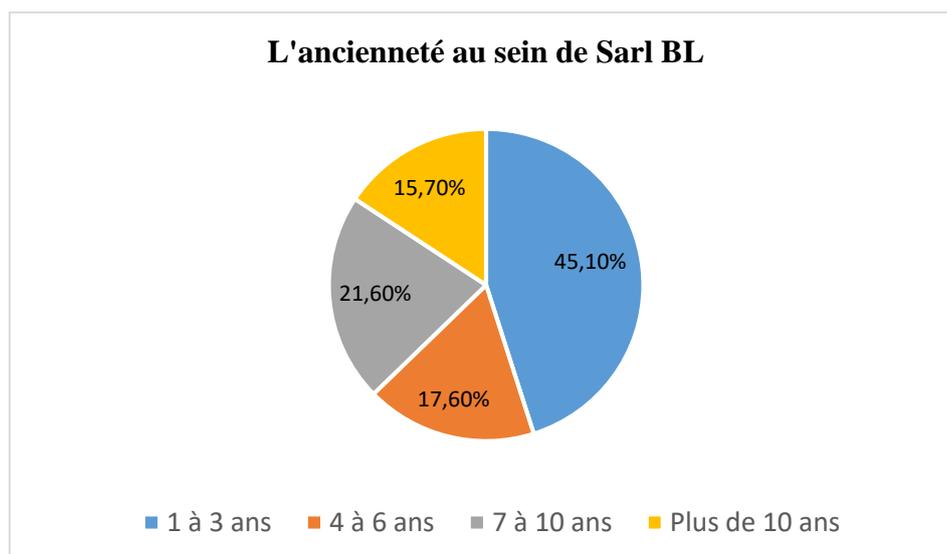
Cette répartition selon la catégorie socioprofessionnelle met en évidence les dynamiques de pouvoir, de responsabilité et d'autorité au sein de l'organisation. Les cadres sont généralement associés à un pouvoir décisionnel plus élevé, tandis que les agents d'exécution ont des tâches plus opérationnelles et sont souvent soumis à des directives et des contrôles.

### 1.7. L'Ancienneté des enquêtés :

**Tableau 11 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté**

Ancienneté au sein de Sarl	Effectif	Pourcentage
<b>BL</b>		
1 à 3 ans	23	45,1 %
4 à 6 ans	9	17,6 %
7 à 10 ans	11	21,6 %
Plus de 10 ans	8	15,7 %
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100 %</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.



**Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

**La lecture :**

D'après les données ci-dessus, les employés ayant une ancienneté de **[1 à 3 ans]** représentent la plus grande proportion de l'échantillon, avec un effectif de 23 personnes, soit 45,1 % du total. Cela suggère que la majorité des membres de l'organisation sont relativement récents et ont rejoint la SARL BL au cours des trois dernières années. Cette concentration d'employés récents peut indiquer une croissance ou un renouvellement récent de l'entreprise.

Les employés ayant une ancienneté de **[plus de 10 ans]** constituent la plus petite proportion de l'échantillon, avec un effectif de 8 personnes, soit 15,7 %. Cela suggère qu'il y a moins d'employés ayant une longue expérience au sein de la SARL BL. Cela peut être dû à divers facteurs tels que les départs à la retraite, les changements de carrière ou le taux de rotation du personnel.

Les employés ayant une ancienneté de **[7 à 10 ans]** représentent une proportion significative de l'échantillon, avec un effectif de 11 personnes, soit **21,6 %**. Cette tranche d'ancienneté intermédiaire peut indiquer une certaine stabilité au sein de l'organisation. Les employés de cette catégorie peuvent avoir acquis une expérience et une expertise précieuses au fil des années, tout en maintenant une certaine continuité dans leurs relations de travail avec la SARL BL.

## II. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses :

### 1. Analyse et interprétation de résultats de la première hypothèse :

**Tableau 12 : Répartition des enquêtés en fonction de la catégorie socioprofessionnelle par rapport à l'accès à la formation au sein de SARL BL**

		Catégorie socioprofessionnelle			Total	
		Cadre	Agent de maîtrise	Agent d'exécution		
Votre entreprise vous offre-t-elle des formations ?	Oui	Effectif	9	13	21	43
		% du total	17,6%	25,5%	41,2%	84,3%
	Non	Effectif	1	4	3	8
		% du total	2,0%	7,8%	5,9%	15,7%
Total		Effectif	10	17	24	51
		% du total	19,6%	33,3%	47,1%	100,0%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

Ce tableau croisé entre la catégorie socioprofessionnelle et l'accès à la formation au sein de la SARL BL permet d'analyser la relation entre la catégorie socioprofessionnelle des employés et leur accès à la formation.

#### Lecture :

Le tableau révèle que parmi **les cadres**, 9 personnes sur un total de 10 (soit 90 %) ont accès à la formation. Parmi **les agents de maîtrise**, 13 personnes sur un total de 17 (soit 76,5 %) ont accès à la formation. Enfin, parmi **les agents d'exécution**, 21 personnes sur un total de 24 (soit 87,5 %) ont accès à la formation. Ces chiffres indiquent que les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution bénéficient généralement d'opportunités de formation au sein de l'entreprise.

Cependant, on observe que la proportion d'employés ayant accès à la formation diminue à mesure que l'on descend dans la hiérarchie socioprofessionnelle. **Les cadres** ont le plus haut pourcentage d'accès à la formation (90 %), suivi des **agents d'exécution** (87,5 %) et des **agents de maîtrise** (76,5 %). Ces résultats suggèrent une certaine disparité dans les opportunités de développement professionnel en fonction de la catégorie socioprofessionnelle.

D'autre part, il est possible que les besoins en formation diffèrent selon les responsabilités et les exigences spécifiques de chaque catégorie. Il est essentiel que les managers prennent en compte ces différences lors de la planification et de la mise en œuvre des programmes de formation afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe. Nous testerons l'adéquation entre les formations dont ont bénéficié les salariés et leur catégorie socioprofessionnelle au cours de notre analyse.

Selon Jean-Marie Peretti, la formation est perçue comme un ensemble organisé d'activités, de ressources, de stratégies et de matériel planifiés, visant à encourager les employés à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et leurs compétences. Ces améliorations sont essentielles pour atteindre à la fois les objectifs de l'organisation et ceux qui sont personnels aux employés, afin de s'adapter à leur environnement et d'accomplir leurs tâches actuelles et futures. Jean-Marie Peretti met l'accent sur l'organisation planifiée d'actions et de ressources visant à améliorer les connaissances, les attitudes et les compétences des salariés. Elle vise à atteindre les objectifs de l'organisation tout en répondant aux aspirations personnelles des employés, en les aidant à s'adapter à leur environnement et en les préparant aux défis futurs. (Peretti, 1998)

**Tableau 13 : Répartition des enquêtés selon le genre et l'accès à la formation au sein de SARL BL**

		Genre		Total	
		Homme	Femme		
Accès a la formation	Oui	Effectif	34	9	43
		Pourcentage du total	66,7%	17,6%	84,3%
	Non	Effectif	6	2	8
		Pourcentage du total	11,8%	3,9%	15,7%
Total		Effectif	40	11	51
		Pourcentage du total	78,4%	21,6%	100,0%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

Le **tableau 13** révèle que parmi **les hommes**, 34 personnes sur un total de 40 (soit 85 %) ont accès à la formation. Parmi **les femmes**, 9 personnes sur un total de 11 (soit 81,8 %) ont accès à la formation. Ces chiffres indiquent que la majorité des hommes et des femmes au sein de la SARL BL bénéficient d'opportunités de formation.

Les données suggèrent une similitude entre les hommes et les femmes en termes d'accès à la formation au sein de l'entreprise. Les pourcentages d'accès à la formation pour les deux groupes sont relativement élevés et proches l'un de l'autre (85 % pour les hommes et 81,8 % pour les femmes). Cela suggère que la SARL BL accorde une certaine importance à l'égalité des chances en matière de formation, en veillant à ce que les opportunités soient offertes à tous les employés, indépendamment de leur genre.

L'analyse de ces données indique que la SARL BL semble adopter une approche égalitaire en matière d'accès à la formation, en garantissant que les hommes et les femmes aient des

opportunités comparables. Cela peut être considéré comme un aspect positif dans la promotion de l'égalité des genres et de l'inclusion au sein de l'organisation.

Selon Jeans Marie Peretti, la formation professionnelle est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés, afin de leur permette de s'adapter aux changements structurels, et aux modifications de l'organisation du travail, impliqués par l'évolution technologiques, et économiques, et favoriser leur évolution professionnelle. (Peretti, 1998, p. 99) D'après cette définition de Peretti, la formation professionnelle offre aux salariés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences, de mettre à jour leurs connaissances existantes et de développer leurs aptitudes professionnelles. Elle leur permet ainsi de rester compétitifs sur le marché du travail en constante évolution.

**Tableau 14 : Répartition des enquêtés selon le nombre de formations dont ils ont bénéficié.**

Nombre de formation	Effectif	Pourcentage
<b>1-3</b>	20	39,2%
<b>4 -7</b>	10	19,6%
<b>8 -10</b>	12	23,5%
<b>Aucune</b>	9	17,6%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### **Lecture :**

Nous pouvons constater à travers l'analyse du tableau ci-dessus, la majorité des employés de l'échantillon (**39,2 %**) ont bénéficié de **1 à 3** formations. Cela indique que la SARL BL accorde une attention particulière à la formation de ses employés et offre des opportunités de développement professionnel à un nombre considérable d'entre eux. Les formations dans cette catégorie peuvent aider les employés à acquérir de nouvelles compétences, à se tenir à jour dans leur domaine et à améliorer leur performance au travail.

Un pourcentage significatif d'employés (**19,6 %**) ont bénéficié de **4 à 7** formations. Cela indique un niveau d'engagement supérieur dans leur développement professionnel. Ces employés ont manifesté un intérêt accru pour l'acquisition de compétences supplémentaires et pour l'approfondissement de leurs connaissances dans leur domaine de travail. Ils peuvent être motivés par la volonté de se démarquer professionnellement et de progresser dans leur carrière. Les données révèlent également que **23,5 %** des employés ont bénéficié de **8 à 10** formations.

Cette catégorie met en évidence un investissement plus important dans le développement professionnel et une volonté d'approfondir leurs connaissances et compétences. Ces employés peuvent être considérés comme des acteurs clés dans l'innovation et l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

Il est important de noter que **17,6%** des employés de l'échantillon n'ont bénéficié d'aucune formation. Cela soulève des questions sur l'équité des opportunités de développement professionnel au sein de l'entreprise.

**Tableau 15 : Répartition des enquêtés selon le statut professionnel et les types de formations offertes par la SARL BL**

Catégorie socioprofessionnelle		Type de formation			Total
		Formation de perfectionnement	Formation qualifiante	Formation de sensibilisation	
Cadre	Effectif	8	7	6	21
	% du total	10,7%	9,3%	8,0%	28,0%
Agent de maîtrise	Effectif	8	5	9	22
	% du total	10,7%	6,7%	12,0%	29,3%
Agent d'exécution	Effectif	13	8	11	32
	% du total	17,3%	10,7%	14,7%	42,7%
<b>Total</b>	Effectif	29	20	26	75
	% du total	38,7%	26,7%	34,7%	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

- **Formation de perfectionnement** : Parmi les cadres, 8 ont bénéficié de formations de perfectionnement, ce qui représente 10,7 % du total des cadres. Les agents de maîtrise sont également représentés avec 8 participants, soit 10,7 % du total des agents de maîtrise. Les agents d'exécution ont un nombre plus élevé de participants avec 13, représentant 17,3 % du total des agents d'exécution. Les formations de perfectionnement semblent être accessibles à toutes les catégories socioprofessionnelles, bien que les agents d'exécution y participent davantage.

- **Formation qualifiante** : Les cadres ont été les plus nombreux à bénéficier de formations qualifiantes avec 7 participants, représentant 9,3 % du total des cadres. Les agents de maîtrise suivent avec 5 participants, représentant 6,7 % du total des agents de maîtrise. Les agents d'exécution ont également participé à ces formations avec 8 participants, représentant 10,7 % du total des agents d'exécution. Les formations qualifiantes semblent être plus populaires parmi les cadres, mais sont également accessibles aux autres catégories professionnelles.
- **Formation de sensibilisation** : Les agents d'exécution sont la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée avec 11 participants, ce qui représente 14,7 % du total des agents d'exécution. Les cadres ont également participé à ces formations avec 6 participants, représentant 8 % du total des cadres. Les agents de maîtrise ont le nombre le plus faible de participants avec 9, représentant 12 % du total des agents de maîtrise. Les formations de sensibilisation semblent être plus répandues parmi les agents d'exécution.

En conclusion, les données indiquent que les formations de perfectionnement sont accessibles à toutes les catégories socioprofessionnelles, bien que les agents d'exécution y participent davantage. Les formations qualifiantes sont plus populaires parmi les cadres, mais sont également accessibles aux autres catégories professionnelles. Les formations de sensibilisation semblent être plus répandues parmi les agents d'exécution.

**Tableau 16 : La répartition des enquêtés selon leur perception de la pertinence des formations**

Adéquation des formations avec le domaine travail des enquêtés	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	43	84,3%
<b>Non</b>	8	15,7%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

Une grande majorité des employés de l'échantillon (**84,3 %**) estime que les formations proposées sont en adéquation avec leur domaine de travail. Cela suggère que la SARL BL a

réussi à offrir des formations qui répondent aux besoins spécifiques de ses employés, en lien avec les compétences et les connaissances requises dans leur domaine. L'adéquation entre les formations et le travail contribuent à renforcer l'efficacité et la performance des employés.

Un pourcentage plus faible d'employés (**15,7 %**) estime que les formations ne sont pas en adéquation avec leur domaine de travail. Cela peut être le résultat d'un écart entre les attentes des employés et le contenu des formations proposées. Il est important de prêter attention à cette perception négative et d'identifier les raisons sous-jacentes à cette divergence afin d'améliorer l'adéquation des formations offertes.

L'adéquation entre les formations et le domaine de travail est un aspect essentiel du développement professionnel. Il est encourageant de constater que la majorité des employés perçoivent une cohérence entre les formations proposées et leur travail.

**Tableau 17: La répartition des enquêtés selon leurs attentes en matière de formation**

Attentes en matière de formation professionnelle	Effectif	Pourcentage
Oui	37	72,5%
Non	14	27,5%
Total	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

D'après les données du tableau ci-dessus, cette répartition de l'échantillon montre que **72,5 %** des employés estiment que leurs attentes en matière de formation professionnelle sont satisfaites à la SARL Bejaia Logistique, tandis que **27,5 %** estiment que leurs attentes ne sont pas atteintes. Une majorité des employés (**72,5 %**) exprime donc une satisfaction quant à la réponse de l'entreprise à leurs attentes en matière de formation professionnelle. Cela suggère que la SARL Bejaia Logistique parvient à répondre aux besoins de développement professionnel de ses employés et à leur offrir des opportunités d'apprentissage pertinentes. Cependant, il est également important de noter que près d'un quart des employés (**27,5 %**) ne sont pas satisfaits de la manière dont leurs attentes en matière de formation professionnelle sont prises en compte.

