

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR



ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme en Master en Science de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Management participatif comme facteur de motivation
des salariés**

Cas : Électro-industries (AZAZGA)

Présenté par :

Melle. GUENI Sylia

Melle. GUEMOUN Djahida

Dirigé par :

Mme. BENNOUR Kathia

Membres de jury :

Présidente : Mme. MALEK Zahia, MCA, UMMTO

Examinatrice : Mme. BILEK Lila, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mme. BENNOUR Kathia, MCB, UMMTO

Promotion 2023/2024

Remerciement

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu pour ce guide bienveillant qui a éclairé notre chemin à travers les hauts et les bas de cette aventure. À chaque tournant, sa lumière nous a guidés avec sagesse et discernement, nous rappelant que nous ne marchons jamais seuls.

À notre promotrice, « Mme BENNOUR Kathia » nous adressons un merci empreint de respect et d'admiration pour sa dévotion sans faille à notre réussite. Ses conseils éclairés et son soutien inébranlable ont été des piliers sur lesquels nous avons pu nous appuyer pour surmonter les défis et atteindre de nouveaux sommets.

Nous adressons également nos remerciements à tout le personnel de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE et en particulier à Madame BELARBI Djamila pour sa gentillesse et patience.

À nos parents, nous offrons un hommage sincère pour leur amour inconditionnel et leurs sacrifices silencieux. Leurs encouragements constants et leur soutien indéfectible ont été le fondement solide sur lequel nous avons bâti nos rêves et nos ambitions.

À nos frères, sœurs et amis, nous adressons notre reconnaissance pour leur présence chaleureuse et leur amitié sans faille. Leurs sourires, leurs encouragements et leur soutien ont illuminé nos jours les plus sombres et ont rendu nos succès encore plus précieux.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous ceux qui ont pris le temps de répondre à nos questions avec gentillesse et patience. Leurs mots aimables ont été comme des baumes pour notre esprit assoiffé de savoir, nourrissant notre curiosité et renforçant notre détermination.

Que notre gratitude résonne dans chaque mot de ce remerciement, portant avec elle l'immense amour et la reconnaissance que nous ressentons envers chacune de ces personnes qui ont enrichi notre vie de leur présence et de leur soutien inestimable.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

De ma part :

À mes chers parents, qui ont été mes piliers et mes sources d'inspiration tout au long de ce parcours

Je dédie ce travail avec un profond amour et gratitude. À mes frères et sœurs : MOUSTAPHA ,HAMOU ,YACINE ,MOHEND , LYDIA, SABRINA ,TAOUAS , AINI, NOURA et mes chères nièces , dont le soutien indéfectible et l'amitié précieuse ont enrichi chaque étape de cette aventure, je vous dédie également ce travail. Votre soutien inestimable a été le moteur de ma réussite et votre présence a illuminé mon chemin. Merci pour tout

A Mes chers amis (e), ainsi que toute la promotion M2 GRH

A ma binôme « DJAHIDA » pour ça patience et ça compréhension tout en long de ce mémoire

SYLIA

Dédicace

Je dédie ce travail à :

De ma part :

A mes très chers parents qui ont toujours là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance, j'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour

Je dédie ce travail avec un profond amour et gratitude. À mes frères et sœurs : Med SAID, AMEL, SIHAM, DJOHRA, MARIEM, rien au monde ne vaut leurs efforts fournisseurs et nuits pour mon bien être

A mes chère amis(e) et tous ceux qui ont contribué de pré et de loin à l'achèvement de ce travail

DJAHIDA

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	2
------------------------------------	----------

Chapitre I : le management participatif

Introduction	8
Section 01 : la généralité sur le management participatif	9
Section 2 : Les principes et enjeux du management participatif.....	21
Section 03 : les outils du management participatif	29
Conclusion	34

Chapitre II : La motivation des salariés

Introduction	36
Section01 : la généralité sur la motivation	37
Section02 : les théories de la motivation.....	45
Section03 : Les facteurs de la motivation au travail	53
Conclusion	60

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Introduction	62
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	63
Section02 : les outils de la motivation au sein de l'entreprise LENEL :	69
Section 03 : Analyse et interprétation des données.....	76
Conclusion	97
Conclusion générale	99

Liste des abréviations

Abréviations	Indications
CDD	Contrat de durée déterminée
CDI	Contrat de durée indéterminé
ENEL	Entreprise électro-industriels
FRH	Fonction ressource humain
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
MP	Management participatif
PAC	Plan d'amélioration de la compétitivité
PRC	Prime du rendement collectif
PRI	Prime du rendement individuel
RH	Ressource humain
TAD	Théorie autodétermination
U.M.E	Unité moteur électronique
U.P.T	Unité prestation technique
U.T.R	Unité transformateur
VIE	Expectation, valence, l'instrumentation

Liste des figures

Liste des figures

N°	Titre de figure	page
Figure N°1	La pyramide des besoins de Abraham Maslow	13
Figure N°2	D'une entreprise ou d'une unité de travail	17
Figure N°3	Les principes de management participatif	23
Figure N°4	Les types de motivation	42
Figure N°5	Le Processus de la motivation	43
Figure N°6	La pyramide des besoins selon MASLOW	46
Figure N°7	Répartition des répondants selon le sexe	76
Figure N°8	Répartition des répondants selon l'âge	77
Figure N°9	Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle	78
Figure N°10	Répartition des répondants selon le niveau d'instruction	79
Figure N°11	Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'entreprise	80
Figure N°12	Principaux facteur de motivation des salariés	81
Figure N°13	Evaluation du niveau de motivation au travail	82
Figure N°4	Impact des différents facteurs sur la motivation au travail	83
Figure N°15	l'impact du style de management participatif sur la motivation	84
Figure N°16	l'impact de la motivation du personnel sur la performance	85
Figure N°17	Analyse de l'alignement des postes avec les performances suite à la gestion des carrières dans l'électro-industrie	86
Figure N°18	Analyse de la favorabilité du climat de travail	87
Figure N°19	Analyse de la conformité aux conditions d'hygiène dans le milieu de travail	88

Liste des figures

Figure N°20	Analyse de la fréquence et du niveau d'implication dans le processus décisionnel de l'entreprise	89
Figure N°21	Analyse de la distribution des primes et les compléments de salaire	90
Figure N°22	Impact du style de management sur l'amélioration des compétences	91
Figure N°23	Analyse de la prise en compte des besoins des salariés par l'entreprise	92
Figure N°24	Analyse de l'évaluation de la communication au sein de l'équipe/département	93
Figure N°25	Analyse des principaux avantages perçus du management participatif pour salariés	94
Figure N°26	Analyse des principaux défis et obstacles rencontrés lors de l'adoption du management participatif	95

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre de tableau	Page
Tableau N°1	Méthode et outils des groupes de résolution des problèmes	30
Tableau N°2	Répartition des répondants selon le sexe?	76
Tableau N°3	Répartition des répondants selon l'âge	77
Tableau N°4	Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle	78
Tableau N°5	Répartition des répondants selon le niveau d'instruction	79
Tableau N°6	Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'entreprise	80
Tableau N°7	facteurs de motivation des salariés	81
Tableau N°8	Niveau de motivation au travail	82
Tableau N°9	Principaux facteurs contribuent à la motivation au travail	83
Tableau N°10	l'impact du style de management participatif sur la motivation	84
Tableau N°11	Impact de la motivation du personnel sur la performance	85
Tableau N°12	Impact de la gestion des carrières sur l'alignement des postes avec les performances au sein de l'ENEL	86
Tableau N°13	Evaluation du climat de travail	87
Tableau N°14	conformité aux conditions d'hygiène dans les milieux de travail	88
Tableau N°15	Participation dans le processus décisionnels de l'entreprise	89
Tableau N°16	Réception de primes et compléments de salaire	90
Tableau N°17	Influence du style de management sur le développement des compétences	90
Tableau N°18	Prise en compte des besoins des salariés par l'entreprise	91
Tableau N°19	Evaluation de la communication au sein de l'équipe /département	92
Tableau N°20	Avantage perçue du management participatif pour les salariés	93
Tableau N°21	Principaux défis et obstacles rencontrés lors de l'adoption du management participatif	95

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence exacerbée, les entreprises cherchent constamment à se réinventer afin de maintenir et renforcer leur position sur le marché. La gestion des ressources humaines joue un rôle central dans la recherche de la performance car elle cherche à optimiser le potentiel des personnes au sein d'une organisation. Parmi les différentes méthodes et stratégies de gestion des ressources humaines, la gestion participative est devenue un puissant levier pour stimuler l'enthousiasme des collaborateurs et améliorer la performance de l'entreprise.

En effet parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources la mission du management des ressources humaines est développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation, les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée.¹

La gestion des ressources humaine prend une place stratégique dans l'organisation, car le facteur humain constitue un capital dont on doit savoir le rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie se sont concentrés dans leurs recherches sur le rendement du travail.

Les organisations, quelle que soit leur taille sont confrontées à des défis complexes qui nécessitent des réponses innovantes et agiles. Pour rester compétitives elles doivent non seulement attirer les talents mais aussi les retenir et les motiver durablement. La gestion des ressources humaines est donc devenue une fonction stratégique visant à aligner les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels tout en créant un environnement propice au développement personnel et professionnel.

Le management participatif, comme mode de gestion, ne peut être appréhendé comme une simple technique de gestion, valorisant la « créativité » des salariés, stimulant la mobilisation volontaire de groupes, en rapport avec la qualité du produit et le service à la clientèle. Il doit être approché, en même temps, comme une stratégie de gestion, visant à

¹ PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016, P1

Introduction Générale

dépasser les conflits d'intérêts pour susciter l'identification et l'attachement du personnel à l'entreprise et obtenir un large consensus sur des objectifs prioritaires.²

Ce type de management relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise dans le but de leur performance. Cette participation recouvre des acceptions variées et transite par des dispositifs aussi divers que l'information et la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats (Julien Charles, Bénédicte Zimmermann, 2013).³

Le management participatif, qui implique une prise de décision partagée et une consultation active des salariés, s'inscrit parfaitement dans cette vision moderne de la GRH. Contrairement aux modèles hiérarchiques traditionnels, cette approche encourage la collaboration, l'innovation et le sentiment d'appartenance. En permettant aux employés de contribuer activement aux décisions qui les concernent, le management participatif renforce leur engagement et leur motivation intrinsèque.

La motivation semble aujourd'hui être un des facteurs de compétitivité Capable de répondre aux besoins des dirigeants en matière de performance et d'innovation. Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la capacité à motiver les salariés devient un atout stratégique majeur. Une main-d'œuvre motivée est plus productive, plus créative et plus engagée, ce qui se traduit par une meilleure qualité des produits et services, une réduction du turnover, et une amélioration de la satisfaction client.

La motivation des salariés est un pilier fondamental de la performance et du succès de l'entreprise. Elle repose sur tous les facteurs qui encouragent les employés à s'impliquer pleinement au travail et à contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces facteurs peuvent être intrinsèques et liés à la satisfaction personnelle et professionnelle, comme l'intérêt pour le travail, le développement personnel et la reconnaissance des réalisations. Ils peuvent également être externes, comme les salaires, la sécurité de l'emploi et les conditions de travail. Enfin, les facteurs relationnels, notamment la qualité des relations avec les collègues, le climat de travail et le style de management, jouent un rôle crucial. En comprenant et en répondant aux divers besoins des employés, les entreprises.

² Denis Horman, « Syndicalisme et management participatif », courrier hebdomadaire du CRISP 1991/37 (n° 1342-1343) , P3

³IBID

Introduction Générale

Ainsi, c'est dans ce contexte que notre problématique s'articule et se fonde sur la question suivante : « **Que pourrait-être l'impact du management participatif sur la motivation des salariés ?** »

De cette question principale, plusieurs questions peuvent découler :

- Quelles sont les pratiques du management participatif les plus courantes ?
- Est-ce que le management participatif est un déterminant essentiel de la motivation des salariés ?
- Quel rôle joue la formation des managers dans la réussite du management participatif?

Pour répondre à la question principale et aux questions secondaires, nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse01 : La participation à la prise de décision donne aux employés un sentiment d'importance et d'appartenance, ce qui peut accroître leur motivation et aussi encourager un flux constant d'idées nouvelles et innovantes.

Hypothèse 02 : Le management participatif améliore l'alignement des objectifs personnels et organisationnel.

Objectifs et intérêt de l'étude

L'objectif principal de notre recherche et d'analyser l'impact du management participatif sur la motivation des salariés, il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'implication des employés dans les processus décisionnel et la gestion de l'entreprise influence positivement leur motivation, leur engagement et leur performance.

L'étude du management comme facteur de motivation des salariés présente un intérêt majeur pour plusieurs raison :

- Améliorer la motivation, l'engagement et la performance des salariés.
- Renforcer l'implication des citoyens dans la vie économique
- Mieux comprendre les facteurs de motivation au travail
- Favorise un climat social positif
- Renforcer la qualité du travail et des produit/services

Introduction Générale

La méthodologie de travail

Nous nous sommes reposées sur une approche méthodologique basée sur les volets conceptuel et empirique. Du fait que, nous avons rassemblé des données théoriques à travers une revue de littérature constituée d'ouvrage, d'articles et de différents travaux scientifiques. Nous avons complété ce premier volet par une enquête que nous avons menée sur notre lieu de stage en mobilisant un questionnaire adressé aux salariés de l'entreprise. Cela, nous a permis de renforcer la validité et la fiabilité de nos résultats.

Structure de l'étude

Notre travail est structuré de la manière suivante :

Un premier chapitre consacré au management participatif qui se compose de trois sections, la première qui aborde l'introduction générale du concept MP ainsi que les principes et enjeux du MP dans la deuxième section et la troisième abordera les outils du MP.

Le deuxième chapitre quant à lui, comporte une vue globale du concept de la motivation, ses différentes théories mais aussi les facteurs de motivation qui influencent spécifiquement le MP.

Le troisième et le dernier chapitre qui est empirique, s'attache à présenter le lieu de notre enquête, à savoir l'entreprise Electro-Industrie, aborde les outils mobilisés par cette dernière pour la motivation de ses salariés et finalement, présente l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire.

Les raisons du choix du thème

Le choix du thème du management participatif comme facteur de motivation des salariés se justifie par ses fondements théoriques solides. La participation des employés améliore la satisfaction et la motivation en répondant à leurs besoins d'appartenance et de reconnaissance, concepts soutenus par des théories de la motivation. Elle facilite également l'acceptation du changement, stimule l'innovation, et développe les compétences en résolution de problèmes et en prise de décision, contribuant ainsi à une productivité accrue. Des modèles théoriques montrent que lorsque les employés sont impliqués dans les décisions, ils se sentent plus responsables des résultats, ce qui renforce leur engagement et leur performance au travail.

Introduction Générale

Pratiquement, dans une entreprise industrielle, l'application du management participatif a montré des résultats concrets : une augmentation de l'engagement et de la satisfaction des employés, une amélioration des performances opérationnelles, un climat de travail plus collaboratif, une réduction du turnover, et des initiatives innovantes. Ces bénéfices tangibles démontrent que l'implication des salariés dans les processus décisionnels non seulement valorise leur rôle mais aussi optimise l'efficacité globale de l'entreprise.

Chapitre I :
Le management participatif

Les entreprises n'ont cessé d'accroître leur influence sur le plan économique et sur le mode de vie des citoyens, ces dernières décennies, de nombreuses personnes considèrent l'entreprise comme étant de plus en plus génératrice d'externalités négatives, tant d'un point de vue social qu'économique, perdant alors son image positive de moteur à la création de valeur collectives, d'épanouissement, de développement et d'insertion sociale, et ce au profit d'une image moins flatteuse par la prise de décisions irresponsables, inéquitables, et donc peu légitimes pour certains, la gouvernance en entreprise est ainsi véritablement entrée en crise et nécessite un changement de fonctionnement qui prendrait plus en considération le travailleur.

Les économies développées sont de plus en plus orientées vers les services et vers l'innovation, le capital humain occupe dans ce cadre une place primordiale et les dirigeants d'entreprises peuvent de moins en moins se permettre de le négliger, d'autant que l'économie est aujourd'hui mondialisée et que les travailleurs peuvent facilement intégrer une firme étrangère qui répondra mieux à leurs attentes, les entreprises doivent se montrer attractives aux yeux des nouveaux talents, il s'agit d'élaborer notamment les techniques de management participatif.

Le management participatif est un type de management basé sur une intelligence collective de l'organisation. Elle tend à optimiser la collaboration du personnel, impliquant d'un dialogue entre managers et managés autour d'une problématique pour en faire sortir tous les bénéfices et les apports collectifs.

Afin de répondre à ces enjeux de gouvernance d'optimisation des ressources humaines, le présent chapitre se penchera sur trois sections ; la première section destinée à expliquer le concept, la deuxième section sera consacrée sur les principes et les enjeux de management participatif ; la troisième section abordera les différentes outils du MP.

Section 01 : la généralité sur management participatif

Le management participatif s'inscrit dans la perspective de changement de l'entreprise sur le plan mental, culturel et social. Le management participatif est en quelques sortes une déclinaison du management traditionnel et général. Les limites du modèle taylorien qui considérait l'homme comme une machine, a fait naissance à l'école des relations humaines (Jean Pierre HELFER, Michel Kalika et Jacques Orson, 2010). Les auteurs de cette école assurent l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ». Pour que l'individu au travail soit plus performant, le nombre de conflits diminue et que les objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut améliorer un nouveau type de management appelé : **Le management participatif**.¹

Nous présenterons effectivement les différentes étapes de l'apparition du management participatif et l'ensemble des définitions et concepts voisins.

1.1. Historique de management participatif :

Le management a une origine française « manège » (faire tourner, avoir en main) et une origine italienne « mangeoire » (contrôler, manier, conduire), Le terme « participatif » a une origine latine « participation ».

De nombreux auteurs ont travaillé sur la notion de participation pour développer une véritable conception du management dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à la performance collective. L'idée visant à réorganiser le travail dans le sens d'une plus grande implication du travailleur a la prise de décision.

Le management participatif est apparu vers la fin du 19^{ème} siècle quelques années après la seconde révolution industrielle, depuis cette époque entrepreneur comme ingénieur ont réfléchi à la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration de l'entreprise.

Le management participatif est en quelque sorte une déclinaison du management traditionnel et générale, les limites tayloriennes qui considéré l'homme comme une machine, fait naissance à l'école de relations humaines.

Avant l'école classique est basé sur l'économie et la réalisation de maximum de profil, après cette époque, c'est la naissance de plusieurs écoles qui vont essayer de trouver des

¹RANDRIANNOHANIVA.A (2017), « l'importance de management participatif dans la performance de l'entreprise », mémoire master 2 en science de gestion, université d'Antananarivo, P8.

solutions en ce qui concerne la gestion efficace et le bon rendement et parmi ceux le management participatif marqué par ses méthodes efficaces.

Cette approche s'inscrit dans une vision humaniste de l'entreprise et fait clairement référence à l'école des relations humaines et à ses nombreux travaux sur le groupe et sa dynamique (en particulier ceux de Kurt Lewin, A Maslow, MC Gregor...etc.)

1.1.1. La réaction du modèle taylorien

Au début de 20e siècle, la recherche des formes efficaces d'organisation a conduit plusieurs personnes à réfléchir, à partir de leurs propres expériences, sur les meilleurs moyens d'organiser et de gérer le personnel. C'est ainsi qu'avec Taylor (1856-1915) qui a supposé une étude scientifique du travail, basé sur l'OST.

A partir de cette organisation de production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutions peuvent être convergents. La révolution d'état d'esprit qu'il propose est que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de valeur ajoutée. Cette organisation s'appuie sur quatre principes d'organisation.²

•La division horizontale du travail

Elle consiste à découper le travail d'un ouvrier en tâches élémentaires simples en vue de déterminer « the one best way », la meilleure façon de faire.

•La division verticale du travail

Elle vise à distinguer les exécutants des concepteurs du travail (ingénieurs) dans cette logique, c'est ce que l'on appellera la division entre les cols blancs (les cadres) et cols bleus (les ouvriers). Ce principe vise à placer la meilleure personne à la bonne place. « The right man on the right place ».

•Le salaire au rendement (salaire a la pièce)

Il s'agit d'un système de rémunération fondé sur des principes de productivité au travail, ce dernier cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Le salaire varie en fonction du nombre de pièces produites. Comme l'ouvrier est considéré comme un agent rationnel qui cherche à maximiser son revenu, le salaire au rendement constitue un moyen de motivation et donc, une source de maximisation de la productivité pour l'entreprise.

² MECHRIS et MEDJEHED.C « l'impact de management participatif sur l'intégration des employées » mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2020, page 5.

•Un système de contrôle du travail

A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé cela a conduit à mettre dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.³

Le dessein du modèle taylorien a bien conduit à l'augmentation à la fois de la productivité et à la rétribution au mérite des ouvriers. Ce modèle a apporté au niveau de l'organisation du travail avec la séparation des tâches de conception et de réalisation, de même que le travail de Fayol, qui vise à développer la fonction administrative et s'appuyant sur le besoin d'une unité dans la force de commandement d'une entreprise, et celui de Weber qui définit strictement le travail de chacun en s'appuyant sur sa fonction plutôt que l'individu, le modèle taylorien cherche à un système rationnel pour structurer l'organisation.

1.1.2. La naissance de management participatif selon l'école des relations humaines

L'école des relations humaines accordait une importance primordiale aux individus au sein de l'entreprise, les théoriciens de cette école affirment que la satisfaction des besoins des travailleurs et la productivité sont vraiment liées. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Celle-ci accorde donc à l'individu une place essentielle dans l'entreprise.

Nous retrouvons un ensemble de concepts élaborés par K.Lewin, Likert, Maslow, et Douglas McGregor dans la logique du management participatif.

1.1.2.1.1 Kurt Lewin (1890-1947)

Lewin s'intéresse en particulier au style de leadership et à la dynamique de groupe, il a mené plusieurs recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants en tentant de déterminer la manière la plus productive, il distingue alors trois formes de leadership :

- **Le leadership autoritaire** : consiste à diriger par des ordres impératifs et se tient à distance du groupe en leur imposant des décisions. Il laisse peu de place à ses collaborateurs et n'écoute pas leurs suggestions.
- **Leadership démocratique** : consiste à gérer les individus en tant que groupe, et les encourager à faire des suggestions, participer à des débats et faire preuve de créativité avant la prise de toute décision.
- **Le leadership du laisser-faire** : qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités »⁴.

³ Jean Michel plane, Théories des organisations, 2e édition p10 à 12

⁴ Jean-Michel OP.cit P34

Après plusieurs recherches, Lewin conclut que c'est par l'utilisation d'une gestion participative (leadership démocratique) plutôt que par des méthodes autoritaires et traditionnelles que l'on peut le mieux motiver les gens à atteindre un niveau élevé d'efficacité. En outre, la relation entre le leader démocratique et les membres du groupe est chaleureuse et amicale dans un environnement paisible.

1.1.2.2. Maslow (1908-1970)

Le psychologue américain s'intéresse à la question de la motivation de l'homme au travail⁵. Il a réalisé, dans les années 40, que les besoins des personnes sont classés selon le principe de la pyramide et a établi le fait que s'ils ne répondent pas au premier besoin, les personnes derrière ne peuvent pas attendre. L'assouvissement et l'accomplissement de ces différents besoins ont donc participé à notre développement personnel et constitué un moteur et un frein⁶.

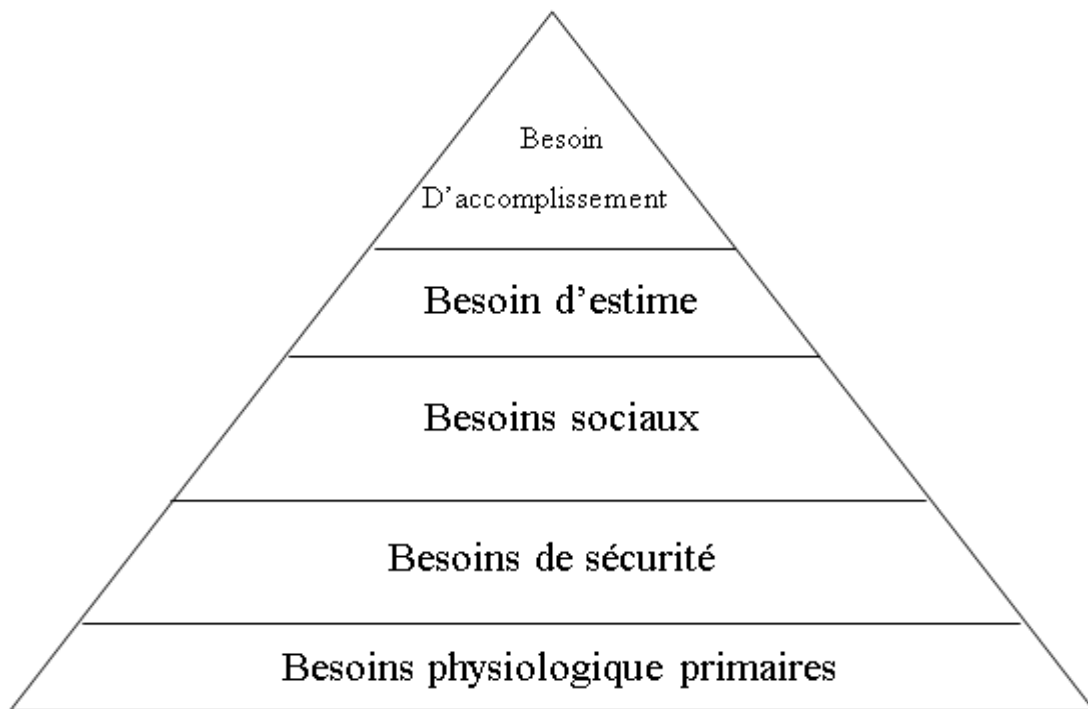
Il distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés :

- **Besoins physiologiques** : se nourrir, se protéger du froid, se soigner contre les maladies...etc.
- **Besoins de sécurité** : se protéger contre les aléas naturels, les guerres...etc.
- **Besoins sociaux**, d'appartenance et d'affection (être écouté, compris et accepté par les autres)
- **Besoins d'estime** (être reconnu et valorisé, honneur, médailles, diplômes, titres...etc.)
- **Besoins d'accomplissement et de réalisation** (utiliser et développer ses capacités, évoluées .

⁵ Principes du plan d'amélioration de la compétitivité – le management participatif : http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1

⁶ JEAN-FREDERIC.B (2008), « les besoins de l'homme. Essai d'après Abraham Maslow », Ed DADGA 1 Edition , France P6.

