

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE
BEJAIA.
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES.

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : gestion des ressources humaines

Thème
La motivation individuelle des salariés au sein
d'une entreprise
Cas de Cevital Bejaïa

Réalisé par :

1-M^r AMRAOUI DJAMEL

2-M^{elle} HAFSI NADIA

Dirigé par :

M^r: SOUILAH Abderrezak

Membre du Jury

Mme : TRAKI Dalila

Mme : AMGHAR

Mr.: SOUILAH Abderrezak

Présidente

Examinatrice

Rapporteur

Session septembre 2016

REMERCIEMENT

Nous remercions d'abord le bon Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce modeste travail.

Nous remercions notre promoteur Mr SOUILAH.A.R Pour ses orientations, ses conseils, et son encadrement.

Nous remercions également nos enseignants pour leur soutien fort remarqué durant notre formation académique.

Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude de remerciement à tout le personnel de Cevital pour leur accueil chaleureux ; particulièrement Mr Oukaour F, Oulaarbi, M^{me} Kenane L, Badache Z, Belabbes N.

Nous remercions les membres de jury pour leurs aides et à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.



Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

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

A mes chers frères.

A mes chères sœurs.

A mes chers tantes et oncles.

A toute ma famille paternelle et maternelle.

A tout mes amies et amis chacun de son nom.

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



Djamel

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

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

A mes chers frères.

A mes chères sœurs.

A mes chers neveux et nièces.

A mes chers tantes et oncles.

A toute ma famille paternelle et maternelle.

A tout mes amies et amis chacun de son nom.

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



NADIA

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Généralités sur la motivation individuelle

Section 1 : Mécanismes de la motivation individuelle

Section 2 : Les finalités et les enjeux de la motivation individuelle

Chapitre 2 : Les différentes théories de la motivation individuelle

Section 1 : Les théories de contenu (la motivation force interne)

Section 2 : Les théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel)

Chapitre 3 : La motivation individuelle des salariés au sein de l'entreprise Cevital

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche

Section 2 : Analyse et interprétation des données

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

Abréviations	L'intitulé
ANEM	Agence Nationale des EM plois
CDD	Contrat a Durée Déterminée
CDI	Contrat a Durée Indéterminée
DA	Dinar Algérien
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ESC	Existence, Sociabilité, Croissance
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
OST	Organisation Scientifique du Travail
SPA	Société Par Actions
VIE	Valence, Instrumentalité, Expectation

Liste des tableaux

N°	L'intitulé	N° de page
Tableau N°1	questions et réponses de l'entretien avec le DRH	39
Tableau N°2	la répartition de l'échantillon selon le genre à Cevital	41
Tableau N°3	la répartition de l'échantillon selon l'âge à Cevital	41
Tableau N°4	La répartition de l'échantillon selon leur considération du salaire à Cevital.	42
Tableau N°5	salaire fixé par l'entreprise Cevital	42
Tableau N°6	La répartition de l'échantillon en termes de satisfaction du salaire de base à Cevital	43
Tableau N°7	La répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'intérieur de Cevital.	43
Tableau N°8	La répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'extérieur de Cevital.	44
Tableau N°9	La répartition de l'échantillon selon la rémunération des performances à Cevital	45
Tableau N°10	La répartition de l'échantillon selon la rémunération des compétences à Cevital	45
Tableau N°11	La relation entre les primes et les efforts consacrés en termes d'équité à Cevital	46
Tableau N°12	La répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés vis-à-vis les conditions de travail à Cevital.	47
Tableau N°13	La répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions du travail à Cevital.	47
Tableau N°14	La répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions du travail pendant leurs parcours professionnel à Cevital.	48
Tableau N°15	La répartition de l'échantillon selon le stress au travail à Cevital	48
Tableau N°16	La répartition de l'échantillon par rapport à l'application des règles d'hygiène et de sécurité à Cevital.	49
Tableau N°17	La répartition de l'échantillon par rapport à leurs souhaits de participer à la prise de décision	50
Tableau N°18	La répartition de l'échantillon par rapport au style de prise de décision à Cevital.	50
Tableau N°19	Perception des relations entre salariés et responsables	51
Tableau N°20	. La répartition de l'échantillon par rapport à qualité des relations entre eux et responsables à Cevital	51

Tableau N°21	La répartition de l'échantillon par rapport à la sensation de vouloir donné un plus dans le travail	52
Tableau N°22	La répartition de l'échantillon par rapport à leur satisfaction de la reconnaissance des supérieurs hiérarchique.	53
Tableau N°23	La répartition de l'échantillon selon leurs souhaits de changer le poste	53
Tableau N°24	La répartition de l'échantillon par rapport à leurs avis de la promotion comme facteur de motivation individuelle	54
Tableau N°25	La répartition de l'échantillon selon leurs bénéfices de promotion	55
Tableau N°26	Témoignage de l'échantillon sur la formation comme facteur de motivation individuelle	55
Tableau N°27	Témoignage de l'échantillon sur l'offre de formations par Cevital	56

Liste des figures

N°	L'intitulé	N° de page
Figure N°1	Articulation des différentes composantes du modèle VIE.	
Figure N°2	Organigramme de la macro structure Cevital agro industrie	
Figure N°3	la répartition de l'échantillon selon le genre à Cevital	
Figure N°4	la répartition de l'échantillon selon l'age à Cevital	
Figure N°5	salaire fixé par l'entreprise Cevital	
Figure N°6	La répartition de l'échantillon en termes de satisfaction du salaire de base à Cevital	
Figure N°7	La répartition de l'échantillon selon leur considération du salaire à Cevital.	
Figure N°8	La répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du SR à l'intérieur de Cevital.	
Figure N°9		
Figure N°10	La répartition de l'échantillon selon la rémunération des performances à Cevital	
Figure N°11		
Figure N°12		
Figure N°13		
Figure N°14		
Figure N°15		
Figure N°16		
Figure N°17		
Figure N°18		
Figure N°19		
Figure N°20		
Figure N°21		

Introduction générale

❖ **Introduction et problématique**

La richesse essentielle de toute organisation réside avant tout dans les hommes et les femmes qui la composent, leurs compétences, leur motivation, leur efficacité. C'est cette richesse qui marque la différence entre une entreprise performante et une autre qui ne l'est pas.

Témoin de l'évolution concrète des organisations depuis un quart de siècle, la fonction « ressources humaines » est devenue aujourd'hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises¹. De nos jours, la gestion des ressources humaines recouvre davantage cet aspect de dynamisme dans le souci de rechercher en permanence l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.

Désormais, une grande importance est accordée à la gestion du capital humain dans la majorité des entreprises, parce que la réussite de celles-ci passe par la réussite des hommes et des femmes qui les composent, et c'est pour cette raison que la fonction des ressources humaines est au cœur de leurs politiques générales et de leurs stratégies.

Pour toutes les organisations, la performance et la compétitivité sont des objectifs précieux et pour assurer leur réalisation, cela nécessite un degré très important d'engagement et surtout de **motivation** de leurs personnels. Autrement dit, « la motivation est un *des éléments décisifs à la survie des entreprises* car elle présente un lien évident avec la compétitivité »². L'intérêt de cette notion n'a pas échappé aux responsables d'organisation qui, pour manager les hommes et les équipes, s'appuient sur des moyens matériels et/ou immatériels dans le souci de répondre aux différents besoins exprimés par les travailleurs et d'augmenter par conséquent leurs motivations.

« Les experts actuels de la motivation s'accordent à la présenter, actuellement, comme un processus complexe qui intègre autant sa conduite que son achèvement, avec un but à atteindre. Il faudrait alors clarifier ce concept multiforme pour bien savoir de quoi on parle vraiment et éviter de "simplifier" le concept et de le réduire à quelques schémas »³. A vrai dire, il convient de présenter les différentes approches pour bien montrer qu'aucune ne permet

¹ : CITEAU Jean-Pierre. « *Gestion des ressources humaine s* ». 4^e édition, Dalloz, paris, 2002, p 1.

² : Michel DENJEAN, la motivation, *Revue Santé et travail*, n° 42 janvier 2003. P4.

³ Michel. D, « Peut-on gérer les motivations », PUF, 1989, p3.

d'expliquer, à elle seule, la complexité du processus de motivation. Toutefois, en raison de la spécification de notre thématique qui porte uniquement sur la motivation individuelle et met ainsi de côté la motivation collective, il nous convient plutôt de ne s'intéresser qu'aux théories de contenu, qui considère la motivation comme une force interne, et aux théories du choix cognitif, qui considèrent plutôt la motivation comme un choix rationnel.

Par ailleurs, « la motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question »⁴, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider »⁵.

C'est dans ce sens d'ailleurs qu'on ne peut jamais généraliser, encore plus confirmer, l'acceptation et la considération des individus à l'égard des facteurs appréciés auparavant comme motivationnels. Et encore, une simple perception positive de ces facteurs de motivation ne suffit pas, toutefois leur mise en œuvre s'impose pour justement atteindre la motivation individuelle des salariés. Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

« Quelle est la perception des salariés de l'entreprise Cevital vis-à-vis un ensemble d'éléments déjà considérés comme facteurs de motivation individuelle ? Et à quel point ces facteurs sont mis en œuvre par l'entreprise Cevital ? »

De cette problématique découle trois questions secondaires qui sont :

- Quels sont les objectifs et les enjeux de la motivation individuelle ?
- Quelles sont les différentes théories de la motivation individuelle ?
- Comment les salariés de Cevital perçoivent les éléments auparavant définis comme motivationnels? Et quel est le degré de la mise en place de ces éléments ?

⁴ : Pierre Fontana, « Notes critiques sur l'ouvrage : La motivation dans l'entreprise ; modèles et stratégies » de Claude Lévy-Leroy, Mai 2004, MBA HEC UNIL, p2.

⁵ C. Lévy-Leroy, La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, 2001.p5

❖ **Objectif de la recherche**

L'objectif de notre recherche est d'étudier la motivation individuelle au travail, en mettant l'accent sur les éléments ou facteurs qui motivent le plus les salariés de l'entreprise Cevital de Béjaïa en s'appuyant notamment sur la perception de ceux-ci.

❖ **Méthodologie de recherche**

Dans le souci de mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

-la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la motivation individuelle travail.

-la deuxième phase représentant notre recherche sur le plan empirique dans laquelle nous utilisons deux outils de collecte de données : un questionnaire sera distribué pour un échantillon de salariés de différentes catégories socioprofessionnelles pour connaître le degré d'influence de quelques facteurs sur la motivation individuelle des salariés et leurs niveaux de satisfaction par rapport à ces facteurs que nous avons déjà ciblé et un guide d'entretien avec le directeur des ressources humaines pour mettre en exergue les facteurs formels de la motivation individuelle des salariés de l'entreprise «Cevital».

❖ **Plan de rédaction**

Notre travail est structuré en trois chapitres comme suit :

D'abord, **le premier chapitre** aura comme objectif de présenter un ensemble de généralités sur la motivation individuelle. Ainsi, *la première section* va traiter les différents mécanismes de la motivation individuelle, tandis que *la deuxième section* traitera plutôt les finalités et les enjeux de la motivation individuelle.

Puis, **le deuxième chapitre**, portera principalement sur les théories de la motivation individuelle. Ainsi, *la première section* sera consacrée aux théories de contenu (la motivation force interne), *la deuxième section*, quant à elle, va être consacrée aux théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel).

Enfin, **le troisième chapitre** sera consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche. Ainsi, *la première section* va être une présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche, quant à *la deuxième section*, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein de l'entreprise Cevital de Béjaïa.

chapitre 1
Généralités sur la motivation individuelle

Introduction

Dans sa stratégie, le manager doit prendre en considération les facteurs de la motivation des salariés vue de leur importance pour la réussite et la performance de l'entreprise d'un coté, mais également pour les fidéliser et satisfaire leurs besoins d'autre coté.

Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités de la motivation individuelle en tout ce qui concerne les différentes définitions présentés par différents auteurs, histoire, les caractéristiques, le processus, les objectifs et les enjeux pour l'entreprise ainsi que pour les salariés.

Section 1 : mécanismes de la motivation

Plusieurs auteurs et sociologues ont parlé de la motivation pour sa nécessité ainsi pour sa négligence par les managers et plusieurs avis sur la désignation des facteurs motivants.

1. Définition de la motivation

Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et *movere* : mouvoir. 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.¹

La motivation individuelle est l'ensemble d'éléments qui orientent et poussent un individu d'être ambitieux et efficace et d'utiliser son énergie afin de satisfaire ses objectifs et attentes, d'une autre manière est un élément qui crée le déclenchement d'une force interne.

La motivation individuelle est pourtant l'une des variables clés de la réussite des entreprises, comme le montrent les observations réalisées par Peters et Waterman² (le prix de l'excellence) aux États-Unis et par Seryex et Archier³ (l'entreprise du troisième type en France). Motiver ne peut pas se satisfaire de recettes universelles. Chaque individu a sa vie propre, ses objectifs personnels, qu'aucune magie ne met spontanément en harmonie avec la visée productive de l'entreprise. Motiver est une recherche plus qu'un résultat⁴.

Le mot motivation aurait été créé dans les années 30 par deux psychologues pionniers du marketing, Ernest DICHTER et Louis CHESKIN, qui s'en disputeraient la paternité. Ils

¹ MICHAEL AGUILAR, « *l'art de motiver* », édition Dunod, paris, 2009, p9.

² Cité par : CITEAU JEAN PIERRE, « *Gestion des ressources humaines* », 4^e édition, Dalloz, paris, 2002, p7

³ Idem.

⁴ CITEAU JEAN PIERRE, « *Gestion des ressources humaines* », 4^e édition, Dalloz, paris, 2002, p7.

appelaient motivations l'ensemble des facteurs irrationnels et inconscients des conduites humaines.⁵

La motivation désigne l'ensemble des rationnelles, émotionnelles, personnelles ou d'intérêt, général, physiques et/ou psychologiques, qui pousse un acteur à l'action (déclenchement d'une conduite ou d'un comportement) et/ou à l'adoption d'une attitude particulière et/ou à l'expression d'une opinion. Elles peuvent être objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes.⁶

Selon ABRAHAM Maslow, « la motivation c'est l'ensemble de besoin satisfait, dans sa théorie des années 60, nommé la théorie pyramidal des humain, il a précisé que la motivation est le fruit de satisfaction des besoins humain hiérarchisés dans une pyramide de moins important au plus important, l'insatisfaction d'un besoin premier donnera de satisfaction d'un besoin supérieur donc pas de motivation ».⁷

C'est-à-dire pour être motivé il faut satisfaire cinq besoins tel que : d'accomplissement, d'estime, d'appartenance, de sécurité et physiologiques dont ils sont hiérarchisés par rapport au degré de leurs importances du bas vers le haut.