**Tableau 18 : La répartition des enquêtés en fonction leur satisfaction par rapport aux formations qu'ils ont reçues**

Le degré de satisfaction par rapport aux formations	Effectif	Pourcentage
<b>Peu satisfait 10-15%</b>	2	3,9%
<b>Moyennement satisfait 35- 50%</b>	21	41,2%
<b>Amplement satisfait 50- 75%</b>	17	33,3%
<b>Totalement satisfait 75% - 100%</b>	11	21,6%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

### Lecture :

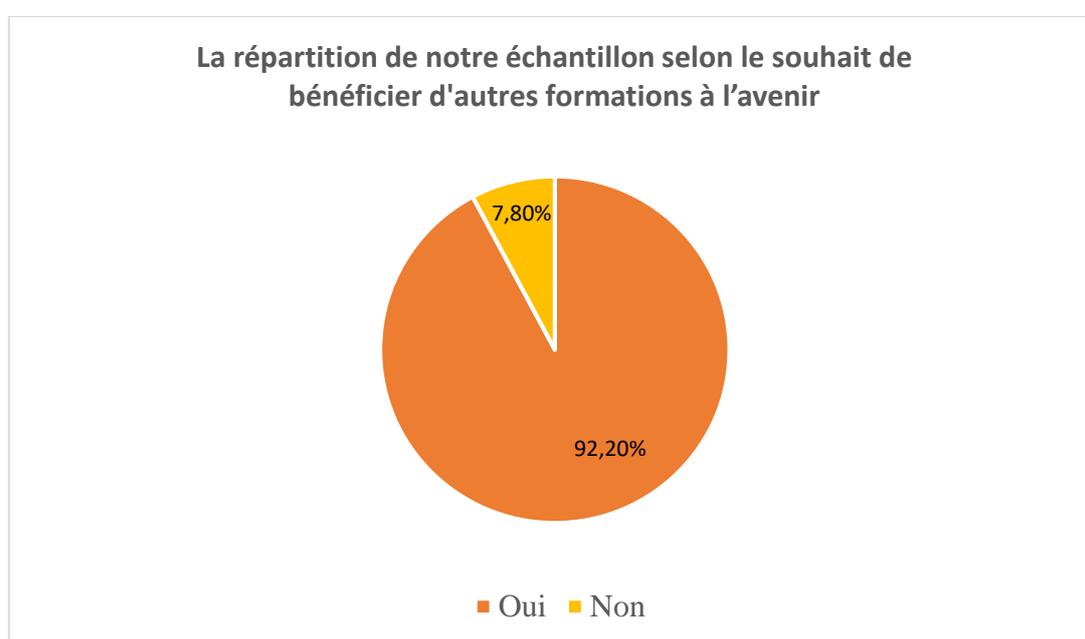
Selon les données formulées le **tableau 18** ci-dessus, seulement **3,9 %** des employés ont exprimé un degré de satisfaction peu élevé par rapport aux formations auxquelles ils ont participé. Cela indique qu'un nombre limité d'employés a trouvé les formations insuffisamment utiles ou pertinentes par rapport à leurs attentes ou à leurs besoins professionnels. La majorité des employés (**41,2 %**) a exprimé un niveau de satisfaction moyen quant aux formations reçues. Cela suggère qu'ils ont trouvé les formations bénéfiques dans une certaine mesure, mais qu'il y a également des aspects qui pourraient être améliorés pour mieux répondre à leurs attentes et besoins. Un pourcentage de **33,3 %** des employés ont indiqué être amplement satisfaits des formations qu'ils ont suivies. Cela signifie qu'ils ont trouvé les formations largement utiles, pertinentes et bénéfiques pour leur développement professionnel. Ils ont probablement acquis des connaissances et des compétences qui ont eu un impact positif sur leur travail. Un pourcentage plus faible d'employés (**21,6 %**) a exprimé un degré de satisfaction totale par rapport aux formations qu'ils ont suivies. Cela suggère qu'ils ont trouvé les formations extrêmement utiles, pertinentes et en adéquation avec leurs attentes et leurs besoins professionnels. Ils ont pu tirer le meilleur parti des formations et en ont retiré des bénéfices significatifs.

En conclusion, la majorité des employés semble être au moins moyennement satisfaite des formations qu'ils ont reçues, bien que des niveaux de satisfaction plus élevés soient également exprimés.

**Tableau 19 : La répartition des enquêtés selon leur souhait de bénéficier d'autres formations à l'avenir**

Souhait de bénéficier d'autres formations à l'avenir	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	47	92,2%
<b>Non</b>	4	7,8%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Figure 11 : La répartition de notre échantillon selon le souhait de bénéficier d'autres formations à l'avenir****Lecture :**

D'après les données du tableau 19, nous constatons que la grande majorité de l'échantillon (**92,2 %**) exprime le souhait de bénéficier d'autres formations, tandis qu'une minorité (**7,8 %**) ne souhaite pas en bénéficier.

Cette répartition indique un fort intérêt des employés pour le développement professionnel continu et la volonté d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. La volonté élevée de bénéficier d'autres formations peut être considérée comme un indicateur positif de l'engagement des employés envers leur propre croissance professionnelle et leur désir de rester compétitifs sur le marché du travail. Il est important pour l'entreprise de prendre en compte ces

attentes et d'offrir des opportunités de formation supplémentaires qui répondent aux besoins des employés. Cela peut contribuer à leur satisfaction et à leur motivation, ainsi qu'au renforcement des compétences et de l'efficacité organisationnelle.

**Tableau 20 : La répartition des enquêtés selon le type de formation dont ils souhaitent bénéficier**

Types de formations	Effectifs	Pourcentage
<b>Formation de perfectionnement</b>	25	39,1%
<b>Formation qualifiante</b>	34	53,1%
<b>Formation de sensibilisation</b>	5	7,8%
<b>Total</b>	64	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

Selon les données ci-dessus dans le tableau 20, nous constatons que nous avons enregistré 64 réponses vu que la question concernée est de type à choix multiple. Les données de ce tableau sont réparties comme suit :

- **Formation de perfectionnement** : 39,1 % des employés expriment leur intérêt pour ce type de formation. Il s'agit d'une formation visant à améliorer les compétences existantes, à développer de nouvelles compétences et à approfondir les connaissances dans un domaine spécifique.
- **Formation qualifiante** : 53,1 % des employés souhaitent bénéficier de formations qualifiantes. Ce type de formation est conçu pour développer des compétences spécifiques liées à un métier ou à une profession particulière.
- **Formation de sensibilisation** : 7,8 % des employés expriment leur souhait de bénéficier de formations de sensibilisation. Ces formations ont pour objectif de sensibiliser les participants à des enjeux spécifiques, tels que la diversité, l'inclusion, la santé et la sécurité au travail, ou d'autres sujets pertinents pour l'organisation.

Cette répartition indique que les employés ont des préférences variées en matière de formation, avec un intérêt marqué pour les formations qualifiantes et les formations de perfectionnement. Cela souligne l'importance pour l'entreprise de proposer une gamme diversifiée de formations afin de répondre aux besoins et aux attentes individuels des employés.

**Tableau 21 : La répartition des enquêtés selon les avantages qu'ils tirent des formations dont ils ont bénéficié.**

Avantages des formations	Effectif	Pourcentage
<b>Promotion de vos qualifications professionnelles</b>	19	19,2%
<b>Adaptation de vos compétences aux exigences de votre environnement de travail</b>	29	29,3%
<b>Développement d'un sentiment de dévouement vis-à-vis de Sarl BL</b>	16	16,2%
<b>Avoir davantage confiance en vos capacités, gagner en autonomie, être plus motivé</b>	18	18,2%
<b>Améliorer votre capacité d'adaptation, votre ouverture aux autres</b>	17	17,2%
<b>Total</b>	99	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

### Lecture :

Les données inscrites dans le tableau ci-dessus indiquent que **19,2 %** des salariés ont bénéficié d'une promotion de leurs qualifications professionnelles grâce aux formations suivies. Cela suggère que ces formations ont contribué à améliorer leurs compétences et leur expertise dans leur domaine de travail, ce qui leur a permis de progresser professionnellement.

**29,3 %** des salariés ont noté que les formations leur ont permis d'adapter leurs compétences aux exigences de leur environnement de travail. Cela indique que les formations ont aidé ces salariés à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux défis et aux évolutions de leur secteur professionnel. **16,2 %** des salariés ont exprimé que les formations ont contribué à développer un sentiment de dévouement envers l'entreprise. Cela peut suggérer que les formations ont renforcé leur engagement envers leur employeur, en leur offrant des

opportunités de développement professionnel et en démontrant l'investissement de l'entreprise dans leur croissance. **18,2 %** des salariés ont mentionné que les formations leur ont permis d'avoir davantage confiance en leurs capacités, de gagner en autonomie et d'être plus motivés. Cela souligne l'impact positif des formations sur le développement personnel des salariés, en renforçant leur estime de soi et leur motivation à accomplir leur travail. **17,2 %** des salariés ont constaté une amélioration de leur capacité d'adaptation et de leur ouverture aux autres grâce aux formations suivies. Cela suggère que les formations ont contribué à développer leur agilité professionnelle et leur capacité à interagir efficacement avec leurs collègues et leur environnement de travail.

Veillez noter que les pourcentages totaux dépassent 100 % et que l'effectif des répondants dépassent le nombre de notre échantillon (51), ce qui est dû à la nature de la question (choix multiples) concernée et cela indique que certains salariés ont mentionné plusieurs avantages tirés des formations.

Cette répartition met en évidence les multiples avantages que les salariés ont tirés des formations, tant sur le plan professionnel que personnel. Ces avantages incluent le développement des compétences, l'adaptation au travail, l'engagement envers l'entreprise, l'amélioration de la confiance et de la motivation, ainsi que l'ouverture aux autres.

Selon SEKIOU, la formation permet de maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation, d'améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation, de favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs, de contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines. (LAKHDAR, 1986, p. 292)

La formation est un investissement essentiel pour les organisations, car elle permet de maintenir un niveau de compétences adéquat, d'améliorer l'avancement professionnel des employés, d'optimiser l'efficacité des nouveaux arrivants, de réduire les accidents et les départs, et de soutenir la stratégie d'expansion et la gestion des ressources humaines.

**Tableau 22 : La répartition des enquêtés selon leur perception de la relation entre formation et sentiment de dévouement.**

Relation entre formation et sentiment de dévouement envers SARL BL	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	36	70,6%
<b>Non</b>	15	29,4%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

Selon le **tableau 22** ci-dessus, 36 salariés, soit 70,6% de l'échantillon, estiment que les formations dispensées par SARL BL contribuent au développement de leur sentiment de dévouement envers elle. Cela suggère que ces formations ont un impact positif sur l'engagement et l'attachement des salariés envers l'entreprise. Cependant, 15 salariés, soit 29,4% de l'échantillon, estiment que les formations ne contribuent pas au développement de leur sentiment de dévouement envers SARL BL. Cela indique que ces salariés ne perçoivent pas de lien direct entre les formations et leur engagement envers l'entreprise.

**2. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :****Tableau 23 : Répartition des enquêtés selon leur connaissance des valeurs de SARL BL**

Désignation des valeurs de BL par les salariés	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	50	98,0 %
<b>Non</b>	1	2,0 %
<b>Total</b>	51	100 %

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

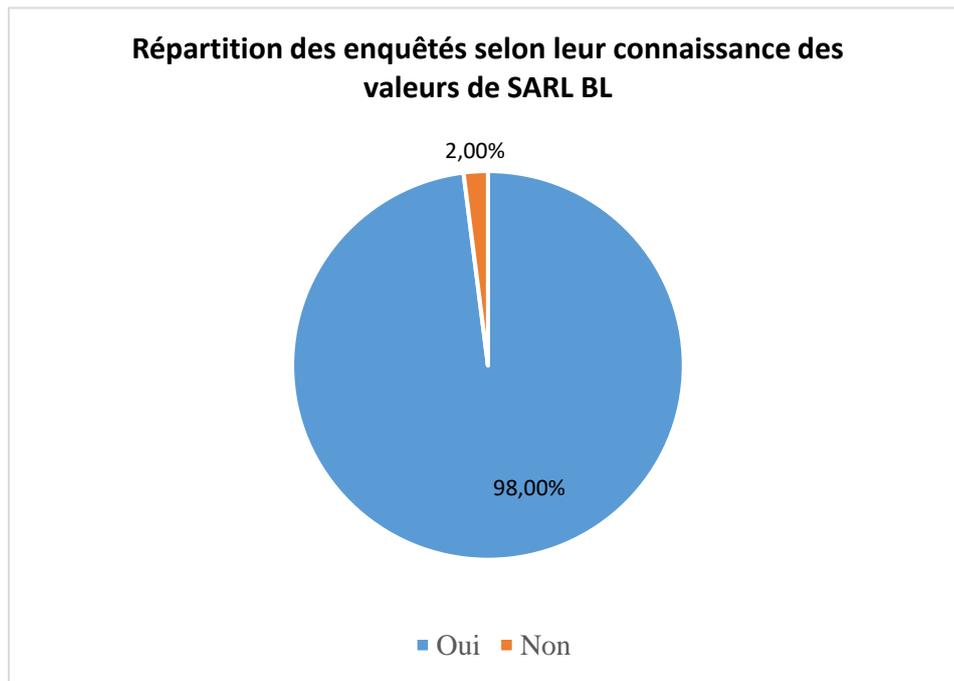


Figure 12 : Répartition des enquêtés selon leur connaissance des valeurs de SARL BL

#### Lecture :

Selon les données du tableau et la représentation graphique ci-dessus, 50 enquêtés, soit 98,0% de l'échantillon, déclarent connaître les valeurs de SARL BL. Cela indique que la grande majorité des enquêtés sont conscients des valeurs de l'entreprise. Cependant, 1 enquêté, soit 2,0% de l'échantillon, déclare ne pas connaître les valeurs de SARL BL.

La connaissance des valeurs de l'entreprise peut avoir un impact sur l'engagement et le sentiment d'appartenance des salariés. Si une grande majorité des enquêtés déclare connaître les valeurs de SARL BL, cela peut suggérer une communication efficace de ces valeurs au sein de l'organisation. Cependant, il est également nécessaire d'explorer plus en détail la compréhension et l'interprétation des valeurs par les salariés afin d'évaluer leur alignement effectif avec la culture et les pratiques de l'entreprise, ce que nous allons entamer au cours de cette analyse dans les prochains points.