Figure N° 1 : La pyramide des besoins de Abraham Maslow



Source : HELEFER.J P. Kalika et Orsoni.J (2010) « management, stratégie et organisation » P482

1.1.2.3. L'école du management participatif

Le management participatif regroupe plusieurs auteurs qui considèrent l'organisation comme un système ouvert avec une vision sociale, cette école est centrée sur la motivation de l'individu et sa participation dans l'organisation.

Plusieurs auteurs (Likert, Peter Drucker, William Ouchi...etc.) ont développé la notion de participation dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise.

1.1.2.3.1. La typologie de Likert (1903-1981)

Likert a distingué quatre styles de management :

➤ **Le style autoritaire exploiteur** : qui se manifeste par un faible niveau de confiance des employés, et les décisions sont centralisées, ce style de management est fondé sur la crainte, les menaces sanctions.

➤ **Le style autoritaire paternaliste**

Le pouvoir et la prise de décision sont réservés au supérieur hiérarchique, il utilise un système de récompense et de sanctions comme moyen de motivation.

➤ **Le style consultatif**

Les responsables consultent les employés mais ces derniers ne prennent pas de décision, ce style de commandement encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.

➤ **Le style participatif**

Il s'agit de permettre aux employés de participer aux décisions par groupe, et de définir des objectifs. Ce style est caractérisé par une confiance totale. Rensis Likert a mis en évidence les quatre styles de direction qui caractérisent les managers et selon lui, le style participatif est le plus efficace car il trouve que chaque salarié doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise.

1.1.2.3.2. Les travaux de Peter Drucker

L'auteur s'est intéressé à l'analyse et développement du modèle de management participatif. Il pose les bases de la DPO (direction par objectif) qui consiste à fixer les objectifs et moyens à atteindre au terme d'une période déterminée. L'idée principale est de motiver les salariés en leur communiquant les objectifs à atteindre plutôt que de leur fixer de manière directive des tâches à réaliser. Cet objectif doit permettre de focaliser les énergies et de donner un sens au travail. Mais la notion a surtout été affinée par d'autres auteurs qui ont emboîté le pas à P. Drucker, dans les années 70⁷.

1.1.2.3.3. La grille managériale Blake et mouton

Cette grille permet de cartographier les styles prédominant de management. Elle définit différents modèles comportementaux selon deux critères : le souci de la rentabilité et l'intérêt pour le facteur humain⁸.

1.1.2.3.4. Les travaux d'octave Gélénier

Ce dernier a fait évoluer la DPO en DPPO (direction participative par objectif) cela consiste à, demander leurs avis aux subordonnés avant la mise en place des décisions prises. Il propose alors que ces objectifs soient fixés par la direction avec le personnel. Gélénier estime que la DPPO est un nouveau style de management avec des objectifs cohérents et la mise en place de véritables procédures participatives⁹. Les objectifs sont fixés de manière collective

⁷ JACQUET.S (2013), « du management participatif au management coopératif » Drucker, publié, P5

⁸ Grille managériale Blake et mouton : sur https://flexjob.fr/grille-managériale-blake-et-mouton/?fbclid=IwAR3lHWakk2K64_mauOM6oKPPoGxRA62OwK9BsuDXzt2bVKi4ZOTyVMsHCRE (consulté le 30/05/2021)

⁹ Cours d'introduction au management participatif, cours management (consulté le 02/06/2021) <https://www.cours-gratuit.com/?fbclid=IwAR1Jl6Wj1JUrkWK5pW7F>

pour créer la motivation grâce à la communication et participation dans un groupe. C'est le mode de management le plus adapté dans les entreprises.

1.1.2.3.5. Les travaux de William Ouchi

L'auteur a proposé une variante qui combinait les procédures de gestion américaines et japonaises pour former ensemble la théorie Z, ayant les caractéristiques suivantes : Emploi à long terme, prise de décision collective, responsabilité individuelle, évaluation et promotion, contrôle implicite avec des mesures formalisées explicites, y compris de sa famille.

En effet, le management japonais qui est management de qualité, est axé sur un fondement principal à savoir la théorie Z encore appelée modèle japonais. Ce modèle est une extension de la théorie XY de Douglas MC Gregor qui a été fondé en 1981 par William OUCHI.

Ce dernier a montré comment les entreprises américaines peuvent relever les défis du Japon avec un style de gestion très efficace. Le secret de la réussite japonaise, selon William OUCHI, n'est pas la technologie, mais une manière spéciale de manager les individus. Il s'agit d'un style de management qui met l'accent sur une philosophie d'entreprise forte, une culture d'entreprise distincte, un développement personnel à long terme, et une prise de décision par consensus.

Cette théorie place un degré élevé de confiance dans ses employés pour que ce type de gestion participative fonctionne. Elle suppose que les travailleurs participent dans les décisions de la société dans une grande ampleur. William OUCHI explique que les employés doivent être très bien informés sur les différents enjeux de la société, ainsi que de posséder la compétence pour prendre ces décisions¹⁰.

1-2 Définition du management participatif et quelque concept

La discussions des concepts représente donc une partie capitale qui permet de bien saisir et de situer le sujet d'étude. L'importance de ce thème nous a incités à consacrer une partie à la présentation de cet élément afin de définir les concepts et les notions employés, en faisant référence à des définitions et explications de certains auteurs.

✓ Management

Certain dictionnaire de la langue française définit le Management comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise tout en rapprochant sa signification de celles de la « conduite » et de la « direction » d'une organisation.

¹⁰Le modèle du management japonais .disponible sur <https://fr.cribd.com/document/73908349/ManagementJaponnais> (Consulté le 02/06/2021)

Dans le langage courant, la notion du Management semble pouvoir revêtir plusieurs acceptions distinctes, souvent restrictives :

*Les uns l'assimilent à la fonction de la plus haute autorité hiérarchique de l'entreprise (le « Manager » avec un grand « M ») ;

*Les autres utilisent indifféremment le terme de « Management » et « encadrement » (en sens de l'ensemble de la population des cadres et agents de maîtrise de l'entreprise) ;

*Une troisième catégorie de personnes semble considérer que le Management correspond au « commandement » et à l'animation des hommes dans l'entreprise, voire même à la gestion des relations humaines.

Dans les trois cas, et dans probablement bien d'autres, la notion de Management n'est pas utilisée dans un sens plein, lié au fonctionnement global de l'entreprise.

C'est pourtant bien ainsi que nous semble devoir être compris aujourd'hui le Management, qui devient alors un véritable concept, par son caractère englobant et pouvant conduire à des généralisations abstraites en matière de « gouvernement » d'une organisation.

En effet, comme le souligne R.A. Thietart, ce mot « magique et galvaudé de la fin des années 60 (...) recouvre une réalité dont les composantes sont plus simple et les conséquences plus importantes que ce que l'on peut généralement imaginer ».¹¹

Dès lors, il nous semble également nécessaire de dépasser la définition des dictionnaires qui s'appuient sur l'idée de « technique » car le Management est bien plus qu'un ensemble de techniques .A notre sens, il est fait également de démarches, de principes et de processus, le tout dans le cadre d'une « approche pluridisciplinaire de transformation »¹²

C'est la raison pour laquelle nous proposerons de considérer le Management dans le sens global suivant :

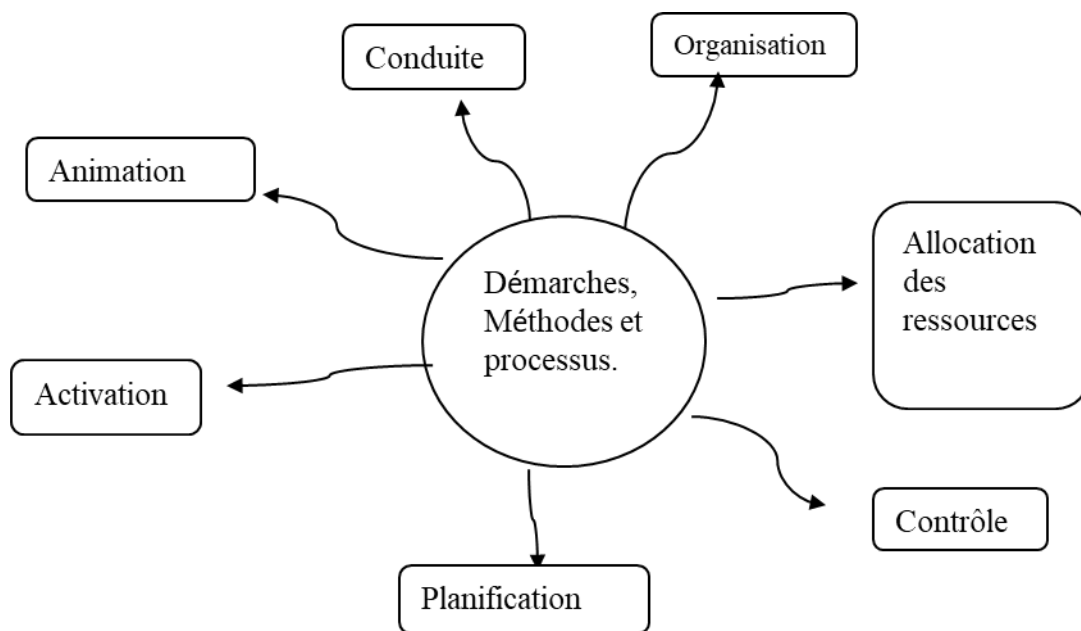
« Ensemble de démarche, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail ».

¹² JEAN Matteoli : « le management appelle à une approche pluridisciplinaire » in Management. France. CNOF-n° spécial 87/88. P 29

Dans cette optique, le Management n'est plus réservé aux seuls dirigeants, mais se répartit à des degrés divers entre tous ceux qui, dans l'entreprise ont des fonctions les amenant à concevoir ou à organiser la mise en œuvre de telles missions à leur niveau.

Le Management se partage entre des personnes de statut, profil, qualification, métier, parfois très différents. L'analyse de chacune des comportements du Management permet d'éclairer ce « partage »

Figure N°2 : D'une entreprise ou d'une unité de travail



Source : HERMEL Philippe « Le management participatif : sens, réalités, action » .Paris .Editions d'organisation .1988. Page 72.

✓ **L'organisation**

Selon J.R. Schermerhorn et D.S.Chappell (2000), Une Organisation « est un regroupement de personnes qui travaillent ensemble, selon une certaine répartition des tâches, afin de réaliser un but commun»¹³.

✓ **La culture d'entreprise**

Selon Maurice THEVENET (2006), la culture d'entreprise est : « un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise »¹⁴.

¹³J.R. Schermerhorn&D.S. Chappell (2002), « Principes de management », édition du renouveau pédagogique p05

¹⁴Maurice THEVENET(2006), « La culture d'entreprise », Paris ,5ème édition, Que sais-je !, P 16.

Selon Olivier MEIER (2009), quant à lui l'a défini comme suit : « la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »¹⁵

✓ **La communication**

« est une relation d'échange entre deux ou plusieurs individus, dans le double but de transmettre les informations et des enjeux personnel elle peut traduire un besoin de reconnaissance , une envie d'influence ou une volonté d'action. C'est un processus complexe, formel ou informel qui modifie à la fois les individus et les contenus communiqué »¹⁶

Selon Claude ROY (1995) : «la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitudes et de comportement¹⁷ ».

✓ **Participation**

La participation signifie « être associé où faire les choses ensemble. Ce concept consiste à associer les personnes de quelque façon que ce soit dans les actions de l'entreprise. L'organisation donne la possibilité de participer aux projets, aux affaires »¹⁸

✓ **Implication**

Se réfère à l'état d'être fortement engagé ou investi dans quelque chose que ce soit une tâche, un projet, une relation ou une activité. Cela implique souvent un niveau élevé d'attention, de participation et d'investissement émotionnel.

✓ **Décision**

Les décisions sont des choix ou des jugements pris après avoir évalué différentes options ou possibilités. Elles impliquent souvent la sélection d'une action parmi plusieurs alternatives afin d'atteindre un objectif spécifique ou de résoudre un problème donné. Les décisions peuvent être prises à différents niveaux, que ce soit au niveau personnel, professionnel, organisationnel ou politique

¹⁵Olivier MEIER (2009), « DICO du manager », Paris, édition DUNOD, P 51.

¹⁶José ALLOUCHE (Aout 2012), « Encyclopédie des ressources humaine », Paris, 3eme édition : MagnardVuibert, p 206

¹⁷ROY.C (1995) « in communication », Bidon ; Tolérance P 29

¹⁸Hélène MASSA(2001), « le travail social avec des groupes », Paris, édition DUNOD, p 144

✓ Décision collaborative

Selon Marakas 1999, définit la prise de décision collaborative « comme une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en termes de propriétés de l'entité collective et de celles de ses membres individuels »¹⁹

✓ La coopération

D'après le Grand Robert de la langue française(2006), l'étymologie de coopération signifie « part prise à une œuvre commune », la coopération est définie comme «l'action de participer à une œuvre commune », d'un point de vue économique, c'est aussi «un système par lequel des personnes intéressées à un but commun s'associent et se répartissent le profit selon un pourcentage en rapport avec leur part d'activité», c'est également, « en parlant des groupes humains, une entente en vue d'une action commune²⁰»

ALLOUCHE. J (2012) 21 nous rappelle de deux définitions ²¹:

De celle de Y. Dupuy (1998) qui considère que « la coopération suppose un contact direct entre les personnes, une négociation en face a face, avec donc un caractère de simultanéité, à la coordination par les règles ayant un caractère bureaucratique, et qui apparait moins couteuses en énergie car ne nécessitant pas ces contacts direct »

Et de celle de C. Dejourn (1993) pour qui « la coopération est un ensemble de liens que construisent des agents entre eux en vue de réaliser volontairement une œuvre commune».

✓ La dynamique de groupe

La dynamique de groupe est un terme assez large, il englobe plusieurs activités comme le travail en équipe, la créativité en groupe, l'animation, la communication, c'est une activité de la psychologie sociale. « La dynamique de groupe est l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui émergent et se développent dans les petits groupes sociaux appelés aussi groupe restreint ²²»

«Elle étudie la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient à se constituer en milieu d'action qui définit les attentes, la performance et le niveau de satisfaction des participant. C'est donc une approche psychologique qui est retenue : les

¹⁹Abdelkader Adla. Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Interface homme machine [cs.HC]. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010, Français, p37.

²⁰<https://www.labelleouvrage.fr/glossaire/?fbclid=IwAR30Xo574PsF9FASpuAxzn6Ot5HVJ4iGttvFoEqnFLISIF35RridmMAy4>

²¹ José ALLOUCHE, Op.cit. p 255

²²ANZIEU.D et MARTIN.J-Y (2000), « la dynamique des groupes restreints », Paris, 12 édition, P20-25

observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles de jeu, qui, une fois constituée, vont donner au groupe une consistance et une autorité, venant parfois s'opposer aux humeurs et d'intérêt des participants»²³

✓ **Personnel**

Le personnel de l'entreprise fait référence à l'ensemble des individus employés par cette entreprise pour accomplir diverses tâches et fonctions nécessaires à son fonctionnement. Cela inclut les employés à temps plein, à temps partiel et contractuels, ainsi que les gestionnaires et les cadres.

✓ **Le management participatif**

Le management participatif est un style de gestion où les décisions importantes sont prises en impliquant activement les employés et les membres de l'équipe. Plutôt que d'être prises uniquement par les cadres supérieurs, les décisions sont prises de manière collaborative, en tenant compte des idées et des contributions de tous les membres de l'organisation. Cela favorise l'engagement des employés et la prise de responsabilité, ce qui peut conduire à de meilleurs résultats globaux pour l'entreprise.

Selon Philips Harmel (1988), le management participatif est défini comme «une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant²⁴ »

Le management participatif peut donc être défini comme un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur –concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

²³Christian BOURION(2001), « Le management sans pouvoir », Paris, Edition ESKA, P 97

²⁴ Philips Harmel « Le management participatif : sens, réalité, action » Paris Edition d'Organisation, 1988 P254

Section 2 : Les principes et enjeux du management participatif

Le management participatif s'appuie sur cinq grands principes et possède plusieurs facteurs clés de succès à sa mise en place, mais comme tout type de management, ce dernier peut avoir des avantages et des inconvénients.

2.1. Les principes du management participatif

Il y'a cinq grands principes fondamentaux du management participatif. Il s'agit de la mobilisation du personnel, l'adoption d'une politique active de développement du personnel la délégation du pouvoir, la résolution des problèmes, et enfin mettre en place des dispositifs de régulation.

2.1.1. Mobiliser le personnel

Sans toutefois l'imposer, le management participatif encourage l'implication du personnel dans le processus de décision. Le responsable d'équipe incite ses collaborateurs à fixer les objectifs de l'équipe et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre²⁵.

Le management participatif vise à impliquer activement les employés dans le processus décisionnel et la fixation des objectifs. Voici les éléments clés :

1. **Fixation des Objectifs en Équipe** : Les employés participent à la définition des objectifs de l'équipe, créant un engagement et une responsabilité partagés.
2. **Prise de Décision Collaborative** : Les décisions sont prises collectivement, en sollicitant les idées et les avis de tous les membres de l'équipe, permettant des solutions plus créatives et informées.
3. **Autonomie et Responsabilisation** : Les employés sont responsabilisés et ont l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions dans leurs domaines, renforçant leur engagement et leur motivation.
4. **Encouragement et Soutien** : Les managers fournissent un soutien constant, des ressources et des opportunités de développement pour aider les employés à atteindre les objectifs.
5. **Reconnaissance et Valorisation** : Les contributions des employés sont reconnues et célébrées, renforçant leur motivation et leur sentiment d'appartenance.

²⁵ Les 5 principes fondamentaux de management participatif. Le 7 avril 2015, sur le lien : <http://www.petite-entreprise.net> consulté le (21/04/2024)

2.1.2. Mettre en place une politique de développement personnel

Le management participatif s'appuie sur un développement de la communication au sein de l'entreprise et sur la mise en place de conditions de travail favorables. Stimuler l'écoute, le partage et la collaboration du personnel de l'entreprise dans le cadre du projet de l'entreprise permet de développer la confiance individuelle dans un premier temps, puis collective ce qui au final renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise.

2.1.3. Déléguer du pouvoir

Une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) est déléguée aux employés. Cette délégation, nécessaire au fonctionnement du management participatif est progressive, elle se base sur deux principes :

La subsidiarité, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ses décisions. Ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.

Le respect de la stratégie d'entreprise, qui incite l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

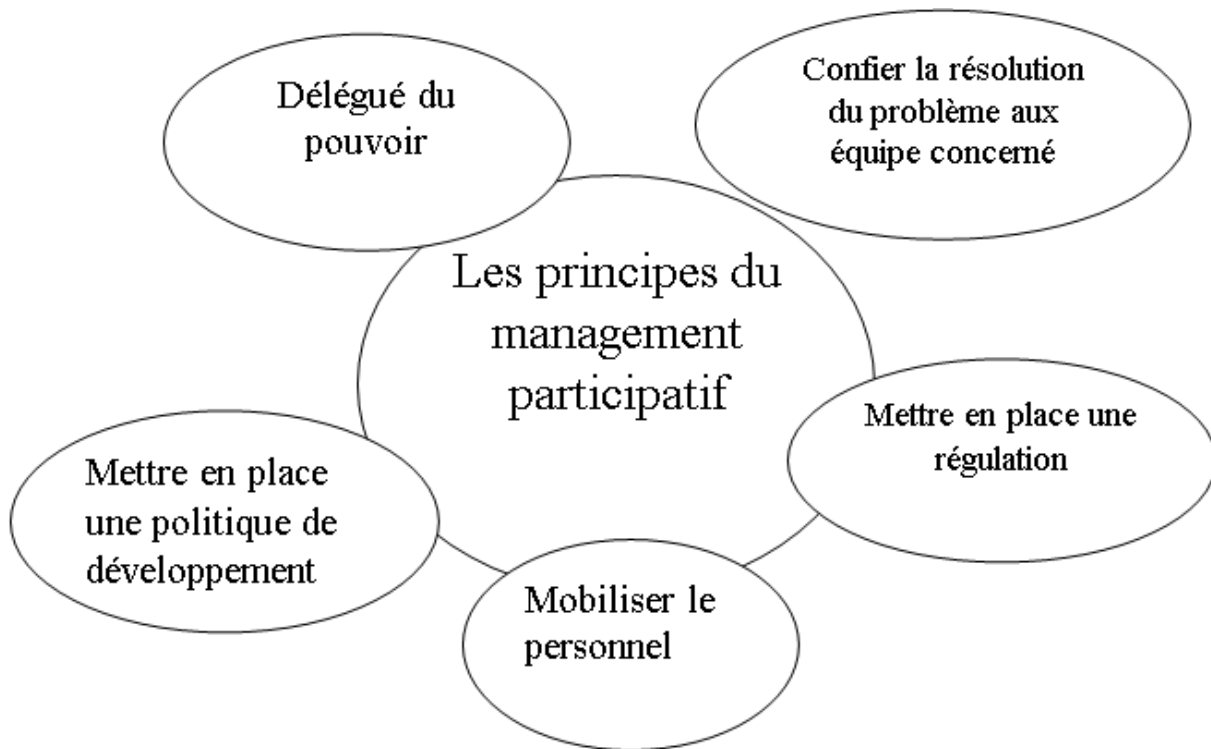
2.1.4. Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées

Le management participatif rend autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

2.1.5. Mettre en place une régulation

Des dispositifs de régulation individuels et collectifs doivent être mis en place. Si le droit à l'erreur est reconnu, l'autocontrôle et les dispositifs de régulation contribuent à l'efficacité du management participatif en coordonnant les équipes tout en les rendant autonomes et responsables.

Figure N°3 : les principes de management participatif



Source : Elaborer par nous même

2.2. Les qualités du manager participatif

Le management participatif requiert cinq qualités :

2.2.1. Le sens de l'écoute

Le dirigeant ou le chef d'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. Cette écoute réelle permet d'améliorer et de renforcer les liens dans le personnel et supprimer les tensions.

2.2.2. La communication

Il est crucial de mettre en place une bonne communication entre dirigeants, collaborateurs et les salariés pour éviter les malentendus, les quiproquos, pour réduire au maximum les conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité.

2.2.3. Le respect de l'autre

Plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres.

2.2.4. Le dialogue

A vocation à créer les conditions d'écoute pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs.

2.2.5. La délégation

Visé à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie²⁶

2.3 Les facteurs de succès du management participatif**2.3.1. Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre ;**

Le management participatif est multidimensionnel et recouvre plusieurs approches qui vont dépendre du choix du degré de participation et du choix des participants (échantillon restreint ou large). Ces choix dépendent des buts recherchés et des contraintes propres à l'entreprise (gestion du temps de travail des collaborateurs, moyens financiers de l'entreprise, etc.). Ces approches pourront inclure la réflexion et l'action (travail en petits groupes, enquêtes, entretiens approfondis, etc.)

2.3.2. Suppression des contradictions entre le discours et la réalité ;

La mise en œuvre d'un management participatif ne sera réussie qu'à la condition que les dirigeants soient convaincus des apports de ce style de management et de leadership dans l'entreprise. Afin que les collaborateurs se sentent libres de s'exprimer et respectés pour leurs idées, le discours ne doit pas être de façade.

2.3.3. Formation pour la participation

Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, le traitement et la diffusion de l'information, l'animation de réunions, etc. demandent une formation spéciale. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de l'information et de communication ou de résolution de problème. De plus, il existe plusieurs techniques pour la participation : la responsabilisation, la participation, l'autonomisation et le pouvoir ainsi que la communication.

- **La responsabilisation**

Aujourd'hui, il y a une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités, leur but est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, des responsabilités et

²⁶ Les 5 principes fondamentaux de management participatif. Le 7 avril 2015, sur le lien : <http://www.petite-entreprise.net> consulté le (21/04/2024)

de l'initiative. On parle de rotation des postes. Cette méthode consiste à inter changer les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'autocontrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leur retour.

C'est une nouvelle forme d'organisation du travail : le salarié se retrouve avec plus de tâches à effectuer qu'auparavant : il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et, dans certains cas, de l'entretien des instruments de travail. Maintenant, l'ouvrier doit faire face aux pannes et cela ne fait qu'accroître son poids de responsabilité. Il a un travail plus intéressant, l'ouvrier est plus motivé et donc plus productif.

- **La participation**

Pour travailler en équipe, il faut un certain nombre de compétences ; les nouvelles tâches comme la diffusion des informations, l'animation des réunions ou la formation de membres demande une formation spéciale. Le groupe d'auto formation semble le plus intéressant, il utilise des techniques de dynamique des groupes pour répondre à des difficultés de relations interpersonnelles au travail. Après l'observation de relations entre chaque membre du groupe, l'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres. Chaque membre doit pouvoir exprimer ses émotions et sentiments et voir les influences sur ces réactions. Il faut travailler, conseiller en tenant compte de l'opinion de tous les membres de l'organisation. La meilleure méthode est de passer par l'intermédiaire des cercles de qualité. Cinq à dix ouvriers spécialisés volontaires se retrouvent 1h par semaine pour repérer et résoudre des problèmes liés à leur travail.

Le plus souvent, ces groupes de personnes travaillant ensemble pour fournir un produit ou un service spécifique. Pour qu'un cercle de qualité fonctionne, il faut planifier, entraîner, initier... Après cela, le groupe peut faire un « vrai » travail qui implique l'identification, la sélection et l'analyse du problème et ainsi trouver une solution cohérente. Il y a une décentralisation des décisions qui ne fera qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

- **L'autonomisation et le pouvoir**

La participation vise à donner plus d'autonomie aux groupes dans la mesure où, dans les formes de management participatif, ils deviennent responsables d'une certaine production. L'autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d'autonomie est un principe d'efficacité et de développement ; la réussite demande en

effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c'est ainsi que l'on devient meilleur. Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions. Mais qu'est-ce que le pouvoir ? « C'est le fait de disposer de moyens naturels et occasionnels qui permettent une action. » Le pouvoir a trois sources : le statut, l'information possédée et le rayonnement personnel.

- **La communication**

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur. L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication. La communication interne est la plus importante en ce qui concerne le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée, le personnel peut s'exprimer et est au courant du succès et des initiatives des équipes de travail. La communication évoque le modernisme, l'intérêt, la chaleur c'est à dire ce que l'on veut trouver au sein d'une entreprise.

2.3.4 Etablissement d'un climat de participation

Afin de créer un véritable climat de participation, il est nécessaire de ne pas s'approprier les idées des autres et se les approprier, de reconnaître les initiatives et les récompenser, de mettre en avant les avantages concrets de la démarche pour chaque service (éliminer les craintes), de s'appuyer sur les personnes motivées (effet boule de neige) ainsi que de décliner la démarche participative en buts individuels pour une réussite collective. Il faut aussi communiquer au maximum sur l'avancée du projet (rendre visible les résultats rapidement).²⁷

2.4. Avantages et limites du management participatif

2.4.1. Les avantages du Management participatif

L'approche participative favorise bien évidemment la participation des employés. Mais il y a plus que cela :

- **Une meilleure ambiance de travail** : une atmosphère plus détendue sur le lieu de travail fait souvent la différence entre une bonne et une mauvaise entreprise aux yeux d'un employé. Des rapports sains et francs entre les collaborateurs améliorent sensiblement la qualité de vie du personnel.