Selon VALLERAND & THILL, « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁸.

Les motivations sont l'ensemble des déterminants irrationnels des conduites humaines : les désirs, les besoins, les émotions, les sentiments, les passions, les intérêts, les croyances, les valeurs vécues, les fantasmes et les représentations imaginaires, les complexes personnels, les conditionnements et les habitudes, les attitudes profondes, les opinions et les aspirations.⁹

Lorsqu'un individu ressent un écart entre sa situation et une situation idéale, il éprouve une situation de manque (besoin). Ceci le motive à agir. La motivation est une force physique qui pousse l'individu à agir pour réduire le degré de tension.¹⁰

⁵ ANDRE QUINTON, « **psychologie d'apprentissage : les motivations** », DU de pédagogie, 2007, p1.

⁶ OLIVIER MEIER, « **dictionnaire du manager** », édition Dunod, paris 2009, p138

⁷ DORTIER JEAN FRANCOIS, « **dictionnaire des sciences sociales** », édition science humain, 2004, p25

⁸ : VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, VIGOT, 1993, p18.

⁹ MUCHIELLI A, cité par CATHERINE VIOT « **l'essentiel sur le marketing** », édition Berti, Alger, 2006, p36

¹⁰ CATHERINE V, idem, p36

Selon S.Billier-Michel : « le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste aux travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise aux travers des expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »¹¹.

2. Définition de concepts clés

Dans l'objectif de bien

- **Gestion des ressources humaines** : la gestion des gens et des règlements et pratiques applicables au personnel qui permettent à une organisation de faire son travail. Cela affecte le personnel depuis le moment où une personne contacte l'organisation en réponse à une offre d'emploi, jusqu'au moment où elle quitte cette organisation. La gestion des ressources humaines, c'est permettre au personnel d'utiliser ses qualités pour remplir son rôle et pour apporter sa contribution à la mission et à l'objet de l'organisation¹².
- **Motivation** : motifs poussant à agir, facteurs ou mobiles déterminant du comportement d'un agent économique.
- Les études de motivation sont des recherches de psychologie sociale dont l'objet est de définir les mobiles dominants, rationnels ou irrationnels qui influencent les choix économiques et notamment les facteurs déterminants du comportement de la clientèle existante ou potentielle et la manière dont se forment les attitudes vis-à-vis de l'avenir, de l'incertitude.
- **Performance** : La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation.¹³

¹¹ANNICK COHEN-HAEGEL, « **toute la fonction ressources humaines** », 2^eédition Dunod, paris, 2010, p95

¹²CHRISTINE WILLIAMSON et all, « **GRH** » édition Tearfund, Rayaume-uni,2008, p5

¹³OLIVIER MEIER, « **dictionnaire du manager** » ibid, p155

- **Efficienc** : L'efficienc est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficienc correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens)¹⁴.
- **Efficacit** : est la valeur obtenue à partir d'un niveau de ressources donné. Une organisation est efficace lorsque ses managers s'avèrent capables de répondre à plusieurs impératifs¹⁵.
- **Influence** : L'influence est un processus par lequel un acteur dans une organisation parvient à changer ou modifier le comportement, les actions ou les points de vue d'autres personnes, grâce à des qualités personnelles comme : conviction, capacité de persuasion, charisme, leadership ou à l'utilisation de normes particulières comme : mimétisme social, pressions, modes.
- **Besoin** : Attente exprimée ou non par un utilisateur. Un besoin peut être implicite ou explicite, avoué ou inavoué, latent ou potentiel. Dans tous les cas, il constitue le besoin à satisfaire, et pour lequel un utilisateur est prêt à faire un effort. Il est souvent exprimé sous la forme de fonctions à remplir (besoin fonctionnel)¹⁶.
- **Renforcement des capacités** : Renforcer la capacité, c'est développer la qualité de celui qui est capable à réaliser une chose, à la comprendre. C'est donner une connaissance, des aptitudes en plus à un individu pour mieux exécuter une tâche, une fonction.

3. Origine et histoire de la motivation

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation au travail.

Au Moyen Age comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du

¹⁴ OLIVIER MEIER, op.cit, p70

¹⁵ ORIOL DESHOMMES, «la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise» édition UE, Allemagne, 2011, p39.

¹⁶ HERVE COURTOT et all, « dictionnaire de management de projet », édition Afnor, Paris, 2010, p29

début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). Plus tard, à la fin du Moyen Age, on assiste à la création d'atelier et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

Au XVII^e siècle, Jeremy Bentham conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile arithmétique des plaisirs. De son côté, Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible. Dans sa conception de rivalité des motifs d'action, Arthur Schopenhauer qualifie le motif vainqueur comme celui qui répond le mieux au vouloir vivre de la personne.

Concept très en vogue pendant les décennies qui s'étirent des années 1930 à 1970, il trouve ses origines dans des travaux en management du début du XX^e siècle, pour se diluer et perdre de sa vivacité dans les travaux des deux dernières décennies de ce même siècle. Sous l'impulsion de nouveaux courants théoriques et de besoins sans cesse renouvelés venant des organisations, le concept prend actuellement un nouveau départ. Revenons quelques instants sur certains de ces épisodes.¹⁷

Au début du XX^e siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'OST (organisation scientifique du travail). Pour Taylor, la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, le taylorisme n'a donc pas donné l'importance au facteur humain ce qui déshumanise le travail.

Au milieu du XX^e siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales ».

A la fin des années 1970, l'engouement des théoriciens des organisations et du management pour la culture d'entreprise va tirer dans son sillage de nouveaux concepts, en particulier celui sur l'implication ou l'engagement dans l'organisation. L'adhésion des salariés aux buts et aux valeurs de l'entreprise, leur attachement à l'organisation sont des préoccupations dorénavant très fortes, au point que les concepts de motivation et dans une moindre mesure, de

¹⁷ JACQUES ROJOT et al, « **comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel** » 1^{ère} édition De Boeck, Belgique, 2014, p171

satisfaction, vont être délaissés. Un consultant écrira au sujet de la motivation au travail qu'il ne s'agit que d'un ersatz. Par ailleurs, les querelles intellectuelles au sein de la communauté académique vont conduire au cours des deux dernières décennies du XX siècle à constituer des écoles de pensée cloisonnées et moins créatives que par le passé.¹⁸

4. Les caractéristiques de la motivation

Malgré il y a plusieurs auteurs qui ont fait des études sur la motivation et les diverses définitions données mais en générale ils ont basés sur quatre caractéristiques celles de VALLERAND & THILL, qui sont comme suit :

4.1. Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adaptée à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).¹⁹

4.2. La direction du comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.²⁰

4.3. L'intensité du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts.²¹

4.4. La persistance du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.²²

¹⁸ JAQUES ROJOT et all, **op cit**, p172.

¹⁹ JAQUES ROJOT et all, **op cit**, p166

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

²² JAQUES ROJOT et all, **op.cit**, p167

5. Le processus de la motivation

Pour atteindre la réussite de tel phénomène comme la motivation il faut suivre et respecter certaines étapes qui sont élaborés attentivement et après des études faites précédemment et si l'action atteint son objectif surement le besoin sera satisfait.

Il existe plusieurs modèles de processus de motivation élaborés par de différents auteurs et parmi ces processus on prend le modèle proposé par Claude Levy-Leroyer et qui comprend cinq étapes qui sont comme suit :

5.1. Accepter l'objectif

Plusieurs facteurs contribuent à faire accepter l'objectif : participer activement à la décision(ou connaître et accepter les arguments qui justifient la décision), ou parce que l'objectif a été attribué par un leader dont on reconnaît l'autorité et/ou charismatique.

Pour être accepté, cet objectif ne doit pas être contradictoire avec les valeurs, ni avec la culture de la personne, ni avec les normes de l'équipe, ni avec la stratégie de l'organisation. La personne doit en comprendre la signification et l'importance, l'objectif doit s'inscrire dans ses aspirations et ses projets de carrière.

Dans le cadre du management au quotidien, les objectifs doivent être smart, c'est-à-dire simples, mesurables, accessibles, avec un retour sur l'information (sont-ils atteints ou pas ?)Et avec une date dans le temps²³.

5.2. Penser que l'on est capable de l'atteindre

C'est le psychologue Albert Bandura qui a montré l'importance du sentiment d'auto efficacité : si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants dans un domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. En revanche, les personnes qui croient fortement en leurs possibilités abordent les tâches comme des défis à relever plutôt que comme des menaces à éviter, ce qui augmente l'intérêt qu'elles y trouvent. Elles se fixent des objectifs stimulants et restent centrées sur l'objectif. Ces personnes ont également confiance : elles réussissent parce qu'elles ont le sentiment d'être efficace. Comment se sentir motivé et efficace ? On se sent motivé parce qu'on a déjà réussi quelque chose de similaire, parce que le

²³ DAVID ALIS et all, « **GRH : une approche internationale** » 3^e édition De Boeck, Belgique, 2011, p 454

supérieur ou d'autres le disent, ou parce qu'on a confiance en soi. La GRH vise à faire progresser cette confiance en soi et ce sentiment de capacité à atteindre les objectifs fixés.²⁴

5.3. Considérer les résultats comme significatifs, transparents et équitables

Les résultats ont-ils de la valeur pour moi ? Les personnes ne valorisent pas les résultats de la même façon. Le manager doit faire attention à cette valeur donnée aux résultats.

Les résultats sont-ils obtenus de manière équitable ? Est-ce que la procédure est claire et transparente ?²⁵.

5.4. Passer de l'intention à l'action

L'objectif peut être accepté, les résultats souhaités, mais il faut que la personne passe à l'action. Pour cela, l'objectif doit correspondre aux compétences de la personne, lui donner un rôle qui lui convient. Elle doit disposer des moyens et du contrôle nécessaire, pouvoir y développer ses compétences, le considérer comme un défi, ou une expérience nouvelle.

La personne doit aussi être capable de se représenter les résultats de l'action. la formulation de l'objectif doit ainsi permettre de mobiliser les efforts de façon intense et persistante.²⁶

5.5. Recevoir un feed-back sur la performance, une récompense et réviser ses objectifs en conséquence

Les informations doivent être claires, objectives et suffisamment fréquentes. La récompense est nécessaire lorsque les objectifs sont atteints, sous peine de découragements. L'organisation doit montrer qu'elle soutient les personnes dans leurs efforts. ces informations sont mises en rapport avec l'objectif, avec les résultats antérieurs et avec les résultats des autres. Sur la base de ces premières informations, les objectifs peuvent être révisés (à la hausse ou à la baisse) en fonction du décalage entre résultat et objectif et en fonction des conditions de mise en œuvre²⁷ (les facteurs favorables sont-ils toujours au rendez-vous ?). Le feed-back joue un

²⁴ Idem.

²⁵ DAVID ALIS et al, « GRH : une approche internationale », Idem, p454

²⁶ DAVID ALIS et al, op.cit, p455

²⁷ Ggk jgj

Section 2 : les objectifs et les enjeux de la motivation individuelle

1. Les objectifs de la motivation individuelle

Les managers des entreprises cherchent à motiver leurs salariés à travers la détection de leurs besoins et ils sacrifient de divers moyens matériels et/ou immatériels mais par contre ils ont plusieurs objectifs soit pour l'entreprise soit pour les salariés.

1.1. Objectifs pour l'entreprise

Ainsi que les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer. Ainsi donc, on pourrait dire que les gens sont toujours motivés c'est-à-dire leur comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant, si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements, créer un climat serein et favorable. La motivation pourrait ainsi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. De plus, quand les employés sont motivés cela augmente leur performance. Ils donnent un travail de meilleure qualité. Cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes. En général quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail au sein de la firme, ils font de leur mieux et remplissent la tâche avec enthousiasme.²⁸

On peut distinguer d'autres objectifs de la motivation pour l'entreprise qui sont comme suit :

- Fidéliser les salariés comme travailleurs et clients en satisfaisant leurs propres besoins par suite c'est un avantage concurrentiel ;
- Augmentation de la productivité et amélioration de la qualité des biens et services ;
- Avoir une entreprise performante à travers des salariés efficaces et dynamiques ;
- Pérennité de l'entreprise ;
- Développer le sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise ;
- Amélioration des conditions de travail et éviter ou minimiser les conflits de travail ;
- Avoir des salariés plus compétents ;
- L'extinction, qui fait disparaître un comportement inopportun par la suppression de la récompense.

²⁸ ORIOL DESHOMMES, op.cit, p10

1.2. Objectifs pour les salariés

Comme il y a des objectifs de motivation pour l'entreprise, il y a des objectifs pour les salariés :

- Renforcer la cohérence entre les managers et salariés et Renforcer le sentiment de créativité
- Renforcer la capacité, c'est développer la qualité de celui qui est apte à faire une chose, à la comprendre. C'est donner une connaissance, des aptitudes en plus à un individu pour mieux exécuter une tâche, une fonction
- Diminuer la pression et le stress en créant un climat d'ambiance au travail

Les finalités des entreprises à travers la motivation individuelle c'est d'atteindre le niveau de performance qui répond à ces deux indicateurs : efficacité en termes de degré d'atteindre les objectifs tracés et efficience qui concerne l'utilisation rationnelle de différents ressources utilisés, fidélisation des salariés en renforçant le sentiment de fierté d'appartenir à l'entreprise et d'assurer le bien être des salariés.

2. Les enjeux de la motivation

Dans toutes entreprises, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation, les entreprises ont pris en considération de l'importance de la motivation dans le domaine gestion des ressources humaines mais elles ne mesurent pas les enjeux de la motivation.