Une valeur possède un potentiel d'investissement significatif, car sa mise en pratique engendre une satisfaction profonde. Lorsqu'une telle aspiration se concrétise, l'individu ressent un sentiment d'accomplissement et de réalisation. (Rey, 2008)

**Tableau 24 : Répartition des enquêtés selon l'enseignement sur les valeurs de SARL BL depuis l'intégration**

Enseignement des valeurs	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	31	60,8%
<b>Non</b>	16	31,4%
<b>Jamais</b>	4	7,8%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

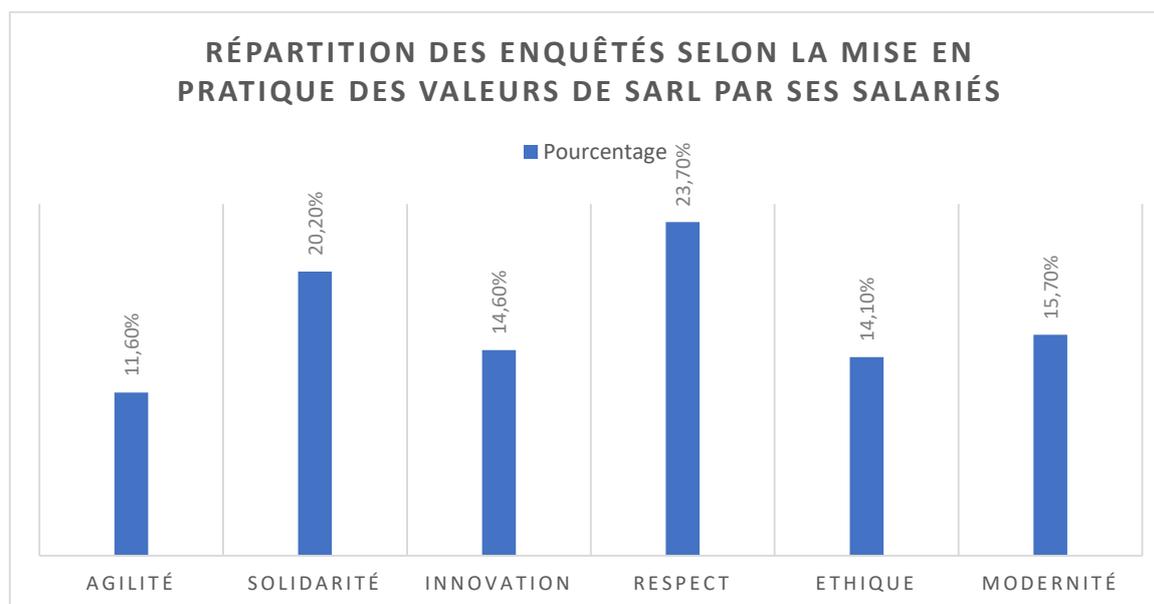
L'analyse de ces données ci-dessus, nous permettent d'affirmer qu'un effectif de 31 enquêtés, soit **60,8%** de l'échantillon, déclarent avoir bénéficié d'un enseignement sur les valeurs de SARL BL depuis leur intégration. Cela indique qu'une majorité des enquêtés ont eu l'opportunité de recevoir des informations ou une formation sur les valeurs de l'entreprise. 16 enquêtés autres, soit **31,4%** de l'échantillon, déclarent ne pas avoir bénéficié d'un enseignement sur les valeurs de SARL BL depuis leur intégration. Cela peut suggérer une lacune dans la communication ou la formation des salariés concernant les valeurs de l'entreprise. Et enfin, 4 enquêtés, soit **7,8%** de l'échantillon, indiquent n'avoir jamais reçu d'enseignement sur les valeurs de SARL BL.

Ces résultats soulignent l'importance d'un enseignement ou d'une sensibilisation aux valeurs de l'entreprise pour permettre aux salariés de les comprendre et de les intégrer dans leur travail quotidien. Un investissement dans la communication et la formation sur les valeurs peut contribuer à renforcer l'alignement des salariés avec la culture et les objectifs de l'entreprise.

**Tableau 25 : Répartition des enquêtés selon leur mise en pratique des valeurs de SARL par ses salariés**

Pratique des valeurs	Effectif	Pourcentage
<b>Éthique</b>	28	14,1%
<b>Innovation</b>	29	14,6%
<b>Modernité</b>	31	15,7%
<b>Solidarité</b>	40	20,2%
<b>Agilité</b>	23	11,6%
<b>Respect</b>	47	23,7%
<b>Total</b>	198	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise SARL BL, mars à mai 2023.



**Figure 13 : Répartition des enquêtés selon la mise en pratique des valeurs de SARL par ses salariés.**

**Lecture :**

La lecture du tableau 25 et la représentation graphique ci-dessus, nous permettent de constater que 28 enquêtés, soit **14,1%** de l'échantillon, estiment que **l'éthique** est une valeur qui est mise en pratique à SARL BL. 29 enquêtés, soit **14,6%** de l'échantillon, considèrent que **l'innovation** est une valeur qui est mise en pratique à SARL BL. 31 enquêtés, soit **15,7%** de l'échantillon, indiquent que la modernité est une valeur qui est mise en pratique à SARL BL. 40 enquêtés, soit **20,2%** de l'échantillon, estiment que la **solidarité** est une valeur qui est mise en pratique à SARL BL. 23 enquêtés, soit **11,6%** de l'échantillon, considèrent que **l'agilité** est une valeur qui est mise en pratique à SARL BL. 47 enquêtés, soit **23,7%** de l'échantillon, estiment que le **respect** est une valeur qui est mise en pratique à SARL BL.

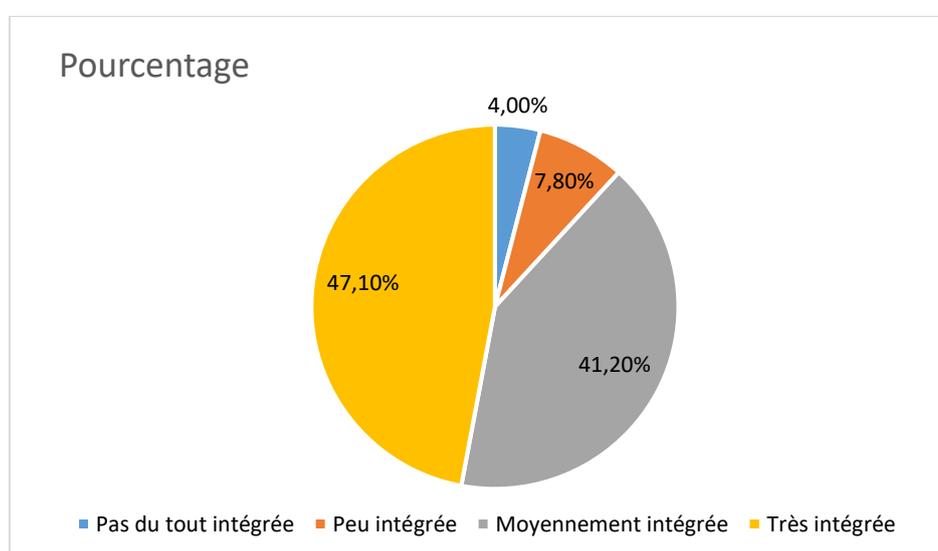
Ces résultats indiquent que la solidarité et le respect sont perçus comme les valeurs les plus mises en pratique à SARL BL selon les réponses des enquêtés. Cependant, il est important de noter que chaque valeur a été identifiée par un pourcentage significatif d'enquêtés, ce qui suggère que plusieurs valeurs sont effectivement mises en pratique au sein de l'entreprise.

Une valeur possède un potentiel d'investissement significatif, car sa mise en pratique engendre une satisfaction profonde. Lorsqu'une telle aspiration se concrétise, l'individu ressent un sentiment d'accomplissement et de réalisation. (Rey, 2008)

**Tableau 26 : Répartition des enquêtés selon leur perception de l'intégration des valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes**

Intégrations des valeurs dans les activités quotidiennes des salariés	Effectif	Pourcentage
<b>Pas du tout intégrée</b>	2	4,0%
<b>Peu intégrée</b>	4	7,8%
<b>Moyennement intégrée</b>	21	41,2%
<b>Très intégrée</b>	24	47,1%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Figure 14 : La répartition des enquêtés selon leur perception de l'intégration des valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes****Lecture :**

À travers la lecture du tableau 26 et la figure 12, nous pouvons constater que 2 enquêtés, soit **4,0%** de l'échantillon, estiment que les valeurs de SARL BL ne sont **pas du tout intégrées** dans les activités quotidiennes. 4 enquêtés, soit **7,8%** de l'échantillon, estiment que les valeurs de SARL BL sont **peu intégrées** dans les activités quotidiennes. 21 enquêtés, soit **41,2%** de l'échantillon, considèrent que les valeurs de SARL BL sont **moyennement intégrées** dans les activités quotidiennes de leur département. 24 enquêtés, soit **47,1%** de l'échantillon, estiment que les valeurs de SARL BL sont **très intégrées** dans les activités quotidiennes de leur département.

Les résultats indiquent que la majorité des enquêtés ( $41,2\% + 47,1\% = 88,3\%$ ) estiment que les valeurs de SARL BL sont au moins moyennement intégrées dans leurs activités quotidiennes. Cependant, il est important de noter que certains enquêtés ( $4,0\% + 7,8\% = 11,8\%$ ) estiment que l'intégration des valeurs est faible ou inexistante. Cela peut indiquer un potentiel d'amélioration dans la diffusion et l'incorporation des valeurs de l'entreprise au sein des différentes équipes.

**Tableau 27 : La répartition des enquêtés selon les valeurs de SARL BL auxquelles ils s'identifient personnellement.**

Indentification personnelle des salariés aux valeurs	Effectif	Pourcentage
<b>Éthique</b>	19	13,7%
<b>Innovation</b>	15	10,8%
<b>Modernité</b>	17	12,2%
<b>Solidarité</b>	34	24,5%
<b>Agilité</b>	13	9,4%
<b>Respect</b>	41	29,5%
<b>Total</b>	139	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

### Lecture :

Selon les données du tableau 27, 19 enquêtés, soit **13,7%** de l'échantillon, se sentent personnellement identifier à la valeur « **Éthique** » de SARL BL. 15 enquêtés, soit **10,8%** de l'échantillon, se sentent personnellement identifiés à la valeur « **Innovation** ». 17 enquêtés, soit **12,2%** de l'échantillon, se sentent personnellement identifiés à la valeur « **Modernité** ». 34 enquêtés, soit **24,5%** de l'échantillon, se sentent personnellement identifiés à la valeur « **Solidarité** ». 13 enquêtés, soit **9,4%** de l'échantillon, se sentent personnellement identifiés à la valeur « **Agilité** » de SARL BL. 41 enquêtés, soit **29,5%** de l'échantillon, se sentent personnellement identifiés à la valeur « **Respect** ».

Ces résultats montrent que la valeur à laquelle la majorité des enquêtés s'identifient personnellement est le **respect**, avec **29,5%** des enquêtés sélectionnant cette valeur. La **solidarité** arrive en deuxième position avec **24,5%** des enquêtés qui s'identifient à cette valeur. Les autres valeurs ont également été sélectionnées par une partie des enquêtés, mais à une moindre mesure. Ces résultats reflètent la diversité des valeurs auxquelles les individus peuvent

s'identifier au sein de l'entreprise, et mettent en évidence l'importance de prendre en compte cette diversité lors de la promotion et de la communication des valeurs au sein de SARL BL.

**Tableau 28 : Répartition des enquêtés selon leur pratique des valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes**

Exercice ses valeurs quotidien	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	41	80,4%
<b>Non</b>	10	19,6%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

### Lecture :

Selon les données du tableau 28, 41 enquêtés, soit 80,4% de l'échantillon, déclarent mettre en pratique les valeurs enseignées par SARL BL au quotidien dans leur travail. 10 enquêtés, soit 19,6% de l'échantillon, déclarent ne pas mettre en pratique les valeurs enseignées par SARL BL.

Ces résultats indiquent que la majorité des enquêtés (80,4%) affirment mettre en pratique les valeurs de SARL BL dans leurs activités quotidiennes. Cependant, il est important de noter qu'une minorité (19,6%) déclare ne pas mettre en pratique ces valeurs.

En recrutant et en communiquant autour de certaines valeurs, l'entreprise attire des candidats qui partagent déjà ces comportements. De leur côté, les candidats qui ne sont pas compatibles avec ces valeurs (ceux qui ne partagent pas les mêmes valeurs) ne resteront pas dans cet environnement. (Chaminade, 2006, p. 31)

**Tableau 29 : Répartition des enquêtés selon leur perception de rapport entre les valeurs de l'entreprise et le sentiment de fidélité.**

Rapport entre valeurs et sentiment de fidélité	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	46	90,2%
<b>Non</b>	4	9,8%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

Selon les données contenues dans le tableau 29, 46 enquêtés, soit **90,2%** de l'échantillon, estiment que les valeurs de SARL BL leur permettent de développer leur sentiment de fidélité vis-à-vis d'elle. 4 enquêtés, soit **9,8%** de l'échantillon, estiment que les valeurs de SARL BL ne leur permettent pas de développer leur sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise.

Ces résultats indiquent que la grande majorité des enquêtés (**90,2%**) considèrent que les valeurs de SARL BL contribuent au développement de leur sentiment de fidélité envers l'entreprise. Cependant, il est important de noter qu'une petite partie des enquêtés (9,8%) ne perçoivent pas cette relation entre les valeurs de l'entreprise et leur sentiment de fidélité. Il est encourageant de constater que la plupart des enquêtés reconnaissent l'impact positif des valeurs de SARL BL sur leur fidélité envers l'entreprise. Cela souligne l'importance de continuer à promouvoir et à renforcer ces valeurs au sein de l'organisation pour favoriser l'engagement et la fidélité des salariés.

**Tableau 30 : La rapport ancienneté et valeurs comme facteur de développement du sentiment de fidélité**

			Ces valeurs permettent-elles selon vous de développer votre sentiment de fidélité vis-à-vis de Sarl BL ?		Total
			Oui	Non	
<b>Ancienneté au sein de Sarl BL</b>	1 à 3 ans	Effectif	21	2	23
		% de l'ancienneté au sein de Sarl BL	91,3%	8,7%	100%
	4 à 6 ans	Effectif	8	1	9
		% de l'ancienneté au sein de Sarl BL	88,9%	11,1%	100%
	7 à 10 ans	Effectif	9	2	11
		% de l'ancienneté au sein de Sarl BL	81,8%	18,2%	100%
	Plus de 10 ans	Effectif	8	0	8
		% de l'ancienneté au sein de Sarl BL	100,0%	0,0%	100%
Total	Effectif	46	5	51	
	% de l'ancienneté au sein de Sarl BL	90,2%	9,8%	100%	

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

En analysant ce tableau ci-dessus, on peut observer que :

Parmi les enquêtés ayant une ancienneté de **[1 à 3 ans]**, 91,3% estiment que les valeurs de SARL BL contribuent au développement de leur sentiment de fidélité, tandis que 8,7% pensent le contraire. Pour ceux ayant une ancienneté de **[4 à 6 ans]**, 88,9% perçoivent un lien entre les valeurs de l'entreprise et leur sentiment de fidélité, tandis que 11,1% ne le ressentent pas. Parmi les enquêtés ayant une ancienneté de **[7 à 10 ans]**, 81,8% estiment que les valeurs de SARL BL favorisent leur sentiment de fidélité, tandis que 18,2% ne partagent pas cette perception. Pour les enquêtés ayant une ancienneté de **[plus de 10 ans]**, 100% d'entre eux estiment que les valeurs de l'entreprise contribuent à leur sentiment de fidélité.

Au total, l'ensemble des enquêtés, 90,2% estiment que les valeurs de SARL BL favorisent le développement de leur sentiment de fidélité envers l'entreprise, tandis que 9,8% ne partagent pas cette opinion.

Ces résultats suggèrent une corrélation entre l'ancienneté des enquêtés et leur perception de la relation entre les valeurs de SARL BL et leur sentiment de fidélité. Plus l'ancienneté est longue, plus la perception positive de cette relation semble augmenter.

Ainsi, Paillé (2004) avance des étapes distinctes selon le cycle de vie professionnel : le choc de la réalité (jusqu'à 30 ans), l'étape de socialisation (de 30 à 40 ans), d'enracinement (35-44 ans) et enfin le stade de retrait (+ de 50ans).