²⁷P. GOGUELIN, G. MITRANI, « Pour un management participatif: La méthode Prado-tropiques ». Edition Hommes et Perspectives, 1994

- **Une diminution des tensions hiérarchiques :** délégué le pouvoir décisionnel des cadres vers le personnel de l'entreprise permet de gommer un certain nombre de frustrations que les collaborateurs éprouvent à propos de leurs managers et de leurs dirigeants. Les responsabiliser réduit le rapport de force et de subordination, ce qui contribue à améliorer l'ambiance de travail.

- **Une satisfaction professionnelle accrue :** la satisfaction que les employés tirent de leur emploi joue un rôle important dans le taux de renouvellement du personnel. Des personnes heureuses dans leur travail ont naturellement moins tendance à quitter leur poste et démissionner de leurs fonctions. Les entreprises qui pratiquent le management participatif enregistrent un taux de renouvellement du personnel beaucoup moins important que d'autres acteurs du même secteur.

- **Une qualité de production accrue :** des collaborateurs qui se sentent heureux dans leur travail ont le plus souvent le sentiment de ne pas travailler sous la contrainte mais bien par passion, intérêt et investissement personnel. Les résultats fournis sont en général de meilleure qualité, ce qui est largement bénéfique pour l'entreprise. Ou autrement dit "choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie"²⁸

- **Renforcer l'autonomie :** via ce mode de management délatif, chacun gagne en liberté d'action. Le carcan hiérarchique s'efface pour laisser place à l'épanouissement des collaborateurs.

- **Accroître la performance :** communication interpersonnelle facilitée, informations partagées horizontalement, échanges facilités entre collaborateurs de différents services, cohésion sociale, partage d'expérience et de connaissance, mise en commun des savoir-faire, etc.

Donc, le management participatif offre de nombreux avantages dans le monde professionnel. En favorisant la collaboration et l'implication des employés dans la prise de décision, il stimule l'innovation et la créativité. De plus, il renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise et améliore la motivation des équipes. En permettant à chacun de contribuer activement à la réalisation des objectifs, le management participatif favorise également un environnement de travail plus dynamique et épanouissant

²⁸ Management participatif : Définition, Avantages, et inconvénients. Le 16/04/2024 ? sur le lien <https://agicap.com/fr/article/definition-management-participatif/>

2.4.2. Les limites de MP

Comme toujours, il y a le revers de la médaille, le management participatif n'y faisant pas exception. Alors que ce style de leadership conduit à une meilleure participation de tous les employés, il y a aussi des inconvénients.

- **Une méthode coûteuse et chronophage**

Mettre en place des séances de discussions où les employés vont mettre en commun leurs remarques et leurs avis prend un temps considérable, qui doit donc être utilisé à bon escient. En effet, si les décisions prises lors de ces réunions peuvent être bénéfiques pour l'entreprise sur le long terme, le temps passé à échanger des idées entre collaborateurs est du temps qu'ils ne consacrent pas à leur cœur de métier

- **Un consensus modéré**

Consulter l'ensemble des personnes concernées (ou non) avant de prendre une décision, c'est aussi récolter l'ensemble de leurs avis qui peuvent parfois être diamétralement opposés. Arriver à une solution qui prend en compte les opinions et préférences de chacun débouche le plus souvent sur un consensus modéré, peut-être moins efficace qu'une décision tranchée prise par un dirigeant ou un cadre, par exemple.

- **La résistance du personnel**

Le management participatif consiste à rassembler les personnalités individuelles de chacun dans un but commun. Mais il existe et existera toujours des gens réfractaires, opposés au changement et ne voulant pas participer par manque d'intérêt ou de motivation. Si ce n'est pas un élément propre au management participatif en soi, c'est une variable avec laquelle les dirigeants doivent composer, et faire au mieux.

Section 03 : les outils du management participatif

Le management participatif peut être illustré principalement à travers trois dimensions opérationnelles : Les groupes d'amélioration, le système de suggestions et le plan d'amélioration de la compétitivité.

3.1. Les groupes d'amélioration

Les groupes d'améliorations sont composées de cercles de qualités, dite aussi le groupes de résolution de problèmes, et de groupes projets dite groupes de travail.

3.1.1. Groupes de résolution de problèmes (ou cercles de qualités) :

« Les cercles apparaissent comme une structure simple, mais dont l'action est installée à un domaine de validité précisément défini, et circonscrite dans une méthode de résolution collective de problèmes précis. L'animateur est souvent l'agent de maîtrise directement concerné, il a un rôle central dans la dynamique du groupe, mais la précision même des règles contraint son action »²⁹. Ils dépendent de trois facteurs : l'usage des statistiques, la dynamique de groupe, la satisfaction dans le travail. Ces cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à l'évaluation de changement et de la qualité des produits et services fabriqués. Le but des cercles de qualité est d'améliorer³⁰:

- ✓ la production et diminuer les coûts,
- ✓ l'organisation du travail,
- ✓ les relations et les conditions de travail,
- ✓ l'information et la concertation,
- ✓ la sécurité au travail et développer les compétences professionnelles,
- ✓ le développement personnel et développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise.

Il existe 3 outils des cercles de qualité :

- Les outils de collecte: tels que: histogrammes, cartes de contrôles...
- Les outils de créativité: brainstorming, ...
- Les outils d'analyse: diagramme d'Ishikawa, de Pareto, QQQQCP...

²⁹Lamotte Bruno, « La dynamique de la qualité ». In: Revue d'économie industrielle, vol. 42, 4e trimestre 1987.p21.

³⁰ Lamotte Bruno, Op.cit. P22

Tableau N°1 : Méthode et outils des groupes de résolution des problèmes³¹

LES ETAPES	LA DÉMARCHE
1. Choix du problème	Soit par la hiérarchie, soit démarche en groupe pour lister les problèmes, les trier et choisir celui qu'on va traiter
2. Définition du problème	Analyser le problème, le reformuler et fixer l'objectif à atteindre
3. La cause	Lister toutes les causes possibles, les classer et sélectionner causes principales
4. La solution	Lister les solutions possibles, les trier et choisir la meilleure
5. La mise en œuvre	Proposer et présenter à l'encadrement la solution retenue La mettre en œuvre si elle est acceptée
5. Le suivi	Evaluer les résultats Présenter un suivi après 3 mois de mise en œuvre Diffuser la solution

Source: <http://www.qualiteonline.com/>

3.1.2. Les groupes de travail (ou groupes projets)

L'entreprise mobilise des groupes de travail pour trouver de meilleures réponses aux défis liés à son activité. Dès lors, les questions relatives au « collectif » et à son efficacité s'y multiplient. Plus précisément, ces groupes de travail (groupe de projet) visent à résoudre un problème, une crise (urgent), faire évoluer une situation, transformer une organisation et créer un nouveau produit, innover, etc.³²

Les groupes-projets s'occupent de la résolution de certains problèmes organisationnels, mais sous la direction d'un formateur chargé d'organiser et d'animer le groupe, le rôle principal de ces derniers est d'organiser la réflexion nécessaire à la construction et à l'évolution des projets, comme ils permettent une bonne circulation des informations entre les membres du groupe et la direction.

³¹http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHd_r9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1 (consulté le 25/04/2024)

³²Bernard Elyn, « Confluence, groupes de travail et organisations », Gestalt 2013/2 (Numéro spécial), p.248- 249

3.2. Le système de suggestions

Le système de suggestion employé est un outil utile pour organisations axées sur l'amélioration continue des processus, il désigne divers efforts déployés par les entreprises pour solliciter et utiliser les commentaires de leurs employés dans l'espoir de réaliser des économies ou d'améliorer la qualité des produits, l'efficacité du lieu de travail, le service client ou les conditions de travail. Ces efforts vont de la simple mise en place de boîtes à idées dans les espaces communs à la mise en œuvre de programmes formels avec des comités pour examiner les idées et récompenser ceux qui sont adoptés.³³

C'est aussi un outil de management pour mettre en place une culture d'entreprise créative, innovante, et dynamique en se reposant sur les idées, les compétences, l'action et l'imagination de chacun des collaborateurs de l'entreprise, il développe ainsi l'implication du personnel et favorise la dynamique de progrès de l'entreprise.³⁴

3.3. Le plan d'amélioration de la compétitivité (PAC)³⁵

Le Plan d'Amélioration de la Compétitivité (PAC) est une stratégie structurée visant à améliorer l'efficacité et la performance d'une organisation en impliquant activement son personnel.

3.3.1. Principes du plan d'amélioration de la compétitivité (PAC)

- ✚ Des petits ruisseaux qui font des grandes rivières,
- ✚ Un système d'animation qui permet de réussir des gains de gestions en associant le personnel,
- ✚ La somme des cibles PAC génère un gain chiffré par rapport à l'année précédente,
- ✚ Chaque cible PAC est prise en charge par un pilote et contient un plan d'actions auquel un certain nombre d'acteurs participent.

En bref, un Plan d'Amélioration de la Compétitivité c'est :

³³H Goa et al (2016) «Application of the suggestion system in the improvisent of the production process and productquality control», IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng .p2

³⁴2BEDDACHE.D et AZZOUG.S(2018), « management participatif et leadership » Mémoire de master 2, université Abderrahmane mira, Bejaia, P22

³⁵Principe du plan d'amélioration de la compétitive-le management participatif :http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9sptg9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1(consulté le

❖ Un pilote

Le responsable désigné pour chaque cible PAC. Il est chargé de superviser la mise en œuvre des actions et d'assurer le suivi des progrès

❖ Un plan d'actions participatif :

Un plan détaillé qui décrit les actions spécifiques à entreprendre pour atteindre l'objectif. Ce plan est élaboré de manière participative, impliquant les employés concernés pour garantir que les actions sont réalistes et bien ciblées

❖ Un indicateur technique :

Un outil de mesure utilisé pour suivre les progrès vers l'objectif. Cet indicateur doit être pertinent et refléter directement l'impact des actions entreprises.

❖ Une valeur de référence

Le point de départ ou l'état initial mesuré avant la mise en œuvre des actions. Cela permet de comparer les résultats et de mesurer l'amélioration.

❖ Une valeur cible

L'objectif à atteindre. Cette valeur cible est définie en fonction des ambitions d'amélioration et doit être réaliste et atteignable.

❖ Un suivi mensuel

La surveillance régulière des progrès, souvent sous la forme de rapports mensuels, permet d'ajuster les actions si nécessaire et de maintenir l'engagement de l'équipe.

En appliquant ces principes et en utilisant ces composants, le PAC permet à une organisation d'améliorer sa compétitivité de manière systématique et collaborative.

Les outils du management participatif varient en fonction des organisations, ils constituent une bonne opportunité pour l'entreprise, ce sont des méthodes permettant aux employés de participer à la résolution des problèmes, améliorer leur compétences et qualité du produit de l'entreprise

3.4. L'impact de management participatif sur la motivation des salariés

Le management participatif, qui implique l'implication des employés dans le processus décisionnel et la résolution des problèmes, a un impact significatif sur la motivation des salariés. En donnant aux employés une voix dans les décisions qui les concernent, cela renforce leur sentiment d'appartenance et de valeur au sein de l'organisation. Ils se sentent plus investis dans les objectifs de l'entreprise, ce qui peut augmenter leur motivation intrinsèque à atteindre ces

objectifs. De plus, le fait de se sentir écoutés et respectés par leurs supérieurs hiérarchiques peut stimuler leur confiance en eux et renforcer leur engagement envers leur travail. En fin de compte, le management participatif favorise un environnement de travail où les employés se sentent plus autonomes, responsables et motivés à contribuer au succès de l'entreprise.

Conclusion

En guise de conclusion, l'adoption du management participatif est devenue une nécessité incontournable dans le contexte économique actuel, visant à renforcer l'engagement des employés au sein des organisations. En favorisant un environnement social propice, le management participatif contribue indéniablement à améliorer la qualité de vie au travail. En participant activement, les collaborateurs voient leur estime de soi s'accroître, se sentant écoutés et valorisés. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises font appel au management participatif pour cultiver un climat de confiance et d'implication accrue au sein de leurs équipes.

Chapitre II :
La motivation des
salariés

Dans le monde dynamique des affaires d'aujourd'hui, la motivation des salariés est devenu un enjeu crucial pour les organisations cherchant à rester compétitives et innovantes. Comprendre ce qui motive les individus à s'investir pleinement dans leur travail est essentiel pour les gestionnaires désireux de cultiver un environnement de travail productif et épanouissant.

La motivation des salariés est un élément vital de toute organisation prospère. Elle alimente l'engagement, stimule la productivité et favorise la satisfaction au travail complexe, nous plongerons dans le monde fascinant de la motivation humaine. La motivation peut être comprise comme le moteur interne qui pousse les individus à agir de manière spécifique pour atteindre leurs objectifs. C'est une force dynamique qui varie d'un individu à l'autre et qui est influencée par une multitude de facteurs, tels que les besoins, les valeurs, les attentes et les récompenses. Comprendre ces dynamiques complexes est essentiel pour les gestionnaires souhaitant créer un environnement de travail stimulant et gratifiant pour leurs équipes.

Dans ce chapitre, nous explorerons les théories classiques et contemporaines de la motivation, en mettant en lumière les principales perspectives qui ont façonné notre compréhension de ce concept essentiel. Nous passerons en revue des théories telles que la théorie de l'expérience, la théorie de L'autodétermination et la théorie des besoins de Maslow, afin de saisir les différents facteurs qui influencent la motivation des salariés.

Ensuite, nous nous concentrerons sur les éléments spécifiques du management participatif qui ont un impact sur la motivation des salariés. En favorisant la communication ouverte, la collaboration et la prise de décision partagée, le management participatif peut créer un climat de confiance et d'engagement au sein de L'organisation. Nous examinerons comment ces pratiques de gestion peuvent renforcer la motivation des salariés et stimuler la performance globale de l'entreprise.

Enfin, nous aborderons les meilleures pratiques pour cultiver un environnement de travail motivant et soutenant la croissance et le développement professionnels des employés. En intégrant ces éléments clés dans la gestion quotidienne, les organisations peuvent créer une culture où la motivation est alimentée, l'engagement est fort, et le succès est atteint collectivement.

Section01 : La généralité**1.1. Historique de la motivation**

Il est difficile de retracer l'histoire générale de la motivation on peut faire parallèle avec L'histoire de l'organisation du travail.

Au moyen âge, le type de l'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Il est basé sur le savoir-faire artisanal qui a donné une grande importance à la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge on assiste à la création de grandes entreprises, ce que fait changer le mode d'organisation et induit la diminution de la motivation des employés. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité. Pendant les premiers tiers du 20ème siècle la notion de la motivation n'existe pas dans les entreprises on parle encore d'une définition juridique « qui été repris par des psychologues pour expliquer ce que justifier adoption de tel ou tel comportement de la part de l'individu ». ¹

Dans le but de comprendre le fonctionnement des entreprises les chercheurs et les managers se sont focaliser sur la question ce qui fera émerger le concept de la motivation. Cependant, vers les années 30 le concept de la motivation devient pour la première fois un objet de recherche et les travaux sur la motivation ont pris un véritable essor durant cette période.

Au début de XXème siècle le taylorisme et un peu plus tard le fordisme ont mis l'OST (l'organisation scientifique du travail) qui conduit à l'évolution de la conception de la motivation qui se traduit par le besoin de l'homme de se référer à ses besoins de base comme l'argent, on parle de l'homme économique tout en négligeant la motivation intrinsèque.

Après la guerre les difficultés nées du taylorisme et influencé par les études menées à Hawthorne sous la direction d'ELTON MAYO qui se traduit par l'influence de l'environnement physique sur le rendement. Les responsables de la ressource humaine ont cherché une nouvelle philosophie de relation en travail.

« Le mérite de ces conceptions de la relation entre l'homme et le travail est indiscutable, elles ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier de motivation individuelles, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations » ²

¹JAKUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014, p .166.

² Claude Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3eme édition, d'organisation, Germain, p.18.

Notons bien que les conséquences du taylorisme sévissent encore dans certaines Entreprises et si on évoque l'être humain sous l'angle de leur besoin de réalisation on évoque une conception de la motivation ou l'organisation se focalise vers une tendance qui semble être à l'autonomie réactive et au travail en équipe.

Pour parler sur la motivation on est censé de se placer dans un cadre conceptuel où théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. il existe autant d'écoles psychologiques autan de motivation mais cette quantité de théorie et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas toujours justifiés par un modèle théorique bien démontré Cette abondance ne facilite pas le choix, les avis et les opinions et les pratiques managériales divergent sur le sujet

1.2. Définition de la motivation

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

« La volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail Concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles »³

L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu⁴.

- **Louis BERGERON** définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie »⁵

- **Selon Dimitri WEISS** « La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation. Et donc on peut la définir

³ Patrice Roussel, « rémunération, Motivations et satisfaction », édition Economica, Paris 1996, P 73.

⁴ Patrice Roussel, op, cit, p 74,75.

⁵ Laura Mucha, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, gestion et management, 2010, P11.

aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité »⁶.

- **Selon Levy –le Boyer (1984)** « la motivation peut être décomposé en trois étape qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite du résultat donné d'une Performance.

Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que ce l'individu va consacré à atteindre cet objectif ;

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

- Soutenir cet effort jusqu'à ce l'objectif soit atteint
- Y conservé l'énergie nécessaire »⁷

D'après ces auteurs est tout à fait pertinent dans ce contexte La motivation au travail peut être définie comme un processus dynamique et interne, où un individu manifeste une volonté soutenue et orientée vers des objectifs spécifiques ainsi que la charge de travail. Cette manifestation se traduit par un engagement actif et persistant, impliquant l'allocation optimale d'énergie physique et intellectuelle en vue d'atteindre ces objectifs. De plus, elle implique la persévérance nécessaire pour maintenir cet effort jusqu'à leur réalisation, tout en préservant l'énergie nécessaire pour soutenir cet engagement de manière continue.

1.3. Les types de la motivation

La motivation au travail peut être intrinsèque ou extrinsèque, cela signifie qu'il peut provenir d'une force motivationnelle interne, qui dépend des employés eux-mêmes en utilisant des motivateurs personnels, et en fonction de leurs caractéristiques personnelles, à titre d'exemple les traits de personnalité, les besoins, l'instinct, les pulsions. Il peut également être déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend des facteurs situationnels, de la rémunération, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs hiérarchiques, de la politique d'administration de l'entreprise, etc. Ces facteurs de motivation internes ou di positionnels, et externes ou situationnels, sont variables et spécifiques à chaque individu.

⁶D.Weiss, « Ressource Humaines », ED D'organisation, 2eme édition,1999, Paris, P349.

⁷SaivatorcMauguer, « théories de la motivation », édition Dunod, Paris, 2004, P10.

Afin de mieux comprendre ces deux facteurs et leur influence dans le domaine de travail, il est important de les bien définir

1.3.1 La motivation extrinsèque

Selon Deci « La motivation extrinsèque est la motivation d'un objet spécifique dont le but n'est pas l'activité, c'est-à-dire qu'il est externe et non directement lié à la tâche effectuée. Traverser Par exemple, nous pouvons illustrer cela en disant qu'un employé qui travaille uniquement pour le salaire a une motivation extrinsèque. Par conséquent, La motivation extrinsèque se définit également par la recherche des récompenses externes et en évitant la punition. Il se produit lorsqu'un individu essaie d'obtenir quelque chose en échange de pratique de l'activité »⁸.

Une personne extrinsèquement motivée ne fera pas l'activité pour elle-même, mais pour en tirer quelque chose d'agréable ou de faire éviter quelque chose Pas content en fois l'activité Terminée. La théorie d'autodétermination des deux auteurs Deci et Ryan 1985 a identifié quatre formes de motivations extrinsèques⁹ :

- ✓ La motivation extrinsèque par régulation externe où l'individu réalise une activité pour des éléments externes, la récompense qui lui est attachée ou pour éviter la punition.
- ✓ La motivation extrinsèque par introjection où l'individu réalise une activité par une intériorisation des contraintes, parce qu'il s'impose des pressions à lui-même. Elles ne sont plus extérieures à l'individu. Il ressent de la culpabilité s'il ne fait pas rien
- ✓ La motivation extrinsèque par identification où l'individu réalise une activité fondée sur une liberté de choix en la valorisant et en la jugeant importante.
- ✓ La motivation extrinsèque par intégration où l'individu réalise une activité par choix et les décisions prises sont liées à sa personnalité, ses croyances et ses valeurs.

⁸CHOQUETTE, Evelyne. Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation internationale auprès de diplômés de MBA. 2006. P 21, (en ligne disponible sur le site : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1526/a1.4g453.pdf?sequence=1>), consulté le 28/04/2024

⁹CHOQUETTE, Evelyne, Op, Cit, P 22

1.3.2. La motivation intrinsèque

C'est ce que provient de l'employé lui-même, la motivation intrinsèque implique une composante affective qui incite l'individu à accomplir une tâche qu'il juge intéressante. Par conséquent, le plaisir et la satisfaction pousse la personne intrinsèquement motivée à s'engager dans une activité sans attendre aucune sorte de récompense externe. Avant que Deci développe sa théorie sur la motivation intrinsèque, exactement en 1973 certain auteur comme Lawler, Hackman et Kauffman, définissaient la motivation intrinsèque comme étant la raison. Qu'il ne s'agit pas d'une simple question d'argent (récompense financière). A titre d'exemple, Les auteurs citaient le sentiment relié à l'estime de soi et à l'accomplissement personnel.

Les employés ont besoin de sentir qu'ils ont l'opportunité d'accomplir quelque chose qui a vraiment de la valeur, quelque chose qui compte vraiment. Lorsque les employés voient l'impact de leur travail sur les autres, ils sont plus susceptibles de donner le meilleur d'eux-mêmes. Les outils collaboratifs de gestion du travail donnent à chacun une visibilité sur la façon dont son travail s'inscrit dans l'ensemble

« On reconnaît que la motivation intrinsèque provient aussi de la réalisation d'un défi quelconque qui demande de l'effort et de la créativité. La reconnaissance relativement à ce type d'activité provient de l'individu même. L'individu s'engage dans ses activités non pas pour recevoir une récompense extérieure comme de l'argent, de la nourriture, etc., mais plutôt parce que l'activité l'amène à ressentir un certain état psychologique qui lui procure une forme de reconnaissance »¹⁰

Le sentiment d'efficacité et de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque, à cet égard Deci affirme qu'un individu s'engage dans une activité parce qu'elle lui procure un sentiment d'efficacité et de compétence. La personne s'engage dans la tâche où l'activité en faisant des comportements intrinsèquement motivés le but de celui-ci est de se sentir compétent et autodéterminé. Une activité qui rend la personne motivée intrinsèquement : des effets positifs, et influencer la récompense interne.

La motivation intrinsèque peut être étudiée dans une perspective très dimensionnelle. La théorie d'autodétermination de Deci et Ryan démontre l'existence de trois formes de motivation intrinsèque ¹¹:

¹⁰CHOQUETTE, Evelyne, Op, Cit, P23

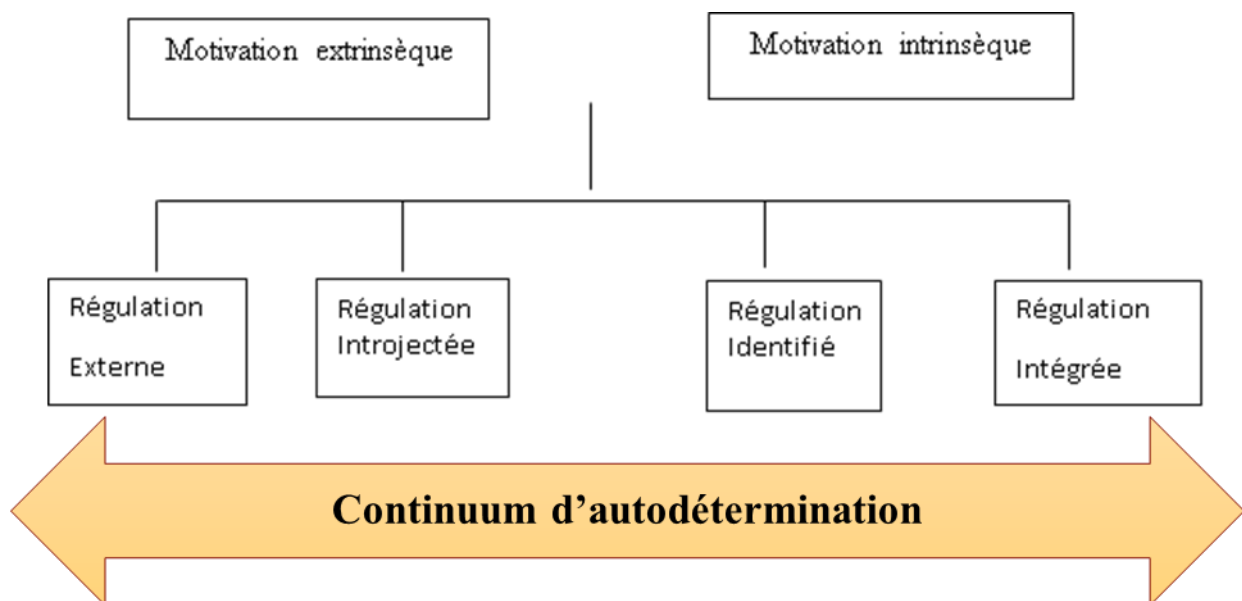
¹¹ Voir ibid P24-25

- ✓ La motivation intrinsèque à la connaissance c'est à dire une activité est faite pour le plaisir et pour la satisfaction éprouvée.
- ✓ La motivation intrinsèque à l'accomplissement qui s'exprime

Lorsque l'individu réalise l'activité pour les sentiments de plaisir et de satisfaction ressentie pendant qu'il se surpasse dans son travail ou durant la création de quelque chose.