2.1. enjeux pour l'entreprise :

- La satisfaction : est de cet enjeu dérive d'autres enjeux qui sont comme suit :
 - Baisse de l'absentéisme
 - Baisse du turnover
 - Amélioration du climat
- Augmentation de la productivité ;
- La compétitivité pour faire face à la concurrence sur le marché du travail ;
- Le dynamisme et l'efficacité des individus et des équipes ;
- Qualité des biens et services ;
- Fidélisation des salariés ;
- Implication : est de cet enjeu dérive d'autres enjeux qui sont comme suit :

- Identification aux valeurs de l'entreprise
- Performance accrue
- GRH facilitée ;
- Responsabilisation ;
- Quantité de travail ;
- Comportements professionnels adaptés Rapport « quasi familial » pour l'entreprise ;
- Salariés sur lequel l'entreprise peut compter ;
- Relation entre dirigeants et salariés.

2.2. enjeux pour les salariés :

- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- ambiance de travail
- Développement d'un sentiment de justice
- Confort au travail
- Conditions de travail favorables
- Épanouissement personnel
- Facilité l'adaptation

Autrement, la satisfaction au travail est considérée pour les entreprises comme étant un élément essentiel de la performance car c'est un moyen de garder les salariés à son service et pour éviter le risque que les salariés les plus compétents changent d'entreprise. L'importance de cet élément est apparait aussi dans l'exécution professionnelle des tâches ainsi peut être considéré par les salariés comme une réaction affective à son travail.

On peut expliquer le lien entre la satisfaction et la motivation par :

La réflexion sur le facteur humain en milieu organisationnel porte sur la recherche des causes du niveau faible ou élevé de la performance fournie par les salariés. Les salariés sont satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent mais aussi par d'autres facteurs comme l'autonomie, la considération. Les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail ou pour poursuivre un but. En effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé. Celui qui est motivé devient

facilement satisfait. Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail.²⁹

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.³⁰

L'implication des salariés est une nécessité. Même si certains emplois n'ont pas besoin d'implication pour être exercés, avec l'augmentation des activités de services, l'implication des salariés devient indispensable parce que la réussite d'une prestation dépend de la relation qui s'établit entre le client et le salarié. L'implication vise à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ses valeurs.

On peut déduire que la motivation, satisfaction et implication sont trois éléments complémentaires car l'implication et satisfaction sont considérés comme objectifs et enjeux de la motivation, l'implication est la conséquence de la satisfaction ainsi qu'un salarié satisfait n'est pas forcément motivé, celui qui est motivé devient facilement satisfait.

²⁹ DAVID ALIS et al, op.cit, p445

³⁰ ANNICK COHEN-HAEGEL, op.cit, p88

chapitre 2

Les différentes théories de la motivation

« Kanfer (1990) regroupe des théories de motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobiles et valeurs de l'individu. Ces théories se centrent sur l'individu à travers sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement »¹.

Ces théories regroupent en premier lieu les théories dites de contenu. Elles s'intéressent, comme le nom l'indique, au contenu de la motivation c.-à-d. à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Autrement dit, elles tentent à répondre à la question « Qu'est ce qui motive les gents à travailler ? », afin de déterminer les facteurs « contenu » dans leurs motivation à agir.

Section 1 : Les théories de contenu (la motivation force interne)

Les théories dites "du besoin" ont toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Plus ces besoins sont aigus, moins ils sont satisfaits, plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.

1-1- la théorie des besoins d'Abraham Maslow :²

Maslow (1908 – 1970) a étudié les comportements sous l'angle des besoins que l'on cherche à satisfaire. Cette théorie analyse des déterminants de l'attitude des personnes au travail. Maslow a classé les besoins en différentes catégories et établit une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale bien connu.

On distingue :

-Besoin physiologique : se nourrir, se désaltérer, se vêtir, se loger, ... disposer de minimum vital. Autrement dit : tout les besoins qui englobent les nécessités d'ordre physique et psychologique.

- Besoin de sécurité : se sentir protégé de la douleur ou de la maladie, à l'abri des catastrophes et des menaces, présente et avenir. Avoir une situation stable, une retraite.

¹ - SOUTENAIN J.F, FARCET P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed : Berti, alger, 2007, p52.

² -ibid. p56.

-Besoin d'appartenance : besoin de sentir accepté, compris et écouté par les autres .appartenir à des groupes sociaux, partager avec les autres les mêmes valeurs, les mêmes aspirations.

-Besoin d'estime : avoir la perception de sa propre valeur et le sentiment d'être connu, respecter par les autres, recevoir de la considération.

-Besoin d'accomplissement : éprouver un sentiment d'épanouissement, parvenir à se réaliser dans la vie, utiliser et développer pleinement ses capacités. Selon Maslow, un besoin d'ordre supérieur ne peut pas être satisfait que dans la mesure où les précédents le sont également.

1-2- La théorie bi-factorielle d'Herzberg :

« L'idée de Herzberg est l'une des circonstances qui conduit à la satisfaction et à la motivation au travail qui ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction. »³

« Herzberg et ses collègues ont mené une enquête auprès de salariés d'une entreprise en utilisant la méthode dite des incidents. Les salariés devaient au cours de l'entretien, décrire des situations qu'ont produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction exceptionnellement importante. Ils ont ensuite utilisé l'analyse de contenu pour classer les propos des différents employés. Cette satisfaction a été élaborée à partir de répétition de facteurs centraux dans différentes situation. Si une situation est citée à plusieurs reprises comme procurant de la satisfaction ; alors l'élément central de cette situation permet d'identifier un des facteurs de satisfaction. Ce travail de classification lui a permis de dégager deux catégories de facteurs.

Dans la première catégorie, se trouvent les facteurs qui ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ce sont des facteurs de motivation car se sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Cette recherche va le conduire à reproduire davantage d'efforts. Ces facteurs sont :

-l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;

-La reconnaissance notamment du travail bien fait ;

-Le travail en tant que tel ; la responsabilité ;

-Le plan de carrière notamment au travail de promotion, d'avancement et de réalisation de soi.

³-Plane S.L et Al, théorie des organisations, 2eme Ed : Dunod, paris, 2002, p41

La deuxième catégorie regroupe les facteurs qui ne peuvent produire que de la psychiatrie de l'hygiène mentale, car ils font partie des conditions nécessaires mais non suffisantes à l'équilibre de l'individu. Ces facteurs environnementaux ne sont pas à même de créer la motivation, par contre, ils ont un impact négatif sur l'individu s'ils ne sont pas contrôlés. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- La politique et l'administration de l'entreprise ;
- Les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;
- Les conditions de travail et telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise.

L'étude a également permis de constater que les facteurs de satisfaction apparaissent relativement peu souvent dans les situations d'insatisfaction et inversement.

Ce constat a permis à Herzberg de stipuler une indépendance totale entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. En effet les facteurs de motivation ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction, tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que l'insatisfaction ou au pire de l'indifférence mais ni satisfaction, ni motivation ».⁴

« Le contraire de la satisfaction dans le travail, ce n'est pas l'insatisfaction dans le travail ; de même le contraire de l'insatisfaction dans le travail ce n'est pas la satisfaction mais plutôt absence d'insatisfaction »⁵.

« Herzberg est à l'origine du concept d'enrichissement des tâches, qui remet en cause la division verticale du travail en donnant plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés »⁶.

Bref, Herzberg propose pour motiver les salariés on doit leur donner un travail qui leur permet de réaliser et d'avoir une certaine autonomie, des responsabilités.... Etc.

⁴ FENOUILLET, Fabien, **la motivation**, 1^{er} édition Dunod, France, 2003, p88- 90

⁵ SOUTENAIN J.F, FARCET. P. Op.cit, p57.

⁶ Ibid., p58.

1-3-La théorie X et Y de Douglas Mac Gregor :

Douglas Mac Gregor (1906 – 1964) propose une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les relations humaines pour l'entreprise. Son modèle fondé sur deux théories à s'avoir :

A- La théorie X :

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail.
- pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, diriger, soumis a un système de sanction.
- L'homme préfère être dirigé. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout da sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

B- La théorie Y :

- La dépense physique ou Mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- le système de sanction et le contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- l'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associés à la réalisation des objectifs.
- L'homme capable sous certaines conditions, d'accepter et même de chercher les responsabilités. La capacité d'exercer son imagination, sa réactivité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires.

La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

La théorie de Mc Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux c'est par ce que ils dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience du potentiel que représentant les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer⁷.

1-4-La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi, qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

⁷ -SOUTENAIN J.F, FARCET P, Op.cit. p57

1-5- La théorie des besoins de compétences (WHITE, HARTER) :

Robert WHITE⁸ part du principe que chacun recherche de manière intrinsèque à interagir efficacement avec son environnement. La maîtrise de la relation avec l'environnement procure un plaisir qui conduit chaque individu à acquérir les compétences nécessaires. Selon WHITE (comme MASLOW), un ensemble de besoins élémentaires doivent être préalablement satisfaits (faim, chaleur, ...) Susan HARTER complète cette approche en y intégrant :

- Les échecs
- Les renforcements extérieurs à l'individu
- L'intériorisation des échecs et des succès.

Un succès perçu par un individu et dont il peut attribuer l'origine à ses compétences et à son contrôle sur la situation procure du plaisir. Ce sentiment le conduit à devenir davantage compétent lors de nouvelles confrontations avec son environnement. Bien évidemment, en cas d'échec il y a perception d'incompétence et diminution d'implication. Cette perte de motivation peut être remise en question en encourageant de nouvelles tentatives de maîtrise de l'environnement. Autrement dit, l'individu doit être amené à souhaiter persévérer par des encouragements, en montrant qu'il a les compétences, qu'il est capable d'atteindre ses objectifs. HARTER distingue :

- Les renforcements de l'autonomie et du sentiment de compétence qui procurent le sentiment de contrôle des situations. La motivation qui en résulte est liée à la recherche d'auto-récompense et non de récompenses attribuée ;
- Les agissements contraints sous condition de récompense. Dans ce dernier cas, la motivation aura tendance à disparaître.

1-6 Le modèle des besoins manifestes de MURRAY⁹

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoins. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Comme dans le schéma de Maslow, les besoins sont, pour ces auteurs, les moteurs de la motivation ; mais la ressemblance s'arrête là. D'une part, parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et d'autre part, parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous. Surtout, les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieur. En

⁸ Michel DENJEAN. La motivation au travail, santé et travail N°42 janvier 2003, p 12.

⁹ CLAUDE L.L, la motivation au travail, modèles et stratégies, 3^{ème} édition, paris, pp 42-45

d'autres termes, et contrairement à ce qu'a cherché à prouver Maslow pour qui les besoins sont universels, chaque individu pourrait être caractérisé par une sorte de "profil de besoins", profil susceptible d'évoluer au fil des expériences, et besoins capables de déterminer les comportements.

Bien que Murray ait distingué 20 besoins différents, quatre d'entre eux ont été considérés, par lui-même, puis par Atkinson et par Mc Clelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels,- les besoins de **réussir**, **d'affiliation**, **d'autonomie** et de **pouvoir**.

Le besoin de **réussir** représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres. Il implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ce dernier point est particulièrement original parce qu'il est fondé sur l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte de l'échec. D'où le souhait chez ceux qui en sont animés, de se confronter à des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussir, mais pas exagérément périlleuses, de manière à ne pas avoir à faire face à un risque d'échec trop important. McClelland a tenté de montrer que c'est l'éducation qui développe, chez le jeune enfant, et chez l'adolescent, le désir de réussir et que des séminaires de formation, qu'il a d'ailleurs essayé d'implanter en Inde avec peu de succès, peuvent également contribuer à les stimuler chez l'adulte.

Le besoin d'**affiliation** implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe, parce que cela rassure et soutient, ainsi qu'une tendance au conformisme vis-à-vis de la culture de ce groupe et un intérêt réel pour les opinions et les sentiments des autres. Les personnes qui sont animées par ce besoin seraient, plus que les autres, sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportent le cadre et le soutien social qu'ils recherchent.

Le besoin d'**autonomie** implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adaptent mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle.

Le besoin de **pouvoir** concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité

institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

Pour séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. On peut toutefois noter que Steers a observé une plus nette relation entre satisfaction et performance chez les cadres ayant un fort besoin de réussir. Pour eux, le plaisir d'avoir réussi serait une réelle récompense, en elle-même. Il n'en reste pas moins très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces. D'une manière plus générale, la réussite professionnelle dans des professions très qualifiées ou dans des postes appartenant à des niveaux élevés de la hiérarchie est déterminée par un si grand nombre de facteurs, (aptitudes, personnalité, compétences...etc.), qu'il semble un peu puéril d'affirmer que ceux qui ont envie de réussir réussissent et que ceux qui souhaitent le pouvoir, l'exercent bien... Ceci dit, l'inverse, qui peut être vrai, reste à démontrer. Si on ne valorise pas la réussite, pourquoi ferait-on des efforts pour l'atteindre ? Mais, même dans ce cas, il faudrait mieux savoir comment se développent l'envie de réussir et le désir de pouvoir. Les données existantes font penser que ce ne sont pas là simplement des caractéristiques individuelles, mais plutôt le résultat d'expériences spécifiques auxquelles chacun réagit en fonction de sa personnalité et de ses valeurs propres. Une enquête effectuée en France auprès de cadres dirigeants nous a permis de montrer que l'ambition professionnelle se construit au cours de la carrière, qu'elle s'appuie sur les résultats obtenus, notamment sur les premiers succès, et qu'elle dépend fortement des informations sur ses propres qualités et des marques d'estime que vous donnent les autres.

Cet inventaire des modèles théoriques de la motivation qui sont fondés sur le concept de besoin en tant que "force interne" et sur la conception de la motivation comme mise en mouvement par l'existence d'un besoin à satisfaire

Section 2 : Les théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel) :

Ces théories partent du principe que le comportement d'un individu est déterminé par la valeur qu'il attribue à ses buts et par la probabilité d'en obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti.

« Elles font suite aux travaux sur le champ de forces de Lewin. Son modèle postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin.

L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison.