L'état d'esprit des salariés à l'égard de l'entreprise, leur satisfaction au travail et leur implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle. Il peut s'avérer indispensable de fidéliser des salariés en fin de carrière, ces derniers pouvant être détenteurs de compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

### 3. Analyse et interprétation de résultats de la troisième hypothèse :

**Tableau 31 : La répartition des enquêtés selon leur perception du style adopté par SARL BL**

Styles de management adopté à Sarl BL	Effectif	Pourcentage
<b>Style participatif</b>	26	51,0%
<b>Style autoritaire</b>	12	23,5%
<b>Style du laisser-faire</b>	13	25,5%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

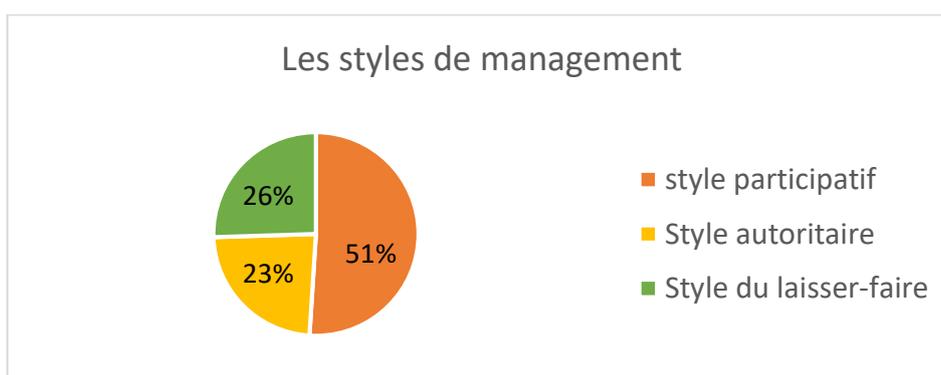


Figure 15 : La répartition des enquêtés selon leur perception du style adopté par SARL BL

#### Lecture :

Selon les données ci-dessus citées dans le tableau 31 et la représentation graphique 13, 26 enquêtés, soit **51%** de l'échantillon, estiment que ce style de management est le plus adopté à

SARL BL. 12 enquêtés, soit **23,5%** de l'échantillon, pensent que le style autoritaire est le plus adopté à SARL BL. Et 13 enquêtés, soit **25,5%** de l'échantillon, perçoivent le style du laisser-faire comme le plus adopté à SARL BL.

Au total, sur les 51 enquêtés, 51% estiment que le style participatif est le plus adopté à SARL BL, tandis que 23,5% pensent que c'est le style autoritaire et 25,5% considèrent que c'est le style du laisser-faire. Ces résultats montrent une répartition relativement équilibrée des perceptions des enquêtés quant au style de management adopté à SARL BL, avec une légère prédominance du style participatif.

**Tableau 32 : La répartition des enquêtés selon leur perception de la qualité des relations avec les responsables hiérarchique**

La qualité de la relation	Effectif	Pourcentage
<b>Une parfaite entente</b>	24	47,1%
<b>Une mésentente</b>	2	3,9%
<b>Un esprit de collaboration</b>	15	29,4%
<b>Un esprit d'esprit</b>	4	7,8%
<b>Un rapport de confiance</b>	6	11,7%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

### Lecture :

Selon les données ci-dessus citées dans le tableau 31, parmi les enquêtés, 24 d'entre eux, soit **47,1%** de l'échantillon, déclarent avoir une parfaite entente avec leur responsable hiérarchique. 2 enquêtés, soit **3,9%** de l'échantillon, rapportent avoir une mésentente avec leur responsable hiérarchique. 15 enquêtés, soit **29,4%** de l'échantillon, indiquent avoir un esprit de collaboration avec leur responsable hiérarchique. 4 enquêtés, soit **7,8%** de l'échantillon, expriment avoir un esprit d'ouverture avec leur responsable hiérarchique. 6 enquêtés, soit **11,7%** de l'échantillon, affirment avoir un rapport de confiance avec leur responsable hiérarchique.

Ces résultats montrent une diversité de perceptions de la qualité de la relation entre les enquêtés et leur responsable hiérarchique, avec une majorité, ( $47,1\% + 29,4\% = 76,5$ ), déclarant une parfaite entente ou un esprit de collaboration.

**Tableau 33 : La répartition des enquêtés selon les moyens d'encouragement utilisés par les managers**

Les moyens d'encouragement utilisés par les managers	Effectif	Pourcentage
<b>Aucun</b>	9	13,6%
<b>Formation offerte</b>	11	16,7%
<b>Message écrit</b>	27	40,9%
<b>Remerciement et hommage rendu en public</b>	19	28,8%
<b>Total</b>	66	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

### Lecture :

D'abord, en observant le tableau 33, ci-dessus, on constate que le total dépasse la taille de notre échantillon, cela est dû à la nature de la question concernée qui est de type à choix multiple.

Puis, parmi les moyens utilisés par les managers à l'encontre des salariés contenus dans le tableau ci-dessus, retrouve 27 enquêtés, soit **40,9%** de l'échantillon, rapportent que leur manager utilise des messages écrits comme moyen d'encouragement. Suivi de 19 enquêtés, soit **28,8%** de l'échantillon, déclarent que leur manager utilise des remerciements et des hommages rendus en public comme moyen d'encouragement. Puis, 11 enquêtés, soit **16,7%** de l'échantillon, indiquent que leur manager utilise la formation comme moyen d'encouragement. Et en fin, 9 enquêtés, soit **13,6%** de l'échantillon, déclarent ne pas bénéficier de moyens d'encouragement de la part de leur manager.

Au total, sur les 66 enquêtés, **40,9%** indiquent que leur manager utilise des **messages écrits** comme moyen d'encouragement, suivi par les **remerciements et hommages rendus en public (28,8%)** et les formations offertes (**16,7%**). Un certain nombre d'enquêtés (**13,6%**) déclarent ne bénéficier d'aucun moyen d'encouragement de la part de leur manager.

Ces résultats montrent une diversité dans les moyens d'encouragement utilisés par les managers, avec une prédominance des messages écrits et des remerciements/hommages rendus en public.

**Tableau 34 : La répartition de la perception des enquêtés selon leur participation à la résolution des conflits au sein de l'entreprise**

Participez-vous à la résolution des conflits au sein de Sarl BL ?	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	27	52,9%
<b>Non</b>	30	47,1%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

En analysant ce tableau ci-dessus, 27 enquêtés, soit 52,9% de l'échantillon, déclarent participer à la résolution des conflits au sein de l'entreprise. 30 enquêtés, soit 47,1% de l'échantillon, indiquent ne pas participer à la résolution des conflits. 52,9% déclarent participer à la résolution des conflits, tandis que 47,1% ne participent pas.

Le fait que la majorité, soit 52,9% de l'échantillon révèle participer activement à la résolution des conflits indique un certain engagement de ces enquêtés dans la gestion des situations conflictuelles au sein de l'entreprise. Cependant, d'un autre côté, 47,1% des enquêtés ont indiqué ne pas participer à la résolution des conflits. Sous-entend qu'il est possible que ces personnes préfèrent éviter les situations conflictuelles ou qu'elles estiment que la responsabilité de la résolution des conflits incombe principalement aux supérieurs hiérarchiques ou à l'équipe de gestion.

**Tableau 35 : La répartition des enquêtés selon leur perception au soutien des managers dans l'accomplissement des activités quotidiennes.**

Soutien des managers envers les salariés	Effectif	Pourcentage
<b>Toujours</b>	18	35,3%
<b>Souvent</b>	30	58,8%
<b>Jamais</b>	3	5,9%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

Le tableau 35, on observe que sur un total de 51 enquêtés, 18 (**35,3%**) ont indiqué se sentir soutenus et encouragés par leur manager toujours, tandis que 30 (**58,8%**) ont déclaré se sentir soutenus souvent. Seuls 3 enquêtés (**5,9%**) ont répondu qu'ils ne se sentaient jamais soutenus par leur manager.

Ces résultats suggèrent que la majorité des enquêtés (**94,1%**) perçoivent un certain degré de soutien de la part de leur manager dans l'accomplissement de leurs activités quotidiennes. Plus de la moitié des enquêtés (**58,8%**) se sentent soutenus souvent, tandis qu'une proportion significative (**35,3%**) se sent soutenue en permanence.

Ces données sont encourageantes car elles indiquent que la plupart des employés de la SARL BL perçoivent un soutien de la part de leurs managers. Un soutien adéquat peut avoir un impact positif sur la motivation des employés envers l'entreprise. Lorsque les managers soutiennent leurs employés, cela peut renforcer leur confiance, favoriser leur engagement et améliorer leur performance au travail. Cependant, il est important de noter que **5,9%** des enquêtés ont déclaré ne jamais se sentir soutenus par leur manager. Ces employés peuvent ressentir un manque de reconnaissance ou de soutien dans leur travail, ce qui pourrait potentiellement affecter leur motivation et peut les pousser à ne pas s'impliquer dans leurs activités quotidiennes au sein de l'entreprise

**Tableau 36 : Répartition des enquêtés selon le type de leur participation au sein de SARL BL**

Types de participation	Effectif	Pourcentage
<b>Prise de décision</b>	27	33,8%
<b>Organisation du travail</b>	32	40,0%
<b>Au choix du temps de travail</b>	7	8,8%
<b>Au choix des outils de travail</b>	14	17,5%
<b>Total</b>	80	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

D'abord, en observant le tableau 36, ci-dessus, on constate que le total de l'effectif des enquêtés dépasse la taille de notre échantillon, cela signifie que la question concernée qui est de type à choix multiple. Ensuite les résultats indiquent que :

Parmi les enquêtés, **33,8%** déclarent participer à **la prise de décision** au sein de l'entreprise. Cela indique que ces employés sont impliqués dans le processus de prise de décision, ce qui peut favoriser leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'organisation. Leur participation active à la prise de décision peut également conduire à des décisions plus éclairées et à une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise. En ce qui concerne **l'organisation du travail**, **40%** des enquêtés déclarent y participer. Cela signifie qu'ils ont un rôle actif dans l'organisation de leurs tâches et de leur emploi du temps, ce qui peut leur permettre de mieux gérer leur charge de travail et d'adapter leurs activités en fonction de leurs besoins et de ceux de l'entreprise. Une participation à l'organisation du travail peut contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'à une plus grande autonomie dans l'exécution des tâches. Environ **8,8%** des enquêtés ont déclaré participer au **choix du temps de travail**. Cela indique qu'ils ont une certaine flexibilité dans la gestion de leurs horaires de travail, ce qui peut favoriser leur bien-être et leur satisfaction au travail. La possibilité de choisir son temps de travail peut répondre aux besoins individuels des employés en termes de disponibilité et de conciliation travail-vie personnelle. Enfin, **17,5%** des enquêtés participent au **choix des outils de travail**. Cela signifie qu'ils ont une influence sur les outils et les ressources utilisés dans leur travail quotidien. Leur participation à cette décision peut contribuer à l'adoption d'outils plus efficaces et adaptés, ce qui peut améliorer leur productivité et leur satisfaction au travail.

**Tableau 37 : La répartition des enquêtés par rapport au degré de leur participation à la prise de décision au sein de SARL BL**

Consultation par rapport à la prises de décisions	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	37	72,5%
<b>Non</b>	11	21,6%
<b>Parfois</b>	3	5,9%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

Parmi les enquêtés, **72,5%** déclarent être **consultés** lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au sein de l'entreprise. Cela signifie qu'ils sont impliqués dans le processus de prise de décision et que leur avis est pris en compte. Une telle consultation peut témoigner d'un environnement de travail participatif et d'une culture organisationnelle qui valorise la contribution de chaque membre de l'équipe. Environ **5,9%** des enquêtés indiquent être « **parfois** » consulter lors de la prise de décision. Cela peut indiquer une certaine variation dans la manière dont les décisions sont prises, certaines nécessitant la participation de tous les employés, tandis que d'autres peuvent être prises de manière plus restreinte.

En revanche, **21,6%** des enquêtés indiquent ne pas être consultés lors des prises de décision. Cela peut indiquer une structure de décision plus centralisée, où les décisions sont prises par un groupe restreint sans impliquer l'ensemble des employés. Cependant, il est important de noter que chaque entreprise a son propre style de prise de décision et qu'il peut y avoir des situations où la consultation de tous les employés n'est pas nécessaire ou appropriée.

Dans l'ensemble, une grande majorité des enquêtés déclarent être consultés lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au sein de SARL BL. Cela peut favoriser leur sentiment d'appartenance, d'engagement et de responsabilité envers l'entreprise. La consultation des employés peut également conduire à des décisions plus éclairées et à une meilleure acceptation des changements ou des initiatives mises en place par l'entreprise.

**Tableau 38 : La répartition des enquêtés selon la considération de leurs avis lors de la prise de décisions.**

La considération des avis des salariés par les managers		
	Effectif	Pourcentage
<b>Toujours</b>	3	5,9
<b>Souvent</b>	12	23,5
<b>Parfois</b>	22	43,1
<b>Rarement</b>	1	2,0
<b>Total</b>	38	74,5

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

Selon les données inscrites dans le tableau ci-dessus, parmi les enquêtés, **5,9%** déclarent que leurs avis sont toujours pris en considération. Cela indique que l'entreprise accorde une grande importance à la contribution et aux idées de ses employés, et qu'elle valorise leur perspective dans le processus de prise de décision. Environ **23,5%** des enquêtés indiquent que leurs avis sont souvent pris en considération. Cela signifie que leurs idées et opinions sont régulièrement prises en compte par l'entreprise, ce qui peut contribuer à leur sentiment de valorisation et d'implication dans le fonctionnement de l'organisation. Pour **43,1%** des enquêtés, leurs avis sont parfois pris en considération. Cela suggère qu'il peut y avoir une certaine variation dans la manière dont les avis des employés sont pris en compte, en fonction du contexte ou de la nature spécifique de la décision à prendre. Seulement **2,0%** des enquêtés estiment que leurs avis sont rarement pris en considération. Cela peut indiquer un faible niveau de participation des employés dans le processus de prise de décision ou une culture organisationnelle où les idées des employés sont moins valorisées.

Dans l'ensemble, la majorité des enquêtés (**74,5%**) indique que leurs avis sont pris en considération à différents degrés au sein de SARL BL. Cela peut être perçu positivement, car cela démontre une ouverture à la contribution des employés et à la diversité des idées.

**Tableau 39 : La répartition des enquêtés selon leur perception quant à la promotion de l'esprit d'équipe au sein de SARL BL**

Esprit d'équipe	Fréquence	Pourcentage
Oui	49	96,1%
Non	2	3,9%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

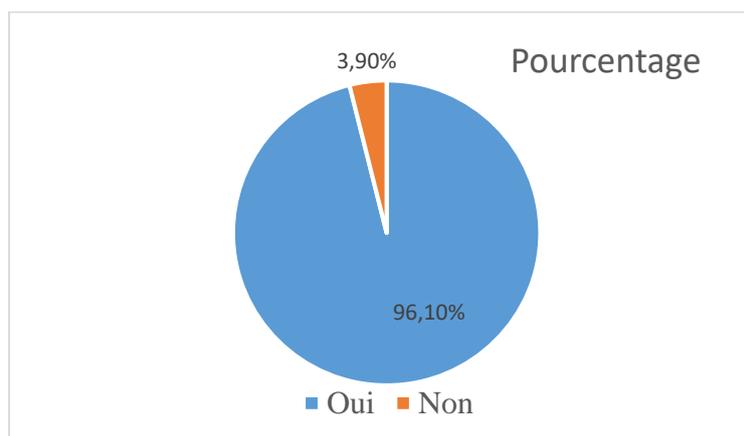
**Figure 16 : La répartition des enquêtés selon leur perception quant à la promotion de l'esprit d'équipe au sein de SARL BL****Lecture :**

Tableau ci-dessus signifie que parmi les enquêtés, **96,1%** affirment que leur manager met en avant l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise. Cela indique que la collaboration et la coopération sont valorisées et encouragées par les responsables hiérarchiques, ce qui peut contribuer à la cohésion et à l'efficacité de l'équipe. Cependant, seulement **3,9%** des enquêtés estiment que leur manager ne met pas en avant l'esprit d'équipe. Il est possible que dans ces cas-là, la collaboration et la dynamique d'équipe ne soient pas suffisamment encouragées ou mises en valeur, ce qui peut potentiellement affecter le climat de travail et la motivation collective.

