

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT SCIENCE DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

Réaliser en vue de l'obtention du diplôme de master en Science de Gestion
Option : Gestion des Ressources Humaine

Thème

**Le système de valeur et motivation des
employés dans une sphère publique
Cas : ONAAPH TIZI-OUZOU**

Réalisé par :

- MEBTOUCHE Anis
- IDDIR Hocine

Dirigé par :

- Mr : KABENE Ahmed

SOUTENUE DEVANT LE JURY COMPOSE DE :

M ^{me} . AOUDIA Fairouz	MCA ;UMMTO	Présidente
M ^r . GUEDECHE Khaled	MAA ;UMMTO	Examineur
M ^r . KABENE Ahmed	MCA ;UMMTO	Rapporteur

Année universitaire : 2023/2024

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.

En premier lieu, on tient à remercier chaleureusement notre promoteur Monsieur « **KABENE Ahmed** », pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son soutien tout au long de cette étude. Son expertise et ses encouragements ont été d'une aide précieuse.

On aimerait également exprimer notre gratitude et nos sincères remerciements aux membres de jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail

Nos remerciements s'adressent aussi à Monsieur « **BELKAI Moussa** » le chef de département, d'administration et de moyen, ainsi que Monsieur « **IDDIR Rachid** » de nous avoir encadré tout au long du stage.

Nous désirons exprimer notre gratitude au personnel de l'**ONAAPH**, qui nous a soutenus durant notre stage.

Dédicaces

Dédicace de Hocine :

Je dédie ce modeste travail à : A mes chers parents, que nulle dédicace ne puisse
exprimer mes sincères sentiments,

Pour leur patience illimitée, leur encouragement continu, leur aide, en
Témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices

À me chère sœur « Sihem».

À mon frères « Omar».

À mon chère binôme « Anis»

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit

Possible, je vous dis merci.

Et pour finir à ma défunte grand-mère qui nous a quittés cette année.

Dédicace d'Anis :

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur
soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A ma chère sœur «Dihia » pour son encouragement permanent, et son soutien
moral,

A mon petit frère «Rabah » pour son appui et son encouragement,

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de
votre soutien infaillible,

Merci d'être toujours là pour moi.

Introduction général 01

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE VALEUR DANS LES ORGANISATION

Introduction

- **Section 1 : le concept du système de valeur**
- **Section 2 : le système de valeur au sein d'un office public**

Conclusion

CHAPITRE 2 : DYNAMIQUE DE MOTIVATION DANS UNE SPHERE PUBLIQUE

Introduction

- **Section 1 : Le facteur motivation des employés**
- **Section 2 : le système de motivation dans une sphère publique**

Conclusion

CHAPITRE 3 : ETUDE DE SYSTEME DE VALEUR AU SEIN DE L'ONAAPH

Introduction

- **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (ONAAPH)**
- **Section 2 : Les résultats de l'enquête**

Conclusion.....

Conclusion général

Bibliographie

Annexes

Liste des figures :

FigureN°01 : Pyramide des besoins de MASLOW.

FigureN°02 : Diagramme de la théorie de la motivation de Herzberg.

Liste d'images :

ImageN°01 : Prothèse d'avant-bras Myo-électrique

ImageN°02 : Prothèse définitive kit en aluminium

ImageN°03 : Attelle mains et doigts en polyisoprene

ImageN°04 : Botte articulée à la cheville en polyéthylène

ImageN°05 : Une gamme d'aides auditives super puissante

ImageN°06 : Poche colostomie

Introduction Général

La fonction des ressources humaine joue un rôle crucial en assurant à l'entreprise un capital humain toujours au meilleur de ses compétences. De plus, elle est dans le devoir de chercher à apporter une valeur ajoutée, dans cette perspective, les ressources humaines sont considérées comme un facteur de développement non négligeable car toute organisation progresse grâce à son capital humain. Là ou rentre en jeu la motivation par le système de valeur mit en vigueur au sein de l'organisation.

Les valeurs sont des idéaux auxquelles les membres d'une société adhèrent ou des perceptions personnelles qui sont partagé au sein d'une communauté. Dans une entreprise, le système de valeur est représenté sous forme de codes d'éthique de déclarations de mission ou de vision. Ce système peut dicter les actions des individus dans une entreprise en fixant des buts précis, ainsi il constitue une morale qui donne à ces individus les moyens d'évaluer et de construire une éthique personnelle. Il repose sur trois valeurs fondamentales qui sont : l'intégrité, diversité et inclusion ainsi que l'éthique.