La théorie du mobile à l'accomplissement d'ATKINSON (1957) montre que l'individu établit des choix de comportement en fonction d'une force, d'une stimulation issue de l'interaction de six critères :

- La recherche du succès ;
- L'évitement de l'échec ;
- La probabilité de réussite dans la poursuite des buts ;
- La probabilité d'échec dans la poursuite des buts ;
- L'évaluation des affects positifs ;
- L'évaluation des affects négatifs »¹⁰.

2-1 Le modèle de VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation) :

Cette théorie a été initiée par Vroom (1964). « Cette théorie considère que le comportement est dirigé vers un but : par exemple les salariés travaillent à la réalisation d'une tâche. La motivation à travailler va dépendre de plusieurs facteurs :

-L'expectation : *L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis*. D'une part, c'est la relation perçue entre le comportement et les résultats, ;

-L'instrumentalité : C'est-à-dire la perception l'individu de ses chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser ;

-La valence : c'est-à-dire la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir »¹¹.

« La valeur qu'il s'attache aux différents résultats qu'il obtient par le travail (valence). Il peut s'agir de salaire, de considération, de prestige ; Pour obtenir ses résultats, l'individu doit accomplir certaines performances dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

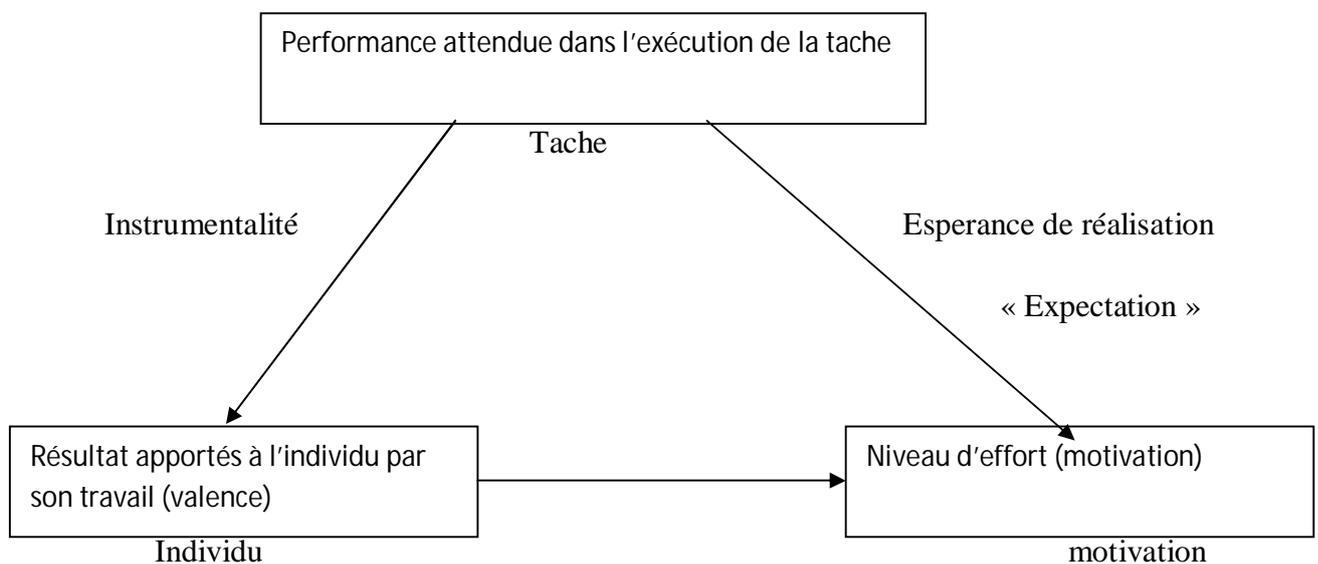
La relation entre le niveau de performances et l'apport susceptible d'être obtenu est une donnée objective évaluée par l'individu : cette relation est appelée "instrumentalité de performance".

¹⁰Michel DENJEAN, Op.cit. p17.

¹¹ROUSSEL Patrice, **récompense, motivation et satisfaction au travail** ; édition Economica, Paris 1996, p58.

Par exemple, si un salarié est persuadé que la réalisation correcte d'une tâche lui amènera une promotion, on peut dire que l'instrumentalité est forte par rapport à ce résultat. Mais le niveau d'effort dépend encore d'une autre variable : la probabilité de réalisation de la performance liée à un certain niveau d'effort (expectation). C'est l'estimation par la personne de la possibilité d'atteindre, par un certain niveau d'effort, une certaine performance dans la réalisation de la tâche »¹²

Tous ses variables se combinent pour déterminer la motivation au travail. On les présenter dans un schéma :



Articulation des différentes composantes du modèle VIE.

Source : Louche, c, Op.cit, p 78

2-2- la théorie de l'équité d'ADAMS :

« Cette théorie est développée par ADAMS (1963-1965), cette recherche affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est-à-dire avec le sentiment d'être traité d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

La Théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail :

¹² -LOUCHE, Op.cit. 78.

-Les intrants : consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement.

- Les extrants : sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution comme le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière.

En définitive, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il la voit comme un gain équivalant à ses contributions et comparable aux gains et aux contributions de son entourage »¹³.

Selon la théorie d'ADAMS (1963, 1965), un individu observe, analyse son environnement professionnel afin de déterminer si la situation est juste en évaluant :

-Sa contribution (*C*) à l'organisation : temps, énergie, investissement

-La rétribution (*R*) qui prend en compte tout ce que l'individu reçoit en retour de l'organisation (rémunérations, promotions, formations, ...)

A partir de ces évaluations, il calcule ensuite le score *R/C*. Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre investissement et récompense.

Et enfin, il compare ensuite ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent, afin de déterminer s'il y a une « justice sociale ».

_ Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité. Cette situation provoque une tension psychologique et l'individu va chercher à réduire cette dissonance. Pour cela, plusieurs stratégies sont possibles :

- par sa contribution, qu'il augmente s'il pense être gagnant, et qu'il diminue s'il s'estime perdant (posture de retrait professionnel).

- par ses rétributions qu'il peut reconsidérer.

- par le score du référent qui peut être revu.

- Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. L'individu ne se contente pas d'une simple lecture basée sur l'égalité des ratios mais il en fait une analyse qui prend en compte la cohérence des différents éléments. La situation sera perçue comme juste par un individu dans la mesure où le rapport de ce qu'il reçoit de l'organisation à l'effort engagé est cohérent avec le même ratio qu'il a établi pour un autre qu'il estime être socialement comparable.

¹³SHIMON L Dolane et all, *psychologies de travail et comportements organisationnels*, édition Gaetan Morin, Paris 1996, pp98- 99.

Conséquence une : cette théorie repose sur l'adéquation entre le reçu et le perçu, c'est à dire qu'elle se place dans une relation d'échange entre un acteur et l'organisation dans laquelle il opère. Elle prend en compte la distribution de ressources, elle entre dans la cadre des théories de la justice distributive.

Conséquence deux : la perception de la justice d'une situation de travail est toujours relative à un référent, une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu.

Conséquence trois : l'équité est basée sur les mérites comparés entre individus. Elle est subjective car « Les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun ». Il s'agit en effet de représentations qui sont liées à la qualité des informations détenues et au choix du référent. S'il est défavorisé, alors il n'est plus possible de développer un sentiment d'injustice. Par ailleurs, cette notion d'équité est contingente au système de valeurs et culturel de l'organisation.

Points forts :

Prise en compte de la contribution, du mérite des salariés dans l'attribution de récompenses.

Points faibles :

Du point de vue du salarié, subjectivité et difficultés de disposer d'informations pour calculer le score du référent.

Pour l'organisation difficultés de partager des ressources dans un cadre souvent contraignant et de déterminer la perception des salariés. En effet, « dans la majorité des cas, plusieurs bases de référence sont utilisés simultanément »

2-3 Le modèle (ERG) d'ADELFER¹⁴ :

ADEFER (1969) théorie ESC (en français, et ERG en Anglais) : Existence (faim, soif, salaires, avantages ...), Sociabilité (relations aux autres, collègues, amis, famille), Croissance (estime de soi ...).

Ses travaux prévoient qu'il n'y a pas de hiérarchisation, que la satisfaction de chaque besoin peut être recherchée simultanément, qu'un besoin non satisfait peut engager l'individu à en satisfaire d'autres, qu'un besoin satisfait même partiellement perd de son intérêt et enfin qu'un individu bloqué dans sa progression professionnelle recherchera une compensation au travers d'avantages substantiels (salaire, prime, en nature ...) par une régression (démarche progression – régression).

Mac CLELLAND (1961) regroupe les besoins en trois familles :

- Besoin de pouvoir (attirance pour l'influence et le contrôle)

¹⁴Michel DENJEAN, Op.cit. pp15-16.

- Besoin d'appartenance ou d'affiliation
- Besoin d'accomplissement (réussite et crainte de l'échec)

MINNER : selon ce chercheur les besoins ne sont plus universels mais contingents au type d'organisation. La capacité d'une organisation à motiver un futur employé doit être déterminée lors de son recrutement. Miner a construit une grille de diagnostic afin de mesurer l'adéquation caractéristique de l'individu – type d'organisation.

Il reconnaît 4 types d'organisations associées à des valeurs :

- Hiérarchique : (administrations) caractérisé par un esprit de compétition, de gain de pouvoir, se mettre en avant et accepter le système de pouvoir en place.
- Bureaucratie professionnelle avec des composantes d'autonomie, de reconnaissance, de professionnalisme.
- Entrepreneuriales avec envie de réussir, récompense, estime de soi
- De consensus, dialogue, négociation, coopération, stabilité.

RONEN ne parle plus de besoins mais de valeurs au travail. Il propose un modèle qui oppose matérialiste à non matérialiste et individualisme à collectivisme.

2-4 L'autorégulation¹⁵

L'autorégulation oriente les choix et détermine les comportements. Elle résulte des capacités de chacun à :

- Anticiper les conséquences de ses comportements
- Acquérir les compétences utiles par l'observation.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation est créée à partir de trois besoins :

- D'autonomie : c'est se sentir responsable de ses choix en matière de comportement.
- De compétences : motivé par le besoin d'être au niveau de résultat attendu. Avoir les compétences permet de contrôler son environnement par des comportements adaptés.
- D'appartenance à un groupe par l'intériorisation des normes de contrôle et de fonctionnement, des règlements. Leur cohérence avec les valeurs et l'image se soi de l'individu permet son glissement vers l'autodétermination.

DECI et RYAN, à partir de ces besoins, proposent 3 natures de motivation qu'ils hiérarchisent sur un continuum d'autodétermination :

¹⁵ MICHEL Denjean, op.cit, p24.

- L'amotivation: l'impossibilité d'imaginer un retour, un bénéfice ne permet pas de ressentir une motivation autodéterminée. L'individu réalise mécaniquement ses activités il peut s'interroger sur ce qui le pousse à agir.
- La motivation extrinsèque par :
 - Régulation externe : la motivation se fonde sur des éléments externes (punitions, récompenses)
 - Régulation introjectée : les activités sont réalisées par intériorisation des contraintes, elles ne sont plus extérieures à l'individu. Il ressent de la culpabilité s'il ne fait pas
 - Régulation identifiée : la pratique devient importante, fondée sur une liberté de choix. L'individu prend conscience de l'intérêt qu'il a à pratiquer cette activité.
- La motivation intrinsèque entraîne une forme de satisfaction et de plaisir à réaliser les activités.

Dans ce modèle, l'individu peut être autonome si sa motivation est intrinsèque ou extrinsèque à régulation identifiée. Dans ces deux cas seulement, il y a possibilité et envie de choix.

2-5 Le modèle du but

« Le modèle de Locke définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même ne peut pas être atteint. Cet effet motivateur du but est totalement indépendant de l'existence de récompense qui pourrait y être associées. Les deux principaux attributs des buts sont le *contenu*, i.e. l'objet ou le résultat recherché, et l'*intensité*, qui dépend de la réflexion effectuée pour élaborer le plan d'action.

La difficulté du but joue un rôle central, mais inattendu. Si un but difficile est accepté en tant qu'objectif, le niveau de performance qui suit est proportionnel au niveau de difficulté. Donner un objectif difficile représente un message de confiance, renforce l'image de soi et stimule la motivation.»¹⁶.

« L'autonomie fait lien avec la perception de soi (de son image) fondée entre autre sur l'intériorisation des résultats passés. Cette représentation de ses propres capacités construit (l'image de soi) professionnelle. Elle est mise en perspective avec une évaluation de la situation et ainsi oriente les choix.

¹⁶ Claude Lévy-Leroyer, **La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies**, édition d'Organisation, paris, 2001.p9.

En d'autres termes, la capacité à se mettre en situation de (locus of control) résulte de ce que chacun pense de soi, de ce qu'il ressent dans une situation donnée. Il peut y avoir une dissonance entre le soi idéal et le soi perçu qui perturbe l'autodétermination. L'apport de Locke peut se résumer en trois phrases. Il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint. En outre, cet effet motivateur du but est totalement indépendant de l'existence de "récompenses" qui pourraient être associées au fait d'atteindre un objectif assigné. Le nombre et la variété des recherches qui ont confirmé l'existence de "l'effet de but" est impressionnante. Plus de 400 recherches, menées dans huit pays différents, et concernant au total 40 000 sujets, 88 tâches différentes, et des critères de performance très variés.

En fait, le modèle du but dépasse de beaucoup ces trois idées simples. Avec une équipe de chercheurs, Locke a poursuivi pendant plus de vingt-cinq ans une impressionnante série de travaux destinés à expliquer comment le but exerce un effet motivateur et à préciser les facteurs susceptibles de moduler cet effet. Leurs résultats ont permis de définir les deux attributs principaux des buts : le *contenu* et l'*intensité*.

Le contenu concerne l'objet ou le résultat recherché (acheter une maison, obtenir une augmentation de salaire, gagner un match de tennis, etc.). Il s'agit, le plus souvent, d'objets appartenant au monde extérieur que l'on souhaite s'approprier, mais les buts peuvent aussi bien être essentiellement psychologiques comme, par exemple, améliorer l'estime de soi, avoir moins d'anxiété et de doute sur soi-même. Ces contenus peuvent également être qualitativement différents, liés par exemple à la carrière d'un individu, ou à ses activités de loisir, ou encore à une opération financière qu'il se propose de réaliser. Ils peuvent aussi varier en quantité : certaines personnes ont un nombre de buts limités ; d'autres en ont beaucoup. Et en durée : buts proches ou éloignés dans le temps. Enfin, les buts peuvent être plus ou moins difficiles à atteindre, plus ou moins clairs et plus ou moins spécifiques - les plus précis étant évidemment les plus clairs. Par ailleurs, les buts peuvent être plus ou moins intenses selon le degré de réflexion mis en jeu pour les conceptualiser et élaborer un plan d'action en vue de les atteindre »¹⁷.