Dans l'ensemble, la grande majorité des enquêtés (96,1%) perçoivent que leur manager favorise l'esprit d'équipe au sein de SARL BL. Cela suggère un environnement de travail propice à la collaboration et à la coopération entre les membres de l'équipe, ce qui peut contribuer à la satisfaction des employés et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Tableau 40 : La répartition des enquêtés selon leur perception par rapport aux avantages de l'esprit d'équipe prôné par les managers (question à choix multiples)**

Les avantages de l'esprit d'équipe	Effectif	Pourcentage
<b>Le développement de vos compétences professionnelles</b>	29	32,2%
<b>Le développement du sentiment d'engagement</b>	21	23,3%
<b>Meilleure communication et interconnexion</b>	30	33,3%
<b>Le partage culturel</b>	10	11,1%
<b>Total</b>	90	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

Dans ce tableau 40, nous pouvons constater à première vue que ses données dépassent la taille de notre échantillon car les enquêtés avaient la possibilité de choisir plusieurs réponses. Ensuite, parmi les enquêtés, **32,2%** estiment que l'esprit d'équipe promu par les managers permet le développement de leurs compétences professionnelles. Cela suggère que la collaboration et le travail d'équipe favorisent l'apprentissage mutuel et l'échange de connaissances au sein de l'équipe, ce qui peut contribuer à l'amélioration des compétences individuelles. **21%** des enquêtés considèrent que l'esprit d'équipe favorise le développement du sentiment d'engagement. Lorsque les membres de l'équipe travaillent ensemble vers un objectif commun, cela peut renforcer leur sentiment d'appartenance et d'implication dans l'entreprise. **33,3%** des enquêtés soulignent que l'esprit d'équipe favorise une meilleure communication et interconnexion. La collaboration et la coopération entre les membres de l'équipe facilitent la communication, le partage d'informations et la coordination des efforts, ce qui peut conduire à une plus grande efficacité et à de meilleures performances collectives. Enfin, **11,1%** des enquêtés mentionnent que l'esprit d'équipe permet le partage culturel. Travailler en équipe offre l'opportunité d'interagir avec des collègues aux origines et aux expériences diverses, favorisant ainsi l'échange culturel et l'enrichissement mutuel.

Dans l'ensemble, les enquêtés perçoivent plusieurs avantages liés à l'esprit d'équipe promu par les managers, tels que le développement des compétences professionnelles, le sentiment d'engagement, la meilleure communication et interconnexion, ainsi que le partage culturel.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de l'esprit d'équipe dans un environnement de travail productif et harmonieux.

**Tableau 41 : La répartition des enquêtés selon leur perception par rapport à la relation entre les avantages qu'offre le management participatif et leur réalité professionnelle**

La relation entre les avantages qu'offre le management participatif et la réalité professionnelle des salariés	Effectif	Pourcentage
Plus d'implication et cohésion	25	29,1%
Plus de valorisation de votre potentiel et de vos compétences	24	27,9%
L'estime et la reconnaissance de l'autre	19	22,1%
L'autonomie et la confiance	18	20,9%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

Lecture :

Selon les données inscrites dans le tableau ci-dessus, parmi les enquêtés, **29,1%** estiment que le management participatif entraîne une plus grande implication et cohésion dans leur réalité professionnelle. Cela suggère que la participation active des employés dans le processus de prise de décision et la collaboration avec leurs supérieurs hiérarchiques favorisent un environnement de travail engagé et harmonieux. **27,9%** des enquêtés estiment que le management participatif permet une meilleure valorisation de leur potentiel et de leurs compétences. Lorsque les employés sont impliqués dans la prise de décision et ont l'opportunité de contribuer activement à leur travail, ils se sentent reconnus et valorisés pour leurs compétences et leur expertise. **22,1%** des enquêtés mentionnent que le management participatif favorise l'estime et la reconnaissance de l'autre. En encourageant la collaboration et la prise en compte des idées et des perspectives de chacun, le management participatif crée un climat de respect mutuel et de reconnaissance des contributions individuelles. Enfin, **20,9%** des enquêtés estiment que le management participatif favorise l'autonomie et la confiance. Lorsque les employés ont la possibilité de prendre des décisions et d'agir de manière autonome, cela renforce leur confiance en leurs capacités et favorise leur développement professionnel.

Dans l'ensemble, les enquêtés perçoivent plusieurs avantages liés au management participatif, tels que l'implication et la cohésion accrues, la valorisation du potentiel et des compétences, l'estime et la reconnaissance de l'autre, ainsi que l'autonomie et la confiance. Ces résultats soulignent l'importance du management participatif dans la réalité professionnelle des employés et mettent en évidence les bénéfices qu'il peut apporter en termes d'engagement, de valorisation et de développement professionnel.

**Tableau 42 : La répartition des enquêtés selon le rapport entre le management adopté par SARL BL et le développement de leur sentiment d'engagement et d'implication envers elle.**

Rapport entre le style de management adopté à Sarl BL et le développement du sentiment d'engagement	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	39	76,5%
<b>Non</b>	12	23,5%
<b>Total</b>	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

Selon cette répartition des enquêtés visible dans le tableau ci-dessus, **76,5%** d'entre eux estiment que le style de management adopté à Sarl BL favorise le développement du sentiment d'engagement et d'implication envers l'entreprise. Cela suggère que le management pratiqué par Sarl BL est perçu comme étant efficace pour stimuler et maintenir l'engagement des salariés, ainsi que pour favoriser leur implication dans les activités de l'entreprise. D'autre part, **23,5%** des enquêtés estiment que le style de management adopté ne favorise pas le développement du sentiment d'engagement et d'implication envers Sarl BL. Ces répondants peuvent ressentir un manque de motivation ou d'implication en raison du style de management pratiqué.

Il est important de noter que la perception de l'impact du style de management sur le développement de l'engagement et de l'implication peut varier d'un individu à l'autre en fonction de leurs attentes, de leurs expériences et de leurs préférences personnelles. Cependant, dans l'ensemble, une grande majorité des enquêtés estime que le style de management adopté à Sarl BL joue un rôle positif dans le développement de leur engagement et de leur implication envers l'entreprise.

**Tableau 43 : La répartition des enquêtés et leur avis sur le style de management adopté par SARL BL**

		Le style de management adopté à Sarl BL favorise-t-il selon vous le développement du sentiment d'engagement et d'implication des salariés envers elle ?			Total
		Oui	Non		
L'ancienneté	1 à 3 ans	Effectif	20	3	23
		% de l'ancienneté	87,0%	13,0%	100%
	4 à 6 ans	Effectif	5	4	9
		% de l'ancienneté	55,6%	44,4%	100%
	7 à 10 ans	Effectif	7	4	11
		% de l'ancienneté	63,6%	36,4%	100%
	plus de 10 ans	Effectif	7	1	8
		% de l'ancienneté	87,5%	12,5%	100%
Total		Effectif	39	12	51
		% de l'ancienneté	76,5%	23,5%	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

**Lecture :**

On peut observer dans ce tableau 43, que parmi les enquêtés ayant une ancienneté de **[1 à 3 ans]**, **87,0%** estiment que le style de management favorise le développement du sentiment d'engagement et d'implication des salariés envers SARL BL, tandis que **13,0%** pensent le contraire. Pour les enquêtés ayant une ancienneté **de [4 à 6 ans]**, **55,6%** estiment que le style de management favorise le développement du sentiment d'engagement et d'implication, tandis que **44,4%** ont une opinion contraire. Dans le groupe des enquêtés ayant une ancienneté de **[7 à 10 ans]**, **63,6%** estiment que le style de management favorise le développement du sentiment d'engagement et d'implication, tandis que **36,4%** pensent le contraire. Parmi les enquêtés ayant une ancienneté **de [plus de 10 ans]**, **87,5%** estiment que le style de management favorise le développement du sentiment d'engagement et d'implication, tandis que **12,5%** ont une opinion contraire.

Dans l'ensemble, sur l'ensemble des enquêtés, **76,5%** estiment que le style de management adopté par SARL BL favorise le développement du sentiment d'engagement et d'implication des salariés envers l'entreprise, tandis que **23,5%** ont une opinion contraire.

#### 4. Analyse et interprétation de résultats de la quatrième hypothèse

**Tableau 44 : La répartition des enquêtés en fonction de leur avis facteurs de la motivation**

Sources de motivation	Effectif	Pourcentage
<b>Salaire</b>	32	25,8%
<b>Possibilités d'avancement</b>	25	20,2%
<b>Possibilités de formation</b>	17	13,7%
<b>Valeurs d'entreprise</b>	32	25,8%
<b>Les avantages sociaux</b>	18	14,5%
<b>Total</b>	124	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

D'après les données du tableau ci-dessus 32 enquêtés ont indiqué que le salaire était une source de motivation, ce qui représente **25,8%** de l'effectif total. 25 enquêtés autres ont souligné que les possibilités d'avancement étaient une source de motivation, représentant **20,2%** de l'effectif total. 17 enquêtés ont indiqué que les possibilités de formation étaient une source de motivation, représentant **13,7%** de l'effectif total. 32 enquêtés ont mis en avant les valeurs d'entreprise comme une source de motivation, représentant **25,8%** de l'effectif total. 18 enquêtés ont souligné que les avantages sociaux étaient une source de motivation, représentant **14,5%** de l'effectif total.

Il est important de noter que l'effectif de ce tableau dépasse notre échantillon en raison de la nature de la question concernée qui est de type à choix multiple.

En analysant les résultats, on peut constater que le salaire et les valeurs d'entreprise sont les sources de motivation les plus fréquemment mentionnées, chacune représentant environ un quart de l'effectif total. Les possibilités d'avancement et les avantages sociaux sont également des facteurs importants pour une partie significative des répondants. Les possibilités de formation sont considérées comme une source de motivation par une proportion légèrement plus faible d'enquêtés. Ces informations peuvent être utiles pour comprendre les priorités des employés au sein de la Sarl BL en matière de motivation au sein de l'entreprise.

**Tableau 45 : Répartition des enquêtés selon leur fidélité envers Sarl BL**

Taux de fidélité à l'égard de Sarl BL	Fréquence	Pourcentage
10 - 40%	4	9,68%
40 - 70%	9	17,3%
70 - 90%	14	26,9%
90 - 100%	24	46,2%
Total	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

Lecture :

Taux de fidélité à l'égard de Sarl BL :

En analysant les résultats, on peut constater que la majorité des enquêtés (46,2%) ont indiqué un taux de fidélité élevé de **90% à 100%** envers Sarl BL. Les enquêtés avec des taux de fidélité de **70% à 90%** représentent 26,9% de l'effectif total. Les enquêtés avec des taux de fidélité plus faibles, de **10% à 40%** et de **40% à 70%**, représentent respectivement 9,68% et 17,3% de l'effectif total.

Ces données peuvent aider à comprendre le niveau de fidélité des enquêtés envers Sarl BL et à identifier les segments où des mesures de fidélisation peuvent être nécessaires.

**Tableau 46 : Répartition des enquêtes en fonction de leur intention de quitter l'entreprise**

L'intention de quitter votre emploi au sein de Sarl BL	Effectif	Pourcentage
Oui	20	38,5%
Non	31	60,78%
Total	51	100%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

Lecture :

En analysant les résultats, on constate que parmi les enquêtés qui ont répondu à la question sur leur intention de quitter leur emploi, 38,5% ont exprimé une intention de quitter Sarl BL, tandis que 60,78% ont indiqué ne pas avoir l'intention de le faire.

Ces résultats reflètent le niveau d'engagement des employés et l'attrition potentielle au sein de l'entreprise. Une proportion significative d'enquêtés exprimant une intention de quitter peut indiquer des problèmes de rétention et nécessiter des mesures pour améliorer la satisfaction et l'engagement des employés.

**Tableau 47 : Répartition des enquêtes selon les facteurs pouvant les retenir au sein de Sarl BL**

Les facteurs pouvant retenir les salariés ayant une intention de quitter Sarl BL	Effectif	Pourcentage
Augmentation de salaire	16	43,2%
Possibilités d'avancement	14	37,8%
Possibilité de formation	7	18,9%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

Lecture :

En analysant les résultats de ce tableau ci-dessus, on constate que parmi les salariés ayant une intention de quitter Sarl BL, une part importante (43,2%) estime qu'une augmentation de salaire pourrait les retenir dans l'entreprise. Les possibilités d'avancement sont également perçues comme un facteur important par 37,8% des salariés, tandis que la possibilité de formation est citée par 18,9% des salariés.

**Tableau 48 : Le turnover de Sarl BL**

<b>Turnover Hors chauffeurs</b>	<b>0,00%</b>
<b>Turnover chauffeurs</b>	<b>0,53%</b>
<b>Turnover moyen</b>	<b>0,39%</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

Lecture :

- **Turnover hors chauffeurs : 0,00%**

Le turnover hors chauffeurs indique le taux de rotation du personnel dans tous les postes autres que les chauffeurs. Dans ce cas, le taux est de 0,00%, ce qui signifie qu'il n'y a pas eu de départ de personnel dans ces postes. Cela peut être considéré comme positif, car cela suggère que l'entreprise a réussi à retenir efficacement ses employés dans ces fonctions.

- **Turnover chauffeurs : 0,53%**

Le turnover chauffeurs fait référence au taux de rotation des chauffeurs dans l'entreprise. Avec un taux de 0,53%, cela signifie que 0,53% des chauffeurs ont quitté leur emploi au cours de la période mesurée (février 2023) sur 560 chauffeurs représentant l'effectif total des chauffeurs au sein de l'entreprise. Bien que ce chiffre soit relativement faible, il indique néanmoins qu'il y a eu un certain niveau de rotation parmi les chauffeurs.

- **Turnover moyen : 0,39%**

Le turnover moyen représente le taux de rotation moyen dans l'ensemble de l'entreprise, en incluant à la fois le personnel hors chauffeurs et les chauffeurs. Dans ce cas, le taux de 0,39% indique que, en moyenne, 0,39% de l'ensemble du personnel a quitté l'entreprise.

Globalement, ce chiffre est relativement bas, ce qui suggère que l'entreprise a réussi à maintenir une certaine stabilité de son effectif.

En résumé, l'analyse des données de turnover montre que l'entreprise a réussi à maintenir un taux de rotation très faible dans l'ensemble de ses effectifs, à l'exception des chauffeurs où le taux est légèrement plus élevé. Il serait important d'approfondir les raisons spécifiques du départ des chauffeurs et de prendre des mesures pour améliorer la rétention du personnel dans ce domaine. Dans l'ensemble, cependant, les résultats semblent positifs, indiquant une relative stabilité de l'effectif global de l'entreprise.

**Tableau 49 : L'Absentéisme au sein de Sarl BL**

Ces données ci-dessous indiquent les absences des salariés de la période 01 janvier 2023 au 28 février 2023.