- ✓ La motivation intrinsèque aux sensations qui s'exprime lorsque l'individu réalise l'activité pour ressentir des sensations stimulantes

Figure N°01 : Les types de motivation

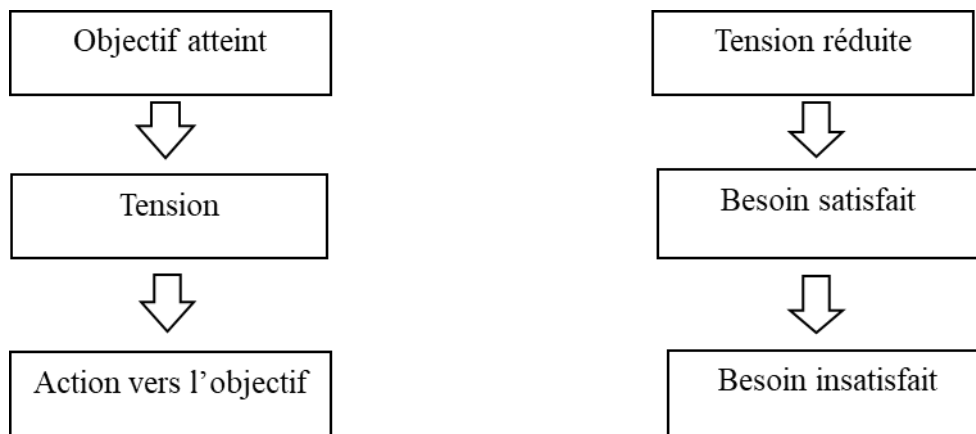


Source : <http://apliut.revues.org>, d'après Déci et Ryan

1.4. Le processus de la motivation

Le processus de la motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action donc se crée pour diminuer la tension. Quand l'action atteint son but, le besoin satisfait et la tension réduite.

Figure N°02: Le Processus de la motivation



Source : Processus de motivation : BERGERON, J-L, COUTE, N JACOUES, J, BELANGER-les aspects humains de l

organisation. Boucherville, GAETON MORIN éditeur, 1979. p104

1.5. Les caractéristiques de la motivation

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement¹².

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit¹³.

1.5.1 Le déclenchement du comportement

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

1.5.2 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 l'énergie nécessaire à la réalisation

¹² VALLERAUD RJ et THILL EE, introduction au concept de motivation, Edition études vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993, P18.

¹³ Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000 P4-5.

des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

1.5.3. 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.

1.5.4. La persistance du comportement

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

Section02 : les théories de la motivation

Les recherches sur la motivation se sont multipliées depuis les années 1960. Avec l'émergence des multinationales, la mondialisation, et contributions d'auteurs non occidentaux-surtout japonais, Concernant le management, ont créé La diversité des courants de pensées, ce qui rend la classification et la taxinomie encore plus problématique. Nous allons maintenant présenter un aperçu des principales théories, dont On peut distinguer les théories du contenu (centrée sur satisfaction des besoins), les théories de choix cognitif (centrée sur la perception des liens entre effort, performance et récompense), et Les théories de l'autorégulation et de la métacognition,

2.1. Les théories de contenu

Les théories de contenu ou des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. Les deux théories les plus connues sont celles de Maslow et d'Herzberg. L'un et l'autre fait partie des auteurs les plus célèbres en matière de théorisation des besoins. Ils ont cherché à structurer les sources de motivation, soit en les hiérarchisant sous forme d'un "pyramide", soit en les opposant de façon dialectique par la théorie "bi- factorielle".

2.1.1 La théorie des besoins d'Abraham Maslow

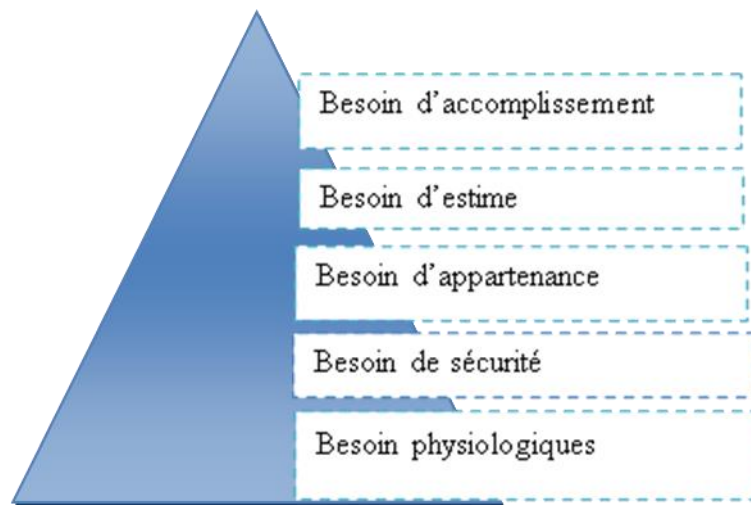
« ABRAHAM MASLOW, psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, il est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation »¹⁴

D'après Maslow (1943), l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. L'intérêt est de proposer des avantages adaptés au niveau des besoins auxquels se trouve chaque personne à un moment donné.

Les besoins hiérarchiques de MASLOW sont représentés par la pyramide suivante :

¹⁴PLANE Jean Michel, Théories des organisations, 2èmeéd, Edition DUNOD, Paris, 2003, P38

Figure N° 0 3 : La pyramide des besoins selon MASLOW



Source : Nicole AUBERT, diriger et motivation, 2005, P 20

MASLOW a lui-même établi une distinction entre les niveaux des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, et celui de self actualisation (terme dû à Kurt GOLDSTEIN). Les quatre premiers répondraient conceptuellement au modèle de l'homéostasie, alors que le plus élevé, actuellement désigné en français comme l'accomplissement de Soi serait un état de sagesse dans lequel ne s'exprimeraient plus de besoins. L'ayant décrit à partir de personnalités célèbres et d'une douzaine d'anonymes MASLOW estimait que ce niveau n'était accessible qu'à 2 % des individus.¹⁵ Si la hiérarchisation des besoins établie par MASLOW et le concept de l'accomplissement de Soi ont été critiqués, il subsiste de sa théorie la réalité de quatre grands types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime de soi (par les autres et par soi-même).

2.1.1.1. Les besoins physiologiques, vitaux, correspondent au niveau de base:¹⁶

Pour les nouveau-nés, ces besoins sont évidents. Ils doivent avoir de l'oxygène, Nourri, protégé du froid et du chaud, protégé de toute agression extérieure, aimé. Ces besoins sont innés, ancrés au niveau biologique, Incontrôlable, réagit aux stimuli internes. Le modèle de l'homéostat est applicable à ces besoins physiologiques (respiration, faim, soif, sommeil, etc.) où il y a bien une recherche d'équilibre

Pierre CHANGEUX étend la notion à l'espèce, au-delà de l'individu « L'homme et l'animal ont des comportements d'exploration spontanée de leur environnement destinés à satisfaire des besoins végétatifs élémentaires nécessaires à la survie : manger, boire,

¹⁵QUINTON, André. Psychologie d'apprentissage-les motivations. DU de pédagogie, 2007.p3

¹⁶QUINTON, André. Op.cit. p4

se chauffer, chercher des partenaires sexuels pour la reproduction. Parfois ils migrent pour chercher un environnement plus favorable." Les études chez l'animal ont montré la réalité de ces besoins »

2.1.1.2. Les besoins de sécurité

Sont liés à l'aspiration de chaque individu qui souhaite à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. La sécurité c'est vivre sans danger. Nous reconnaissons l'importance des besoins de sécurité à travers des situations dans lesquelles les individus doivent mobiliser toute leur énergie pour s'enfuir ou se protéger ; ce sont des cas de catastrophes naturelles, d'accidents, de guerres.

2.1.1.3. Les besoins d'appartenance

Ce sont des besoins sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, d'être écouté par les autres, de se sentir accepté et faire partie d'un groupe. Ou tout simplement le sentiment d'appartenance à un collectif. Le fait d'être rejeté, d'être inutile, de se sentir seul, abandonné va créer les conditions d'émergence de ce besoin.

2.1.1.4. Besoin d'estime

L'homme a besoin d'être respecté soi-même et respecter les autres, il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail ou dans celui des loisirs, il s'agit en particulier du besoin de se réaliser, de se valoriser à travers une activité. L'être humain a aussi besoin de faire des projets, d'avoir des objectifs et de pouvoir exprimer ses idées.

2.1.1.5. Besoin d'accomplissement

Ou bien besoin de réalisation, consiste à permettre à l'individu de s'épanouir et de se révéler pour pouvoir atteindre son plein potentiel, ce qu'un homme peut être, et ce qu'il doit être. Mais, pour y parvenir il faut bien maîtriser l'ensemble des besoins précédents.

« L'accession à ce besoin passe par la satisfaction de besoins divers en matière de création, d'esthétisme, de spiritualité. Il est décrit par MASLOW comme l'accession à un niveau de parfaite sérénité. Il ne serait atteint que par 1 % des individus »¹⁷

2.2. La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG

La théorie de Herzberg identifie deux facteurs qui influencent la motivation au travail. Elle soutient que les facteurs qui conduisent à la satisfaction au travail ne sont pas les

¹⁷QUINTON, André. Op.cit. P7

mêmes que les facteurs qui conduisent à l'insatisfaction et ne peuvent être significativement opposés les uns aux autres. Selon cette théorie, les individus rechercheront une plus grande satisfaction des besoins psychologiques de niveau supérieur liés à la nature du travail lui-même, au niveau de responsabilité attribué, à la réussite professionnelle et à la reconnaissance. Ceux-ci représentent pour cet auteur (Herzberg) des facteurs motivateurs corrélés au contenu du travail.¹⁸

D'après sa théorie, Herzberg a permis d'expliquer bien la question de motivation au travail à travers une distinction entre deux facteurs de motivation « intrinsèque » et « Extrinsèque ».

Les facteurs de motivation extrinsèque appelés aussi facteurs d'hygiène ou de satisfaction. Ces facteurs correspondent à des besoins qui dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. Ces facteurs sont : les conditions de travail, la rémunération, la supervision et l'orientation au travail, la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues, la politique d'administration de l'entreprise, etc.

Les facteurs de motivation intrinsèque appelés aussi les facteurs moteurs ou valorisants sont la source réelle de motivation, cette motivation est à rapprocher au contenu des tâches, à la promotion, au développement professionnel, à l'autodétermination et l'accomplissement, à la reconnaissance et à la responsabilité. Herzberg considère que la motivation au travail est le résultat cumulatif de l'absence d'insatisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène et de la satisfaction par rapport aux facteurs moteurs ou de motivation.

Ces deux catégories de facteurs d'ordre motivateur en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation sont indispensables pour enrichir le travail. Cet enrichissement du travail repose sur deux fondements :

- ❖ Un enrichissement d'ordre horizontal qui vise à diversifier du travail attribué aux travailleurs ;
- ❖ Un enrichissement d'ordre vertical qui se focalise sur l'attribution au travailleur que ce soit son niveau hiérarchique un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités plus étendus dans son travail.

Ce premier type de facteur met en évidence que les personnes ne se contenteraient pas seulement des besoins d'ordre inférieur appelés facteurs d'hygiène tels que les besoins associés à la rémunération ou à de bonnes conditions de travail.

¹⁸ SOUFIANE, KARRAKCHOU. La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. Revue Française d'Economie et de Gestion, 2020, P11

En effet, cette théorie de deux facteurs ou bi-factorielle de Herzberg précise que la présence des facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail est une condition préalable à l'atteinte de la performance mais n'en constituent pas moins un déterminant (Herzberg, 1969). Pour ce faire, les organisations devraient dans un premier temps s'atteler à assurer la présence des facteurs d'hygiène pour éviter toute source d'insatisfaction ou de frustration au travail. Elles doivent ensuite mettre en œuvre, avec acuité, les moyens pour assurer le foisonnement des facteurs motivateurs liés à la nature du travail lui-même en vue de conforter la motivation et la satisfaction des travailleurs.¹⁹

2.3. Les théories du choix cognitif

D'autres théories motivationnelles s'intéressent aux processus guidant les choix supposés conscients ou volontaires des individus. Ces théories partent du principe que le comportement d'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. Parmi ces théories, on ne va présenter que la théorie VIE de Vroom 1964, car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

2.3.1. Théorie des attentes (V I E) de vroom 1964

Victor Vroom, a été publiée en 1964, et parmi la première des théories de la motivation elle a soulevé la question « comment ? ». Comment se déroule le processus motivationnel ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? Comment se produit le Désintérêt de travail ?

« V. H. Vroom défend l'idée que le comportement des travailleurs s'explique par la valeur perçue de ses conséquences, qui résulte d'un choix conscient et raisonné à la mesure de l'effort consenti, d'une série d'analyses entre coûts et bénéfices au regard de la valeur attribuée aux objectifs. Il suppose également que le travailleur effectue un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (d'où le nom de « théorie des attentes»). »²⁰

La motivation d'un individu est influencé par son attente interne, ses efforts sont fournis par une réflexion stratégique de types « effort – rendement – résultat » d'abord, l'effort de l'individu doit y avoir un résultat prétentieux (personne n'est intéressé par un travail vain et inutile, donc on va à peine chercher quelqu'un pour qui un tel travail serait motivant). Dans

¹⁹ SOUFIANE, KARRAKCHOU. Op.cit. p12

²⁰ PESQUEUX, Yvon. L'« école des relations humaines » et la question de la motivation. 2020.p 57.

Disponible sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223/document>. consulté le 29/05/2024

la suite, il faut que le résultat soit récompensé. On parle donc de la relation résultat-récompense ; si grand est le résultat, si grand devrait être la récompense. Dans le cas contraire, l'intérêt de l'individu va baisser de même que son effort. La dernière condition c'est que la récompense doit être pertinente pour cet individu. Ce n'est pas nécessairement de l'argent en tant que la récompense la plus préférée, on considère aussi une reconnaissance publique

Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :²¹

❖ **L'attente (Expectation)** : C'est la croyance que l'effort accru d'un individu lui permettra d'améliorer sa performance au travail. Le terme « expectation » fait référence aux attentes de l'individu concernant la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans le travail.

❖ **L'Instrumentalité** : il s'agit d'une estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue d'un individu, entraîne des conséquences et des résultats (récompenses ou sanctions). Il y a aussi une question d'attentes ici, cette fois sur les avantages et les pénalités qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

❖ **La Valence** : c'est la valeur émotionnelle qu'un individu attribue aux récompenses reçues.

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint.

Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

2.4. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition

Ces théories Selon Roussel « elle étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif ».²²

²¹SALMA, L. (s. d.). Les théories de la motivation (Classiques et contemporaines), p.11. [Page consulté le 26/02/2022]. Disponible sur le site :

https://www.academia.edu/10796898/Les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_Classiques_et_contemporaines

²² ROUSSEL, Patrice et LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI (TOULOUSE). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000. P12

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici qu'une seule théorie de ce paradigme, celle qui a le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes à savoir la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan.

2.4.1. La théorie de l'autodétermination ou autorégulation (Deci et Ryan,2000)

Cette théorie est élaborée par les deux chercheurs américains, Deci et Ryan de l'université de Rochester. Par rapport à d'autres théories connues, La théorie de l'autodétermination (TAD) de Deci et Ryan sera utilisée afin de se sensibiliser aux différents types de motivation ainsi qu'aux implications dans le monde du travail. La motivation au travail selon (TAD) est multidimensionnelle, distinguant ainsi 4 types de motivation. Ces 4 types sont inscrits dans un continuum selon le niveau d'autodétermination :

- ❖ **L'motivation** c'est l'absence d'autorégulation et d'énergie volontaire, et reliée a des conséquences négatives au travail.
- ❖ **Motivation contrôlée** englobe la motivation extrinsèque et la motivation introjectée.²³
 - **La motivation extrinsèque** est la moins autodéterminée, c'est la recherche de la récompense externe telles que le salaire et les avantage sociaux, et évitement de punition externe.
 - **La motivation introjectée** se traduit dans la vie de travail d'un individu par une valeur personnelle fluctue en fonction de sa performance. Par exemple les personnes ayant un degré élevé de ce type de motivation effectuer son travail pour être le meilleure a tout prix dans son domaine.
- ❖ **Motivation autonome** englobe la motivation identifiée et la motivation intrinsèque :²⁴
 - **La motivation identifiée** renvoie aux valeurs personnels et aux convictions d'un individu. Les personnes ayant un degré élevé de ce type de motivation auront tendance à réaliser les taches de travail parce qu'elles concordent à leurs valeurs personnelles
 - **La motivation intrinsèque** qui est le type de motivation avec le plus haut degré d'autodétermination. Au travail, les individus détenant un haut degré motivation intrinsèque trouvent un plaisir, une satisfaction et un intérêt à effectuer leurs tâches.

²³ Forest jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. Mieux comprendre la motivation au travail, effectif, Vol 2, N 3, 2009, P 24. (Page disponible sur le site : <https://iss.uqam.ca/wpcontent/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>. Consulté le 1/03/2022.)

²⁴Forest jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. Op. cit. p24.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation selon cette approche est créée à partir de trois besoins :²⁵

❖ **Besoin D'autonomie** : c'est se sentir responsable de ses choix en matière de Comportement.

❖ **Besoin 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.

❖ **Besoin D'appartenance à un groupe** par l'intériorisation des normes de contrôle et de fonctionnement, des règlements. Leurs cohérences avec les valeurs et l'image de soi de l'individu permettent son glissement vers l'autodétermination.

Afin d'être motivés, les individus ont besoin de satisfaire ces trois besoins psychologiques. Dans le cadre de leur travail, ces besoins sont satisfaits par le soutien social plus particulièrement celui du supérieur immédiat, la rémunération et l'organisation du travail. Concrètement, afin de veiller à la satisfaction de ces besoins, les supérieurs immédiats peuvent notamment laisser des choix à leurs employés, faire de la rétroaction sur le progrès, expliquer le raisonnement derrière les demandes et règlements, reconnaître et considérer les émotions et la perspective de ses subordonnés.

²⁵ AMAR HOCINI, Cours de psychologie sociale des organisations, : Master 1, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Abderrahmane Mira de Bejaia, 2020/2021. P13.

Section03 : Les facteurs de la motivation au travail

Les facteurs d'influence du management participatif sont les éléments spécifiques de cette approche managériale qui ont un impact direct sur la motivation des employés. Ils décrivent pourquoi et comment le fait d'impliquer les salariés dans les décisions peut améliorer leur motivation

3.1. La motivation par la promotion

La qualification d'un salarié est définie lors de la conclusion de son contrat de travail. Celle-ci, cependant est susceptible d'évoluer : l'employeur peut notamment proposer à son salarié de nouvelles responsabilités, par le biais d'une promotion.

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue par une qualification supérieure, dans la classification des emplois la promotion impliquent la plupart du temps, un changement de travail effectif, et des nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération.

Il y'a plusieurs théories qui parle sur la motivation au travail est plus précisément celle de la promotion : Il y' a la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime ; ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de la compétence, et tous cela va se faire à travers la promotion, on trouve aussi la théorie de ALDERFER, avec ses 03 besoins (Existence, Sociabilité, Croissance), ce qui nous intéresse ici c'est le besoin de croissance ; ces besoins sont comblés lorsque il réalise son travail tout en ayant le sentiment d'utilisé tout son plein potentiel, donc avoir des promotions pour pouvoir consacré son plein potentiel dans son travail.

3.2. La motivation par la gestion des carrières

Beaucoup pense qu'on change de carrières pour être plus rémunéré, alors que dans bien souvent des cas on rencontre des personnes satisfaites de leur rémunération et qui change de carrière pour satisfaire des aspirations personnelles, pour exploiter des compétences non exploitées dans leur ancien travail. On peut changer de carrière aussi parce qu'on veut être plus réaliste par rapport à nos compétences professionnelles. Un éclaircissement s'impose pour la notion de carrière. La carrière veut dire, étymologiquement, « chemin pour les cours de chars » de cette définition on peut retirer chemin ou trajectoire, en effet la notion carrière est souvent associée à d'autres notions telles que progression, avancement, promotion, développement.²⁶

²⁶CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, Ed Ems management et société, Mondeville, 2000, p. 25

Dans les sciences de gestion, la carrière est une succession d'emplois dans l'entreprise. Le concept de carrière a une double signification : une signification pour l'individu et une Signification pour l'organisation :

- Par rapport à l'individu : il s'agit de la carrière interne à l'entreprise. Pour déterminer son succès de carrière, il prend en considération les aspirations et satisfactions individuelles. Chaque individu utilise des critères propres à lui, la perception de la réussite et de l'échec varie fortement d'un individu à un autre.

- Par rapport à l'organisation : il s'agit de la carrière externe à l'entreprise. Pour déterminer le succès de carrière on se réfère à la société et ses valeurs.

3.2.1. Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel

- L'employé prend conscience que l'entreprise s'occupe de lui personnellement et ne compte pas gaspiller son potentiel
- L'employé voit s'ouvrir devant lui des opportunités de carrières qui lui étaient peut-être inaccessible.
- L'organisation oriente la formation de l'employé selon ses besoins et ses désirs.

Sauf que pour que l'entreprise accepte une demande de formation (désir de l'employé) elle va d'abord évaluer les compétences de l'employé Elle aide l'employé à trouver un métier qui correspond à ses attentes et ses compétences et permet de s'épanouir dans sa carrière professionnelle et de développer l'esprit d'ouverture vers de nouveaux horizons.²⁷

3.3. La motivation par l'évaluation des compétences

L'évaluation est un acte par lequel les responsables des ressources humaines déterminent pour leurs salariés :

- Leurs aptitudes et leurs compétences à pouvoir occuper le poste de travail actuel ou un autre poste de travail potentiel
- Comparer l'efficacité et les performances des salariés par rapport aux objectifs fixés ou par rapport aux exigences de leurs postes

L'évaluation vise

- La motivation du personnel : en s'intéressant aux compétences, à la carrière du salarié, on encourage ce dernier à développer ses compétences pour pouvoir être promu à des postes supérieurs.

²⁷ CERDIN JEAN- LUC, ibid, P 26

- Une meilleure exploitation du potentiel des employés : en évaluant, on identifie les compétences des employés.
- Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise : en effet, quand le manager s'intéresse à l'employé pour le connaître d'avantage et connaître son potentiel et ses compétences on favorise l'échange et la communication dans l'entreprise.
- Le recueil de données suffisantes pour appuyer une décision de promotion, de formation, de rémunération

3.4. La motivation par les conditions de travail

3.4.1. La qualité du climat social

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externe à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais des différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective, le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituent l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.

3.4.2. La convivialité au travail

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'activités favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

3.4.3. La rémunération par le travail lui-même

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété et quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

- D'abord il faut distinguer l'enrichissement et l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel, l'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un

travail, mais sans en changer la nature. de point de vue de la qualité, on reste dans la même qualité d'emploi

- Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une autre tâche, et pendant le reste du temps à une autre tâche de la même nature.²⁸
- Comme nous avons constaté, le changement de la nature de travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal.
- Passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail on agit sur le plan vertical, cette méthode vise habituellement à satisfaire des besoins d'estime et de réalisation de soi des employés .on peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle , permettant aussi l'autocontrôle .on peut également confier une partie de la planification du travail aux employés , ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

3.5. La motivation par les conditions de rémunération

Quelles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet démotiver les salariés et de cette manière, engendre un levier de performance pour l'entreprise.

3.5.1. Les conditions de la rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de la rémunération directe .la rémunération directe se compose principalement d'une partie fixe c'est-à-dire le salaire de base, d'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif.

Afin de motiver les salariés. Les entreprises doivent proposer des salaires d'efficience, cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché de travail, le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort en d'autres termes à la motivation

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs, dans ce cas la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

²⁸Roussel, P, Op.cit, P 182.

3.5.2. Les conditions de la rémunération indirecte

Toute organisation peut accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers regroupent la participation, l'intéressement, les plans d'épargne, les stocks options...etc.

Toutes ces modalités contribuent largement à la motivation et créent en même temps un levier de performance pour les entreprises. Ainsi, pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressements permettent de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Elle peut aussi proposer aux salariés des plans d'épargne ou des plans d'épargne pour la retraite. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à ces organisations de garder et fidéliser ses salariés, développement ainsi le sentiment d'appartenance à cette organisation.

Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans son organisation.

Enfin, les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts Dans leurs enceintes, grâce à l'actionnariat salarié, car ce dernier propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ; ce dispositif va leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'organisation et ses valeurs. Cela va ainsi stimuler et encourager la motivation et produire un cercle vertueux pour l'organisation et atteindre un niveau de performance notable ensemble, ces facteurs créent un environnement de travail dynamique où les employés se sentent impliqués, valorisés et motivés à atteindre les objectifs de l'entreprise. Le management participatif favorise ainsi une culture organisationnelle positive où la collaboration et l'engagement sont encouragés, conduisant à des performances optimales et à une plus grande satisfaction au travail

3.6. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se définit comme un outil de management qui vise à remplir deux objectifs :

- Un objectif propre à l'entreprise : s'assurer que l'entreprise dispose et disposera toujours des compétences nécessaires à son activité et son développement.
- Un objectif individuel : on travaille alors sur l'évaluation et l'évolution du salarié.

Le but est de coïncider les besoins que rencontrent l'entreprise avec les souhaits des salariés.

Exemple : Dans un environnement où il est compliqué de trouver de la main d'œuvre, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences prend tout son sens. Cette GPEC va permettre en cas de départ d'un employé de poursuivre l'activité et ceux sans préjudices. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences permet également d'anticiper de nombreux autres problèmes liés aux ressources humaines.

3.7. La rémunération

La rémunération est souvent au cours des préoccupations des salaires et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue des outils phares de stratégie des entreprises.

Le salaire représente des éléments de motivation des salariés au travail. Le salaire peut être source de démotivation est trop bas par rapport aux besoins du salarié ou par rapport à sa propre perception de sa valeur professionnelle.

Les ressources humaines de constituent sa première richesse : des salariés motivés permettant de gagner considérablement en productivité, motivation professionnelle, la rémunération compte parmi les outils efficaces pour encourager les employés.

Au moment des recrutements à postes similaires, il y a de grande que le salaire influe sur la décision du candidat. Pour attirer des talents, le chef doit non seulement proposer une rémunération attractive, mais également des perspectives de salaires.

Pendant le contrat de travail, les augmentations participent à réduire le turn-over et à politique de rémunération adaptée pour fidéliser.

3.8. L'environnement de travail pour améliorer la motivation des salariés

L'environnement de travail, élément majeur pour améliorer la motivation des salariés, se décompose en deux volets :

- ✚ L'environnement humain (l'ensemble des interactions entre collaborateurs – dirigeants et salariés) ;

- ✚ L'environnement matériel (l'espace commun de travail et le poste de travail individuel).

Rémunération et motivation des salariés sont souvent liés, pourtant la qualité de l'environnement humain est l'atout majeur des structures à taille humaine. Cultiver une ambiance positive et stimulante constitue un investissement toujours gagnant.

Pour rendre l'environnement matériel motivant, il n'est pas forcément besoin d'investir dans des installations luxueuses. En revanche, impliquer les salariés dans certains choix d'aménagement permet de les rendre plus motivés.