¹⁷CLAUDE L.L., **la motivation au travail, modèles et stratégies**, 3^{ème} édition, paris, p99

2-6 le rôle de la personnalité¹⁸

L'effet de but, comme les processus d'auto-régulation, est généralisable à toutes sortes de situations et également à toutes sortes d'individus.

Mais le fait d'introduire aussi bien des paramètres cognitifs que des variables affectives dans l'analyse des processus motivationnels conduit à s'interroger sur le rôle des facteurs individuels. A partir du moment où on admet, contrairement à ce que postulaient des modèles universels comme celui de Maslow, que chacun d'entre nous assume sa propre motivation à travers des processus cognitifs et des réactions affectives aux informations qu'il reçoit, les variables individuelles qui affectent ces processus et ces réactions doivent être considérées comme des paramètres qui affectent indirectement la motivation.

Les caractéristiques de la personnalité susceptibles d'intervenir dans le processus motivationnel ont été envisagées de trois points de vue. On peut d'abord se demander, d'une manière générale, dans quelle mesure la personnalité est susceptible d'influencer les comportements de l'homme au travail ; ensuite, quel rôle différents aspects de la personnalité peuvent jouer en tant que déterminants spécifiques du traitement de l'information ; et en troisième lieu, de quelle manière les paramètres de la personnalité exercent une influence sur les processus d'autorégulation que nous venons de décrire.

Plusieurs variables de personnalité peuvent moduler l'effet qu'exerce la situation sur le comportement, et, de ce fait, déterminer la manière dont chacun agit pour dominer les difficultés et également pour accroître ses compétences. Notamment, interviennent de cette façon la valeur accordée à la réussite, le niveau d'estime de soi et les caractéristiques qui sont classiquement décrites sous l'étiquette de comportement de type A : recherche volontariste du succès, mise en œuvre d'une activité forte pour tenter de contrôler les situations, sans d'ailleurs que ces efforts ne permettent toujours d'aboutir. Peut-être ces variables affectent-elles plus la disposition à se fixer des objectifs que la capacité à les réaliser, et ceci d'autant plus souvent qu'il s'agit de situations relativement peu claires et mal structurées. Il est certainement plus difficile de définir des objectifs mobilisateurs lorsque la situation semble ambiguë et ne fournit pas de pistes lisibles de comportement vers le but. C'est alors la personnalité qui fait la différence. De ce point de vue, les recherches sur le comportement des sujets déprimés montrent bien le problème. Ou bien ceux-ci se fixent des buts inatteignables pour eux, de manière à se trouver en situation d'échec, ou bien, par manque de confiance en eux, ils n'acceptent que des buts faciles, qui n'auront, même s'ils les atteignent, aucun effet sur leur image d'eux-mêmes.

¹⁸ C.C.LEBOYER, op cit. pp 110-113

C'est l'idée que défendent Weiss et Adler qui ont montré que la personnalité joue un rôle plus important sur la motivation dans les situations "faibles" caractérisées par la liberté laissée aux Sujets de faire des choix personnels concernant la nature, la direction, l'intensité des efforts et leur persistance dans le temps. D'une manière générale, ces traits de personnalité sont d'autant plus importants que la persévérance représente un facteur-clé de la performance efficace.

Une autre manière d'identifier l'influence de la personnalité sur la motivation consiste à envisager son rôle dans les processus de traitement de l'information. Humphreys et coll. ont proposé des concepts originaux qui permettent de décrire les variables de personnalité modulant les processus cognitifs. Selon eux, trois variables de personnalité, l'impulsivité, la motivation à réussir et l'anxiété jouent un rôle spécifique, positif ou négatif, sur deux phases précises du processus motivationnel : le déclenchement de l'effort et sa persistance.

L'impulsivité encourage l'éveil de l'activité, qui à son tour, stimule la mémoire immédiate, et le transfert de l'information. La motivation à réussir exerce un rôle facilitateur sur tous les processus de transfert d'information en accroissant la vigilance et en diminuant le temps de réaction. L'anxiété dramatise la crainte de l'échec et réduit, de ce fait, le déclenchement de l'effort et sa persévérance. Un tel modèle souligne la complexité des mécanismes qui relient personnalité et motivation, et en même temps suggère nombre d'applications de terrain. Les personnes impulsives, facilement "mises en route", mais qui relâcheront aussi facilement leur effort devraient bénéficier, plus que les moins impulsifs, peut-être plus lents à se mettre en mouvement, mais plus persévérants dans l'effort, de tous les dispositifs motivationnels qui sont destinés à soutenir l'effort pendant l'exécution d'une tâche ou d'une mission.

Enfin, les processus d'autorégulation eux-mêmes sont tributaires de deux caractéristiques individuelles : l'intérêt que se porte l'individu à lui-même, donc sa capacité à prendre en considération les sources d'information qui le concernent et à développer une image de soi forte et prégnante. Les personnes qui sont fortement "tournées vers elles mêmes" cherchent constamment des informations sur elles et multiplient les comparaisons entre leurs résultats, leurs attentes et leurs buts. Cette quête d'informations et cet intérêt pour les comparaisons entraîne un contrôle renforcé de l'action destiné à réduire les décalages entre résultats et intentions, et diminue l'importance des états affectifs associés à des performances jugées a priori bonnes ou médiocres.

Dans la même perspective, Kuhl a défini une caractéristique individuelle qu'il nomme "contrôle de l'action", et qui est associée aux modalités de l'activité, qu'elle soit anticipée ou en cours. Les personnes qui sont "orientées vers l'action", donc soucieuses de la contrôler, s'intéressent avant tout aux résultats de leur activité et s'attardent peu sur les réactions affectives liées à cette activité, et sur les conditions environnementales qui l'accompagnent. Différentes recherches ont prouvé expérimentalement le bien-fondé de ces analyses. Par exemple, Hollenbeck a montré que les vendeurs qui sont très "selffocus" et qui considèrent que leurs objectifs sont importants se fixent à eux-mêmes des buts plus exigeants que les autres. Le statut empirique et théorique de ces paramètres, orientation vers l'action et focalisation vers soi, pose problème, surtout si on juge intéressant de les mesurer systématiquement et de les intégrer dans le tableau actuel des dimensions principales de la personnalité. On sait, en effet, que les recherches sur la personnalité montrent de manière répétée, que tous les questionnaires de personnalité permettent de dégager cinq dimensions fondamentales, névrosisme, extraversion, ouverture intellectuelle, fiabilité et conscience professionnelle, convivialité. Les recherches de Tellegen l'amènent à proposer un regroupement en deux dimensions plus générales qu'il intitule affectivité positive et affectivité négative. L'affectivité positive concerne la tendance à rechercher des activités agréables et correspond assez étroitement à l'une des cinq dimensions fondamentales, l'extraversion. Alors que l'affectivité négative concerne la tendance opposée (rechercher des activités peu agréables) et regroupe anxiété et névrosisme. Au total, la motivation n'est pas un trait de personnalité. Mais la motivation n'est pas indépendante de la personnalité. Des paramètres descriptifs de la personnalité individuelle, paramètres qui ne sont pas cognitifs, influencent les processus d'autorégulation, jouent notamment un rôle sur la manière dont se construit l'évaluation de soi et, de ce fait, déterminent la motivation, donc les résultats de l'activité. Dans le même esprit, il faut souligner que les travaux récents qui concernent les effets du caractère sur la prise de décision l'expliquent par leur action au niveau des mécanismes cognitifs de traitement et de mémorisation de l'information. On sait combien il s'est avéré difficile de démontrer l'existence de liens nets entre traits de personnalité et résultats du travail. Cela vient probablement, comme le suggère Kanfer, du fait que les résultats du travail ne représentent que le chaînon final d'une longue suite de causes intriquées entre elles. En revanche, lorsqu'on s'intéresse aux effets des traits de personnalité sur des chaînons spécifiques de l'action, à savoir la prise de décisions, le niveau des buts fixés, et également, la nature des relations interpersonnelles dans la mesure où elles interviennent dans

l'évaluation de soi, on peut reconstituer le tableau complexe des effets de la personnalité sur différentes étapes du processus motivationnel.

Les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

Conclusion du chapitre

Les théories de la motivation ont contribué à créer des bénéfices réciproques, pour les organisations autant que pour les employés et c'est l'objectif central de la gestion des ressources humaines.

chapitre 3
La motivation individuelle au sein de Cevital

Introduction du chapitre

Ce dernier chapitre, est consacré à la présentation générale de l'entreprise, l'analyse des données et l'interprétation des résultats, dont on va présenter une série de tableaux qui expriment le rapport entre le taux et les pourcentages significatifs.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en deux sections, dont la première résume une présentation générale de l'entreprise Cevital et la méthodologie suivie sur le terrain et la deuxième résume l'analyse et l'interprétation des données.

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

Dans cette section nous allons parler de l'entreprise où nous avons effectué notre stage, ainsi que la méthodologie de recherche suivie, tout en éclaircissant les différentes méthodes et techniques de recueil d'informations adopté, afin de mener à terme notre thématique de recherche.

1.1.Présentation de l'entreprise « Cevital »

Cevital est une Société par Actions (SPA) au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, dont les principaux actionnaires sont : Issad REBRAB et fils. Elle a été créée en mai 1998et elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaïa et s'étend sur une superficie de 4500m².

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

Cevital est passé de 500 salariés en 1999 à 3509 salariés en 2016.

1.1.1. Les activités de Cevital

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales depuis Décembre 1998 qui sont :

- Fleurial ^{plus}: 100% tournesol sans cholestérol
- Elio et Fridor : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol

2. Margarinerie et graisses végétales depuis Mai 2001qui sont :

- Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial et MEDINA « SMEN

3. Sucre blanc.

4. Sucre liquide.

5. Silos portuaire.

6. Boissons :

- Eau minérale, Jus de fruits, Sodas
- L'eau minérale Lalla Khadîdja depuis des siècles prend son origine dans les montagnes de Djurdjura

7. Conserverie :

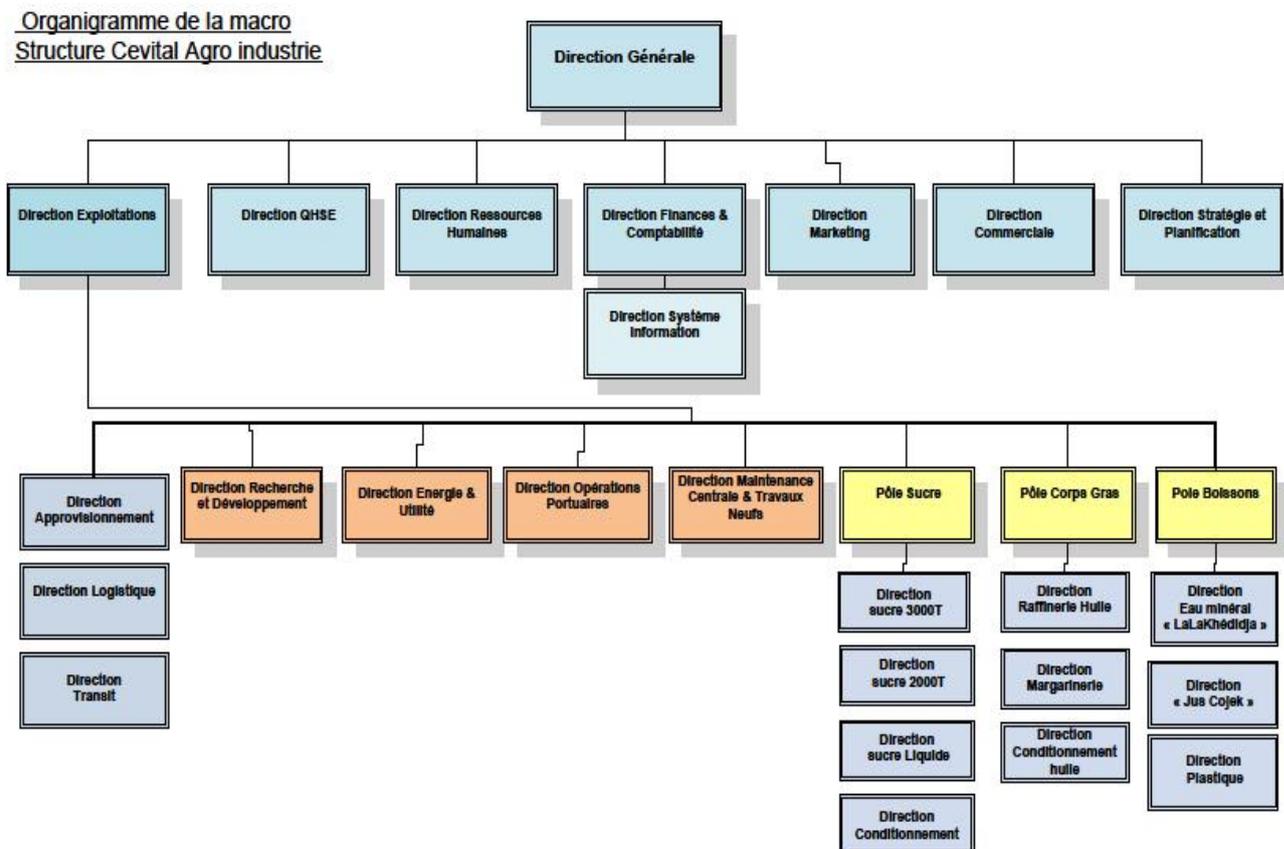
- Tomates et confitures

1.1.2. Les objectifs de Cevital

- La satisfaction de la demande du marché
- Satisfaction de la clientèle en fabriquant des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs
- La création d'emplois :
- La plantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes (politique d'intégration du groupe consistant à limiter les importations au strict minimum).
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses. Cette option relève aussi d'une politique d'intégration et d'une vision stratégique de participer à la production des graines oléagineuses dont les coûts d'importation risquent de grever largement la compétitivité du groupe.