La mise en place du système de valeur dans une entreprise et son adoption par ses employés est une tache cruciale. Chaque entreprise veille à transmettre ses valeurs d'une manière claire via une stratégie de gestion des ressources humaines basées sur le concept de motivation.

Le but de notre étude et de répondre à la question suivante :

Comment le système de valeur influence-t-il la motivation des employés, et quel est son rôle dans la culture organisationnelle ?

De la question principale découlent les questions secondaires suivantes :

Comment le système de valeurs influence-t-il la culture organisationnelle et la motivation des employés ?

Comment les comportements et la pratique managérial sont-ils influencés par les systèmes de valeur au sein d'un office public ?

Comment le système de valeur intervient-il afin d'influencer la motivation des employés au sein de l'ONAAPH TIZI OUZOU ?

Dans le cadre de cette étude, deux hypothèses principales ont été formulées afin de mieux comprendre notre sujet d'étude qui porte sur le système de valeurs et motivation des employés au sein d'un office public à caractère sociale.

Hypothèse 01 : Les pratique gestionnaire sont des leviers important pour l'intégration des valeurs de l'organisation dans les pratiques quotidiennes des employés contribuent d'une manière décisive au bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette hypothèse, met en évidence l'importance que les actions de gestion soient en accord avec les valeurs de l'entreprise, ce qui favorise l'adoption de ces valeurs par les employés, ce qui, de son côté, favorise l'efficacité opérationnelle et la cohésion au sein de l'entreprise.

Hypothèse 02 : Le système de valeur impacte d'une manière direct l'engagement des employés vis à vis à leurs tâches quotidiennes.

Cette hypothèse illustre que l'adhésion des employés aux principes de l'organisation renforce leur implication dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Autrement dit, lorsque les principes de l'entreprise sont clairement exprimés et partagés, ils ont un impact positif sur la motivation et l'engagement des employés dans leur travail quotidien.

Le choix de ce sujet d'étude « système de valeur et motivation des employés dans une sphère publique à caractère sociale » s'est basé sur les motifs suivants :

Le système de valeur joue un rôle très important dans la création d'une culture organisationnelle.

Grace à l'évolution de l'environnement organisationnel, l'intérêt de recourir au système de valeur devient important pour garantir l'efficacité des agents et le maintien de l'avantage concurrentiel.

Enfin, le fait que cette thématique soit en adéquation avec la formation suivie au sein de l'ONAAPH.

Au fur et à mesure de l'évolution de notre travail, nous avons souhaité comprendre ce qu'est un système de valeur dans une organisation. Il est primordial de s'intéresser d'abord à son histoire, ainsi qu'à son évolution et ses définitions qui le composent. Il est important aussi de comprendre ce système au sein d'un office public, pour ce faire nous avons mené une étude de plus près chez **l'ONAAPH (Office National d'Appareillage et Accessoires pour Personnes Handicapées) TIZI OUZOU**. Notre objectif étant de comprendre son mécanisme, sa création d'une culture organisationnelle et sa contribution à la motivation des employés.

Dans le but de mener une recherche accomplie et parvenir à fournir une analyse pertinente concernant notre domaine d'étude, une étude documentaire approfondie a été réalisée, accompagnée d'une enquête sur le terrain et un questionnaire.

Afin de réaliser cette étude, on s'est basée sur les lectures théoriques (ouvrage, revue, rapport, sites internet, document interne...etc.) qui sont en lien direct ou indirect avec la fonction RH et le système de valeur.

Pour la partie pratique, l'enquête a été menée au sein de l'office public ONAAPH. Afin de récolter des informations, un questionnaire réalisé avec soins a été mis en place pour nous permettre de répondre aux différentes questions, et des entretiens avec des responsables de cette organisation.

Pour une bonne compréhension de ce projet, nous avons structuré le travail en trois chapitres. Les deux premiers chapitres sont dédiés aux concepts théoriques du système de valeur et de la motivation au sein de l'entreprise. Le troisième chapitre concerne le cas pratique étudié au sein de l'ONAAPH.