3.9. La reconnaissance envers les salariés

Motiver les salariés pour une meilleure performance passe aussi par la reconnaissance. Il existe 4 grands modes de reconnaissance pour motiver ses salariés :

- ✚ La reconnaissance de la personne en tant que sujet digne de respect et qui possède des besoins légitimes
- ✚ La reconnaissance de la compétence et des savoir-faire dans le travail
- ✚ La reconnaissance de l'engagement personnel dans le travail
- ✚ La reconnaissance des résultats atteints.

L'art du management pour améliorer la motivation des salariés et leur performance, c'est de combiner les outils de motivation des salariés : des outils financiers et des outils symboliques de la reconnaissance.

3.10. La formation

S'il existe de nombreuses sources de motivation au travail, le développement des compétences et la formation professionnelle demeurent des sources ou facteurs de motivation non négligeables du salarié en entreprise, La formation est un véritable atout pour accompagner un salarié au sein de son entreprise et dans son projet professionnel.

Dans un premier temps, la volonté de suivre une formation est directement liée à l'envie ou le besoin de progresser et de monter en compétences. Suivre une formation permet de maîtriser de nouveaux, d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis. Cela a alors un impact positif sur la performance du salarié et sur sa satisfaction car il maîtrise davantage son poste de travail.

Lorsque les employés se voient proposer une formation qui répond à leurs besoins, leur implication est alors plus importante. Aussi, la prise en considération de leurs besoins par l'entreprise permet d'accroître le sentiment d'appartenance et par conséquent d'améliorer leur engagement. La volonté de se former est de plus en plus forte chez les salariés qui désirent, par ce biais, faire évoluer leur activité, ou avoir davantage de responsabilités.

Conclusion

En conclusion, la motivation des salariés est un élément crucial pour la performance et le succès de toute organisation. À travers l'étude des différentes théories de la motivation, telles que la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg, et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, nous avons pu identifier les divers facteurs qui influencent le comportement et l'engagement des employés.

Le management participatif, en tant que style de gestion qui implique les employés dans le processus décisionnel et valorise leur contribution, se distingue comme un facteur clé de motivation. Il répond non seulement aux besoins fondamentaux des employés en matière de reconnaissance, d'autonomie et de développement personnel, mais favorise également un environnement de travail collaboratif et inclusif.

Les effets bénéfiques du management participatif sur la motivation des salariés sont multiples : augmentation de la satisfaction au travail, amélioration de la productivité, renforcement de la loyauté et réduction du taux de turnover. En impliquant les salariés dans les prises de décisions et en leur offrant des opportunités de développement, les entreprises peuvent créer une dynamique positive qui stimule l'innovation et améliore la performance globale.

Ainsi, le management participatif se révèle être une approche stratégique efficace pour répondre aux défis contemporains des entreprises en matière de gestion des ressources humaines, en plaçant la motivation des salariés au cœur de leurs préoccupations

Chapitre III :
**Etude de cas de l'entreprise
publique Electro –industrie**

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Introduction

Le management participatif et la motivation des salariés sont deux concepts essentiels dans la gestion moderne des organisations. Le management participatif, souvent désigné comme un style de direction démocratique, implique l'implication active des employés dans les processus décisionnels et la résolution de problèmes au sein de l'entreprise. Cette approche vise à valoriser les contributions individuelles, à favoriser la communication horizontale et à promouvoir un environnement de travail collaboratif.

D'autre part, la motivation des salariés est un élément fondamental pour stimuler leur engagement, leur productivité et leur satisfaction au travail. Elle se réfère à l'ensemble des forces internes et externes qui poussent un individu à agir dans un certain sens, à atteindre des objectifs et à s'investir dans ses tâches professionnelles. Comprendre les mécanismes de la motivation est crucial pour les gestionnaires souhaitant créer un environnement propice au développement personnel et à la performance collective.

Ce chapitre examine donc le lien étroit entre le management participatif et la motivation des salariés. En explorant les théories du management et de la motivation, ainsi que des études de cas concrets, nous analyserons comment le management participatif peut être un facteur clé pour stimuler la motivation des salariés et favoriser leur épanouissement au sein de l'organisation.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, dont la première résume une présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE et la méthodologie suivie sur le terrain et la deuxième sur les outils de motivation de management participatif dans l'entreprise la troisième résume l'analyse et l'interprétation des données.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Pour concrétiser notre recherche nous avons opté pour un stage au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIE au niveau du département des ressources humaines pour une durée de trois mois. Au cœur de cette section nous avons vous présenter cet organisme en précisant son historique, sa localisation et son organigramme.

1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries

L'entreprise Electro-Industries a été créée en fin d'année 1998 avec la restructuration de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL).

Electro-Industries est une entreprise publique économique « Société par Actions » dont le capital social est détenu à 100% par le Holding ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'Etat. Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985, date de son démarrage.

Electro-Industries est dotée d'un capital social de 4.753 Millions de dinars, elle emploie actuellement 800 personnes réparties entre la Direction Générale, les deux unités de production et l'unité de prestations techniques. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3.990 Millions de dinars pour l'année 2015.

1.2. Présentation de l'Electro-industries

1.2.1. Localisation de l'Entreprise

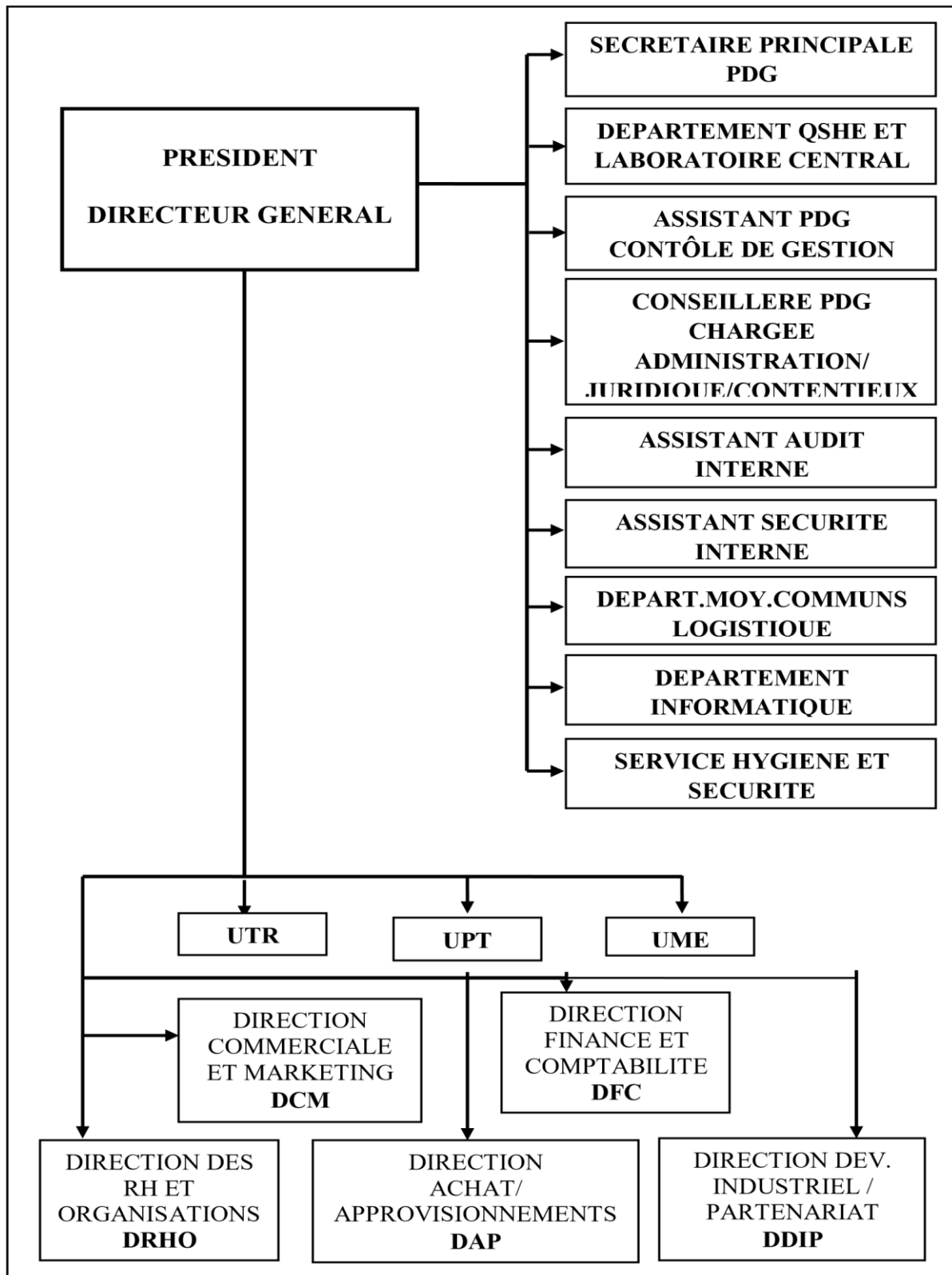
Le siège social de l'Entreprise est situé sur la Route Nationale N°12 à Azazga BP.17 à 35 km à l'Est du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et à 150 km de la capitale Alger. L'Entreprise dispose de deux (02) unités de production et une unité de prestations techniques toutes situées sur un même site à Azazga.

1.2.2. Domaine d'activité

Electro-Industries est la principale Entreprise dans le domaine de l'Industrie Electrotechnique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements à savoir :

- **Activité Principale :** Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (Transformateurs de distribution, moteurs Electriques asynchrones et alternateurs triphasés)
- **Activité secondaire :** Sous-traitance (Fabrication, maintenance, contrôle....)

1.3. Organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : Document interne de l'entreprise.

1.4. Présentation des unités

1.4.1. Unité transformation (U.T.R)

Capacité de production 4.000 à 5.000 Transformateurs /An (le nombre est fonction de la puissance).

- ✓ Puissance des transformateurs : 50 à 2.000 KVA
- ✓ Tensions usuelles en MT : 5,5 – 10 et 30 KV
- ✓ Tension usuelle en BT : 400 V

1.4.1.1. Moyens matériels

L'unité Transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Les Transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les Entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité.

Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- ✓ Travaux de chaudronnerie
- ✓ Usinage mécanique
- ✓ Traitement de surface
- ✓ Bobinage BT/MT et isolation électrique
- ✓ Découpage de tôle magnétique
- ✓ Essais électriques en BT et MT

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total (hermétique) avec bornes embrochées ou en porcelaine.

Les transformateurs de notre gamme sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral et isolant (huile) régi par la norme EN CEI 60 296 à refroidissement de type ONAN (Oil Natural Air Natural) .

1.4.1.2. Références

Les Transformateurs sont conformes aux normes suivantes :

- Normes d'essais : CEI 60076, VDE 0532
- Normes de conception : CEI 60076, DIN 42503, 42511,
- Spécifications Sonelgaz – STS 160 XDE édition Décembre 2000.

Normes d'achats matières : DIN, CEI et AZ/TUN

1.4.2. Unité moteurs électrique (U.M.E)

Capacité de production annuelle de 50 000 Moteurs de 0,25 à 400 KW

1.4.2.1. Moyens matériels

L'unité Moteurs Electriques est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Pour la fabrication des Moteurs les technologies suivantes sont mises en application :

- ✓ Usinage mécanique de précision
- ✓ Découpage de tôle magnétique
- ✓ Coulée sous pression d'aluminium
- ✓ Bobinage et isolation
- ✓ Traitement de surface
- ✓ Essais électriques

Les Moteurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du Donneur de Licence des Années 1980 (SIEMENS) et sont conformes aux normes CEI 60034, CEI 60072, VDE 0530. Le niveau de qualité des Moteurs a été prouvé par les clients nationaux et les clients étrangers lors des opérations d'exportation envers l'Ex URSS, la France, le Maroc.

1.4.3. Unité Prestations Techniques : (U.P.T)

Cette unité dispose de moyens humains et matériels pour la prise en charge de :

- La maintenance des équipements des deux unités de production **UME** et **UTR**
- L'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide.
- L'entretien des bâtiments et VRD de toute l'entreprise.
- L'étude et la réalisation des outillages, dispositifs, moules et diverses pièces mécaniques.
- La vérification des équipements de mesure et d'essais.

Elle est aussi dotée d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des Transformateurs et Moteurs avec une possibilité d'effectuer des essais pour d'autres clients.

1.4.3.1. Références-en sous-traitante

- ✓ Outillage de découpage pour les unités Transformateurs et Moteurs
- ✓ Moule pour coulée sous pression d'aluminium
- ✓ Outillage de découpage pour des clients externes
- ✓ Réalisation de pièces en alliage d'aluminium

- ✓ Vérification des appareils de mesure mécaniques et électriques
- ✓ Traitement thermique
- ✓ Travaux d'usinage

Sous-traitance d'essais physico-chimiques.

1.5. La qualité au sein d'Electro-Industrie

1.5.1. La politique qualité

L'amélioration continue de la qualité de nos produits est un des principaux piliers de la Politique Qualité de notre entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Notre stratégie qualité est déclinée comme suit :

Soucieuse de la satisfaction permanente de ses clients et face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence, Electro-Industries s'engage à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs à savoir :

- L'investissement par l'optimisation, la modernisation, le renouvellement et la mise à niveau des équipements de l'outil de production.
- Le développement du partenariat.
- L'extension de la gamme de produits.
- L'élargissement du marché vers l'exportation.
- La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel.
- L'engagement dans une démarche d'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale ISO/CEI 17025.
- La mise en place d'un Système de Management intégrant la Qualité, l'Environnement et la Santé Sécurité au travail.

Nous nous engageons aussi à :

- ☞ Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit.
- ☞ Améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la Qualité et nos performances.
- ☞ Améliorer les compétences du personnel par la formation.
- ☞ Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé.
- ☞ Prévenir la pollution pour préserver l'environnement.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

☞ Améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir et nous ne pouvons atteindre nos objectifs qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement de tout l'encadrement ainsi que de l'ensemble des travailleurs.

Section02 : les outils de la motivation au sein de l'entreprise LENEL

Dans le monde professionnel, les outils de management participatif jouent un rôle essentiel dans la motivation et l'engagement des employés. En adoptant une approche collaborative et inclusive, les entreprises peuvent favoriser un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et encouragés à contribuer activement aux objectifs organisationnels. Dans ce contexte, l'utilisation d'outils de management participatif devient cruciale pour stimuler la productivité, favoriser l'innovation et renforcer la cohésion d'équipe.

2.1. La gestion des carrières

La gestion des carrières chez Électro Industrielle est un processus structuré visant à aider les employés à évoluer professionnellement tout en répondant aux besoins stratégiques de l'entreprise. Ce processus inclut plusieurs initiatives et programmes pour soutenir le développement des compétences, la mobilité interne et la satisfaction des employés

Chaque employé, commence par une évaluation de ses compétences et ses expériences, et ses aspirations professionnelles. Cela permet de créer un profil détaillé de l'employé. Basé sur cette évaluation, un plan de développement est élaboré pour chaque employé.

Exemple d'un soudeur, cela pourrait inclure des objectifs à court terme maîtrise de nouvelles techniques de soudage et à long terme passage à un rôle de supervision on prend un cas de carrière d'un soudeur Mr X a suivi un stage d'apprenti en soudage à compter du 12.10.2003 pour une durée de 18 mois, sui a son sérieux, assiduité il a été recruté comme un soudeur Niveaux 01 en date 04.06.2005 par un contrat à durée déterminé (12 mois).

Deux ans après, Mr XX a été confirmé en date du 01.02.2007 changement nature du contrat CDD à CDI contrat à durée indéterminé.

2.2. La promotion

La promotion est le passage d'un poste à un poste de classification supérieure devenu Vacant ou nouvellement crée. La promotion sanctionne le mérite, l'expérience les Qualifications professionnelles et /ou la connaissance acquise par le travailleur : les titres et diplômes obtenus à l'issue d'une formation initiée ou probablement autorisée par l'entreprise. C'est une mobilité et/ou un changement d'un poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilité

Électro-Industries favorise la promotion interne. Les employés peuvent progresser vers des postes à niveaux par des mise en formation, en fonction de leurs compétences et de leurs performances, Pour développer une expertise plus large et améliorer la polyvalence, a fin de motiver son personnels et pour un meilleur rendement.

Exemple Mr XX a été promu au niveau 2 le 01.06.2008 avec une période d'essai de 2 mois, suite à l'appréciation positive de ca hiérarchique, le Mr XX a été confirmé au N2 .

2.3. Hygiène et sécurité

Électro Industrielle accorde une importance primordiale à l'hygiène et à la sécurité pour assurer un environnement de travail sûr et sain pour tous ses employés. Ces mesures visent non seulement à protéger la santé physique des employés mais aussi à promouvoir leur bien-être mental, ce qui en retour améliore la productivité et réduit les risques d'accidents.

L'entreprise fournit à chaque employés, un ensemble complet d'équipements de protection individuelle, tels que des casques, des gants résistants à la chaleur, des lunettes de sécurité, des stoppes de brui ...,

Des inspections régulières sont effectuées pour s'assurer que les EPI sont en bon état et remplacés si nécessaire.

Tous les nouveaux employés, reçoivent une formation exhaustive sur les normes de sécurité, les procédures d'urgence, et les bonnes pratiques d'hygiène au travail. Des formations régulières sont organisées pour mettre à jour les connaissances des employés sur les nouvelles normes de sécurité et les technologies de protection.

Des inspections régulières des postes de travail sont effectuées pour identifier et corriger les risques potentiels, cela inclut la vérification des équipements des systèmes de ventilation, et des zones de stockage des matériaux inflammables.....

Des audits périodiques sont réalisés pour évaluer l'efficacité des mesures de sécurité en place et proposer des améliorations. L'entreprise a mis en place des plans d'urgence détaillés pour différentes situations, telles que les incendies, les fuites de gaz, ou les blessures graves. Tous les employés sont formés à ces procédures.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Des exercices de simulation sont organisés régulièrement pour préparer les employés à réagir efficacement en cas d'urgence.

L'entreprise est tenue d'assurer les conditions d'hygiène et de sécurité indispensables au bon déroulement des activités de son personnel, le respect des règlements, consignes et prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité ainsi que celles qui tendent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, relèvent du domaine des obligations de chaque travailleur de l'entreprise.

Les équipements et dispositifs de sécurité doivent faire l'objet de vérifications périodiques et de mesures d'entretien de manière à les maintenir en bon état de fonctionnement.

L'objet de vérification périodique et de mesures d'entretien de manière à les maintenir en bon état de fonctionnement.

Des campagnes de sensibilisation à l'hygiène sont menées pour encourager les bonnes pratiques, telles que le lavage des mains et le maintien de la propreté sur les lieux de travail.

2.4. La gestion de santé

Pour expliquer la gestion de la santé au sein de l'entreprise Électro Industries, nous allons détailler les différentes initiatives et programmes mis en place, leur importance et leur impact sur les employés.

La gestion de la santé chez Électro Industries est une priorité essentielle pour assurer le bien-être physique et mental de ses employés. Cette approche holistique inclut des programmes de prévention, des soins médicaux, et des initiatives de bien-être visant à créer un environnement de travail sain et productif, la visite médicale d'embauche et obligatoire pour tout candidat à un recrutement, le contrat de travail n'est valable que si son résultat de l'examen médical est favorable, elle est aussi obligatoire dans le cadre des redéploiements.

L'entreprise organise des bilans de santé réguliers pour tous les employés afin de détecter et de prévenir les problèmes de santé. Cela inclut des examens spécifiques liés à l'exposition aux fumées de soudage par exemple et aux métaux lourds, des programmes de surveillance continue sont mis en place pour suivre l'état de santé des employés exposés à des risques spécifiques,

Électro Industries pose d'une infirmerie de travail sur site où les employés peuvent consulter des professionnels de la santé pour des soins immédiats et des conseils médicaux, des partenariats avec des cliniques locales permettent aux employés d'accéder à des soins spécialisés lorsque nécessaire.

La médecine de travail constitue une obligation pour l'employeur et elle est à la charge de celui-ci elle a une mission elle vise donc une meilleur prise en charge des mesures à prévenir les risques professionnels.

2.5. La rémunération

Pour expliquer la gestion de la rémunération au sein de l'entreprise Électro Industries, nous allons détailler les différents aspects du système de rémunération, leur importance et leur impact sur les employés.

La gestion de la rémunération chez Électro Industries vise à attirer, motiver et retenir les talents en offrant des salaires compétitifs et des avantages attractifs. Cette politique de rémunération est conçue pour être équitable et alignée sur les performances et les compétences des employés.

✚ **Les primes de rendement individuel (PRI) :** Elles sont octroyées à chaque salarié pour sa participation à la réalisation des objectifs ou du programme de travail qui lui est assignés au sein de son collectif. Afin qu'elle puisse être attribuée, le salarié doit être noté comme suit :

- L'assiduité sur 12 points, dont l'absence sur 5 ;
- La qualité sur 3 points

Le volume du travail sur 4 points (selon l'appréciation de la hiérarchie).

La note nulle en volume et en qualité, entraîne un taux de PRI égale à zéro (0), et la note nulle de la PRI, entraîne un taux de PRC égale à zéro (0).

Les primes de rendement collectif (PRC)

✚ **Le rendement collectif :** est sanctionné au niveau des unités de l'entreprise. Il est calculé par rapport à la production des ateliers de chaque unité (exemple dans l'unité transformateur, c'est la production de l'ensemble des trois ateliers noyaux, construction métallique et montage). Donc la PRC, sont la moyenne de production des trois ateliers les indemnités de transport elles sont allouées aux salariés destinés à dédommager celui-ci contraintes que lui impose son déplacement de son domicile à son lieu de travail

✚ Une grille salariale est utilisée pour s'assurer que les employés sont rémunérés de manière équitable en fonction de leur poste, de leurs responsabilités et de leurs qualifications.

✚ **Primes de rendement** : Les employés, peuvent recevoir des primes basées sur leur performance individuelle et les résultats de l'entreprise. Cela incite les employés à atteindre et dépasser leurs objectifs.

✚ **Plans de Retraite** : Des plans de retraite attractifs sont offerts pour aider les employés à planifier leur avenir financier.

✚ **Congés Payés** : Un nombre généreux de jours de congé payé, incluant les vacances, les congés de maladie et les jours fériés

2.6. Le management et la communication

Pour expliquer la gestion du management et de la communication au sein de l'entreprise Électro Industries, nous allons détailler les différentes stratégies et pratiques mises en place, leur importance et leur impact sur les employés.

Le management et la communication sont des piliers essentiels pour le bon fonctionnement et la réussite de l'entreprise. Électro Industries met en œuvre des pratiques de management efficaces et des stratégies de communication claires pour créer un environnement de travail harmonieux et productif. L'entreprise adopte un style de leadership participatif, encourageant la collaboration et la contribution de tous les employés. Les managers sont formés pour être à l'écoute, fournir des orientations claires, et soutenir le développement des compétences.

Des objectifs clairs et mesurables sont fixés pour chaque équipe et chaque employé, Cela permet de fournir une direction et de mesurer les progrès.

✚ Utilisation de divers canaux de communication, tels que les courriels, les réunions d'équipe, les notes d'information par voie d'affichage les plateformes de communication internes pour assurer une circulation fluide de l'information.

✚ L'entreprise favorise une culture de transparence où les décisions importantes, les changements et les résultats de l'entreprise sont communiqués clairement à tous les niveaux.

✚ Des évaluations régulières de la performance sont réalisées pour fournir un feedback constructif aux employés.

✚ Des outils comme les boîtes à idées et les enquêtes de satisfaction permettent aux employés de donner leurs avis et de proposer des améliorations.

- ✚ **Communication Descendante** : Les informations cruciales de la direction sont communiquées efficacement aux employés à tous les niveaux, assurant qu'ils sont informés des objectifs, des changements et des nouvelles initiatives.
- ✚ **Communication Ascendante** : Les employés ont des voies ouvertes pour remonter leurs préoccupations, suggestions et questions à la direction. Cela inclut des réunions régulières entre les employés et la direction, et des politiques de porte ouverte

2.7. La reconnaissance

La reconnaissance des employés est une composante clé de la gestion des ressources humaines chez Électro Industrielle. Elle vise à motiver les employés, à augmenter leur satisfaction au travail et à les fidéliser. Une reconnaissance efficace passe par la valorisation des performances, des comportements exemplaires et des contributions significatives des employés.

- ✚ Des primes et des bonus financiers peuvent être accordés pour récompenser les performances individuelles ou collectives exceptionnelles. Annexe
- ✚ Les managers sont encouragés à féliciter verbalement les employés pour leur bon travail et leurs efforts un agent qui réalise un travail de haute qualité pourrait recevoir des félicitations immédiates de son supérieur.
- ✚ Les primes de responsabilité (PR) : Elles sont destinées à rémunérer les travailleurs qui ont à assumer de façon permanente et régulière des responsabilités directs sur :

- Le travail d'autres personnes ;

Les matériels et équipement ;

Des moyens financiers de l'entreprise.

La prime de responsabilité est fixée de 5 à 27% du salaire de base. Les postes

Ouvrant droit à la prime de responsabilité sont :

Chef d'équipe

Chef d'atelier

Chef de section

- ✚ Les indemnités de nuisance : Elles sont versées lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénalités, de salissure, d'insalubrité et/ou de danger. Elle est également exprimée en pourcentage. Cette dernière peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction ou de la disparition de la nuisance

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

- ✚ Les indemnités d'intérim ou de remplacement provisoire : Elles sont attribuées aux travailleurs ayant assuré un intérim pendant une période consécutive ou supérieur à un mois, elle est égal à 10% de son salaire de base.
- ✚ Les indemnités des frais de fonction (IFF) : Elles sont destinées à compenser les sujétions et responsabilités inhérentes qui incombent au personnel relevant de l'encadrement. Cette indemnité est attribuée sur appréciation du responsable hiérarchique conformément aux critères suivants : la qualité de travail fourni, le sens de la prévision, et la responsabilité envers les travailleurs relevant de sa structure. L'IFF, exclut le paiement de la prime de responsabilité ou toutes autres primes liées à la responsabilité.
- ✚ Les primes de technicité (PT) : Elles sont accordées à tous travailleurs ayant un poste de travail nécessitant des compétences techniques. L'octroi de la prime de technicité est du ressort de la hiérarchie par l'employeur. Cette prime peut être suspendue, modifiée ou supprimée en fonction des nécessités du service et de l'appréciation de la hiérarchie par l'employeur

Section 03 : Analyse et interprétation des données

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

3.1. Analyse des données

Axe N°I : Profil du participant

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain (LENEL), nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés, les résultats de cette enquête sont les suivants :

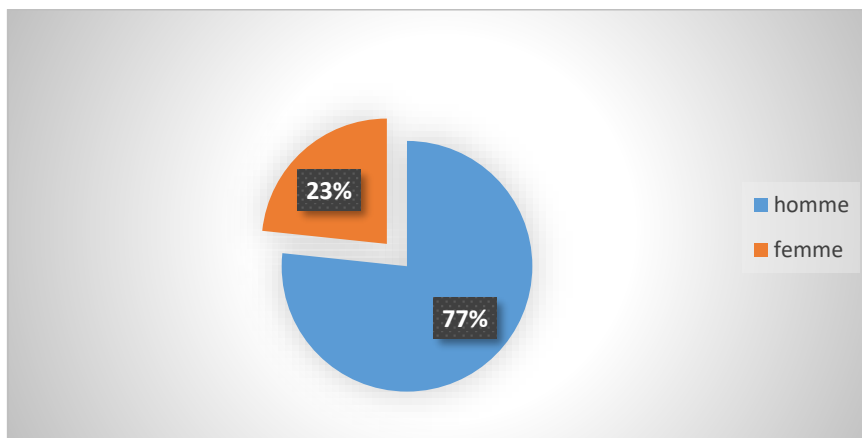
Question 01 : Quels est votre sexe

Tableau N°1: Répartition des répondants selon le sexe ?