1.1.3. Présentation de l'organigramme général de l'entreprise Cevital

Figure N°2 : l'organigramme général de l'entreprise Cevital



S:\ISO 22000\5 Responsabilité de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH-006 Organigramme

1

Source : document interne de l'entreprise.

1.1.3.1. La direction des Ressources Humaines

La direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Elle est chargée de la gestion du personnel aussi bien au point de vue administratif que social, des recrutements et de la formation du personnel et ses missions sont comme suit :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique ressources humaines
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food
- Pilote les activités du social

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures
- Assure le recrutement
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2. Présentation de la méthodologie de recherche

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons utilisé une analyse qualitative en s'appuyant sur deux outils de collecte de données : entretien et question. L'entretien s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines notamment pour connaître son rôle dans la motivation des salariés, la procédure à suivre pour les motiver, comment peut-il les détecter, quels sont les facteurs essentiels de la motivation individuelle des salariés de Cevital et quels sont les objectifs attendus. Quant au questionnaire, il a été distribué pour les salariés de différentes catégories socioprofessionnelles.

Afin de répondre à notre problématique nous avons effectué notre étude au niveau de Cevital pour collecter les informations qui conviennent afin de mettre en exergue la perception et la réalité de la mise œuvre d'un ensemble de facteurs de motivation individuelle.

a) L'échantillon

Pour bien mener notre recherche sur le terrain nous avons ciblé un ensemble de salariés de différentes catégories socioprofessionnelles à travers un questionnaire ainsi que le directeur des ressources humaines.

b) Les outils de recueil d'informations

Le recueil d'informations c'était à l'aide de deux outils qui sont comme suit :

➤ Entretien

Cet entretien s'est déroulé avec le directeur des ressources humaines de Cevital pour but de nous donner quelques détails sur la motivation des salariés ainsi que son rôle autant que directeur des ressources humaines dans celle-ci.

➤ **Questionnaire**

Pour raison d'effectif vraiment élevé de cette entreprise ainsi que c'est l'entreprise qui a assuré la distribution des questionnaires, ils nous ont imposé de se limiter uniquement à un échantillon très maigre qui est de 50 salariés, pire encore nous avons récupéré que 30 exemplaires. L'idée du questionnaire est simple ; c'est de poser sur chaque facteur une question dans l'objectif de voir est ce que les salariés de Cevital le perçoivent comme motivationnel ou non, puis chacune de ces mêmes questions sera détaillée par d'autres questions liées plutôt à la réalité de la mise en place de ces mêmes facteurs de motivation individuelle au sein de Cevital.

Section 2 : analyse et interprétation des données

Cette section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies par le biais du questionnaire et de l'entretien.

2.1. Entretien avec le directeur des ressources humaines (DRH).

Le tableau suivant synthétise les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le DRH de Cevital.

Tableau N°1 : questions et réponses de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.

1. Comment pouvez-vous nous définir la motivation individuelle ?	-c'est de faire encourager les individus pour augmenter la production et pour assurer le bien être des salariés.
2. En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos salariés ?	Élaboration de l'échelle théorique d'évolution de carrière pour les nouvelles recrues, notes précisant les modalités pratiques de la motivation.
3. Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?	- On motive nos salariés en suivant leurs démarches sur le terrain et on remarque ce qui ne va pas. - identification des facteurs par la compréhension des menaces et opportunités existés dans l'entreprise.
4. Une fois ces facteurs sont détecter, comment faites-vous pour les mettre en œuvre ?	-Rédaction de notes explicatives et fixant les règles.
5. D'après votre expérience et pendant votre parcours professionnel, quels sont les facteurs essentiels qui motivent les salariés ?	-le respect, la sécurité, l'évolution des salariés, la reconnaissance au travail et les avantages en nature (primes, véhicule de service, don ramadan, prêt d'entreprise remboursable sur 18 mois)
6. Comment la motivation individuelle pourrait constituer un élément fondamental de la performance de votre entreprise	-la motivation individuelle est essentielle, elle découle d'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise et de solidarité entre les membres et c'est la clé du succès.

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

2.2. Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.

La réponse du DRH à la première question concernant la définition de la motivation individuelle : c'est « une façon de faire déclencher les forces d'un salarié pour assurer son bien être et pour augmenter la production de son entreprise, essentiellement c'est déclencher les forces pour assurer la performance ».

Puis il à répondu à la deuxième question concernant son rôle dans la motivation des salariés avec cette expression : « pour motiver le salarié, il faut lui expliquer lors de la période d'essai l'évolution de sa carrière précédemment (comment et quand il faut évoluer) c'est-à-dire de lui tracer leurs parcours professionnel ainsi la contrepartie (salaire, promotion) d'une bonne réalisation des tâches ». On peut déduire que l'un des rôles du directeur des ressources humaines est de bien gérer la carrière des salariés afin de les motiver, nous constatons que la gestion des carrières est insuffisante pour motiver le salarié.

La réponse du DRH à la troisième question portant sur la procédure à suivre pour détecter les facteurs de la motivation est : « de faire suivre les comportements des salariés lors du travail pour savoir ce qu'il ne va pas. Ainsi après avoir les résultats du suivi on peut détecter l'élément qui manque. Autant que Cevital à un effectif important c'est difficile de suivre tout les salariés donc il faut faire des réunions soit annuelles ou trimestrielles pour savoir ce qui ne va pas ».

Par rapport à la manière de mettre en œuvre les facteurs de motivation détectés, le DRH a répondu à la quatrième question comme suit : « après le suivi en essayant d'interpréter les points faibles pour mieux trouver les facteurs qui conviennent afin de mobiliser le salarié ».

Concernant la réponse à la cinquième question, le DRH a cité plusieurs facteurs matériels et immatériels pour motiver les salariés comme: le respect, la sécurité, l'évolution des salariés, la reconnaissance au travail et les avantages en nature (primes, véhicule de service, don ramadan, prêt d'entreprise remboursable sur 18 mois). Les salariés de Cevital nous ont confirmé l'existence de la reconnaissance au travail de la part du supérieur hiérarchique. Cette reconnaissance est un encouragement pour se donner à fond.

Pour la sixième question qui traite l'impact de la motivation individuelle sur la performance organisationnelle, le DRH a répondu : « la motivation individuelle peut constituer l'élément fondamental de la performance de l'entreprise quand les salariés sont fiers d'appartenir à l'entreprise et le fait que les membres de l'entreprise sont solidaires entre eux ».

2.3. Questionnaire**Axe N°1 : les informations personnelles****Question N°1 : le sexe****Tableau N°2 : la répartition de l'échantillon selon le genre à Cevital.**

Genre	Effectif	fréquence%
Masculin	21	70
Féminin	9	30
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les données du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des salariés de Cevital sont des hommes car cette entreprise recrute beaucoup plus les hommes en raison de la nature du secteur d'activité, avec notamment l'application de la politique d'aménagement de temps de travail 3*8.

Question N°2 : tranche d'âge**Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon selon l'âge à Cevital.**

Tranche d'âge	Effectif	Fréquence %
20-30 ans	7	23.33
30-40 ans	16	53.33
40-50 ans	6	20
Plus de 50 ans	1	0.34
total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les données du tableau ci-dessus nous déduisons que la tranche d'âge dominante est entre 30-40 ans qui signifie que Cevital recrute beaucoup plus les jeunes.

Axe N°2 : la rémunération

Question N°3 : considérez-vous le salaire comme facteur de motivation ?

Tableau N°4 : répartition de l'échantillon selon leur considération du salaire à Cevital.

Salaire facteur de motivation	Effectif	Fréquence %
Oui	26	86.67
Non	4	13.33
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les données du tableau ci-dessus, on constate que la quasi-totalité des enquêtés *perçoivent* le salaire comme un facteur de motivation individuelle avec un taux de 86,67% contre seulement 13,33% qui ont déclaré le contraire. Cela implique que l'entreprise doit augmenter sa masse salariale pour augmenter le niveau de motivation de ses salariés.

Question N°4 : le salaire

Tableau N°5 : salaire fixé par l'entreprise Cevital.

Salaire	Effectif	Fréquence %
Moins de 20 000 DA	1	3.33
] 20 000-30 000 DA]	1	3.33
] 30 000-40 000 DA]	5	16.67
Plus de 40 000	23	76.67
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus on remarque que la majorité des salariés 77% ont un salaire plus 40 000 DA et cela s'explique par la nature du contrat de travail (CDI) et par rapport à l'ancienneté et le diplôme obtenu, 17% ont un salaire entre 30 000-40 000 DA car ils ont moins d'ancienneté, 3 % ont un salaire entre]20 000-30 000 DA] et autre 3% ont un salaire moins de 20 000 DA car sont des contractuels en CDD (recrutés par l'ANEM).

Question N°5 : êtes-vous satisfait de votre salaire de base ?

Tableau N°6 : répartition de l'échantillon en termes de satisfaction du salaire de base à Cevital.

Satisfaction	Effectif	Fréquence %
Oui	14	46.67
Non	16	53.33
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus on remarque que les résultats se rapprochent, les 53% ne sont pas satisfaits de leurs salaires de base pour ces raisons là : la charge importante du travail, la nature des tâches, le chiffre d'affaire important de l'entreprise et ce salaire ne satisfait pas nos attentes et ne couvre pas les frais de la vie quotidienne. Cela explique par la priorité de satisfaire le besoin physiologiques avant de penser à la situation professionnelle.

Question N°6 : trouvez-vous le système de rémunération équitable à l'intérieure de l'entreprise ?

Tableau N°7 : répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'intérieur de Cevital.

Système de rémunération équitable à l'intérieure de l'entreprise	Effectif	Fréquence %
Oui	11	36.67
Non	19	63.33
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, 63.33% des salariés témoignent sur l'absence d'équité au système de rémunération à l'intérieur de Cevital et cela oblige la direction des ressources humaines à vérifier la pertinence de l'échelle interne des emplois et la grille des salaires pour éviter les conflits et la démotivation.

Selon Adams l'équité en termes de rémunération est un facteur très important pour la motivation mais la majorité des salariés nous ont confirmé l'absence d'équité. Autrement dit dans un article « Du sentiment d'équité : l'individu compare les « inputs » (ce qu'il pense apporter à l'organisation) et les « outputs » (ce qu'il pense en retirer). Cette comparaison ne se fait pas dans l'absolu mais par rapport à d'autres personnes (dans le service, dans l'organisme, ou à l'extérieur). Une iniquité ressentie provoque une tension négative, et peut favoriser des comportements destinés à rétablir l'équilibre inputs / outputs »¹, et d'après les résultats qui figurent dans le tableau n°7, les salariés de Cevital ressentent plutôt une iniquité.

Question N°7 : trouvez-vous que votre rémunération correspond aux rémunérations qui se pratiquent dans d'autres entreprises en ce qui concerne votre fonction ?

Tableau N°8 : répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'extérieur de Cevital.

système de rémunération équitable à l'extérieure de l'entreprise.	Effectif	Fréquence%
Oui	10	33.33
Non	20	66.67
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, 66.67% des salariés disent que le système de rémunération de Cevital se diffère en termes d'équité par rapport à d'autres entreprises et aux salariés qui exercent la même fonction. Essentiellement le système de rémunération doit être ressenti d'une façon juste

¹ Caisse nationale des Allocations familiales 32 avenue de la Sibelle - 75685 Paris cedex 14^e édition octobre 2009. P6.

par les différents salariés pour éviter le sentiment d'injustice et pour éviter les départs volontaires.

Question N°8 : est ce que l'entreprise rémunère la performance ?

Tableau N°9 : répartition de l'échantillon selon la rémunération des performances à Cevital.

L'entreprise rémunère les performances	Effectif	Fréquence %
Oui	8	26.67
Non	22	73.33
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Les données du tableau ci-dessus indiquent que la majorité des enquêtés jugent que l'entreprise Cevital ne rémunère pas la performance avec un taux de 73.33 %, seulement un taux de 26,67% de notre échantillon qui déclarent le contraire. Lorsque on à interrogé les différents responsables de cette entreprise comme assistant et adjoint du directeur des ressources humaines ont témoigné sur l'existence de la rémunération des performances. On peut déduire qu'il ya une contradiction sur le témoignage des salariés et des responsables de cette entreprise.

Question N°9 : Est-ce que l'entreprise rémunère les compétences ?

Tableau N°10 : répartition de l'échantillon selon la rémunération des compétences à Cevital.

Rémunération des compétences	Effectif	Pourcentage %
Oui	7	23.33
Non	23	76.66
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, la majorité des salariés 76.67% disent que Cevital ne rémunère pas les compétences, mais c'est contradictoire car le DRH nous a confirmé que Cevital rémunère les compétences tellement c'est un moyen de motiver le salarié et c'est bénéfique aussi pour l'entreprise. Cette contradiction peut-être due à la petitesse de notre échantillon qui n'est pas vraiment représentatif.

Question N°10 : Est-ce que le montant des primes est équitable avec les efforts consacrés ?

Tableau N°11 : relation entre les primes et les efforts consacrés en termes d'équité à Cevital.

Équité entre les primes et les efforts consacrés	Effectif	Pourcentage %
Oui	13	43.33
Non	17	56.67
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, 56.67% disent non ce qui justifie l'absence d'équité car le montant des primes doit être générale non individuelle, trop de subjectivité et ceux qui disent qu'on exerce la même fonction il faut le même montant de prime, toujours les salariés réclament de la rémunération car il la considère comme le facteur le plus important de la motivation.

Axe N°03 : les conditions du travail

Question N°11: considérez-vous les conditions de travail comme source de motivation individuelle ?

Tableau N°12 : répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés vis-à-vis les conditions de travail à Cevital.

Motivation/Conditions du travail	Effectif	Pourcentage %
Oui	17	54.55
Non	13	45.45
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

On constate d'après les résultats du tableau ci-dessus que 54.55% des *perçoivent* les conditions de travail comme source de motivation individuelle. L'explication qu'on peut donner à la réponse de cette majorité est la suivante : le besoin de ces salariés de travailler dans les meilleurs conditions justifiés le rôle important jouer par l'entreprise Cevital afin de motivé ses salaries vis-à-vis les conditions de travail (voir le tableau N°13 et N°14).