➤ Dans le premier chapitre, nous allons traiter d'une manière théorique le concept du système de valeur. Nous commencerons par présenter un historique et définir les notions nécessaires pour pouvoir comprendre ce système. Ensuite, nous allons décrire le système de valeur précisément dans une sphère publique

➤ Dans le second chapitre, nous examinerons la motivation d'une manière générale. On exposera ces divers aspects, définition, histoire et les facteurs liés à la

motivation. Puis nous parlerons sur la motivation dans la sphère publique plus précisément. Nous allons traiter la motivation dans un office public, son importance et ces défis.

➤ Le troisième chapitre, est dédié à notre étude de cas. Nous commencerons par la présentation de l'organisme d'accueil. Ensuite, nous étudierons le système de valeur et motivation des employés au sein de cet organisme. Enfin, nous allons présenter les résultats de la nôtre recherche.

Chapitre 1

Le système de valeurs dans les organisations

Introduction :

Dans le contexte actuel des affaires, caractérisé par une concurrence croissante et une évolution rapide des attentes sociétales, les organisations sont confrontées à des défis inédits. Devant ces enjeux, le système de valeurs d'une organisation s'avère être un élément clé, non seulement pour sa pérennité, mais aussi pour sa réussite. Les valeurs organisationnelles sont les principes éthiques et moraux qui orientent les choix et qui influencent les comportements et bâti la culture de l'entreprise, ces valeurs sont partagées par les membres de l'organisation qui forme une base sur laquelle repose une culture organisationnelle cohérente le système de valeur joue donc un rôle considérable dans les organisations, mais ça conceptualisation et sa gestion demeurent des domaines qui méritent d'être approfondis.

Selon EDGAR Schein¹, le système de valeur est décrit comme étant à la fois déclaré et opérationnel.

- Les valeurs déclarées sont celles qui sont explicitement énoncé par l'organisation souvent sous forme de codes d'éthique de déclarations de mission ou de vision.
- Les valeurs opérationnelles sont celles qui sont réellement pratiquées et observées au sein de l'organisation ce qui peut parfois diffère des valeurs déclarées.

Un système de valeur fort et positive peut attirer des talents et contribuer à la satisfaction, et a la rétention des talents, ce le dit que les valeurs servent de boussole morale pour l'organisation et assurent la réduction des risques et la violation de la réglementation.

Dans ce chapitre nous allons mettre en avant deux sections. La première section porte sur le système de valeur de manière générale en présentant son origine ainsi que les différentes valeurs fondamentales, la deuxième section porte sur le système de valeur au sein d'un office public de manière spécifique en démentant les ses fondements ainsi que les valeurs primordiales pour un office public.

1 Histoire: Origines et évolution :

Les fondements des systèmes de valeurs remontent à l'Antiquité, avec les Premières codifications de principes moraux et éthiques par les grandes Civilisations et religions, ou on peut citer le cas de la Mésopotamie ou Hammourabi qui posait des règles de conduite et de justice, et ça remonte au 18^{ème} siècle². Par contre le cas de l'Asie autre fois, les enseignements de Confucius et du bouddhisme ont façonné un système axé sur l'harmonie social, la piété familiale, la compassion et la sagesse intérieur³, le 15-16^{ème} siècle la renaissance a vu le jour où elle favorise un renouveau des valeurs humaines en mettant l'accent sur la raison, la connaissance et l'épanouissement humain. Des humanistes comme Érasme (1466-1536) ont critiqué les dérives de la religion⁴.

L'évolution des sociétés, des économies et des philosophies managériales au fil du temps reflète l'évolution complexe et vaste du système de valeurs au sein des organisations. Traditionnellement, les entreprises se focalisaient sur la rentabilité et l'efficience

¹ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. Voir chapitre 2, pages 23-27.

² Roux, G. (1992). *Ancient Iraq*. Penguin Books.

³ Confucius. (1997). *The Analects*. (Trans. Arthur Waley). Everyman's Library.