Nombre de jours travail Théorique (Nombre Effectifs*Jours Théorique) :		
Nombre Effectifs de la période	Jours Théorique mensuel	Nombre de jours travail Théorique
767,00	22,00	16 874,00

Type d'Absence	Nombre Jours	Taux
A/Irrégulières	133,50	0,79%
Mise à Pied	115,00	0,68%
Congé exceptionnel	41,00	0,24%
A/Autorisées	54,07	0,32%
Accident Travail	105,00	0,62%
Congé Annuel	897,00	5,32%
Maladie	1 236,00	7,32%
<b>Total</b>	<b>2 581,57</b>	<b>15,30%</b>

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

#### Types d'absence et taux de chaque type :

##### 1. Absences irrégulières : 133,50 jours (0,79%)

Les absences irrégulières font référence aux jours d'absence qui ne peuvent être classés dans une catégorie spécifique, par exemple des absences non justifiées ou des retards fréquents. Dans ce cas, le taux d'absences irrégulières est de 0,79%, ce qui représente une proportion relativement faible par rapport à l'effectif total.

##### 2. Mise à pied : 115,00 jours (0,68%)

Les mises à pied se réfèrent aux suspensions temporaires d'un employé en raison de sanctions disciplinaires. Avec un taux de mise à pied de 0,68%, cela suggère que certains employés ont été sanctionnés pendant la période considérée.

##### 3. Congés exceptionnels : 41,00 jours (0,24%)

Les congés exceptionnels font référence à des absences accordées pour des situations spéciales et non régulières, comme des circonstances familiales ou des événements imprévus.

Dans ce cas, le taux de congés exceptionnels est de 0,24%, ce qui représente une proportion relativement faible par rapport à l'effectif total.

#### **4. Absences autorisées : 54,07 jours (0,32%)**

Les absences autorisées font référence aux jours de congé accordés légalement ou conformément aux politiques internes de l'entreprise, tels que les congés payés ou les congés de maternité. Avec un taux d'absences autorisées de 0,32%, cela suggère que les employés ont bénéficié de congés réguliers dans le cadre des politiques de l'entreprise.

#### **5. Accidents de travail : 105,00 jours (0,62%)**

Les accidents de travail font référence aux absences résultant de blessures ou de maladies professionnelles. Avec un taux d'accidents de travail de 0,62%, cela indique que certains employés ont été blessés ou ont contracté des maladies liées à leur travail pendant la période considérée.

#### **6. Congés annuels : 897,00 jours (5,32%)**

Les congés annuels font référence aux jours de congé accordés aux employés pour prendre des vacances ou se reposer. Avec un taux de congés annuels de 5,32%, cela suggère que les employés ont utilisé une partie significative de leurs congés annuels pendant cette période. Cela peut être considéré comme positif car cela indique que les employés ont pu prendre du repos et maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

#### **7. Maladie : 1 236,00 jours (7,32%)**

Les absences liées à la maladie indiquent les jours où les employés n'ont pas pu travailler en raison de problèmes de santé. Avec un taux d'absences liées à la maladie de 7,32%, cela suggère qu'il y a eu un nombre significatif d'employés absents en raison de maladies pendant la période considérée.

En résumé, l'analyse des données d'absence montre que pendant la période considérée, les taux d'absence globaux sont de 15,30%. **Les absences pour maladie et congés annuels représentent les proportions les plus élevées**, ce qui est courant dans la plupart des organisations. Cependant les taux d'absences irrégulières et de mise à pied, peuvent indiquer des problèmes de discipline ou de comportement dans l'entreprise de non-conformité aux règles de l'entreprise.

Tableau 50 : Le taux d'absentéisme de Sarl BL par type

Nombre Effectifs au 28/02/2023		767
Désignation		févr.-23
Jours Théoriques (Nombre d'Agents X 22 jours)		16 874
Jours Abs Irrégulières		134
Accidents de Travail		105
Absences Autorisées		54
Absences Disciplinaires		115
Absences Maladies		1 236
Mise à pied		115
Nombre de Jours Perdues		1 759
Nombre de Jours Travaillés		16 198
Taux d'Absentéisme (= Nombre de Jours Perdus / Nombre de Jours théoriques).		10,42%

	Absentéisme N – 1	Absentéisme N	Ecart	Taux Variation
total	12,75%	10,42%	-2,33%	-18,29%

Source : Enquête personnelle auprès de l'entreprise Sarl BL, mars à mai 2023.

#### Lecture :

**Taux d'absentéisme** : Calculé en divisant le nombre de jours perdus par le nombre de jours théoriques, puis en multipliant par 100 pour obtenir un pourcentage. Dans ce cas, le taux d'absentéisme est de **10,42%**.

En comparant le taux d'absentéisme actuel avec celui de **l'année précédente (N-1)**, on observe une baisse significative. Le taux d'absentéisme de l'année précédente était de **12,75%**, tandis que le taux d'absentéisme actuel est de **10,42%**. Cela représente une diminution de **2,33%** par rapport à l'année précédente, ce qui correspond à une baisse de **18,29%**.

Cette baisse de l'absentéisme peut être interprétée de différentes manières. Cela pourrait indiquer une meilleure gestion des absences, une amélioration des conditions de travail, une sensibilisation accrue à la santé et à la sécurité au travail, ou encore une politique de ressources humaines plus efficace.

#### Conclusion :

L'analyse quantitative présentée dans cette section a révélé une série de résultats intéressants. En examinant les données de manière rigoureuse et en appliquant des méthodes statistiques avancées, nous avons pu extraire des informations pertinentes et significatives. Ces résultats fournissent un éclairage précieux sur les tendances observées dans notre étude qui vont de base solide pour tirer une conclusion dans la discussion des hypothèses.

**SECTION III :**  
**DISCUSSION ET**  
**VERIFICATION DES**  
**HYPOTHESES**

**Préambule :**

Cette section est dédiée à l'examen et à l'analyse des données précédemment traitées dans la section précédente. Notre approche consiste à confronter les déclarations des managers aux perceptions des salariés sur les différents aspects sur lesquels notre recherche se fonde. Ceci est dans le but d'appréhender la réalité de notre terrain de recherche et d'en tirer une conclusion.

**I. Discussion et vérification des hypothèses :****1. Discussion et vérification de la première hypothèse :**

Les résultats de l'enquête confirment que 84,3 % des salariés de SARL Bejaia Logistique ont confirmé recevoir des formations de la part de l'entreprise, tandis que seulement 15,7 % affirment ne pas en avoir reçu tout au long de leur ancienneté (**Tableau 13**). De plus, ces formations sont jugées adéquates par 84,3 % des enquêtés par rapport à leur domaine de travail, ce qui renforce leur efficacité et leur procure une motivation, ce qui est plutôt positif. En revanche, un pourcentage plutôt faible de salariés estime que ces formations ne correspondent pas à leur domaine professionnel (**Tableau 16**). Les enquêtés révèlent également que la majorité des salariés (72 %) estime que leurs attentes en matière de formations sont satisfaites, contre 27,5 % qui affirment le contraire (**Tableau 17**). De plus, la majorité des enquêtés (96,1%) se déclarent satisfaits du contenu des formations qu'ils ont reçues (**Tableau 18**).

Par ailleurs, les enquêtés confirment que les formations dispensées par SARL Bejaia Logistique contribuent au renforcement et au développement du sentiment de fidélité envers l'entreprise, avec un pourcentage élevé de 72,6 % de l'ensemble des enquêtés, contre 29,4 % qui affirment le contraire (**Tableau 22**). Cela démontre l'impact positif de ces formations sur l'engagement et l'attachement des salariés envers l'entreprise. Le responsable de la formation de SARL Bejaia Logistique souligne que « *les formations renforcent les compétences des salariés en leur apportant davantage d'expérience et en leur permettant de s'adapter à leur environnement de travail. Par exemple, les chauffeurs ont appris à économiser le carburant grâce à une formation qu'ils ont suivie dans ce domaine. Il affirme également que les salariés ayant suivi des formations sont plus performants et plus motivés que les autres.* »

Ainsi, après avoir exposé les résultats mentionnés ci-dessus, nous pouvons **confirmer** la première hypothèse émise précédemment, selon laquelle « *Les salariés de SARL Bejaia Logistique dont les besoins et attentes en matière de formation sont satisfaits développent un*

*sentiment de dévouement envers elle* ». En effet, les formations contribuent au développement du sentiment de fidélité des salariés au sein de SARL Bejaia Logistique, selon nos enquêtés, grâce aux nombreux avantages offerts par l'entreprise, tels que l'adaptation des compétences des salariés aux exigences de leur environnement de travail, la promotion de leurs qualifications professionnelles, la confiance en leurs capacités, l'autonomie et la motivation accrues (**Tableau 21**).

## 2. Discussion et vérification de la deuxième hypothèse :

Les salariés eux-mêmes confirment avoir connaissance des valeurs de SARL BL, avec un pourcentage de 98% de l'ensemble des enquêtés, ce qui indique qu'une grande majorité des enquêtés sont conscients des valeurs de l'entreprise, (**Tableau 23**). Le coordinateur logistique et planification de Sarl BL s'est exprimé sur les valeurs de l'entreprise en disant que « *les valeurs de notre entreprise, Bejaia Logistique, sont l'agilité, la solidarité, l'innovation, le respect, l'éthique et la modernité. Nous croyons fermement en ces valeurs et elles guident nos actions quotidiennes ainsi que nos interactions avec nos clients, partenaires et employés.*

En ce qui concerne l'enseignement des valeurs de SARL BL, 68% des enquêtés confirment en bénéficier, tandis que 39,2% affirment le contraire (**Tableau 24**). Cela suggère que dispenser une formation sur les valeurs peut être bénéfique pour l'entreprise, car cela favorise l'harmonisation des employés avec la culture et les objectifs de l'entreprise.

De plus, dans le **Tableau 26**, il est constaté de manière effective que les valeurs sont intégrées dans les activités quotidiennes des salariés, avec un pourcentage de 88,3% de l'ensemble des enquêtés, tandis que 11,8% affirment qu'elles ne sont pas intégrées dans leurs activités quotidiennes. Par ailleurs, 90,2% des enquêtés confirment que les valeurs de SARL BL contribuent au développement de leur sentiment de fidélité envers l'entreprise. Ce chiffre parle de lui-même et prouve que les valeurs partagées par SARL BL favorisent la fidélité des salariés, car ils s'identifient personnellement à ces valeurs et se retrouvent au sein de SARL BL à travers elles (**Tableau 29**). Le **Tableau 27** confirme cela, montrant que les enquêtés s'identifient à toutes les valeurs, mais à des degrés différents. Et met en évidence une corrélation entre l'ancienneté des enquêtés et leur perception de la relation entre les valeurs de SARL BL et leur sentiment de fidélité. En effet, plus l'ancienneté est longue, plus la perception positive de cette relation augmente.

Ainsi, après avoir exposé les résultats mentionnés ci-dessus, nous pouvons **confirmer** la deuxième hypothèse émise précédemment, qui stipule que « *Le personnel de Sarl BL qui met*

*pratique et adopte les valeurs assignées et partagées par son entreprise développe amplement un sentiment d'attachement vis-à-vis d'elle. ». En effet, les valeurs de l'entreprise contribuent au développement du sentiment d'attachement des salariés envers l'entreprise, grâce à une bonne communication autour de ces valeurs en interne, comme l'affirme le coordinateur logistique et planification de Sarl BL : "Les valeurs représentent un atout remarquable pour l'entreprise lorsqu'elles font l'objet d'une bonne communication interne et externe. Le manager lui-même se doit de les inculquer et de les appliquer, afin que les salariés en prennent exemple et s'identifient convenablement à elles"*

### **3. Discussion et vérification de la troisième hypothèse :**

Cette troisième hypothèse est remise en question car nous constatons que le management participatif, bien qu'il soit largement utilisé par les managers, n'est pas pleinement appliqué au sein de cette entreprise. En examinant le **tableau 31**, nous pouvons observer que tous les styles de management sont adoptés par la SARL BL, et le style qui nous intéresse le plus ne représente qu'un pourcentage de 50%. Cette donnée n'est pas fiable pour affirmer avec certitude sa mise en pratique dans un premier temps au sein de la SARL BL. Mais il est certain que les employés entretiennent une relation positive avec leurs supérieurs hiérarchiques, caractérisée par une entente parfaite à hauteur de **47%**, un esprit de collaboration à **29%** et un rapport de confiance à **11,7%**, et qu'ils soient encouragés par leurs managers (**tableau 33**), mais le seul inconvénient est qu'il est majoritairement constaté que leurs avis ne sont pas pris en compte (**tableau 38**). Les propos du chef du service de la planification soutiennent le fait les salariés ne participent pas directement à la prise des décisions de cette entreprise « *nos salariés participent indirectement à l'aide à la décision* ». Il s'est exprimé également sur les styles de management, « *pour ce qui concerne notre entreprise, nous faisons usage du style participatif la plupart du temps pour manager au mieux nos salariés puisqu'il est le mieux adapter pour cela. Cependant, il faut savoir que dans certains cas nous faisons appel aux autres types de styles de management parce qu'entreprise, il n'est pas possible d'adopter un seul type de style de commandement* ». Ses propos rejoignent parfaitement les résultats de notre **tableau 31**.

D'autre part, 76% de l'ensemble de notre échantillon (**Tableau 43**) confirme que le management participatif peut favoriser le développement du sentiment d'engagement des employés envers l'entreprise. Cependant, nous sommes convaincus que cela ne peut se produire que dans le cadre d'une véritable application de ce style de management. Les employés ne pourraient bénéficier des avantages de ce style que s'ils participent réellement à la prise de décisions de manière

objective et significative, et non pas simplement en étant "assistés dans la décision", comme l'affirme le responsable du service de planification que nous avons interrogé sur cette question.

Alors, d'après les résultats obtenus, l'hypothèse suivante : « *SARL Bejaia Logistique, recourt fréquemment au management participatif pour alimenter et enrichir le sentiment d'implication de ses salariés à son égard.* » **est partiellement confirmée.**

#### **4. Discussion et vérification de la quatrième hypothèse :**

Les données contenues dans le **tableau 46** revêtent une importance cruciale dans la discussion de cette hypothèse, car elles nous permettent de porter un jugement et de renforcer notre argumentation en nous appuyant sur les autres tableaux concernant les sources de motivation et de fidélité au sein de cette entreprise.