Question N°12 : Comment trouvez vous les conditions du travail ?

Tableau N°13 : répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions du travail à Cevital.

Conditions du travail	Effectif	Pourcentage %
Bonnes	14	46.67
Moyennes	14	46.67
Mauvaises	02	6.66
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, presque la totalité des salariés sont d'accords des conditions de travail cela implique que Cevital respecte les normes de travail et cherche à assurer un environnement confortable pour ses salariés. Et la motivation de ces dernies basé sur les conditions de travail avec un taux de 54.55% que nous constatant au tableau N° 12.

Question N°13 : Pendant votre parcours professionnel les conditions de travail sont-elles ?

Tableau N°14 : répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions du travail pendant leurs parcours professionnel à Cevital.

Conditions du travail	Effectif	Pourcentage %
Améliorées	17	56.67
Stables	10	33.33
Dégradées	03	10
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, les conditions de travail à Cevital s'est développé car cette entreprise applique les normes ISO pour but d'assurer l'hygiène et la sécurité de ses salariés, et elle est toujours à l'écoute de leurs attentes pour bien les mobilisés.

Question N°14 : Êtes-vous stressés au travail ?

Tableau N°15: répartition de l'échantillon selon le stress au travail à Cevital.

Le stress au travail	Effectif	Pourcentage %
Oui	13	43.33
Non	17	56.67
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que les pourcentages se rapproche et ceux qui sont stressés c'est raisons là : stressés par les responsables et des collègues, se qu'est justifie dans le tableau N°20 (ce qui concerne la relation avec le responsable hiérarchique) que 46% des salariés jugent, que leurs relations avec leur responsable sont moyennes. D'autre part les salariés réclament de la gestion de carrière, (ce qui contredit d'ailleurs la réponse du Directeur

des ressources humains en disant que la gestion de carrière est l'un des facteurs les plus motivants), justifiant la réponse de directeur des ressources humaines par le taux de mobilité qui est de 60% des salariés qui ont bénéficiés de la promotion. Notamment la charge du travail, trop de responsabilité et la pression des responsables, ce qui est expliqué par un taux de 30% des salariés souhaitent un changement de poste soit verticale soit géographique, (voir le tableau N°22).

Question N°15 : Est-ce que l'entreprise applique les règles d'hygiène et de sécurité conformément aux dispositions en vigueur ?

Tableau N°16 : répartition de l'échantillon par rapport à l'application des règles d'hygiène et de sécurité à Cevital.

L'entreprise applique les règles d'hygiène et de sécurité régulièrement.	Effectif	Pourcentage %
Oui	27	90
Non	3	10
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les résultats obtenus nous constatons que Cevital est une entreprise qui respecte et applique les règles d'hygiène et de sécurité conformément aux dispositions en vigueur avec un jugement de la quasi-totalité avec un taux de 90%, et cela pour respecter l'exigence de la réglementation des normes de sécurité et d'hygiène d'un côté. Et de l'autre côté aux soucis approuvés par Cevital sur le bien être de ses salariés.

Axe N°04 : La participation à la prise de décision

Question N°16 : Si vous participez souvent à la prise de décision, cela vous motive-t-il ?

Tableau N°17 : répartition de l'échantillon par rapport à leurs souhaits de participer à la prise de décision.

Participation à la prise de décision et motivation individuelle	Effectif	Pourcentage %
Oui	21	70
Non	9	30
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Il ressort des données du tableau ci-dessus que 70% des interrogés de différentes catégories perçoivent leur participation à la prise de décision au travail comme source de motivation individuelle contre 30% des enquêtés qui considèrent que cela n'a aucun impact sur leur motivation individuelle.

Malgré la majorité absolue, le système de gestion de l'entreprise Cevital ne laisse pas le choix au salarié de décider (décision centralisé) ce qui motive pas le salarié. Cela s'explique par le modèle de d'Hackman et Oldham prendre des décisions qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches.

Question N°17 : La prise de décision est-elle ?

Tableau N°18: répartition de l'échantillon par rapport au style de prise de décision à Cevital.

Prise de décision	Effectif	Pourcentage %
Centralisée	24	80
Décentralisée	6	20
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Les résultats du tableau ci-dessus nous monter clairement que 80% des enquêtés disent que la prise de décision à Cevital est centralisée, ce qu'est ne motive pas les salariés de cette entreprise, parce que un taux 70% des enquêtés voyant que leurs participation à la prise de décision est un facteur de motivation (voir le tableau N°18).

Axe N°05 : Relations au travail

Question N°18 : considérez-vous les bonnes relations avec vos responsables comme une source de motivation ?

Tableau N°19 : perception des relations entre salariés et responsables

Relation au travail et motivation individuelle	Effectif	Pourcentage %
Oui	22	73,33
Non	8	26,67
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Il ressort des données du tableau ci-dessus que 73,33% des salariés de Cevital *perçoivent* le fait de tisser de bonnes relations avec leurs responsables constitue une source de motivation individuelle, par contre un taux de 26,67% qui considère ces relations comme n'ayant aucune influence sur leur motivation.

Question N°19 : Comment sont-elles les relations avec vos responsables ?

Tableau N°20 : répartition de l'échantillon par rapport à qualité des relations entres eux et responsables à Cevital.

Les relations avec les responsables	Effectif	Pourcentage %
Bonnes	16	53.33
Moyennes	14	46.67
Mauvaises	0	00.00
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau et la figure ci-dessus, on constate que presque la moitié des membres de l'échantillon ont répondu qu'ils sont satisfaits du style de commandement de leur supérieurs hiérarchique représenté par un taux 53.33%, suivit par 46.67% qui confirme la même chose mais avec un degré moyen, la qualité des relations entre responsables et salariés généralement sont biens et stables tellement il existe une compréhension entre eux.

Question N°20 : Avez-vous la sensation de vouloir donné un plus dans le travail ?

Tableau N°21 : répartition de l'échantillon par rapport à la sensation de vouloir donné un plus dans le travail

Sensation d'avoir donné un plus dans le travail	Effectif	Pourcentage %
Oui	28	93.33
Non	02	6.67
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau et la figure ci-dessus, on constate que 93.33% des membres de l'échantillon ont répondu par « oui » vis-à-vis leur sensation de vouloir donné un plus au travail, contre seulement 6.67% qui ont répondu par « non », cela peut s'expliquez par la réalité du terrain qui stipule que les travailleurs qui sont au seuil de la retraite considèrent ça comme une surcharge au travail et sorte d'exploitation de la part des supérieures.

Question N°21 : Est-ce que la bonne réalisation de votre travail se traduit par des signes de reconnaissance par votre supérieur hiérarchique ?

Tableau N°22 : répartition de l'échantillon par rapport à leur satisfaction de la reconnaissance des supérieurs hiérarchique

Réalisation parfaite / signes de reconnaissance	Effectif	Pourcentage %
Oui	16	53.33
Non	14	46.66
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, indiquent que 53% des membres de l'échantillon sont satisfaits de la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, cela peut s'expliquer par ce qui a expliqué Herzberg dans la théorie de la reconnaissance est un facteur de motivation. A cela s'ajoute le besoin des travailleurs d'être reconnu par leur supérieur hiérarchique, ou les résultats du tableau nous montre que 47% du reste de l'échantillon ne sont pas satisfaits.

Axe N°6 : Mobilité

Question N°22 : Souhaitez-vous changer de poste ?

Tableau N°23: répartition de l'échantillon selon leurs souhaits de changer le poste

Changement de poste	Effectif	Pourcentage %
Non	16	53.33
Verticalement	5	16.67
Horizontalement	3	10
Géographiquement	6	20
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon le tableau ci-dessus, 53.33% des salariés ne veulent pas changés de postes, pour raisons de bonnes conditions de travail, 16.67% veulent s'évoluer hiérarchiquement (accéder à des postes supérieurs) pour raison de donner plus, 10% des salariés veulent avoir un autre poste car sont capables d'assurer des tâches différentes, le reste c'est géographiquement. Dans tous les cas la mobilité est pour but de fidéliser les ressources humaines, renforcer le sentiment d'appartenance et un facteur important pour la motivation individuelle. En se basant sur les résultats du tableau n°22, avec un taux de plus de 53% de réponses de « non » au changement de poste de travail, il est claire que ce changement n'est pas *perçu*, par les salariés de Cevital comme facteur de motivation.

Axe N°07 : Promotion

Question N°23 : est-ce que vous considérez la promotion comme source de motivation individuelle?

Tableau N°24 : répartition de l'échantillon par rapport à leurs avis de la promotion comme facteur de motivation individuelle,

promotion / motivation	Effectif	Pourcentage %
Oui	27	90
Non	3	10
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

La lecture du tableau N°24 nous montre que 90% des enquêtés *perçoivent* la promotion comme un facteur de motivation individuelle, contre 10% qui confirment que cela n'a rien d'impact sur leur motivation. Sur la base des données enregistrées, cela peut s'expliqué par les raisons suivantes : le faite d'avoir un poste supérieur signifie d'être récompenser mieux que le premier poste et d'avoir un certain respect de la part des autres.

Question N°24 : Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Tableau N°25 : répartition de l'échantillon selon leurs bénéfices de promotion

Bénéficiaire d'une promotion	Effectif	Pourcentage %
Oui	18	60
Non	12	40
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les résultats, la majorité des salariés enquêtés (60%) de Cevital ont bénéficié de promotion.

Axe N°8 : Formation

Question N°25 : Est-ce que vous considérez la formation comme source de motivation individuelle?

Tableau N°26 : témoignage de l'échantillon sur la formation comme source de motivation individuelle.

Formation une source de motivation	Effectif	Pourcentage %
Oui	21	70
Non	9	30
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

D'après les résultats, la majorité des salariés considèrent la formation comme facteur de motivation individuelle avec un taux de 70%, dont on peut déduire que l'entreprise donne l'importance à ce facteur et les salariés témoignent qu'ils ont bénéficié de formations.

Question N°26 : L'entreprise fait-elle des formations pour le personnel ?

Tableau N°27 : témoignage de l'échantillon sur l'offre de formations par Cevital.

L'entreprise offre des formations pour le personnel	Effectif	Pourcentage %
Oui	27	90
Non	03	10
Total	30	100

Source : établie par nous même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Selon les résultats, Cevital fait bénéficier presque tout ses salariés de formation pour améliorer et augmenter leurs compétences ainsi s'explique par l'intégration de nouvelles techniques de travail et que cette entreprise toujours s'innove.

Conclusion du chapitre

Après l'interprétation faite aux données collectées, il convient de dire que les éléments identifiés sont majoritairement perçus par les salariés enquêtés comme facteurs de motivation individuelle, et que l'entreprise Cevital applique convenablement certains de ces facteurs comme la mise en place de plans de formation et de promotion ainsi que l'instauration de bonnes relations au travail, , tandis que d'autres facteurs, en l'occurrence le système de rémunération et la participation à la prise de décision doivent faire l'objet d'un regain d'intérêt des responsables de Cevital, en particulier le DRH, pour motiver au maximum leur personnel, et d'augmenter ainsi la performance et la compétitivité de l'entreprise. Autrement dit, il est donc important que toute entreprise doive mettre l'accent sur les mécanismes qui peuvent être source de motivation des salariés, par conséquent accroître les chances de succès de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était de mettre en exergue la perception des salariés de Cevital envers un ensemble de facteurs auparavant identifiés comme motivationnel, puis on voulait faire apparaître la réalité de la mise en place de ces mêmes facteurs de motivation individuelle au sein de l'entreprise Cevital. Ainsi, en guise de conclusion, nous allons ainsi revenir de manière synthétique sur les principaux résultats de la présente recherche.

Le salaire est perçu par la majorité des salariés enquêtés, soit un taux de 86%, comme un facteur de motivation individuelle. En revanche, sur la question du montant du salaire de base, 53% des salariés enquêtés ne sont pas satisfaits ; sur la question de l'équité interne et externe en termes de rémunération, 63% et 67% ne sont respectivement pas satisfaits ; de même pour la rémunération des performances et compétences, 73% et 77% ne sont respectivement pas satisfaits ; enfin, les primes distribuées par rapports aux efforts fournis sont inéquitables avec un taux de réponse des salariés qui s'élève à plus de 56%. En fait, la réalité de la mise en place du système de rémunération au sein de Cevital semble être défailante. De ce fait, Cevital a tout intérêt à revoir correctement son système de rémunération afin d'augmenter considérablement la motivation individuelle de ses salariés, qui donnent beaucoup d'importance à la rémunération.

De même, les conditions de travail sont perçues par la majorité des salariés enquêtés, soit un taux de 54,5%, comme un facteur de motivation individuelle. Ainsi, les salariés enquêtés ont témoigné de l'amélioration de la qualité des conditions de travail au sein de Cevital (57% des réponses) qui se trouvent actuellement en dessus de la moyenne (46% des réponses). Quant à l'application des mesures de sécurité et d'hygiène, elle a fait l'unanimité des réponses (90%) ce qui peut expliquer d'ailleurs un taux de stress au travail qui se trouve en dessous de la moyenne (43%).

Par ailleurs, la participation à la prise de décision est perçue comme facteur de motivation par la majorité des salariés enquêtés (soit un taux 70%). Cependant, la prise de décision au sein de Cevital se trouve majoritairement centralisée avec un taux des réponses de 80%, ce qui limite ainsi la participation des salariés à la prise de décision. Il est donc conseillé à Cevital d'opter pour un système décisionnel plus ou moins décentralisé afin d'augmenter la motivation individuelle de ses salariés.

En effet, la majorité des salariés enquêtés perçoivent les bonnes relations avec leurs responsables comme un facteur de motivation individuelle (73%). Ainsi, la réalité de ces relations est loin des espérances des salariés puisqu'elle représente uniquement un taux de 53% de bonnes relations et de reconnaissance au travail. Il est donc important de profiter de la sensation des salariés de vouloir donner un plus dans leur travail (un taux de 93%) en essayant d'augmenter encore davantage la qualité des relations salarié/responsable, et d'augmenter par conséquent la motivation individuelle des salariés.