⁴ Nauert, C. G. (2006). *Humanism and the Culture of Renaissance Europe*. Cambridge University Press.

opérationnelle, les valeurs non économiques étant peu prises en compte. Néanmoins, durant le deuxième millénaire et surtout à la fin de celui-ci, un changement important s'est opéré dans la façon dont les organisations envisagent et intègrent les valeurs dans leur fonctionnement. L'accent était mis sur l'efficacité, la production de masse et l'innovation technique pendant la période industrielle du 18e au début du 20e siècle⁵. Les valeurs étaient principalement axées sur les bénéfices et la croissance économique. Les valeurs dominantes au début du XXe siècle étaient l'efficacité opérationnelle et la hiérarchie organisationnelle grâce à l'émergence de la théorie classique du management, incarnée par des figures telles que Frederick Taylor et Henri Fayol. Au milieu du 20eme siècle les théories des relations humaines ont mis en lumière l'importance de la satisfaction des employés, de la motivation et du bien-être au travail, suggérant que le respect de ces valeurs pouvait également conduire à une meilleure performance. De 1960 à 1980 l'apparence des droits civiques, l'égalité, et plus tard les préoccupations environnementales ont commencé à influencer la manière dont les entreprises envisageaient leur rôle.

2 Valeurs fondamentales :

Afin de mieux appréhender le fonctionnement interne, il est essentiel de se pencher sur les principes essentiels du système de valeur en entreprise, qui forment le fondement de notre culture organisationnelle et ont un impact sur tous les aspects de notre activité.

➤ **Éthique**

L'éthique consiste en des relations fondées sur la confiance et la collaboration, ce qui la rend possible pour l'entreprise d'influencer sa performance sociale et de constituer ainsi une stratégie compétitive. La responsabilité sociale de l'entreprise se manifeste par des principes qui orientent l'activité et offrent des indications pour sa politique et ses interactions avec l'environnement⁶.

➤ **Responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

Ainsi, le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise incarne la mise en pratique du cadre conceptuel du développement durable au sein des entreprises. Selon elle, une entreprise doit prendre en compte non seulement sa rentabilité et sa croissance, mais également prendre en compte les préoccupations de toutes ses parties prenantes telles que les employés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, la société civile, les ONG, etc. L'importance des entreprises dans la création et la distribution des richesses amène donc toutes les institutions à leur demander des explications sur les conséquences de leurs actions⁷.

⁵ Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press.

⁶ NAFZAOUI Mohammed Achraf(2020) « La pratique de l'éthique et la performance de l'entreprise » Revue Internationale du Chercheur page : 286.

⁷Marc BOLLECKER, Pierre MATHIEU, Claude CLEMENTZ (2006), « LE COMPORTEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DES ENTREPRISES : UNE LECTURE DES TRAVAUX EN COMPTABILITE ET CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE PERSPECTIVE NEO-INSTITUTIONNALISTE ». Page : 02

➤ **Intégrité**

L'intégrité consiste à agir de façon éthique ou morale. Cependant, le terme « intégrité » n'a pas pour beaucoup de gens la même signification négative que le terme « éthique », et il n'a pas non plus la dimension moralisatrice que le terme « moralité » porte souvent. L'intégrité implique à la fois de respecter ses propres normes de comportement les plus élevées et de se conformer aux normes éthiques et morales. Dans le but d'agir avec intégrité, une entreprise doit avoir une compréhension solide de ses propres valeurs, une imagination morale et un courage moral⁸.

➤ **Innovation**

L'innovation permet d'accomplir ses objectifs stratégiques, d'accroître sa compétitivité, de se démarquer et de générer de la valeur. Une innovation consiste à réaliser un produit (bien ou service) ou un procédé nouveau ou considérablement amélioré, à mettre en place une nouvelle méthode de commercialisation ou à organiser les pratiques de l'entreprise, à organiser le lieu de travail ou à établir des relations extérieures⁹.

➤ **Diversité et inclusion**

La gestion de la diversité et l'inclusion englobe toutes les politiques, dispositifs et acteurs qui contribuent, de manière implicite ou explicite, à la lutte contre les discriminations et à la promotion de l'égalité des chances pour tous, au sein des organisations. Les entreprises et les organisations cherchent à encourager la prise en compte des différences comme une source de valeur pour chacun et pour l'organisation¹⁰.

➤ **Qualité**

La qualité au sein des organisations est de fournir un service qui répond aux besoins de leurs clients. Cette mission est essentielle (satisfaire les besoins de leurs clients) qui importe énormément pour le bon fonctionnement et la réputation de l'organisation¹¹.