Le **tableau 46** nous révèle l'intention des salariés en ce qui concerne leur volonté de rester dans l'entreprise ou de la quitter, mettant en évidence qu'une proportion significative des personnes interrogées (**38,5%**) exprime son intention de partir. De plus, il indique que des facteurs tels que l'augmentation de salaire (**43,2%**), les possibilités d'avancement hiérarchique (**18,9%**) et les opportunités de formation (**18,9%**) pourraient les amener à changer d'avis (**tableau 47**). En examinant le **tableau 45**, nous constatons qu'une part importante des salariés exprime sa fidélité envers l'entreprise, mais celle-ci est à nouveau liée à leurs sources de motivation (**tableau 44**). Le salaire est identifié comme leur première source de motivation au sein de l'entreprise (**25,8%**), à égalité avec les valeurs de l'entreprise (**25,8%**), suivi par les opportunités d'avancement (**20,2%**), les possibilités de formation (**13,7%**) et les avantages sociaux (14,5%). Ceci nous amène à conclure que **les salariés témoignent d'une fidélité conditionnelle envers la SARL BL.**

D'autre part, en examinant les données recueillies sur le taux de rotation du personnel (**tableau 48**), nous constatons qu'une catégorie de salariés (les chauffeurs) présente un taux de rotation assez élevé (**0,53%**) sur une période d'un mois (février 2023), ainsi qu'un taux d'absentéisme de **10%** dans le **tableau 50**. Ces données sont frappantes et pourraient nous conduire à conclure, tout d'abord, que **les sources de motivation salariale font défaut à certaines catégories socio-professionnelles ou qu'elles favorisent certaines catégories des salariés au détriment d'autres.**

Le responsable de la direction de la RH justifie ce turnover en disant que « *Certains chauffeurs peuvent être attirés par des offres d'emploi concurrentes à l'étranger offrant des avantages plus attractifs. De plus, la nature du travail de conduite peut parfois être stressante, ce qui peut*

*contribuer au turnover. Il est également possible que certains chauffeurs envisagent des opportunités de carrière différentes ou quittent le secteur pour diverses raisons personnelles ».* Il continue en justifiant également l'absentéisme en affirmant notamment que les raisons de ce phénomène d'absentéisme *« peuvent être personnelles, liées à des problèmes de santé réels ou à des situations familiales nécessitant des congés pour des soins ou des responsabilités particulières. »* Il évoque également qu'il arrive que les salariés soient malhonnêtes en s'inventant une maladie (maladie de complaisance) pour s'absenter au travail en affirmant ceci *« Mais il est important de noter qu'il arrive que des employés utilise de manière abusive les congés maladie sans réelle justification médicale pour s'absenter. ».*

Alors, d'après les résultats obtenus, l'hypothèse suivante : *« L'absence de motivation salariale encourage l'absentéisme et le turnover des salariés de SARL BL et freine ainsi l'apparition de leur sentiment de fidélité »* **est confirmée.**

# **CONCLUSION GENERALE**

### Conclusion générale :

En conclusion à notre recherche, il est essentiel de rappeler l'objectif initial de notre travail, qui était de comprendre l'impact de la motivation salariale sur le développement du sentiment de fidélité des salariés envers l'entreprise qui les emploie. Il est également important de revenir sur la question de départ que nous avons posée, afin de retracer brièvement la démarche que nous avons suivie pour y répondre, ainsi que les particularités spécifiques à notre recherche : *En quoi et comment les différentes formes de motivation salariale appliquées à SARL Bejaia Logistique interagissent-elles pour renforcer le sentiment de fidélité de son personnel ?*

Pour parvenir à cette conclusion, nous avons suivi différentes étapes scientifiques qui nous ont permis de comprendre ce que nous souhaitons explorer. Notre travail a débuté en nous familiarisant avec le sujet et en clarifiant notre objectif de recherche. Nous avons effectué des revues de littérature et examiné des études antérieures pour situer notre problématique, expliquer nos hypothèses et présenter les concepts clés. Ensuite, nous avons exploré les théories générales liées à notre recherche afin de comprendre ce qui avait été dit et expliqué sur la motivation salariale et la fidélité du personnel, et d'établir les contributions théoriques concernant la relation entre ces deux phénomènes. Ensuite, nous avons décrit en détail les méthodes et techniques utilisées dans notre recherche, en expliquant clairement tous les aspects méthodologiques. Nous avons également fourni une description détaillée de notre lieu d'étude, l'entreprise SARL Bejaia Logistique qui est dans le secteur du transport logistique. Enfin, la dernière partie de notre travail portait sur les résultats obtenus sur le terrain et leur interprétation.

À la suite de nos investigations, nous avons mis en évidence l'importance de la motivation salariale à travers différents facteurs choisis en fonction de notre terrain de recherche. Parmi ces facteurs, nous avons identifié la formation professionnelle, les valeurs de l'entreprise et le style de management participatif. Notre étude a révélé que ces facteurs motivationnels ont un impact considérable sur la performance des employés, leur fidélité et même la survie de l'entreprise.

La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances sur la motivation en général, et plus particulièrement sur l'importance des valeurs de l'entreprise, la valorisation des compétences grâce à la formation des employés et la stimulation de leur fidélité. Nous avons également approfondi notre compréhension des différents styles de management, en mettant notamment l'accent sur le style participatif. Ces points seront utiles

## **Conclusion générale**

---

pour notre future carrière professionnelle au sein des organisations et dans le milieu du travail en général.

Nous espérons sincèrement que cette étude pourra susciter une réflexion sur les méthodes de gestion de l'environnement et des ressources, ainsi que sur la manière d'orienter les hommes et les femmes vers le bien-être de l'entreprise. Nous souhaitons que nos résultats et nos analyses puissent avoir un impact positif en encourageant des pratiques de gestion plus efficaces et axées sur le bien-être des employés. En fin, notre objectif est de contribuer à l'amélioration continue des organisations, en créant des environnements de travail propices à la motivation, à l'engagement et à la réussite tant individuelle que collective.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

- Aguilar, M. (2009). *l'art de motiver*. Paris: Dunod.
- Alain. (2009, juin 30). <http://alain.battandier.free.fr/>. Consulté en 18 avril, 2023, sur Management, Management de projets, Management d'équipe: <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>
- ANGERS, M. (1997). *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. casbah: Alger.
- Antoine, C. (2010, Nov 24 ). L'absentéisme dans les entreprises publiques Le cas des collectivités territoriales. 2010, pp. 11-13.
- Ardouin, T. (2003). *Ingénierie de formation pour l'entreprise* (éd. 2e). Paris: Dunod.
- Arnaud Dupray, D. G. (2017, Janvier - Mars ). Introduction : La formation continue en contexte : l'entreprise et ses salariés au cœur des enjeux. *Revue française de sciences sociales N°137*.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 359-372.
- Bayle, J.-L. L. (2001). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris: L'Harmattan.
- Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation: Approches théoriques et pratiques réelles. *La Revue des Sciences de Gestion 4-5 (n°226-227)*, pp. 115-124.
- Bourguignon, T. (2018). *Entreprises : vers l'excellence : Une méthodologie de la performance par le management agile*. Paris: Dunod.
- Brink, H. (1996). *Fundamentals of Research Methodology for Health Care Professionals*. Pennsylvanie: Juta & Company.
- Cézanne, G. O. (2013). *Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique*. Paris: ISEOR.
- Chaminade, B. (2006). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*. AFNOR.
- Chantal, R. (2003, mai 17). *LES THÉORIES DE LA MOTIVATION*. Récupéré sur Cadre de sante : <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation>
- Claude Louche, C. B. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. (484), 351. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2006-4-page-351.htm?contenu=article>
- collectif, O. (2017). *La motivation*. Éditions Sciences Humaines.
- coster, M. d. (1999). *Sociologie de travail et gestion des ressources humaines* (éd. 3eme). Paris: BOEK.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2007). The employee-organization relationship : Where do we go from here ? *Human Resource Management Review 17(2)*, pp. 166 -179.

- D.WEISS. (1999). *Ressource Humaines*. Paris: ED D'organisation.
- Elias, N. (1987). *La Société des individus*. Paris: Pocket.
- FENOUILLET, F. (2003). *La motivation*. Paris: Dunod.
- Ferréol, G. (2002). *DICTIONNAIRE DE SOCIOLOGIE*. Paris: Armand Colin.
- HAMLOVA, M. (2012). *La motivation : comparaison des motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur privée*.
- HELLRIEGEL et al. (1992).
- Houari, M. B. (2021, 12 31). L'effet des différentes stratégies motivationnelles au travail sur la motivation intrinsèque de l'employé algérien. *Revue des sciences administratives et financières*, pp. 539-559.
- Hungler, P. &. (1999). *Principles and Methods*. Philadelphie, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- José, A. (2012). *L'encyclopédie des Ressources Humaines* (éd. 2ème édition). Paris: Vuibert.
- Khadidja, T. (2017). La rémunération : un facteur de motivation au travail dans. *Organisation & Travail*, p. 7.
- LAKHDAR, S. (1986). *GESTION DU PERSONNEL*. Paris: LES EDITIONS D'ORGANISATION.
- Lévy-Leboyer, C. (2017). *Le cœur à l'ouvrage, la motivation (ouvrage collectif)*. Sciences Humaines.
- LEVY-LEBOYEUR, C. (2006). *La motivation au travail : Modèles et stratégies*. Paris: Edition d'organisation.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of satisfaction*. Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories. *Les Cahiers de la Recherche*, 3.
- Madeleine, G. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- MALICET, D. P. (1997). *Elemets de sociologie du travail et de l'organisation*. Paris: Economica.
- Maurice, A. (2014). *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Quebec: CEC inc.
- MEIGNANT, A. (1991). *Manager la formation*. Paris: d'organisation.
- MICHEL. (2001).
- Mullins, L. (2016). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson.
- Nuzzo, B. D. (2011). *Le management de la motivation : Améliorer les services*. EMS GEODIF.

- Oumar, A. (1987). *Méthodologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations*. Canada: PUK.
- P.LOUART. (1994). *gestion des ressources humaines*. Paris: Eyralles.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines: approches conceptuelles et recherches empiriques*. Paris: Economica.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain vol 71*, pp. 22 - 42.
- Paugam, S. (2000). *Le salaire de la précarité*. Paris: PUF.
- Peretti, J. M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel* (éd. 2 ème édition). Paris: Vuibert.
- Petite-entreprise. (2021, novembre 16 ). *Petite-entreprise*. Récupéré sur Petite-entreprise: <https://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html>
- Plane, J.-M. (2008). *Théorie des organisations*. Paris: Dunod.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- Rey, O. D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Paris: Dunod.
- Ripon, A. (1987). *Traité de Psychologie au Travail* . Paris: PUF.
- Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*.
- ROUSSEL, P. (1996). *rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : ECONOMICA.
- Saif, A. T. (2014, June). Employee motivation measurement-A descriptive analysis. *Bangladesh Journal of MIS*, pp. 128-129.
- Salvatore, M. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Paris: Dunod.
- semuhoza, E. s. (2010). *Théories de la motivation au travail* . Harmattan.
- SILLAMY, N. (2003). *Dictionnaire de psychologie*. LAROUSSE-VUEF.
- T. Bourguignon, (. 2.-2. (2018). *Entreprises : vers l'excellence: Une méthodologie de la performance par le management agile*. Paris: Dunod.
- Tamnine, M. A. (2021, Novembre 27). Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, p. 189.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Temnati, A. K. (2021). *Management des entreprises*. Paris: Ellipses.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Liaisons.

- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. PUF.
- Thill, V. &. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Québec: Études Vivantes.
- Touré, M. M. ( 2007). *INTRODUCTION À LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE*.  
Afrique centrale: Harmattan.
- VALLERAND Robert et all. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 185-215.
- WEISS DIMITRI. (1999). *Ressource humaines*. Paris: Organisation.
- WERTHEN, W. B. (1990). *La gestion des ressources*. McGraw-Hill.
- Wilcox, B. e. (1993, May ). Absenteeism and turnover amont telephone operator, personal psychology. *Journal organizational behavior*, pp. 638-648.

# **Annexes**

## **Annexe : n° 01**

### **Le guide d'entretien destiné au responsable de formation de Sarl Bejaia**

#### **Logistique**

##### **Consentement Oral**

Dans le but d'asseoir notre recherche de fin de cycle pour l'obtention de notre diplôme en sociologie des organisations et du travail, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous accorder de votre temps pour se prêter à l'interview sur les rapports entre les facteurs de motivation du personnel et l'émergence de leur sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie.

Nous vous garantissons l'anonymat et la confidentialité quant aux informations et réponses fournies et vous remercions à l'avance.

##### **I- Identification de l'enquêté :**

- a. Genre de la personne interviewée ?
- b. Age de la personne interviewée ?
- c. Niveau d'instruction de l'interviewée ?
- d. Situation Matrimoniale de l'interviewée ?
- e. Poste Actuel de l'interviewée ?
- f. Années d'activités dans le poste actuel ?
- g. Années d'activités à Sarl BL ?

##### **Thème : formation du personnel & développement du sentiment de fidélité**

1. Offrez-vous des formations à vos salariés ?
2. Quels types de formations offrez-vous à vos employés ?
3. À quelle catégorie de vos salariés sont réservées le plus ces formations ?
4. Quelle est la place des chauffeurs dans ces formations ?
5. Selon vous, les employés ayant reçu ces formations sont-ils plus performants et productifs ?
6. Pensez-vous que ces formations que vous dispensez à vos salariés provoquent l'émergence et le développement du sentiment de fidélité vis-à-vis de Sarl BL ?

## **Annexe : n° 02**

### **Le guide d'entretien destiné au chef du service de planification de Sarl Bejaia Logistique**

#### **Consentement oral**

Dans le but d'assoir notre recherche de fin de cycle pour l'obtention de notre diplôme en sociologie des organisations et du travail, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous accorder de votre temps pour se prêter à l'interview sur les rapports entre les facteurs de motivation du personnel et l'émergence de leur sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie.

Nous vous garantissons l'anonymat et la confidentialité quant aux informations et réponses fournies et vous remercions à l'avance.

#### **I- Identification de l'enquêté :**

- a. Genre de la personne interviewée ?
- b. Age de la personne interviewée ?
- c. Niveau d'instruction de l'interviewée ?
- d. Situation Matrimoniale de l'interviewée ?
- e. Poste Actuel de l'interviewée ?
- f. Années d'activités dans le poste actuel ?
- g. Années d'activités à Sarl BL ?

#### **Thème : style de management & développement du sentiment de fidélité**

1. Quel est le style de management que vous appliquez à Sarl BL ?
2. Quels avantages tirez-vous de ce style de management ?
3. Vos salariés participent-ils à la gestion, à la prise de décisions... ?
4. Ce style de management favorise-t-il le développement du sentiment d'implication des salariés de votre département ?
5. Encouragez-vous vos salariés (vos cadres, vos agents et même les chauffeurs) à la participation de l'organisation du travail notamment le choix de leur temps de travail ?

## **Annexe : n° 03**

### **Le guide d'entretien destiné au coordinateur logistique et planification de Sarl Bejaia Logistique**

#### **Consentement oral**

Dans le but d'assoir notre recherche de fin de cycle pour l'obtention de notre diplôme en sociologie des organisations et du travail, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous accorder de votre temps pour se prêter à l'interview sur les rapports entre les facteurs de motivation du personnel et l'émergence de leur sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie. Nous vous garantissons l'anonymat et la confidentialité quant aux informations et réponses fournies et vous remercions à l'avance.

#### **Identification de l'enquêté :**

- a. Genre de la personne interviewée ?
- b. Age de la personne interviewée ?
- c. Niveau d'instruction de l'interviewée ?
- d. Situation Matrimoniale de l'interviewée ?
- e. Poste Actuel de l'interviewée ?
- f. Années d'activités dans le poste actuel ?
- g. Années d'activités à Sarl BL ?

#### **Thème : Valeurs de SARL BL & développement du sentiment de fidélité**

##### **- Un cadre manager du département de logistique :**

1. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ?
2. Comment inculquez-vous ces valeurs à votre personnel ?
3. Trouvez-vous que votre personnel épouse de ces valeurs ?
4. Pensez-vous qu'avec ses valeurs, votre entreprise (Bejaia Logistique) parvient-elle à fidéliser son personnel ?

## **Annexe : n° 04**

### **Le guide d'entretien destiné au responsable de la RH de Sarl Bejaia Logistique**

#### **Consentement oral**

Dans le but d'asseoir notre recherche de fin de cycle pour l'obtention de notre diplôme en sociologie des organisations et du travail, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous accorder de votre temps pour se prêter à l'interview sur les rapports entre les facteurs de motivation du personnel et l'émergence de leur sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie. Nous vous garantissons l'anonymat et la confidentialité quant aux informations et réponses fournies et vous remercions à l'avance.

#### **Identification de l'enquêté :**

- a. Genre de la personne interviewée ?
- b. Age de la personne interviewée ?
- c. Niveau d'instruction de l'interviewée ?
- d. Situation Matrimoniale de l'interviewée ?
- e. Poste Actuel de l'interviewée ?
- f. Années d'activités dans le poste actuel ?
- g. Années d'activités à Sarl BL ?