Sexe	NB	%
Homme	23	77%
Femme	7	23%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N° 01 : Répartition des répondants selon le sexe



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

A partir du tableau et le schéma graphique ci-dessus représentant l'étude du caractère sexe d'un échantillon des salariés de l'ENEL, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 77%, néanmoins, les femmes occupent une place

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

considérable dans l'entreprise, elle représente 23% de l'ensemble de l'échantillon étudié, cela veut dire que la population masculin est bien représentée au niveau de l'ENEL.

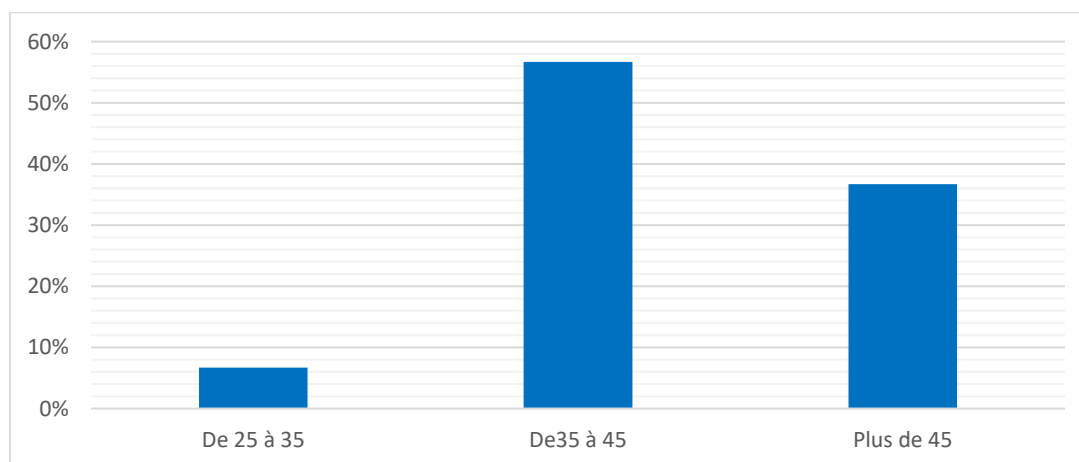
Question 02 : Quel âge avez-vous ?

Tableau N°2: Répartition des répondants selon l'âge

AGE	NB	%
De 25 à 35	2	7%
De 35 à 45	17	57%
Plus de 45	11	37%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°2: Répartition des répondants selon l'âge



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

A partir du schéma ci-dessus on remarque que la catégorie d'âge la plus présente dans l'échantillon étudié est celle des salariés ayant de 35ans à 45ans ce qui veut dire que l'ENEL tient compte au caractère d'expérience dans le choix de ses salariés.

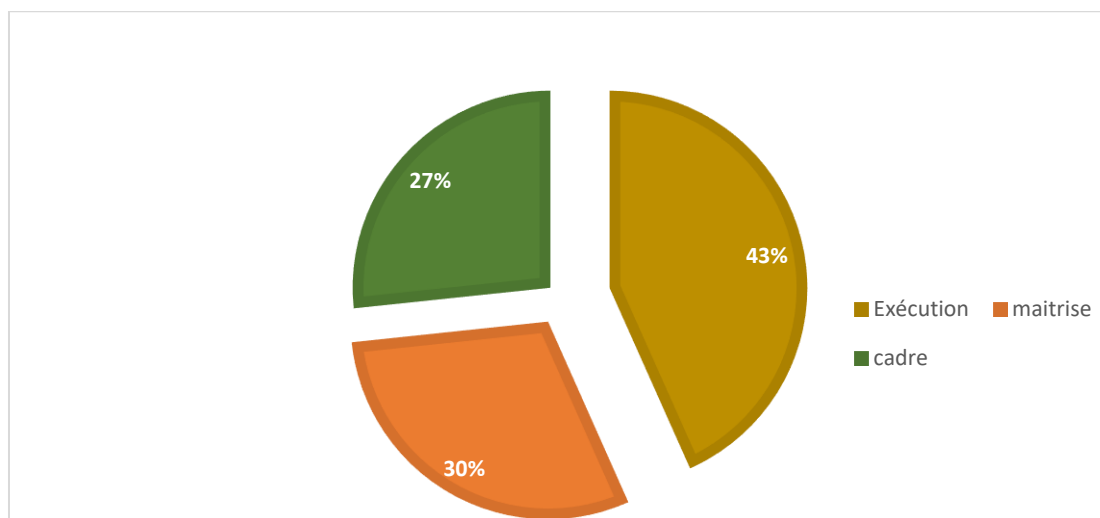
Question 03 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N°3 : Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle

Catégories	NB	%
Exécution	13	43%
Maitrise	9	30%
Cadre	8	27%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°3: Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

D'après ces résultats, nous constatons que le personnel de l'ENEL est constitué de trois catégories socioprofessionnelles. Le tableau ci-dessus montre que la catégorie des agents d'Exécution est la plus élevée dans l'organisation avec un pourcentage de 43%, suivi par les agents de maitrise avec un pourcentage de 30%, et enfin la catégorie des cadres avec un pourcentage de 27%.

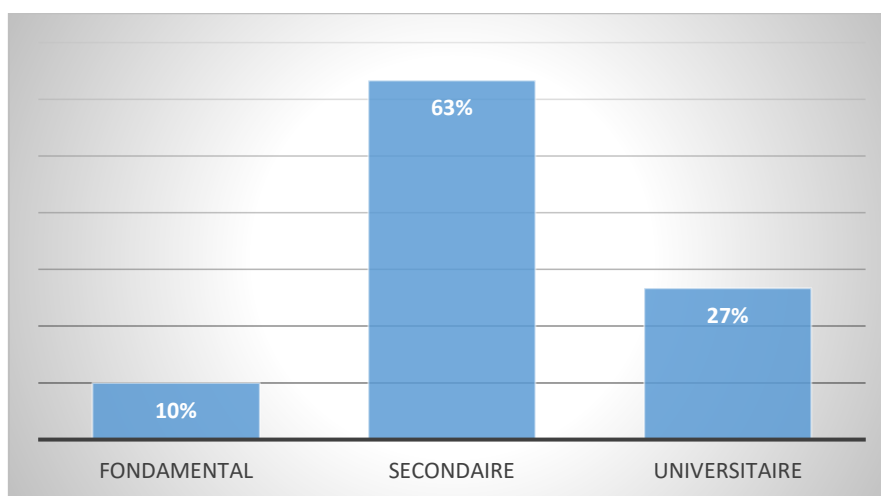
Question 04 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N°4 : Répartition des répondants selon le niveau d'instruction

Statu	NB	%
Fondamental	3	10%
Secondaire	19	63%
Universitaire	8	27%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N° 4 : Répartition des répondants selon le niveau d'instruction



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

D'après l'histogramme ci-dessus on constate que la majorité des salariés ont un niveau secondaire avec un taux de 63% suivis par les universitaires avec un taux de 27%. Le reste de l'effectif de cet échantillon forme le niveau fondamental.

Donc, on peut dire que le choix des salariés reflète le type d'activité exercée par l'entreprise vue qu'elle est industrielle donc elle a besoin des salariés qui ont un niveau secondaire pour leur appliquer le processus d'apprentissage.

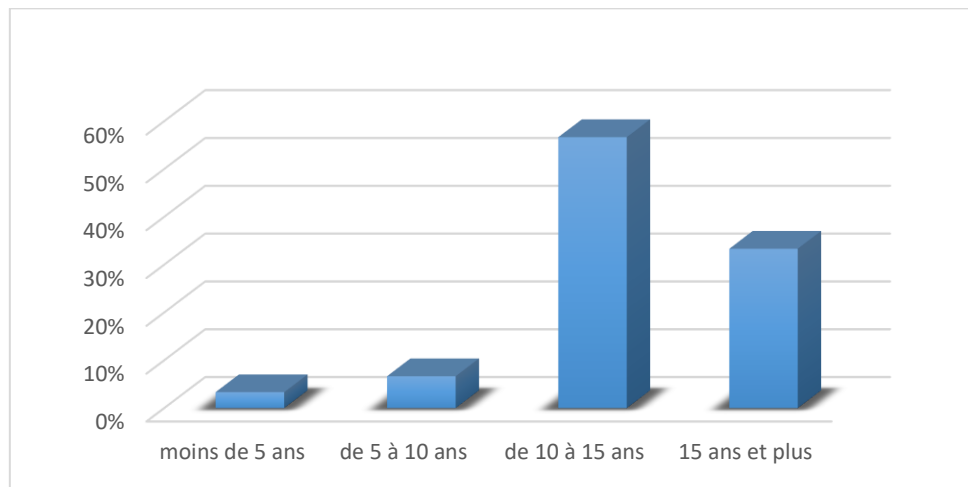
Question 05 : Quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Tableau N° 5: Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'entreprise

Enceinté	NB	%
moins de 5 ans	1	3%
de 5 à 10 ans	2	7%
de 10 à 15 ans	17	57%
15 ans et plus	10	33%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°5: Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'entreprise



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

D'après ce graphe nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté dépasse les 10 ans de travail au sein de l'ENEL, cela veut dire que la direction des ressources humaines cherche à avoir une certaine stabilité concernant son effectif ce qui va contribuer ensuite à avoir de l'expérience et du savoir-faire dans le domaine.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Axe N°II : Facteurs de motivation et conditions professionnelles

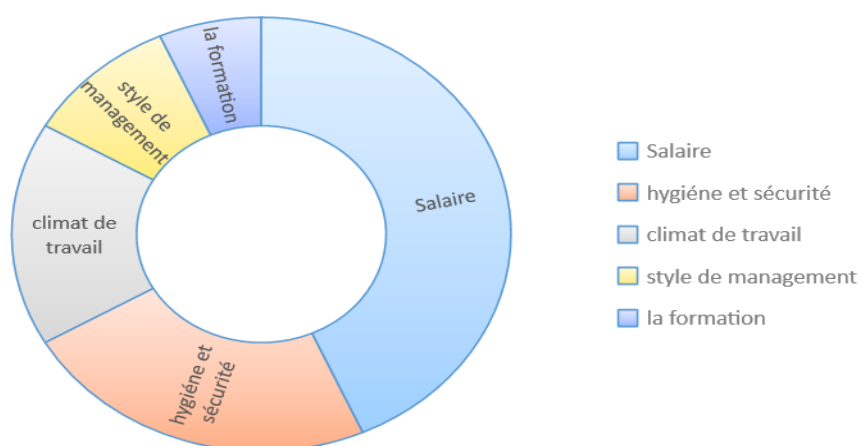
Question 06 : Selon vous, quel est le facteur de motivation d'un salarié ?

Tableau N° 6: facteurs de motivation des salariés

facteur de motivation	NB	%
Salaire	13	43%
hygiène et sécurité	7	23%
climat de travail	5	17%
style de management	3	10%
la formation	2	7%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N° 6 : Principaux facteur de motivation des salariés



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

A partir du schéma ci-dessus la majorité des salariés de l'ENEL, accordent la plus grande importance aux aspects financiers avec un taux de 43% et à la sécurité de 23%, suivis

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

par la du climat de travail avec un taux de 17% et le style de management avec un taux de 10%, et la formation professionnelle étant la moins prioritaire parmi les cinq facteurs mentionnés avec un taux de 7%.

Donc pour améliorer la satisfaction et la rétention des employés, l'entreprise devraient priorité adressé les préoccupations liées aux salaires et à la sécurité.

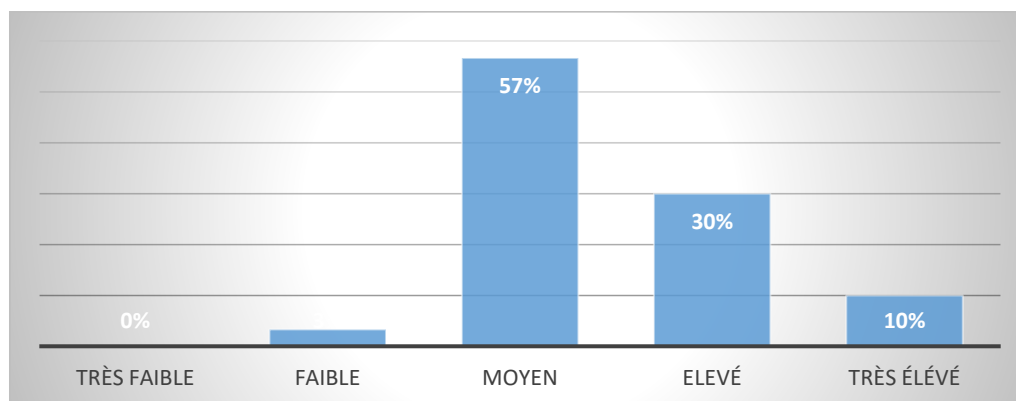
Question 07 : Comment qualifieriez-vous votre niveau de motivation au travail ?

Tableau N°7: Niveau de motivation au travail

niveau de motivation	NB	%
très faible	0	0%
faible	1	3%
moyen	17	57%
Elevé	9	30%
très élevée	3	10%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N° 7 : Evaluation du niveau de motivation au travail



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

La majorité des individus (57%) ont une motivation moyenne. Cela peut indiquer que, bien que la motivation ne soit pas basse, il y a un potentiel significatif pour des améliorations. Il serait utile de comprendre ce qui maintient la motivation à ce niveau et d'explorer des moyens pour l'augmenter.

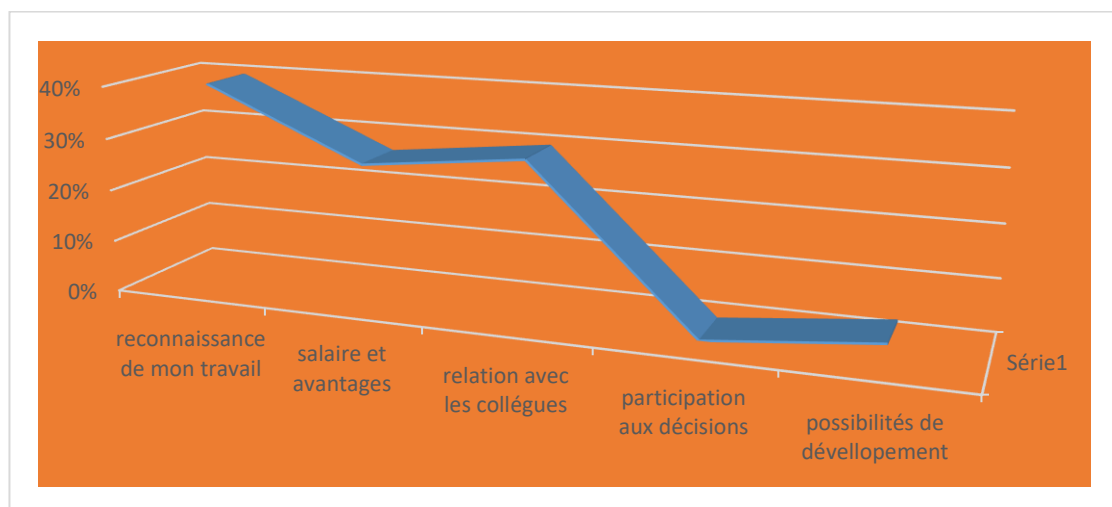
Question 08 : Quels facteurs contribuent le plus à votre motivation au travail ?

Tableau N° 8: Principaux facteurs contribuent à la motivation au travail

Les facteurs de motivation	NB	%
reconnaissance de mon travail	12	40%
salaire et avantages	8	27%
relation avec les collègues	9	30%
participation aux décisions	0	0%
possibilités de développement	1	3%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°8: Impact des différents facteurs sur la motivation au travail



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

En analysant que les employés attachent une importance primordiale à la reconnaissance de leur travail et aux relations avec leurs collègues. Bien que le salaire et les avantages soient également des facteurs clés, ils viennent après les aspects relationnels et de reconnaissance. Les possibilités de développement sont moins prioritaires, et la participation aux décisions ne semble pas être une préoccupation majeure.

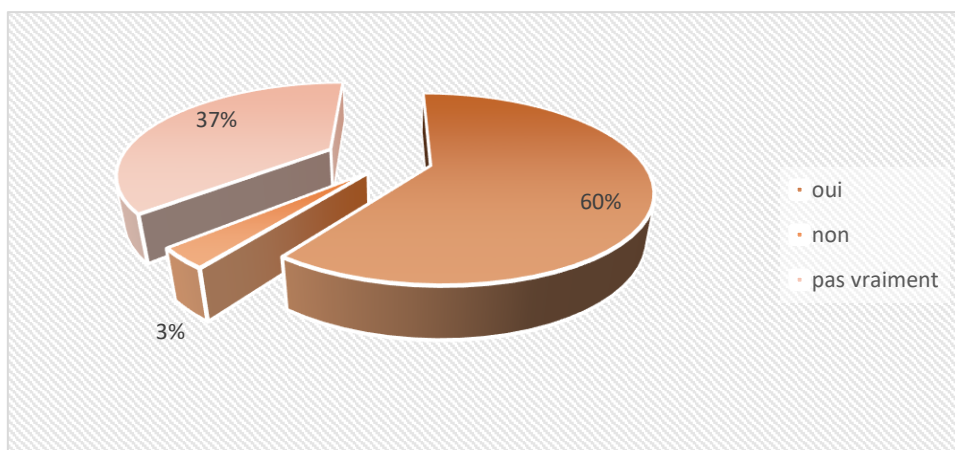
Question 09 : Pensez-vous que le style de management participatif impacte votre motivation au travail ?

Tableau N°9: l'impact du style de management participatif sur la motivation

Utilité	NB	%
Oui	18	60%
Non	1	3%
pas vraiment	11	37%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°9: l'impact du style de management participatif sur la motivation



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

Les données montrent que 60% des employés d'Electro Industrie trouvent que le management participatif a un impact positif sur leur motivation, ce qui est très encourageant. Cependant, 37% pensent que cela n'a "pas vraiment" d'impact, et 3% considèrent que cela n'a aucun effet. Bien que la majorité soit satisfaite.

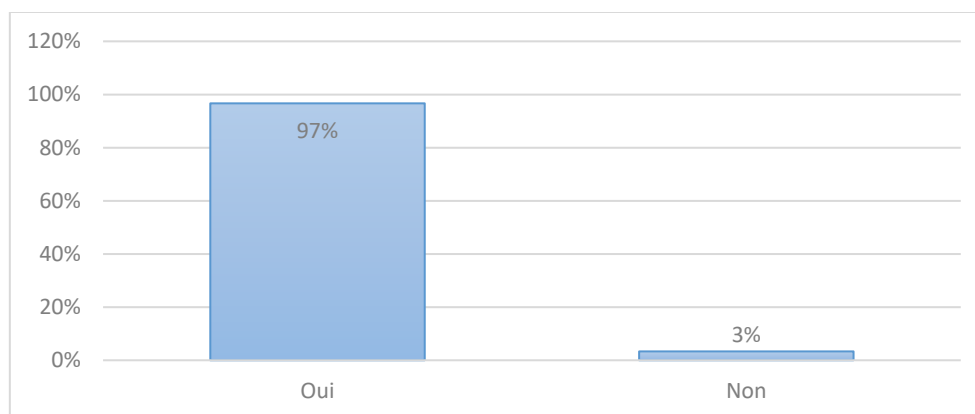
Question 10 : Selon vous la motivation du personnel, entraine-tel un véritable levier de performance ?

Tableau N°10 : Impact de la motivation du personnel sur la performance

la motivation du personnel	NB	%
Oui	29	97%
Non	1	3%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°10 : l'impact de la motivation du personnel sur la performance



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

D'après la figure ci-dessus indiquent que 97% des employés de l'ENEL considèrent la motivation comme un véritable levier de performance, tandis que seulement 3% ne le pensent pas. Cela démontre que la motivation est presque unanimement vue comme essentielle pour améliorer la performance au sein de l'entreprise.

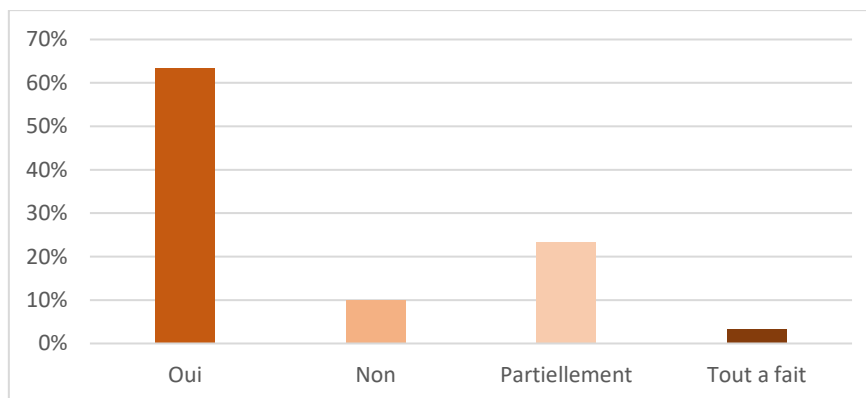
Question 11 : Est-ce que la gestion des carrières au sein d'électro-industries vous a permis d'atteindre des postes correspondant à vos performances ?

Tableau N°11 : Impact de la gestion des carrières sur l'alignement des postes avec les performances au sein de l'ENEL

la gestion des carrières	NB	%
Oui	19	63%
Non	3	10%
Partiellement	7	23%
Tout a fait	1	3%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°11: Analyse de l'alignement des postes avec les performances suite à la gestion des carrières dans l'électro-industrie



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

La majorité des employés d'Electro Industrie révèlent que 63% estiment que la gestion des carrières leur permet d'atteindre des postes correspondant à leur performance. En revanche, 10% pensent que cela n'est pas le cas, tandis que 23% considèrent que cela se produit partiellement. Seulement 3% sont totalement convaincus que la gestion des carrières correspond pleinement à leur performance.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

Globalement, il semble y avoir une perception mitigée quant à l'efficacité de la gestion des carrières pour aligner les postes avec la performance, ce qui suggère peut-être des possibilités d'amélioration dans ce domaine

Axe 03 : l'importance du management participatif au sein de l'ENEL

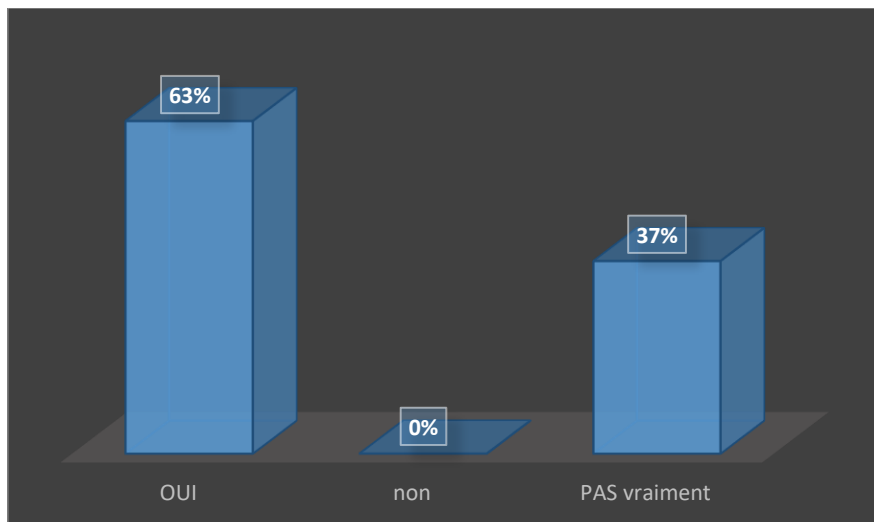
Question 12 : Le climat de travail est-il favorable ?

Tableau N°12 : Evaluation du climat de travail

le climat de travail	NB	%
Oui	19	63%
Non	0	0%
PAS vraiment	11	37%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°12 : Analyse de la favorable du climat de travail



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

La majorité des employés de l'ENEL disent que le climat de travail qui tourne autour de l'entreprise est favorable voire 63% ce qui va leur motiver d'être plus rentables et réaliser une meilleure performance.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

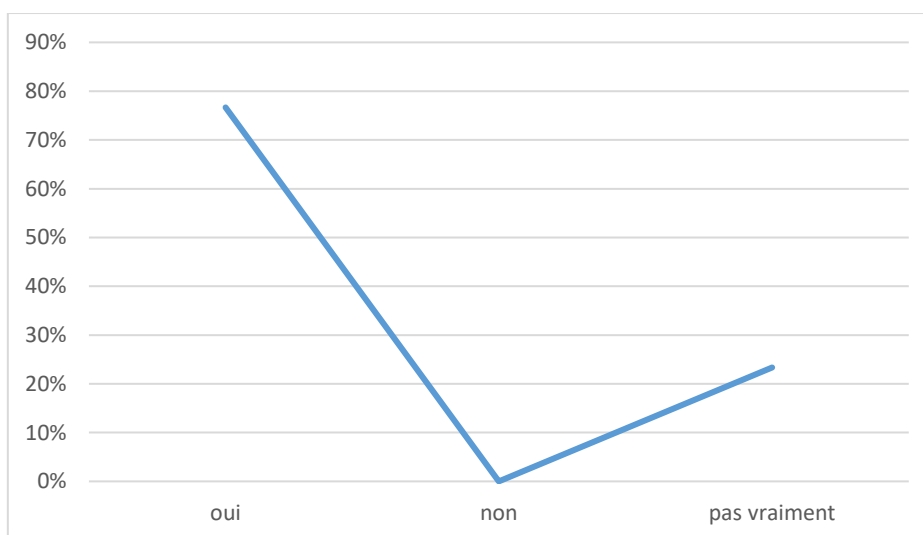
Question 13 :Est-ce que le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène

Tableau N°13 : conformité aux conditions d'hygiène dans le milieu de travail

les conditions d'hygiène	NB	%
oui	23	77%
non	0	0%
pas vraiment	7	23%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°13 : Analyse de la conformité aux conditions d'hygiène dans le milieu de travail



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

Selon le tableau n°14 et la figure n°19 montrent que 77% des employés d'Electro Industrie sont satisfaits des conditions d'hygiène, ce qui est encourageant. Aucun employé n'a exprimé un désaccord total, mais 23% ont indiqué que les conditions d'hygiène étaient "pas vraiment" satisfaisantes. Bien que la majorité soit satisfaite, il est important de prendre en compte les préoccupations de cette minorité pour maintenir un environnement de travail sain et sûr pour tous.