Avec un taux de plus de 53% de réponses de « non » au changement de poste de travail, il est clair que ce changement n'est pas *perçu*, par les salariés de Cevital comme facteur de motivation. En outre, l'entreprise Cevital a bien fait de donner de l'importance à la promotion puisqu'elle est considérée comme facteur de motivation individuelle par la quasi totalité des salariés enquêtés, soit un taux qui s'élève à 90%. Et comme s'était le cas de la promotion, la formation est également largement perçue par les salariés enquêtés comme facteur de motivation individuelle. L'entreprise Cevital a donc également bien fait de donner de l'importance à la formation (90%) puisqu'elle est considérée comme facteur de motivation individuelle par la quasi totalité des salariés enquêtés, soit un taux qui s'élève à 70%.

Il est donc important que toute entreprise doive mettre l'accent sur les mécanismes qui peuvent être source de motivation des salariés, par conséquent accroître les chances de succès de l'entreprise. En fait, après avoir interprété les données collectées, il convient de dire que les éléments identifiés sont effectivement perçus par les salariés enquêtés comme facteurs de motivation individuelle, et que l'entreprise Cevital applique convenablement certains de ces facteurs, tandis que d'autres doivent faire l'objet d'un regain d'intérêt des responsables de Cevital, en particulier le DRH, pour motiver au maximum leur personnel, et d'augmenter ainsi la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Annexes

Annexe N°1

Guide d'entretien

Q1: Comment pouvez-vous nous définir la motivation individuelle ?

Q2: En tant que responsable ressources humaines, quel est votre rôle pour motiver vos salariés ?

Q3: Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?

Q4 : Une fois ces facteurs sont détecter, comment faites-vous pour les mettre en œuvre ?

Q5: D'après votre expérience et pendant votre parcours professionnel, quels sont les facteurs essentiels qui motivent les salariés ?

Q6: Comment la motivation individuelle pourrait constituer un élément fondamental de la performance de votre entreprise

Annexe n°02 : Questionnaire

Axe n°01 : Les données personnelles

1. le sexe :

Masculin Féminin

2. L'âge :

20-30 ans 30-40 ans

40-50 ans Plus de 50 ans

Axe n°02 : L'impact de la rémunération sur la motivation :

3. Considérez-vous le salaire comme facteur de motivation ?

Oui Non

4. Votre salaire est de :

Moins de 20 000 DA] 20 000 – 30 000 DA]

] 30 000 – 40 000 DA] plus de 40 000 DA

5. Êtes- vous satisfait de votre salaire de base ?

Oui Non

Si c'est non, pourquoi ?

.....

6. Trouvez-vous le système de rémunération équitable a l'intérieure de l'entreprise ?

Oui Non

7. Trouvez-vous que votre rémunération correspond aux rémunérations qui se pratiquent dans d'autres entreprises en ce qui concerne votre fonction ?

Oui Non

8. Est ce que l'entreprise rémunère la performance ?

Oui Non

9. Est ce que l'entreprise rémunère les compétences ?

Oui Non

10. Est ce que le montant des primes est-il équitable avec les efforts consacrés?

Oui Non

Si c'est non, pourquoi ?

.....

Axe n°03 : Les conditions de travail

11. Les conditions de travail dans lesquelles vous travaillez vous motivent-elles ?

Oui Non

12. Comment trouvez-vous les conditions de travail ?

Bonnes Moyennes Mauvaises

Si sont mauvaises dite pourquoi ?

.....
.....

13. Pendant votre parcours professionnel les conditions de travail sont-elles ?

Améliorés Stables Dégradés

14. Etes-vous stressé au travail ?

Oui Non

Si c'est oui lequel

.....

15. Est ce que l'entreprise applique les règles d'hygiène et de sécurité conformément aux dispositions en vigueur ?

Oui Non

Axe n°04 : La participation à la prise de décision :

16. Si vous participez souvent à la prise de décision, cela vous motive-t-il ?

Oui Non

17. La prise de décision est-elle ?

Centralisée Décentralisé

Axe n°05 : Relations au travail :

18. considérez-vous les bonnes relations avec vos responsables comme une source de motivation individuelle ?

Oui Non

19. comment sont-elles les relations avec vos responsables ?

Bonnes moyennes Mauvaises

20. Avez-vous la sensation d'avoir donné un plus dans le travail ?

Oui Non

21. Est-ce que la bonne réalisation de votre travail se traduit par des signes de reconnaissance par votre supérieur hiérarchique ?

Oui Non

Axe n°06: Mobilité

22. Souhaitez-vous changer de poste ?

Non Verticalement horizontalement Géographiquement

Promotion

23. Est-ce que vous considérez la promotion comme source de motivation individuelle ?

Oui Non

24. Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui Non

Formation :

25. Est-ce que vous considérez la formation comme source de motivation individuelle ?

Oui Non

26. L'entreprise fait-elle des formations pour le personnel ?

Oui Non

ANNEXE N°3

Avantages sociaux : employeur

- Le logement de fonction pour les cadres supérieurs
- Le véhicule de fonction est accessible à partir du grade du manager confirmé (système de rémunération CEVITAL mai 2009)
- Le véhicule de service
- Le téléphone est attribué aux managers dont le grade est supérieur ou égal à 19 avec une dotation qui dépend du grade du poste (système de rémunération CEVITAL mai 2009)
- La prime de mariage de valeur 50 000 DA
- Don de mariage et de décès (mariage : 20kg de sucre, 20 barquettes de margarine, 10 barquettes de smen, 4 bidons d'huile, 15 fardeaux de jus 2L ou 40 fardeaux de 0.33L)/

Décès : 10kg de sucre, 20 barquettes de margarine, 10 barquettes de smen, 4 bidons d'huile, viande, légumes et les fruits)

- Don ramadan : 2 bidons d'huile 4L FLEURIAL, 2 barquettes de margarine MATINA, 2 barquettes margarine FLEURIAL, 2 barquettes de smen, 3Kg de sucre
- Prime de l'Aïd el Adha 15 000 DA
- Financement à hauteur de 50% de la mutuelle en 2012
- Financement à hauteur de 100% des analyses médicales pour les employés depuis octobre 1998 et à hauteur de 50% pour ayant droit (père, mère et enfants) février 2014
- Achat de véhicule par facilité 2011/2012 –octobre 2013 (le crédit accordé pour un salaire inférieur à 40 000 DA se fait sur 60 mois et pour un salaire supérieur ou égale à 40 000 DA sur 48 mois)
- Remise des cadeaux pour les vainqueurs du tournoi de foot Ball et le cross féminin (téléviseur : 2013/réfrigérateur : 2014/téléviseur et robot en 2015)
- Prêt entreprise : mensualités remboursables sur 18 mois

ANNEXE N°4

Avantages sociaux : œuvres sociales : 2012

- Financement à hauteur de 50% de la mutuelle en 2012
- Octroi de prêts sociaux plafonnés à 50 000 DA et 100 000 DA pour les cas consistants
- Attribution d'une prime de 40 000 DA à l'occasion d'Aïd el Fitr, en 2015 elle a été cotée à 5 000 DA
- Allocation d'une prime scolaire de 2 000 DA (maximum 2 enfants par salarié), en 2015 la prime a été rehaussée à 3 000 DA
- Organisation de colonie de vacances
- Organisation de cross féminin
- Organisation de tournoi de foot Ball
- Organisation des excursions et des spectacles pour les enfants des salariés
- Organisation d'une réception pour les enfants lauréats des examens (5^{ème}, BEM, BAC), en 2015
- Attribution de dons sociaux pour les maladies lourdes
- Allocation d'une prime de 2000 DA à l'occasion du 1^{er} mai (fête des travailleurs)
- Prime de l'Aïd el Adha 5000DA
- Remise des cadeaux pour les vainqueurs du tournoi de foot Ball et le cross féminin
- Achat groupé : électroménager et matériel informatique 2014

Références bibliographiques

Ouvrages

- ALEX MUCCHIELLI, «**Les motivations** », 8^e édition puf, France, 2008.
- ANDRE QUINTON, « **psychologie d'apprentissage : les motivations** », DU de pédagogie, 2007.
- ANNICK COHEN-HAEGEL, « **toute la fonction ressources humaines** », 2^e édition Dunod, paris, 2010.
- CATHERINE VIOT cité par MUCCHIELLI A, « **l'essentiel sur le marketing** », édition Berti, Alger, 2006.
- CHRISTINE WILLIAMSON et all, « **GRH** » edition Tearfund, Royaume-uni, 2008.
- CITEAU JEAN PIERRE, « *Gestion des ressources humaines* », 4^e édition, Dalloz, paris, 2002.
- Claude Lévy-Leboyer, « **La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies** », éditions d'Organisation, Paris, 2001
- C.LEVY LEBOYER, « **motivation dans l'entreprise** », édition organisation, paris, 2001.
- DAVID ALIS et all, « **GRH : une approche internationale** » 3^e édition De Boeck, Belgique, 2011.
- FENOUILLET, fabien, « **la motivation** », 1^{er} édition Dunod, France, 2003.
- JAQUES ROJOT et all, « **comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel** » 1^{er} édition De Boeck, Belgique, 2014.
- MICHAEL AGUILAR, « **l'art de motiver** », édition Dunod, paris, 2009.
- ORIOL DESHOMMES, « **la motivation : élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise** » édition UE, Allemagne, 2011.
- PIERRE LOUART, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », CLAREE, IAE, USTL, 2002.
- Plane S.L et All, « **théorie des organisations** », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2002.

- ROUSSEL Patrice, « **rémunération, motivation et satisfaction au travail** » édition Economica, paris, 1996.
- SHIMON Dolan et all, « **psychologie du travail et comportements organisationnels** », édition Gaétan Morin, Paris, 1996.
- SOUTENAIN J.F, FARCET P, « **Organisation et gestion de l'entreprise** », édition, Berti, Alger, 2007.
- VALLERAND et THILL, « **Introduction à la psychologie de la motivation** », VIGOT, 1993.

Dictionnaires

- DORTIER JEAN FRANCOIS, « **dictionnaire des sciences sociales** », édition science humain, 2004.
- HERVE COURTOT et all, « **dictionnaire de management de projet** », édition Afnor, Paris, 2010.
- OLIVIER MEIER, « **dictionnaire du manager** », édition Dunod, paris 2009.

Revues

- Caisse nationale des Allocations familiales 32 avenue de la Sibelle - 75685 Paris cedex 14^e édition octobre 2009.
- Michel DENJEAN, « **la motivation** », *Revue Santé et travail n° 42 janvier 2003.*

Références bibliographiques

Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre 1 : Généralités sur la motivation individuelle

Introduction.....	05
--------------------------	-----------

Section 1 : Mécanismes de la motivation individuelle.....

1. Définition de la motivation	05
2. Définition de concepts clés.....	07
3. Origine et histoire de la motivation.....	08
4. Les caractéristiques de la motivation	10
4.1. Le déclenchement du comportement	10
4.2. La direction du comportement	10
4.3. L'intensité du comportement	10
4.4. La persistance du comportement	10
5. Le processus de la motivation.....	10
5.1. Accepter l'objectif.....	11
5.2. Penser que l'on est capable de l'atteindre	11
5.3. Considérer les résultats comme significatifs, transparents et équitables ...	12
5.4. Passer de l'intention à l'action.....	12
5.5. Recevoir un feed-back sur la performance, une récompense et réviser ses objectifs en conséquence	12

Section 2 : Les finalités et les enjeux de la motivation individuelle.....

1. Les objectifs de la motivation individuelle.....	13
1.1. Objectifs pour l'entreprise.....	13
1.2. Objectifs pour les salariés.....	14
2. Les enjeux de la motivation.....	14

2.1. Enjeux pour l'entreprise.....	14
2.2. Enjeux pour les salariés.....	15
Conclusion.....	16
Chapitre 2 : Les différentes théories de la motivation	
Introduction.....	17
Section 1 : Les théories de contenu (la motivation force interne).....	17
1. Théorie des besoins d'Abraham Maslow	17
2. La théorie bi-factorielle d'Herzberg	18
3. La théorie X et Y de Douglas Mac Gregor	20
3 .1. La théorie X.....	20
3.2. La théorie Y	20
4. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham	21
5. La théorie des besoins de compétences (WHITE, HARTER).....	22
6. Le modèle des besoins manifestes de MURRAY.....	22
Section 2 : Les théories du choix cognitif (la motivation choix rationnel)	24
1. Le modèle de VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation).....	25
2. La théorie de l'équité d'ADAMS	26
3. Le modèle (ERG) d'ADELFER.....	28
4. L'autorégulation.....	29
5. Le modèle du but.....	30
6. Le rôle de la personnalité.....	32
Conclusion.....	35
Chapitre 3 : La motivation individuelle des salariés au sein de l'entreprise Cevital	
Introduction.....	36
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche...36	
1. Présentation de l'entreprise « Cevital ».....	36
1.1. Les activités de Cevital.....	36
1.2. Les objectifs de Cevital.....	37
1.3. Présentation de l'organigramme général de l'entreprise Cevital.....	38
1.3.1. La direction des Ressources Humaines.....	38

2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	39
2.1. Présentation de l'étude.....	39
a) L'échantillon.....	39
b) Les outils de recueil d'informations.....	39
Section 2 : Analyse et interprétation des données.....	40
1. Entretien avec le directeur des ressources humaines.....	40
1.2. Analyse et interprétation de l'entretien avec le directeur des ressources humaines.....	41
2. questionnaire.....	42
Conclusion de l'analyse.....	57
Conclusion générale.....	58
Références bibliographiques	
Annexes	
Tables de matières	

Résumé

Pour assurer la performance et le bon fonctionnement des entreprises, les managers doivent maîtriser la gestion des ressources humaines et de donner plus d'importance au facteur humain sachant qu'il y a un élément assez important pour mobiliser et dynamiser ce dernier, donc il faut s'intéresser au différent facteurs provoquant la motivation des individus.

Durant notre recherche au sein de l'entreprise Cevital, on a déduit que le facteur salaire occupe une place primordiale dans la motivation des salariés parce que c'est les salariés qui le considèrent le plus important.

Concepts clés : motivation individuelle, facteurs de motivation, influence, perception des facteurs de motivation, GRH, renforcement des capacités, performance.