#### **Thème : Evaluation du sentiment de fidélité chez personnel de SARL BL**

- 1. À la lecture de ce que vous m'aviez donné, j'ai constaté un taux important du turnover parmi les chauffeurs, avez-vous des explications à cela ?
- 2. Pourquoi y a-t-il plus de postes CDI dans la direction de logistique par rapport aux autres ?
- 3. À la lecture de ce que vous m'aviez donné, j'ai constaté un taux important de l'absentéisme et ces absences sont pour la plupart justifiées par des congés maladie. Pouvez-vous m'expliquer cela ?
- 4. Pourquoi selon vous y a-t-il autant d'absences dans votre direction et dans quelle catégorie ?
- 5. Pourquoi plus d'hommes que des femmes ?

Annexe : n° 05

**UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Option : Sociologie des organisations et du Travail**

**Questionnaire de recherche sur le thème :**

**« L'impact de la motivation salariale sur le développement du sentiment de  
fidélité du personnel à l'entreprise »**

**Cas d'étude : SARL Bejaia Logistique.**

**FICHE DE CONSENTEMENT**

Madame, Monsieur :

En notre qualité d'étudiant en Master 2 à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, nous effectuons actuellement une recherche portant sur « l'impact de la motivation salariale sur le développement du sentiment de fidélité chez le personnel de l'entreprise algérienne. Cas échéant : SARL Bejaia Logistique ». L'objet de notre recherche est d'identifier les rapports entre les facteurs de motivation du personnel et l'émergence du sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie. Pour mener à bien cette recherche, nous avons besoin de votre collaboration et participation à sa réalisation.

Nous vous précisons que les données collectées dans ce questionnaire sont entièrement anonymes et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Réalisé par :

AG ALHASSANE Mohamed



Veillez cocher avec une croix (X) la réponse qui vous correspond ci-dessous et sachez que les multiples réponses sont tolérées.

**AXE 1 : IDENTIFICATION DES SALARIÉS DE SARL BL**

**1. Quel est votre sexe ?**

Homme

Femme

**2. Quel est votre âge ?**

Moins de 20 ans

40-49 ans

20-29 ans

50 ans ou plus

30-39 ans

**3. Situation matrimoniale**

Célibataire

Divorcé(e)

Marié(e)

Veuf (ve)

**4. Quel est votre niveau d'instruction ?**

Primaire

Secondaire

Universitaire

Autres \_\_\_\_\_

**5. Quelle est votre zone d'habitation ?**

Zone rurale

Urbaine

Autres \_\_\_\_\_

**6. Catégorie socioprofessionnelle**

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

**7. Quelle est votre ancienneté au sein de Sarl BL ?**

1 à 3 ans

7 à 10 ans

4 à 6 ans

Plus de 10 ans

**AXE 2 : FORMATION DU PERSONNEL & DÉVELOPPEMENT DU SENTIMENT DE FIDÉLITÉ**

**8. Votre entreprise vous offre-t-elle des formations ?**

Oui

Non

**9. Si oui, de combien de formations aviez-vous bénéficié depuis votre recrutement ?**

1 – 3

4 – 7

8 – 10

**10. Indiquez par une croix les formations dont vous avez déjà bénéficié à Sarl BL**

Formation de perfectionnement

Formation qualifiante

Formation de sensibilisation

Autres \_\_\_\_\_

**11. Pensez-vous que ces formations sont-elles en adéquation avec votre domaine de travail ?**

Oui

Non

**12. Trouvez-vous que vos attentes en matière de formation professionnelle sont atteintes à SARL Bejaia Logistique ?**

Oui

Non

**13. Si oui, quel est votre degré de satisfaction par rapport aux formations dont vous avez déjà bénéficié ?**

Pas du tout satisfait 0%

Peu satisfait 10% - 15%

Moyennement satisfait 35% - 50 %

Amplement satisfait 50% - 75%

Totalement satisfait 75% - 100%

**14. Souhaiteriez-vous bénéficier d'autres formations ?**

Oui

Non

**15. Si oui, de quel type de formation souhaiteriez-vous bénéficier ?**

Formation de perfectionnement

Formation qualifiante

Formation de sensibilisation

Autres \_\_\_\_\_

**16. Quels avantages avez-vous tirés de ces formations ?**

Promotion de vos qualifications professionnelles

L'adaptation de vos compétences aux exigences de votre environnement de travail

Développement d'un sentiment de dévouement vis-à-vis de Sarl BL

Avoir davantage confiance en vos capacités, gagner en autonomie, être plus motivé

Améliorer votre capacité d'adaptation, votre ouverture aux autres

Autres \_\_\_\_\_

**17. Pensez-vous que ces formations dispensées par Sarl BL contribuent-elles au développement de votre sentiment de dévouement à son égard ?**

Oui

Non

**18. Si oui, précisez en quoi et comment**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**AXE 3 : VALEURS DE SARL BL & DÉVELOPPEMENT DU SENTIMENT DE FIDÉLITÉ**

**19. Connaissez-vous les valeurs de Sarl BL ?**

Oui

Non

Pas du tout

**20. Depuis votre intégration à Sarl BL avez-vous bénéficié d'enseignement sur ces valeurs ?**

Oui

Non

Jamais

**21. Quelles sont les valeurs enseignées et partagées à SARL Bejaia Logistique ?**

---

---

---

**22. Désignez parmi ces valeurs proposées, celles mises en pratique à Sarl BL :**

- Éthique                       Solidarité  
 Innovation                       Agilité  
 Modernité                       Respect

**23. Dans quelle mesure pensez-vous que ces valeurs sont intégrées dans les activités quotidiennes de votre département ?**

- Pas du tout intégrées  
 Peu intégrées  
 Moyennement intégrées  
 Très intégrées

**24. Parmi ces valeurs, sélectionnez celles dont vous vous identifiez personnellement :**

- Éthique                       Solidarité  
 Innovation                       Agilité  
 Modernité                       Respect

**25. Quels avantages tirez-vous de ces valeurs ?**

---

---

---

**26. Mettez-vous en exercice les valeurs enseignées par Sarl BL au quotidien dans votre travail ?**

- Oui  
 Non

**27. Si oui, révélez dans quel cas et quelle situation ? (Donnez un exemple de pratique de valeur)**

---

---

---

**28. Quelles sont vos impressions sur les valeurs partagées par Sarl BL ?**

---

---

---

**29. Ces valeurs permettent-elles selon vous de développer votre sentiment de fidélité vis-à-vis de Sarl BL ?**

- Oui  
 Non

**AXE 4 : STYLE DE MANAGEMENT & DÉVELOPPEMENT DU SENTIMENT DE FIDÉLITÉ**

**30. Quel style de management est le plus adopté à Sarl BL ?**

**a. Le style participatif**, autrement dit :

- Le groupe participe à la prise de décisions ;  
 Libre choix de la tâche par chacun ;  
 Le chef prend part aux activités ;

**b. Le style autoritaire**, autrement dit :

- Le chef seul qui prend les décisions ;  
 Il détermine les activités et répartit les tâches ;  
 Il ne participe pas aux activités

**c. Le style du laisser-faire**, autrement dit votre chef n'intervient pas en ce qui concerne :

- La répartition des tâches ;  
 Les appréciations (encouragement, critique...) ;  
 La participation aux activités.

**31. Décrivez la qualité de la relation que vous entretenez avec votre responsable hiérarchique parmi les propositions indiquées ?**

- Une parfaite entente  
 Une mésentente  
 Un esprit de collaboration  
 Un esprit d'équipe

Rapport de confiance

Autres \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**32. Choisissez parmi les moyens d'encouragement suivant ceux utilisés par votre Manager ?**

Aucun

Formation offerte

Message écrit

Remerciement et hommage rendu en public

Autres \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**33. Participez-vous à la résolution des conflits au sein de Sarl BL ?**

Oui

Non

**34. Vous sentez-vous soutenu, encourager par votre manager dans l'accomplissement de votre travail au sein de Sarl BL ?**

Toujours

Souvent

Jamais

**35. En tant que salariés chez Sarl BL, participez-vous à... ?**

La prise de décision

L'organisation du travail

Au choix du temps du travail

Au choix des outils du travail

Autres \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**36. Êtes-vous consulté par votre manager avant les prises de décisions à Sarl BL ?**

Oui

Non

**37. Si oui, vos avis sont-ils pris en considération ?**

Toujours

Souvent

Parfois

Rarement

Jamais

**38. Selon vous votre manager met-il en avant l'esprit d'équipe ?**

Oui

Non

**39. Si oui, cet esprit d'équipe que vous permet-il ?**

Le développement de vos compétences professionnelles

Le développement du sentiment d'engagement

Meilleure communication et interconnexion

Le partage culturel

**40. Parmi les avantages du management participatif, sélectionnez celles que vous trouvez adapter à votre réalité professionnelle :**

Plus d'implication et de cohésion

Plus de valorisation de votre potentiel et de vos compétences

L'estime et la reconnaissance de l'autre

L'autonomie et la confiance

**41. Le style de management adopté à Sarl BL favorise-t-il selon vous le développement du sentiment d'engagement et d'implication des salariés envers elle ?**

Oui

Non

**42. Si oui, précisez comment.**

---

---

**AXE 5 : ÉVALUATION DU SENTIMENT DE FIDÉLITÉ CHEZ LE PERSONNEL DE  
SARL BL**

**43. Parmi les sources de motivation suivantes, sélectionnez celles qui vous correspondent le plus à travailler pour Sarl BL ?**

- Salaire
- Possibilités d'avancement
- Possibilités de formations
- Les valeurs d'entreprise
- Les avantages sociaux

**44. Exprimez votre taux de fidélité à l'égard de Sarl BL ?**

- 10% - 40%
- 70% - 90%
- 40% - 70%
- 90% - 100%

**45. N'avez-vous jamais eu l'intention de quitter votre emploi au sein de Sarl BL ?**

- Oui
- Non

**46. Si oui, sélectionnez le ou les facteurs vous ferait-il changer d'avis ?**

- Augmentation de salaire
- Possibilité d'avancement
- Possibilité de formation

**47. Avez-vous des commentaires ou des suggestions supplémentaires sur le thème de recherche abordé dans ce questionnaire ?**

---

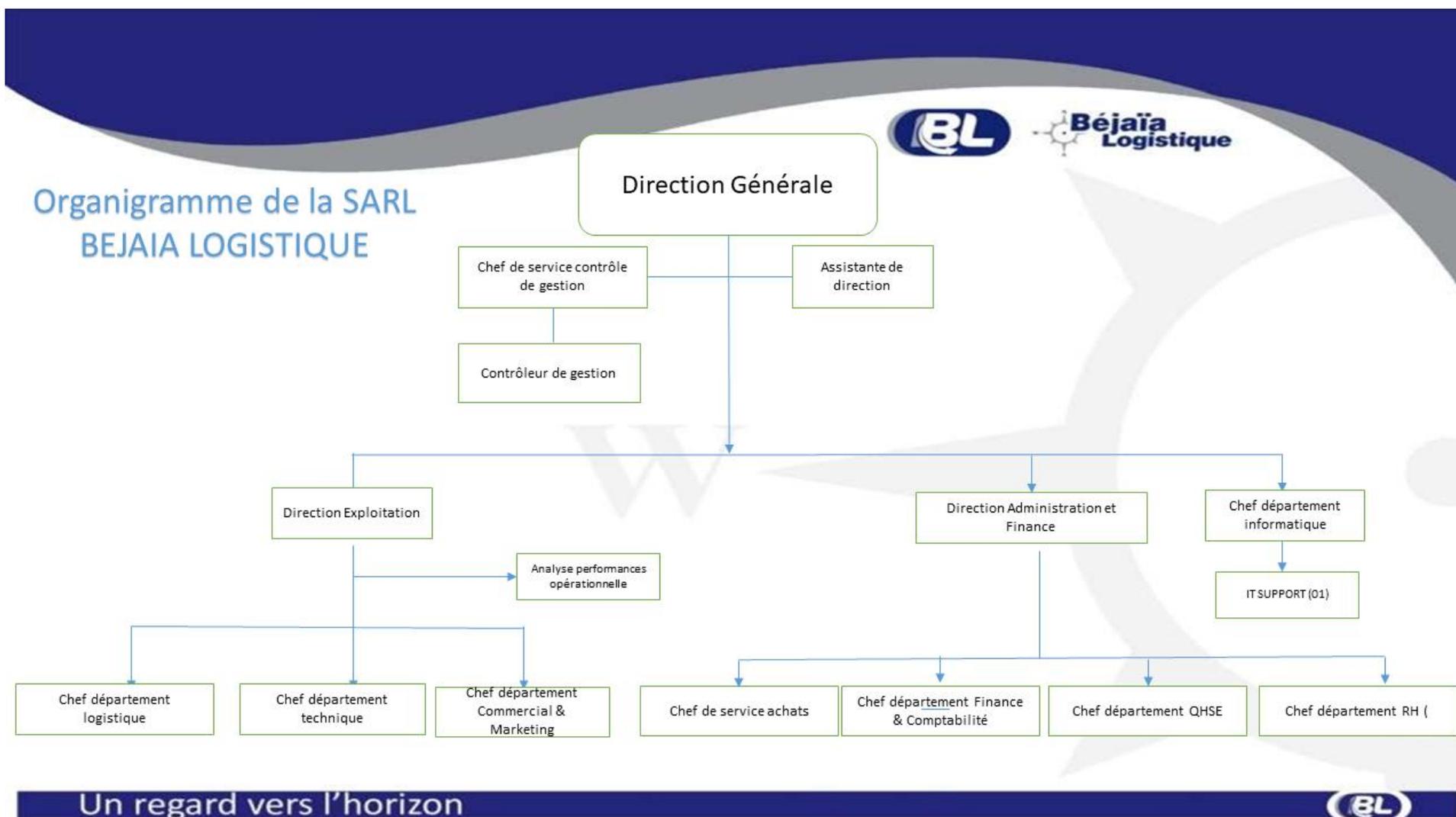
---

---

---

---

## ANNEXE N° 06 : Organigramme de SARL BL



**Résumé :**

L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact des facteurs de motivation salariale sur le développement du sentiment de fidélité des salariés envers leur entreprise. Cette étude a été réalisée au sein de l'entreprise de transport logistique Bejaia Logistique. Elle cherche à répondre aux questions suivantes : quels sont les différents facteurs de motivation salariale et quel est leur impact sur la fidélité des salariés ?

Pour obtenir des données de qualité sur le terrain, nous avons adopté une approche mixte. Nous avons mené des entretiens avec les managers de l'entreprise et confronté leurs réponses avec les données quantitatives recueillies auprès des salariés. L'analyse de ces données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS Statistics version 26. Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance des formations professionnelles, des valeurs de l'entreprise et d'une bonne pratique du management participatif dans le développement du sentiment de fidélité des salariés.

**Mots-clés :** motivation, fidélité, entreprise, management participatif, valeurs de l'entreprise, formation, salariés, turnover, absentéisme.

---

**Summary :**

The aim of this research is to evaluate the impact of salary motivation factors on the development of employees' sense of loyalty to their company. The study was carried out at the logistics transport company Bejaia Logistique. It seeks to answer the following questions : what are the different salary motivation factors and what is their impact on employee loyalty ?

To obtain quality data from the field, we adopted a mixed-methods approach. We conducted interviews with company managers and compared their responses with quantitative data collected from employees. The data was analysed using SPSS Statistics version 26. The results highlight the importance of professional training, company values and good participative management in developing employees' sense of loyalty.

**Key words :** motivation, loyalty, company, participative management, company values, training, employees, turnover, absenteeism.