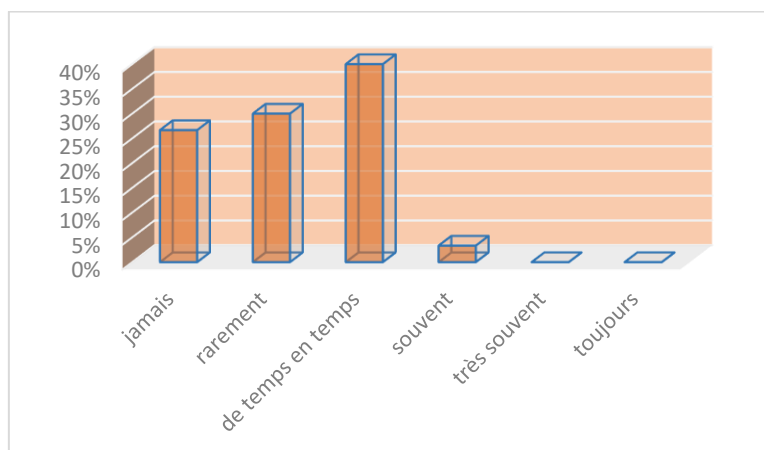
Question 14 : À quelle fréquence êtes-vous consulté(e) ou impliqué(e) dans les processus décisionnels de votre entreprise ?

Tableau N°14 : Participation dans le processus décisionnels de l'entreprise

les processus décisionnels	NB	%
jamais	8	27%
rarement	9	30%
de temps en temps	12	40%
souvent	1	3%
très souvent	0	0%
toujours	0	0%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°14 : Analyse de la fréquence et du niveau d'implication dans le processus décisionnel de l'entreprise



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

Selon le schéma ci-dessus montrent que la consultation dans le processus décisionnel est perçue de manière variée par les employés de l'ENEL. Une proportion significative (70%) indique que la consultation se produit soit rarement (30%) soit jamais (27%). Seuls 3% des employés ont déclaré qu'ils sont consultés souvent. Aucun n'a mentionné une consultation très fréquente ou constante. Ces résultats suggèrent qu'il y a peut-être des possibilités d'amélioration dans l'implication des employés dans le processus décisionnel pour favoriser une culture organisationnelle plus participative et inclusive.

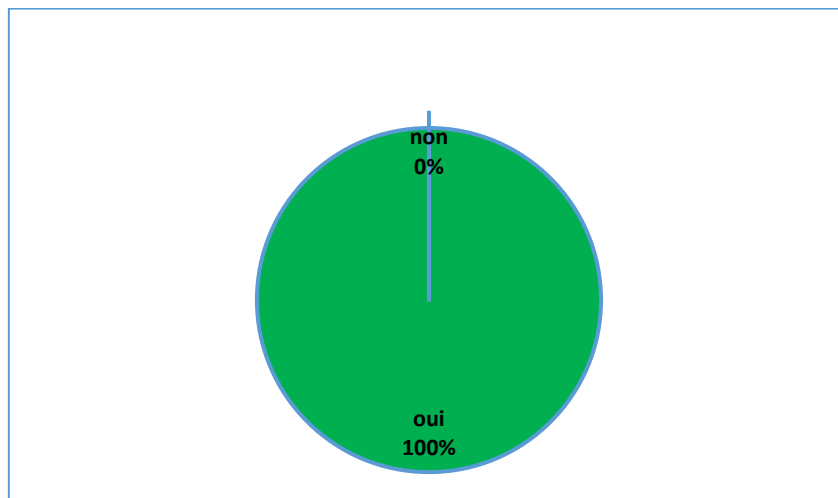
Question 15 :Recevez-vous des primes ou des compléments de salaire ?

Tableau N°15: Réception de primes et compléments de salaire

les primes	Nb	%
Oui	30	100%
Non	0	0%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°15 : Analyse de la distribution des primes et les compléments de salaire



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire : A partir du tableau n°16, nous constatons que les employés reçoivent des primes de salaire. Cela indique que les primes sont une composante essentielle de la rémunération pour tous les employés de l'entreprise.

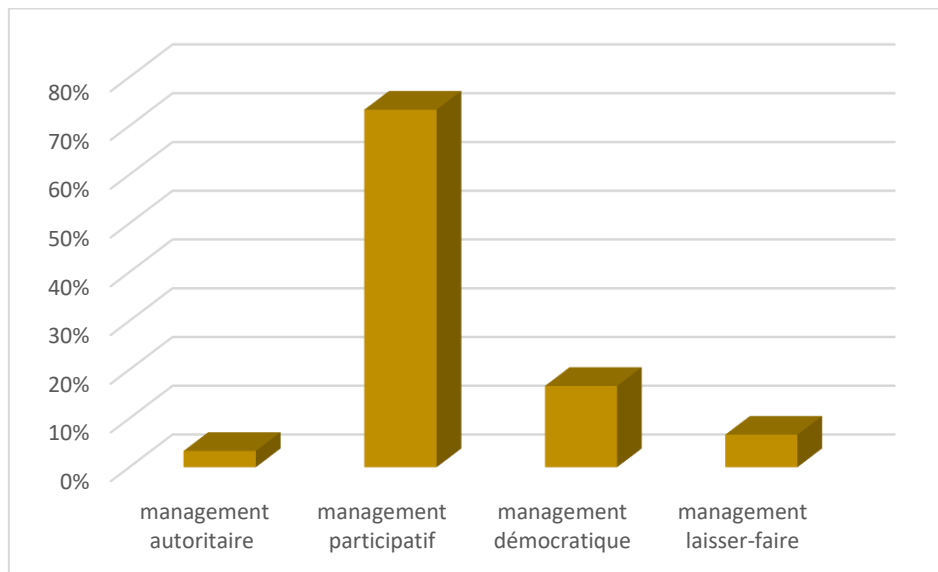
Question 16 : Quel est le style de management qui pourrait améliorer vos compétences personnelles ?

Tableau N°16: Influence du style de management sur le développement des compétences

Les styles du management	NB	%
Management autoritaire	1	3%
Management participatif	22	73%
Management démocratique	5	17%
Management laisser-faire	2	7%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N° 16 : Impact du style de management sur l'amélioration des compétences



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

La majorité des employés (73%) préfèrent un management participatif, où ils peuvent contribuer activement aux décisions et sentir que leur opinion est valorisée. Le management démocratique, apprécié par 17% des employés, permet une prise de décision collective, ce qui est également bien reçu. Le management laisser-faire, choisi par 7% des employés, offre plus d'autonomie mais est moins populaire en raison du manque de direction. Enfin, le management autoritaire est le moins apprécié, avec seulement 3% des réponses, car il est perçu comme trop rigide et hiérarchique.

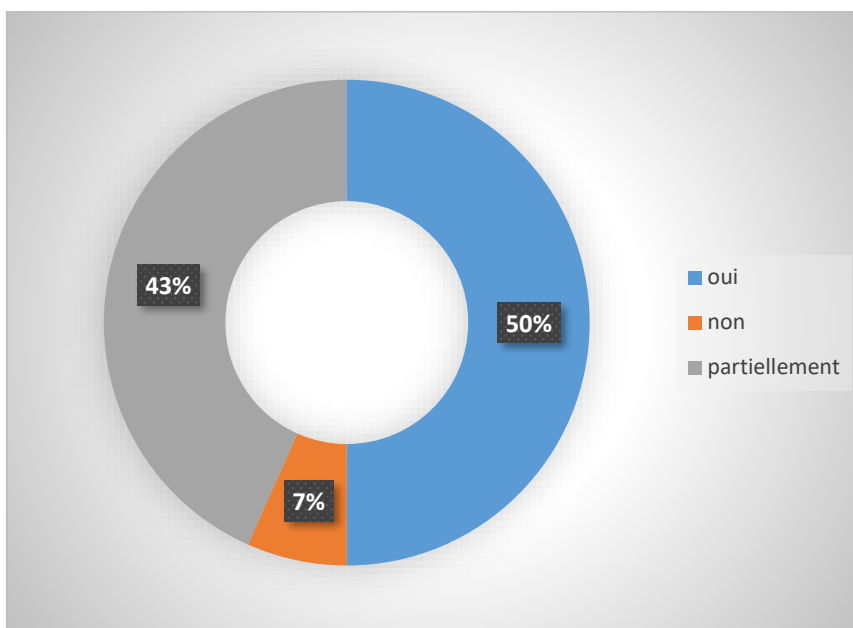
Question17 : Pensez-vous que l'entreprise tient compte des besoins des salariés ?

Tableau N°17: Prise en compte des besoins des salariés par l'entreprise

les besoins des salariés	NB	%
oui	15	50%
non	2	7%
partiellement	13	43%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N° 17 : Analyse de la prise en compte des besoins des salariés par l'entreprise



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

D'après la figure si dessus on remarque que la moitié des employés (50%) sont satisfaits de leur travail, ce qui est un signe positif. Cependant, 43% sont seulement partiellement satisfaits, indiquant qu'il y a des aspects à améliorer. Un petit pourcentage (7%) des employés ne sont pas satisfaits, ce qui montre qu'il y a quelques problèmes à adresser pour améliorer la satisfaction globale.

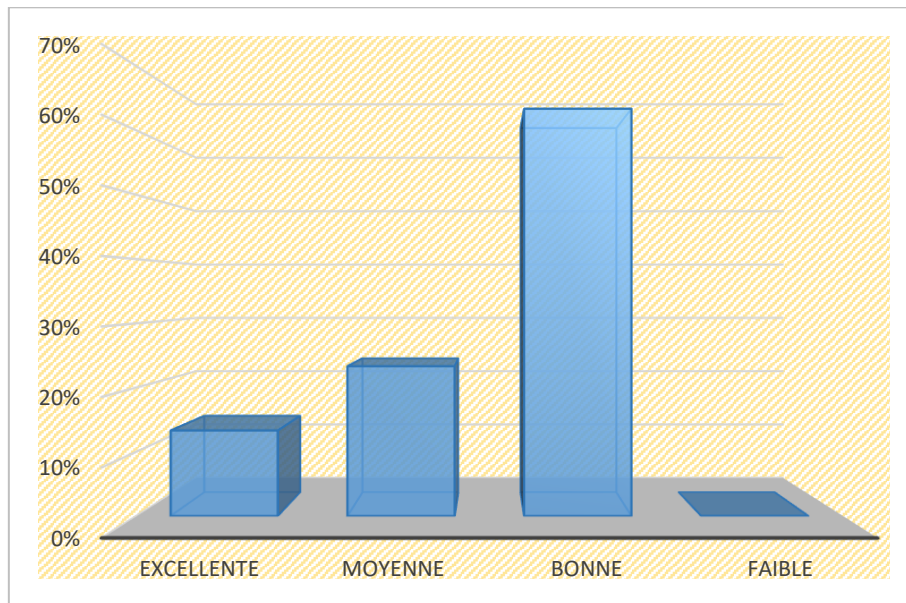
Question 18 : Comment évaluez-vous la communication au sein de votre équipe ou de votre département ?

Tableau N°18 : Evaluation de la communication au sein de l'équipe /département

évaluation de la communication	NB	%
excellente	4	13%
moyenne	7	23%
bonne	19	63%
faible	0	0%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°18: Analyse de l'évaluation de la communication au sein de l'équipe/département



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire :

La majorité des employés de l'ENEL considèrent que la communication est bonne par un taux de 63%, et 23% la jugent moyenne, et 13% la trouvent excellente. Aucun employé ne la qualifie de faible.

Cela suggère que, bien qu'il y ait encore des marges de progression, la communication est globalement efficace au sein de l'entreprise.

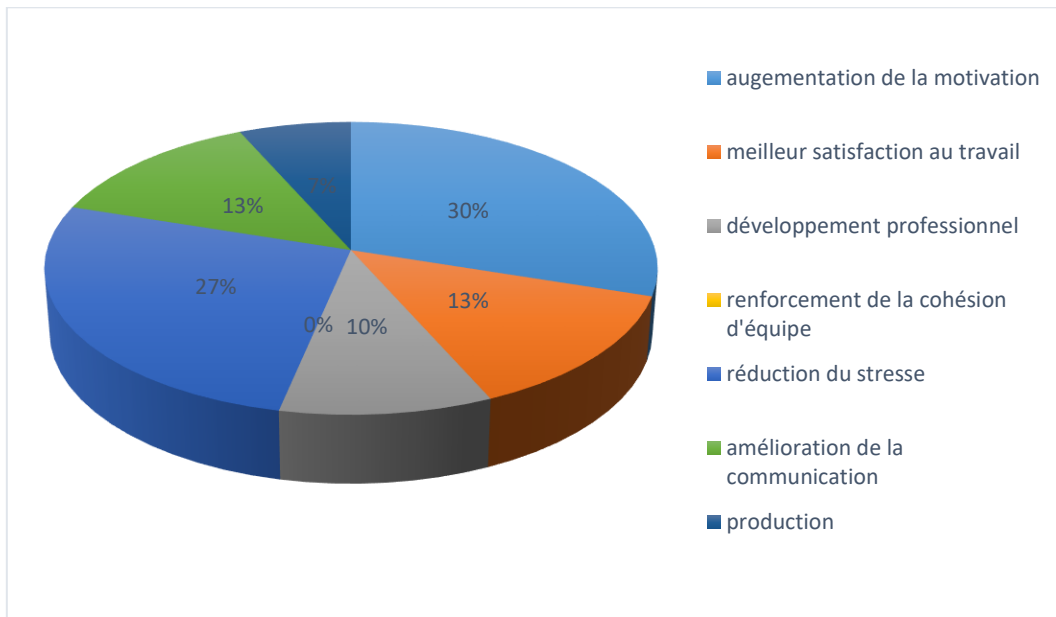
Question 19 : Quel sont, selon vous les principaux avantages d'un management participatif pour les salariés ?

Tableau N°19 : Avantage perçue du management participatif pour les salariés

Les principes avantages	NB	%
Augmentation de la motivation	9	30%
Meilleur satisfaction au travail	4	13%
Développement professionnel	3	10%
Renforcement de la cohésion d'équipe	0	0%
Réduction du stress	8	27%
Amélioration de la communication	4	13%
Production	2	7%
totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°19 : Analyse des principaux avantages perçus du management participatif pour salariés



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

Les avantages pour les salariés peuvent être très variés. D'après le tableau n°20 et la figure n°25 on constate qu'une augmentation de la motivation de 30 % est significative, car elle peut améliorer la productivité et l'engagement au travail. Une meilleure satisfaction au travail, à 13 %, contribue également à la fidélisation des employés et à un environnement de travail positif. Le développement professionnel, à 10 %, montre l'importance de la formation continue pour la croissance des individus et de l'entreprise. La réduction du stress, à 27 %, est cruciale pour le bien-être des employés et peut diminuer l'absentéisme. Enfin, une amélioration de la communication à 13 % et une augmentation de la production à 7% montrent que de bonnes interactions et une motivation accrue peuvent mener à de meilleurs résultats opérationnels.

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise publique Electro –industrie

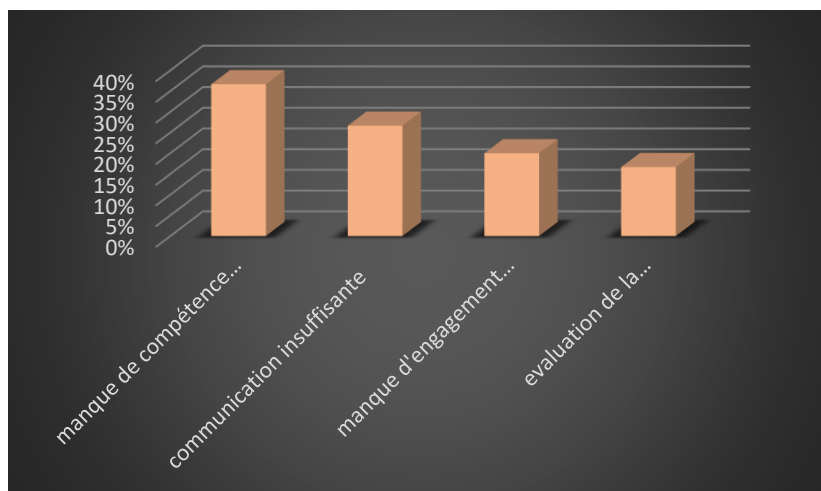
Question 20 : Quel sont les principaux défis ou obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre d'un management participatif ?

Tableau N°20 : Principaux défis et obstacles rencontrés lors de l'adoption du management participatif

Les principes obstacles	NB	%
Manque de compétence en leadership	11	37%
Communication insuffisante	8	27%
Manque d'engagement des employés	6	20%
Evaluation de la performance	5	17%
Totale	30	100%

Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Figure N°20 : Analyse des principaux défis et obstacles rencontrés lors de l'adoption du management participatif



Source : Réaliser sur la base de notre enquête

Commentaire

Lors de la mise en œuvre d'un management participatif, plusieurs obstacles peuvent surgir. Le principal est le manque de compétences en leadership, à 37 %, car un bon leader est essentiel pour orienter et motiver les équipes. Une communication insuffisante, à 27 %, peut provoquer des malentendus et un manque de clarté. Le manque d'engagement des employés, à 20 %, montre que certains peuvent ne pas adhérer pleinement à cette approche. Enfin,

l'évaluation de la performance, à 17 %, peut être compliquée dans un cadre où la participation collective est valorisée.

Surmonter ces obstacles est crucial pour réussir un management participatif.

3.2 : Interprétation des résultats

L'analyse des données recueillies auprès des salariés de l'ENEL révèle plusieurs insights cruciaux pour la compréhension de la dynamique organisationnelle et des besoins des employés. Parmi eux, nous avons constaté

La majorité masculine, âgée de 35 à 45 ans, et principalement composée d'agents d'exécution, reflète une stabilité et une expérience au sein de l'entreprise. Cela suggère une culture organisationnelle ancrée et un potentiel de transmission des connaissances.

La priorité accordée au salaire et à la sécurité comme principaux moteurs de motivation met en lumière l'importance de la stabilité financière et du bien-être au travail pour les employés. Cependant, l'intérêt pour le climat de travail et le style de management souligne également le besoin de reconnaissance et de soutien relationnel.

Bien que la majorité des employés reconnaissent les bienfaits du management participatif sur leur motivation, des obstacles subsistent, notamment le manque de compétences en leadership et une communication insuffisante. Cela souligne l'importance d'investir dans le développement des compétences managériales et la promotion d'une culture de communication ouverte et transparente.

C'est résultat invite à une compréhension approfondie des besoins et des préférences des salariés est essentielle pour promouvoir un environnement de travail épanouissant et productif à l'ENEL. En répondant aux défis identifiés et en capitalisant sur les points forts de l'organisation, l'ENEL peut non seulement renforcer son engagement envers ses employés, mais aussi stimuler sa performance globale.

Conclusion

À travers cette étude, nous avons exploré le management participatif et son impact sur la motivation des salariés, en nous appuyant sur un cas pratique au sein d'une entreprise industrielle.

L'analyse du cas pratique dans l'entreprise industrielle a démontré de manière concrète les effets positifs du management participatif sur la motivation des salariés. Les résultats ont révélé une amélioration notable de l'engagement des employés, une augmentation de la satisfaction au travail et une réduction du turnover. L'implication des salariés dans les prises de décisions et la reconnaissance de leurs contributions ont été identifiées comme des facteurs clés de cette motivation accrue.

Donc, le management participatif apparaît comme une stratégie de gestion efficace pour stimuler la motivation des salariés. En impliquant les employés dans les processus décisionnels et en valorisant leur contribution, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction et l'engagement des travailleurs, mais également augmenter leur performance globale. Cependant, la mise en œuvre réussie de cette approche nécessite une culture organisationnelle ouverte et des leaders capables de promouvoir la collaboration et la communication transparente.

Ainsi, le management participatif n'est pas seulement un levier de motivation, mais aussi un vecteur de performance et de cohésion au sein des organisations. Pour maximiser ses bénéfices, il est essentiel que les entreprises adoptent une démarche proactive et continue d'ajustement de leurs pratiques managériales en fonction des besoins et des attentes de leurs salariés.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le management participatif, en tant que levier de motivation, représente une approche novatrice et essentielle dans le paysage organisationnel contemporain. Ce mémoire, à travers ses trois chapitres, a permis d'explorer de manière approfondie les dimensions et les implications de cette pratique managériale.

Dans un premier temps, nous avons posé les fondements théoriques du management participatif, en définissant ses principes, ses mécanismes et ses objectifs. Cette approche se distingue par l'inclusion des employés dans le processus décisionnel, leur offrant une voix et une influence sur les orientations de l'entreprise. Il en résulte un environnement de travail plus collaboratif, où la communication bidirectionnelle est valorisée et où les idées de tous les niveaux hiérarchiques sont prises en compte.

Ensuite, le volet motivationnel a été examiné à travers diverses théories et modèles psychologiques. La motivation des employés est un élément crucial pour la performance organisationnelle, influençant la productivité, la satisfaction au travail et la rétention des talents. Le management participatif se révèle particulièrement efficace pour adresser à la fois les besoins intrinsèques et extrinsèques des employés. En leur donnant un sentiment d'autonomie, de reconnaissance et de contribution significative, cette approche renforce leur engagement et leur motivation à long terme.

Enfin, l'étude de cas au sein de l'entreprise Électro Industrielle a illustré concrètement les bienfaits du management participatif. Les initiatives mises en place, telles que les groupes de travail collaboratifs et les enquêtes de satisfaction, ont montré des résultats probants en termes de motivation des employés. Les retours positifs incluent une meilleure implication, une réduction du turnover et une augmentation de la satisfaction professionnelle. Ces résultats démontrent que le management participatif, lorsqu'il est bien implémenté, peut transformer positivement la dynamique interne d'une entreprise.

En conclusion, le management participatif émerge comme une stratégie managériale incontournable pour les organisations souhaitant améliorer la motivation de leurs employés et, par conséquent, leur performance globale. Les entreprises qui adoptent cette approche bénéficient non seulement d'une force de travail plus engagée et innovante, mais aussi d'une meilleure adaptation aux défis du marché et aux besoins des clients. Il est donc impératif pour les dirigeants de considérer l'intégration de pratiques participatives dans leur culture d'entreprise, tout en fournissant le support nécessaire en termes de formation et de communication pour garantir leur succès.

Conclusion Générale

Cette étude appelle à une réflexion plus large sur les transformations nécessaires au sein des structures organisationnelles pour promouvoir un management plus inclusif et participatif. En embrassant ces changements, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur compétitivité, mais aussi contribuer au bien-être et à la satisfaction de leurs employés, créant ainsi un environnement de travail plus humain et durable.

Les recommandations

- **Promouvoir la Culture Participative**

Instaurer une culture organisationnelle ouverte où la prise de décision partagée et la communication transparente sont valorisées.

- **Former les Leaders**

Développer les compétences des leaders pour qu'ils puissent efficacement promouvoir et soutenir le management participatif, notamment en matière de communication, de collaboration et de reconnaissance des contributions des employés.

- **Impliquer les Employés**

Encourager activement la participation des employés dans les processus décisionnels, en sollicitant leurs avis et en intégrant leurs idées dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

- **Reconnaissance et Valorisation :**

Mettre en place des systèmes de reconnaissance qui valorisent les contributions des employés, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et de motivation.

- **Évaluation Continue :**

Établir des mécanismes de feedback réguliers pour évaluer l'efficacité du management participatif, permettant des ajustements continus en fonction des besoins et des attentes des salariés.

- **Faciliter la Communication**

Créer des canaux de communication ouverts et accessibles, où les employés peuvent librement exprimer leurs opinions, partager des idées et discuter des problèmes.

- **Développer les Compétences**

Offrir des formations et des opportunités de développement professionnel pour que les employés puissent acquérir les compétences nécessaires pour participer activement aux processus organisationnels.

Les recommandations

- **Encourager l'Innovation**

Favoriser un environnement où l'innovation est encouragée et où les employés se sentent en sécurité pour proposer et expérimenter de nouvelles idées sans crainte de répercussions négatives.

- **Suivi et Ajustement**

Mettre en place un système de suivi et d'évaluation des pratiques participatives pour assurer leur alignement avec les objectifs organisationnels et les besoins des employés, ajustant les pratiques en conséquence.

- **Engagement de la Direction**

Assurer un engagement fort et visible de la direction dans la promotion et le soutien du management participatif, démontrant ainsi son importance stratégique pour l'entreprise.

Annexes

Annexes

Annexe 01 :

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette étude sur le management participatif et ses implications sur la motivation des employés. Votre contribution est essentielle pour nous aider à mieux comprendre comment les pratiques de management influencent le niveau de motivation au sein de notre entreprise. Ce questionnaire vise à évaluer votre perception du management participatif, ainsi que son impact sur votre motivation au travail. Vos réponses nous permettront d'identifier les aspects positifs et les domaines à améliorer dans notre approche du management. Veuillez répondre à chaque question en fonction de votre expérience personnelle et de vos observations. Toutes les réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche interne.

Votre contribution est précieuse et nous vous remercions de votre participation.

Le questionnaire :

I. Profil du participant

1) Sexe :

Homme Femme

2) Age :

De 25 à 35 ans De 35 à 45 ans plus de 45 ans

3) Catégorie socio-professionnel :

Exécution Maîtrise Cadre

4) Niveau d'instructions :

Fondamental Secondaire Universitaire

5) Ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans De 5 à 10 ans
De 10 à 15 ans 15 ans et plus

II. Facteurs de motivation et conditions professionnelles

6) Selon vous, quel est le facteur de motivation d'un salarié ?

Salaire Hygiène et sécurité climat de travail
Style de management la formation

Annexes

7) Comment qualifieriez-vous votre niveau de motivation au travail ?

Très faible	<input type="checkbox"/>	Faible	<input type="checkbox"/>		
Moyen	<input type="checkbox"/>	Élevé	<input type="checkbox"/>	Très élevé	<input type="checkbox"/>

8) Quels facteurs contribuent le plus à votre motivation au travail ? (Plusieurs réponses possibles)

Reconnaissance de mon travail	<input type="checkbox"/>	Salaire et avantages	<input type="checkbox"/>
Relations avec les collègues	<input type="checkbox"/>	Participation aux décisions	<input type="checkbox"/>
Possibilités de développement professionnel	<input type="checkbox"/>		
Autres.....			

9) Pensez-vous que le style de management participatif impacte votre motivation au travail ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	pas vraiment	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	--------------	--------------------------

Si Oui, à quel degré ?

Augmente considérablement ma motivation		<input type="checkbox"/>
Augmente légèrement ma motivation		<input type="checkbox"/>
N'affecte pas ma motivation		<input type="checkbox"/>
Diminue légèrement ma motivation		<input type="checkbox"/>
Diminue considérablement ma motivation		<input type="checkbox"/>

10) Selon vous la motivation du personnel, entraine-telle un véritable levier de performance ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

11) Est-ce que la gestion des carrières au sein d'électro-industries vous a permis d'atteindre des postes correspondant à vos performances ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>	tout à fait	<input type="checkbox"/>

III. L'importance du management participatif au sein de L'ENEL

12) Le climat de travail est-il favorable ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Pas vraiment	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------	--------------	--------------------------

Annexes

13) Est-ce que le milieu de travail respecte les conditions d'hygiène ?

Oui Non Pas vraiment

14) À quelle fréquence êtes-vous consulté(e) ou impliqué(e) dans les processus décisionnels de votre entreprise ?

Jamais Rarement De temps en temps
Souvent Très souvent Toujours

15) Recevez-vous des primes ou des compléments de salaire ?

Oui Non

• Si Oui, lesquels ?

Prime de rendement Prime de responsabilité
Prime de nuisance Prime de risque

Autre prime.....

16) Quel est le style de management qui pourrait améliorer vos compétences personnelles ?

Management autoritaire Management participatif
Management démocratique Management laisser-faire

17) Pensez-vous que l'entreprise tient compte des besoins des salariés ?

Oui Non partiellement

18) Comment évaluez-vous la communication au sein de votre équipe ou de votre département ?

Excellente Moyenne
Bonne Faible

19) Quel sont, selon vous les principaux avantages d'un management participatif pour les salariés ?

Augmentation de la motivation
Meilleure satisfaction au travail
Développement professionnel
Renforcement de la cohésion d'équipe
Réduction du stress
Amélioration de la communication

Annexes

Autre

20) Quel sont les principaux défis ou obstacles rencontré lors de la mise en œuvre d'un management participatif ?

Manque de compétence en leadership

Communication insuffisante

Manque d'engagement des employés

Evaluation de la performance

Autre.....

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont précieuses pour nous aider à comprendre et à améliorer la communication au sein de notre équipe/département. Si vous avez des commentaires supplémentaires, des suggestions ou des préoccupations que vous aimeriez partager, n'hésitez pas à les écrire ci-dessous. Votre contribution est grandement appréciée.

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية وتقنية
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
Service Gestion du Personnel
N/Réf [REDACTED] Azarga, le [REDACTED]

Décision de mise en formation

Directrice de l'Unité Transformateurs,
Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de [REDACTED] en date du [REDACTED] portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA.
Vu le procès-verbal n° [REDACTED] du conseil d'administration de l'entreprise (CA) séance du [REDACTED] portant résolution [REDACTED], désignant Monsieur [REDACTED] en qualité de Président Directeur Général (PDG) de l'Entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.
Vu la décision n° [REDACTED] du [REDACTED] portant positionnement de [REDACTED] au poste de [REDACTED] de l'Unité Transformateurs [REDACTED].
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu la décision n° [REDACTED] du [REDACTED] portant promotion de Monsieur [REDACTED] au poste de Soudeur HQ au sein de [REDACTED] / Département Production.
Vu la demande de mutation interne.
Vu la fiche de visite médicale individuelle délivrée en date du [REDACTED] par le médecin de travail portant l'aptitude au poste du sus nommé.
Vu l'accord donné à cet effet.

DECIDE

ARTICLE 01 : Monsieur [REDACTED] ci-dessus : qualifié CAT - [REDACTED] Echelon - [REDACTED] est mis en formation sur le tas pour une durée de **Six (06) mois** au poste de **Contrôleur Qualité (Entrée Matières)**, Unité Transformateurs, Département Technique.

ARTICLE 02 : A l'issue de la période visée à l'article précédent, l'intéressé sera soumis à un examen professionnel organisé par les moyens internes de l'EPE/SPA « Electro-Industries », visant à tester les connaissances acquises par Monsieur [REDACTED] durant sa mise en formation.

ARTICLE 03 : Dans le cas où les résultats au test professionnel s'avèreraient insuffisants, l'intéressé réintégrera son poste d'origine ou à un emploi équivalent.

ARTICLE 04 : Durant la période de mise en formation, la situation salariale de l'intéressé demeurera sans changement, toutefois à l'échéance de la dite période et dans l'alternative de résultats probants, cette dernière sera révisée comme suit : CAT = [REDACTED] Echelon = [REDACTED] Taux de Nuisances = [REDACTED]

ARTICLE 05 : Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du : **03.01.2021.**

[REDACTED] de l'Unité Transformateurs
[REDACTED]
[REDACTED]

Adresse : Route Nationale N°12 BP 17 AZAZGA 15300 WILAYA DE TIZI-OUZOU
- TEL (026) 34.16.86 . FAX (026) 34.14.24
www.electro-industries.dz

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société au capital de 4.753.000.000 DA

DIRECTION GENERALE
AE/DRH/SEF
EF : N°.../...

CONTRAT DE TRAVAIL
A durée indéterminée

Entre :

L'Entreprise des Industries Electrotechniques EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA
sise à route nationale N°12 Azazga, représentée par [REDACTED]

d'une part

Et :

Monsieur [REDACTED]

Date et lieu de naissance : Le 1 [REDACTED] A [REDACTED]

Adresse : [REDACTED]

d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Annexes

INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société au capital de 4.753.000.000 DA

DIRECTION GENERALE
DAE/DRH/SEF
EF : N° [redacted]

CONTRAT DE TRAVAIL
A durée déterminée

Entre :

L'Entreprise des Industries Electrotechniques EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA
sise route nationale N°12 Azazga, représentée par [redacted]

[redacted]

d'une part

Et :

Monsieur [redacted]

Date et lieu de naissance : 1 [redacted] A [redacted]

Adresse : [redacted]

[redacted]

d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Annexes

FICHE DE VISITE MEDICALE INDIVIDUELLE

NOM : PRENOM :

DATE DE L'EXAMEN :

ADRESSE :

COULEUR DES YEUX : ETAT DE L'OEIL DROIT :
PROFITEUR DE TRAVAIL : *Chef d'equipe*

DATE DE LA VISITE MEDICALE :

COMPTE RENDU MEDICAL : *Agilo au josto*

PROFITEUR MEDICIN DE TRAVAIL :

LA MOTIVATION DE TRAVAIL :

P.L. : (pour l'employeur)

[Signature]

SIGNATURE ET CACRET

EPSP - P.S.
M.A.L.

Annexes

ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
Service: Gestion du Personnel & Paie
N/REF: [REDACTED]

Déclaration d'Octroi d'une Prime de Technicité

La Directrice de l'Unité Transformateurs,
Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [REDACTED] en date du [REDACTED] portant constitution de l'Entreprise Publique Economique **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA**.
Vu le procès verbal n° [REDACTED] du conseil d'administration de l'entreprise (CA) séance des [REDACTED] portant résolutions n° [REDACTED] désignant [REDACTED] en qualité de Directrice Générale (DG) par intérim de l'Entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES**.
Vu la note n° [REDACTED] du [REDACTED] portant prolongation de l'intérim de [REDACTED] en qualité de Directrice Générale (DG) de l'Entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES**.
Vu la décision n° [REDACTED] du [REDACTED] portant positionnement de [REDACTED] au poste de [REDACTED] de l'Unité Transformateurs (O [REDACTED]).
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu la décision n° [REDACTED] du [REDACTED] portant confirmation de **Monsieur [REDACTED]** au poste de **Contrôleur Qualité (Entrée Matières)**, au sein de l'**Unité Transformateurs**, Service **Contrôle Qualité**.
Vu le courrier n° [REDACTED] du [REDACTED] émanant de la hiérarchie du sus-nommé.
Vu l'avis favorable émis à cet effet par la Direction de l'Unité Transformateurs.

DECIDE


ARTICLE 01 : Il est octroyé à **Monsieur [REDACTED]** occupant le poste de **Contrôleur Qualité**, une prime de technicité d'un taux de [REDACTED] de son salaire de base.

ARTICLE 02 : Le taux de prime fixé à l'article 01 est révisable dans les mêmes formes, sur appréciation de la hiérarchie compétente.

ARTICLE 03 : Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet, à compter du **01.01.2022**.

[REDACTED] **Unité Transformateur**
[REDACTED]
[REDACTED]

Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.86 - Fax : 026 / 34.14.24


ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
 EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Dotés par action au capital de 2 763 000 000 DA

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'UNITE TRANSFORMATEURS
SECTION GESTION DU PERSONNEL/PAE

AZAZGA, LE

REF: _____

DECISION

LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître _____ en date du _____ portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA.
 Vu le procès verbal du conseil d'administration de l'entreprise (CA) du _____ portant résolution n° _____ désignant Monsieur _____ en qualité de Président Directeur Général (PDG) de l'Entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.
 Vu le contrat de travail ref. _____ du _____ désignant _____ au poste de Directeur de l'Unité Transformateurs UTR.
 Vu la loi 90.11 du 21/04/1990, relative aux relations de travail modifiée et complétée.
 Vu la convention collective de l'Entreprise.
 Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
 Vu le procès verbal de négociation Employeur/Syndicat d'Entreprise _____ du _____.
 Vu l'accord collectif n° _____ du _____.

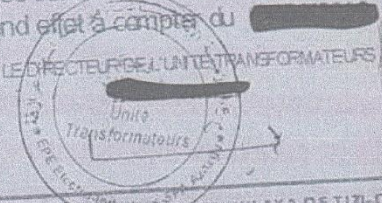
DECIDE

ARTICLE 01/ M. _____ bénéficie d'un avancement horizontal de _____ grade (s).


ARTICLE 02/ A ce titre, la classification de l'intéressé (e) s'établit comme suit:

<u>ANCIENNE SITUATION</u>	<u>NOUVELLE SITUATION</u>
Poste: SOUDEUR N II _____	Poste: SOUDEUR N II (SOT)
Cat: _____ Grade: _____	Cat: _____ Grade: _____
Salaire de Base: _____	Salaire de Base: _____

ARTICLE 03/ Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du _____.



LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS


 Adresse : Route Nationale N° 12 BP 17 34000 AZAZGA 34000 WILAYA DE TIZI-OUZOU
 TEL (026) 34.16.86 FAX (026) 34.14.24

Annexes

Unité Transformateurs

Section Gestion du Personnel & Paie

Azazga, Le _____

N/Réf. :

Monsieur
Département Production
Atelier Construction Mécanique

Objet :
Progression IAEP

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous informer que votre Indemnité d'Ancienneté et d'Expérience Professionnelle a progressé de _____ % au titre de l'Année :

Ancien Taux IAEP = _____ % Date d'effet = 01.02.23

Nouveau Taux IAEP = _____ % Date d'effet = 01.02.24

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Chef de Section Gestion du Personnel & Paie



Copie :

- Dossier
- Intéressé
- Paie

Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.95 - Fax : 026 / 34.14.24

Annexes

AGENCE DES INDUSTRIES ELECTRO-TECHNIQUES
DIRECTION GENERALE
UNITE TRANSFORMATEURS
SERVICE GESTION DU PERSONNEL
REF: [REDACTED]

Azawaj le: [REDACTED]

LA DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [REDACTED] en date du [REDACTED] portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA.
Vu le procès verbal du conseil d'administration de l'entreprise (CA) du 05/05/2009 portant résolution n° [REDACTED] désignant Monsieur [REDACTED] en qualité de Président Directeur Général (PDG) de l'Entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.
Vu le contrat de travail N° [REDACTED] de [REDACTED] désignant [REDACTED] au poste de Directeur de l'Unité TRANSFORMATEURS UTR.
Vu la loi 90/11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'entreprise.
Vu le positionnement de Mr. [REDACTED] au poste de SOUDEUR N II (SOU) au sein de l'UTR/CONSTRUCTION METALLIQUE.
Vu l'accord collectif n° [REDACTED] du [REDACTED] ayant pour objet l'augmentation de 10% du salaire de base.

DECIDE

ARTICLE 01/ Le salaire de base octroyé à Mr. [REDACTED] s'établit comme suit:

Ancienne situation		Nouvelle Situation	
Poste occupé: SOUDEUR N II (SOU)	Grade: [REDACTED]	Poste occupé: SOUDEUR N II (SOU)	Grade: [REDACTED]
Catégorie: [REDACTED]	Grade: [REDACTED]	Catégorie: [REDACTED]	Grade: [REDACTED]
S.Base: [REDACTED] D.A.		S.Base: [REDACTED] D.A.	

ARTICLE 02/ Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du [REDACTED].

LE DIRECTEUR DE L'UNITÉ TRANSFORMATEURS
[REDACTED]
Unité Transformateurs
EPE/ELECTRO-INDUSTRIES SPA AZAZGA N° 2

QMI

Adresse: Route Nationale N°12 BP 17 AZAZGA 15300 WILAYA DE TIZI-OUZOU
TEL (026) 34.16.66 FAX (026) 34.14.74

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

1. -ANZIEU.D et MARTIN.J-Y (2000), « la dynamique des groupes restreints », Paris, 12^e édition, P20-25
2. -au travail et de la performance organisationnelle. Revue Française d'Economie et de Gestion, 2020, P11
3. -Bernard Elyn, « Confluence, groupes de travail et organisations », Gestalt 2013/2 (Numéro spécial), p.248- 249
4. -CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, Ed Ems management et société, Mondeville, 2000, p. 25
5. -Christian BOURION(2001), « Le management sans pouvoir », Paris, Edition ESKA, P 97
6. -Claude Lévy-Lebeyer, « la motivation au travail, modèles et stratégie », 3eme édition, d'organisation, Germain, p.18.
7. -D.Weiss, « Ressource Humaines », ED D'organisation, 2eme édition,1999, Paris, P349
8. -Denis Horman, « Syndicalisme et management participatif », courrier hebdomadaire du CRISP 1991/37 (n° 1342-1343) , P3
9. -H Goa et al (2016) «Application of the suggestion system in the improvement of the production process and productquality control”, IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng .p2
10. -Hélène MASSA(2001), « le travail social avec des groupes », Paris, édition DUNOD, p 144
11. -J.R. Schermerhorn&D.S. Chappell (2002), « Principes de management », édition du renouveau pédagogique p05
12. -JACQUET.S (2013), « du management participatif au management coopératif » Drucker, publié, P5
13. -JAQUES Rojot et all, « comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au Travail, engagement organisationnel », édition De Boeck, Belgique, 2014, p .166
14. -JEAN Matteoli : « le management appelle à une approche pluridisciplinaire » in Management. France. CNOF- n° spécial 87/88. P 29
15. -Jean Michel plane, Théories des organisations, 2edition p10 à 12
16. -JEAN-FREDERIC.B (2008), « les besoins de l'homme. Essai d'après Abraham Maslow », Ed DADGA 1 Edition , France P6

Bibliographie

17. -José ALLOUCHE (Aout 2012), « Encyclopédie des ressources humaine », Paris, 3eme édition : MagnardVuibert, p 206
18. -Lamotte Bruno, « La dynamique de la qualité ». In: Revue d'économie industrielle, vol. 42, 4e trimestre 1987.p21
19. -Laura Mucha, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, gestion et management, 2010, P11.
20. -Maurice THEVENET(2006), « La culture d'entreprise », Paris ,5ème édition, Que sais-je !, P 16.
21. -Olivier MEIER (2009), « DICO du manager », Paris, édition DUNOD, P 51.
22. -P. GOGUELIN, G. MITRANI,« Pour un management participatif: La méthode Pradotropiques ». Edition Hommes et Perspectives, 1994
23. -Patrice Roussel, « rémunération, Motivations et satisfaction », édition Economica, Paris 1996, P 73
24. -PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 21^eédition, Vuibert, Paris, 2016, P1
25. -Philips Harmel « Le management participatif : sens, réalité, action » Paris Edition d'Organisation, 1988 P254
26. -PLANE Jean Michel, Théories des organisations, 2^{ème}éd, Edition DUNOD, Paris, 2003, P38
27. -QUINTON, André. Psychologie d'apprentissage-les motivations. DU de pédagogie, 2007.p3
28. -Roussel, Patrice, Et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). La motivation au travail: concept et théories. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse,2000 P4-5.
29. -ROY.C (1995) « in communication », Bidon ; Tolérance P 29
30. -SaivatorcMauguer, « théories de la motivation », édition Dunod, Paris, 2004, P10.
31. -SOUFIANE, KARRAKCHOU. La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement
32. -VALLERAUD RJ et THILL EE, introduction au concept de motivation, Editionnd études vivantes-Vigot, Laval (Québec),1993, P18.

Bibliographie

Mémoire

- Abdelkader Adla. Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Interface homme machine [cs.HC]. Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010, Français, p37.
- AMAR HOCINI, Cours de psychologie sociale des organisations, : Master 1, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Abderrahmane Mira de Bejaia, 2020/2021. P13.
- MECHRIS et MEDJEHED.C « l'impact de management participatif sur l'intégration des employés » mémoire de master en sociologie des organisations et du travail, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2020, page 5.
- ROUSSEL, Patrice et LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET L'EMPLOI (TOULOUSE). La motivation au travail: concept et théories.
- BEDDACHE.D et AZZOUG.S(2018), « management participatif et leadership » Mémoire de master 2, université Abderrahmane mira, Bejaia, P22
- LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000. P12
- RANDRIANNOHANIVA.A (2017), « l'importance de management participatif dans la performance de l'entreprise », mémoire master 2 en science de gestion, université d'Antananarivo, P8

Site internet

- Principes du plan d'amélioration de la compétitivité – le management participatif : http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1
- Grille managériale Blake et mouton : sur :https://flexjob.fr/grille-managériale-blake-etmouton/?fbclid=IwAR3lHWakk2K64_mauOM6oKPPoGxRA62OwK9BsuDXzt2bVKi4ZOTyVMsHCRE(consulté le 30/05/2021)
- Cours d'introduction au management participatif, cours management (consulté le 02/06/2021) <https://www.cours-gratuit.com/?fbclid=IwAR1Jl6Wj1JUrkW5pW7F>
- Le modèle du management japonais .disponible sur <https://fr.cribd.com/document/73908349/ManagementJaponnais> (Consulté le 02/06/2021)
- <https://www.labelleouvrage.fr/glossaire/?fbclid=IwAR30Xo574PsF9FASpuAxzn6Ot5HVJ4tGttvFoEqnFLISif35RridmMAy4>
- Les 5 principes fondamentaux de management participatif. Le 7 avril 2015, sur le lien : <http://www.petite-entreprise.net> consulté le (21/04/2024)
- Management participatif : Définition, Avantages, et inconvénients. Le 16/04/2024 ? sur le lien <https://agicap.com/fr/article/definition-management-participatif/>

Bibliographie

- http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1 (consulté le 25/04/2024)
- Principe du plan d'amélioration de la compétitive-le management participatif :http://www.qualiteonline.com/dossier-49-le-management-participatif.html?fbclid=IwAR1aSHdr9spgt9rHKTXaIZT_z5BrDmhOmRDAAaBzSCCr7PJBLzCvyIBr39U#chap2_1
- CHOQUETTE, Evelyne. Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation internationale auprès de diplômés de MBA. 2006. P 21, (en ligne disponible sur le site : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1526/a1.4g453.pdf?sequence=1>), consulté le 28/04/2024
- PESQUEUX, Yvon. L'«école des relations humaines» et la question de la motivation. 2020.p 57.
Disponible sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02523223/document>. consulté le 29/05/2024
- SALMA, L. (s. d.). Les théories de la motivation (Classiques et contemporaines), p.11. [Page consulté le 26/02/2022]. Disponible sur le site : https://www.academia.edu/10796898/Les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_Classiques_et_contemporaines
- Forest jacques, Crevier-Braud Laurence, Gagné Marylène. Mieux comprendre la motivation au travail, effectif, Vol 2, N 3, 2009, P 24.(Page disponible sur le site : <https://iss.uqam.ca/wpcontent/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>. Consulté le 1/03/2022.)

Résumé

Ce mémoire explore l'impact du management participatif sur la motivation des salariés, en se basant sur une étude de cas de l'entreprise publique Electro-industrie.

Le management participatif est analysé sous l'angle de ses principes, ses enjeux, et les outils utilisés pour sa mise en œuvre. Cette approche de gestion, qui implique les employés dans les processus décisionnels, vise à améliorer leur engagement et leur satisfaction.

La motivation des salariés est ensuite étudiée à travers différentes théories et facteurs d'influence, permettant de comprendre les mécanismes qui poussent les employés à s'investir dans leur travail.

L'étude de cas de l'entreprise Electro-industrie met en lumière les pratiques spécifiques de management participatif et leurs effets sur la motivation des employés. Les données recueillies sont analysées pour évaluer l'efficacité de ces pratiques.

En conclusion, le mémoire démontre que le management participatif peut être un outil puissant pour renforcer la motivation des salariés, en favorisant leur implication et leur engagement dans l'organisation.

Summary

This thesis explores the impact of participative management on employee motivation, based on a case study of the public company Electro-industrie.

Participative management is analyzed in terms of its principles, its challenges, and the tools used for its implementation. This management approach, which involves employees in decision-making processes, aims to improve their engagement and satisfaction.

Employee motivation is then studied through various theories and influencing factors, allowing for an understanding of the mechanisms that drive employees to invest in their work.

The case study of Electro-industrie highlights the specific practices of participative management and their effects on employee motivation. The collected data is analyzed to evaluate the effectiveness of these practices.

In conclusion, the thesis demonstrates that participative management can be a powerful tool for enhancing employee motivation, by fostering their involvement and commitment to the organization.

Tables des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre I : le management participatif

Introduction 8

Section 01 : Introduction au management participatif..... 9

1.1. la généralité sur le management participatif : 9

1.1.1. La réaction du modèle taylorien : 10

1.1.2. La naissance de management participatif selon l'école des relations humaines 11

1-2 Définition du management participatif et quelque concept : 15

Section 2 : Les principes et enjeux du management participatif 21

2.1. Les principes du management participatif : 21

2.1.1. Mobiliser le personnel 22

2.1.2. Mettre en place une politique de développement personnel 22

2.1.3. Déléguer du pouvoir 22

2.1.4. Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées 22

2.1.5. Mettre en place une régulation 22

2.2. Les qualités du manager participatif 23

2.2.1. Le sens de l'écoute 23

2.2.2. La communication 23

2.2.3. Le respect de l'autre 23

2.2.4. Le dialogue 24

2.2.5. La délégation 24

2.3 Les facteurs de succès du management participatif et les qualités du manager participatif
..... 24

2.3.1. Détermination des problèmes à résoudre ainsi que des objectifs à atteindre ; 24

Tables des matières

2.3.2. Suppression des contradictions entre le discours et la réalité	24
2.3.3. Formation pour la participation	24
2.3.4 Etablissement d'un climat de participation	26
2.4. Avantages et limites du management participatif	26
2.4.1. Les avantages du Management participatif	26
2.4.2. Les limites de MP.....	28
Section 03 : les outils du management participatif.....	29
3.1. Les groupes d'amélioration	29
3.1.1. Groupes de résolution de problèmes (ou cercles de qualités)	29
3.1.2. Les groupes de travail (ou groupes projets)	30
3.2. Le système de suggestions	31
3.3. Le plan d'amélioration de la compétitivité (PAC)	31
3.4. L'impact de management participatif sur la motivation des salariés	32
Conclusion.....	34

Chapitre II : La motivation des salariés

Introduction	36
Section01 : la généralité	37
1.1. Historique de la motivation	37
1.2. Définition de la motivation	38
1.3. Les types de la motivation.....	39
1.3.1 La motivation extrinsèque	40
1.3.2. La motivation intrinsèque.....	41
1.4. Le processus de la motivation	42
1.5. Les caractéristiques de la motivation	43
1.5.1 Le déclenchement du comportement.....	43
1.5.2 La direction du comportement	43
1.5.3. L'intensité du comportement.....	44
1.5.4. La persistance du comportement.....	44

Tables des matières

Section02 : les théories de la motivation.....	45
2.1. Les théories de contenu 41.....	45
2.1.1 La théorie des besoins d` Abraham Maslow	45
2.2. La théorie bi-factorielle de la motivation d`après HERZBERG	47
2.3. Les théories du choix cognitif	49
2.3.1. Théorie des attentes (V I E) de vroom 1964	49
2.4. Les théories de l`autorégulation et de la métacognition.....	50
2.4.1. La théorie de l`autodétermination ou autorégulation (Deci et Ryan,2000)	51
Section03 : Les facteurs d`influence de la motivation au travail	53
3.1. La motivation par la promotion :	53
3.2. La motivation par la gestion des carrières.....	53
3.2.1. Le rôle de la gestion des carrières dans la motivation du personnel	54
3.3. La motivation par l`évaluation des compétences	54
3.4. La motivation par les conditions de travail	55
3.4.1. La qualité du climat social.....	55
3.4.2. La convivialité au travail.....	55
3.4.3. La rémunération par le travail lui-même.....	55
3.5. La motivation par les conditions de rémunération	56
3.5.1. Les conditions de la rémunération directe.....	56
3.5.2. Les conditions de la rémunération indirecte.....	57
3.6. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences	57
3.7. La rémunération	58
3.8. L`environnement de travail pour améliorer la motivation des salariés	58
3.9. La reconnaissance envers les salariés.....	59
3.10. La formation	59
Conclusion.....	60

Chapitre III : Etude de cas de l`entreprise publique Electro –industrie

Introduction	62
Section 01 : Présentation de l`organisme d`accueil	63

Tables des matières

1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries	63
1.2. Présentation de l'Electro-industries	63
1.2.1. Localisation de l'Entreprise	63
1.2.2. Domaine d'activité	63
1.3. Organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES	64
1.4. Présentation des unités	65
1.4.1. Unité transformation (U.T.R)	65
1.4.2. Unité moteurs électrique (U.M.E)	66
1.4.3. Unité Prestations Techniques : (U.P.T)	66
1.5. La qualité au sein d'Electro-Industrie	67
1.5.1. La politique qualité.....	67
Section02 : les outils de la motivation au sein de l'entreprise LENEL :	69
2.1. La gestion des carrières	69
2.2. La promotion	69
2.3. Hygiène et sécurité	70
2.4. La gestion de santé	71
2.5. La rémunération	72
2.6. Le management et la communication.....	73
2.7. La reconnaissance	74
Section 03 : Analyse et interprétation des données	76
Conclusion	97
Conclusion générale	99
Les recommandations	
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	