3 La personnalité et les valeurs organisationnelles :

L'identité d'une entreprise repose sur sa personnalité et ses valeurs organisationnelles. Elles établissent notre identité, notre comportement et nos valeurs dans notre environnement professionnel. En incorporant notre personnalité et nos principes organisationnels dans notre vie quotidienne, nous construisons une entreprise qui est résiliente, éthique et orientée vers l'avenir. Notre particularité réside dans cette combinaison unique qui nous permet de rester fidèles à notre mission tout en nous ajustant aux changements du marché¹².

⁸ Jean-François ROUGÉ May (2008), L'INTEGRITE ORGANISATIONNELLE. L'intégrité de la GRH peut-elle constituer un facteur de performance de l'entreprise ?, Page 3

⁹ DR. Salima BELEULMI (2019/2020), INITIATION EN MANAGEMENT DE L'INNOVATION Année universitaire : Page : 01

¹⁰ CEO of R. Thomas Consulting & Training, Inc., et directeur de l'institut américain du management de la diversité.

¹¹ Juran (J), « La qualité de service dans les entreprises », éd d'organisation, Paris, 2001, P.11.

¹² Renée Michaud¹, Alina N. Stamate² et André Durivage, (Novembre 2018), Les liens entre la personnalité et les valeurs organisationnelles Université du Québec en Outaouais, renee.michaud@uqo.ca 2 École de science et gestion Volume 4 No 1, Page : 38.39

3.1 Les Fondements de la personnalité individuelle

On peut définir la personnalité comme l'ensemble des habitudes stables et des tendances comportementales, cognitives et émotionnelles des individus. La perspective que nous avons adoptée est la théorie des traits de personnalité qui se concentre sur des caractéristiques stables et des dispositions générales. D'après le modèle à cinq facteurs (Big five), la personnalité est organisée en cinq éléments principaux : l'amabilité, l'esprit consciencieux, l'extraversion, l'ouverture et la stabilité émotionnelle. Chaque élément comporte un ensemble de caractéristiques¹³.

3.2 Les Valeurs Organisationnelles

Selon (Rokeach, 1973 : 5), « **an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence** ». Il fait également référence au fait que les valeurs sont des éléments préalables aux attitudes et qu'elles jouent un rôle essentiel dans la personnalité des personnes. Le concept de valeurs est décrit comme un phénomène intrinsèque qui oriente les individus vers ce qui est fondamentalement bien ou mal¹⁴.

3.3 La différence entre la personnalité et les valeurs organisationnelles

Les variations et les connexions entre la personnalité et les principes Des recherches ont fait la distinction entre la personnalité et les valeurs individuelles. D'abord, les valeurs sont considérées comme des indicateurs plus précis des comportements en raison de leur nature motivationnelle, tandis que les caractéristiques de personnalité sont considérées comme des indicateurs plus précis des dispositions des individus. Ensuite, la génétique joue un rôle plus important dans les caractéristiques de personnalité, tandis que l'apprentissage, l'expérience et la socialisation jouent un rôle plus important dans les valeurs, les premiers étant plus stables et moins sujets à modification que les seconds. Il existe une troisième distinction significative : la personnalité semble avoir un impact sur les comportements avec peu de contrôle cognitif, tandis que les valeurs ont un impact sur les comportements sous contrôle volontaire.

Donc, les valeurs ont une influence sur les objectifs visés tandis que les caractéristiques de personnalité ont une influence sur le degré et la persistance des efforts pour atteindre ces objectifs. Dans cette optique, il est envisageable que des conflits se produisent entre les valeurs en termes de leur dimension évaluative, ce qui n'est pas le cas pour les caractéristiques de personnalité. Enfin, les caractéristiques individuelles diffèrent en fréquence et en intensité, tandis que c'est l'importance relative des valeurs ou la hiérarchie des valeurs qui sont significatives¹⁵.

¹³ McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). *An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications*. Journal of Personality, Page 177

¹⁴ HEC MONTRÉAL, Amélie Néron : (Décembre 2007), L'influence des valeurs organisationnelles sur le comportement de citoyenneté organisationnelle : le rôle médiateur de soutien, de la confiance et de l'engagement organisationnel affectif, p 10

¹⁵ Michaud, R., Stamate, A. N. & Durivage, A. (2018). Les liens entre la personnalité et les valeurs organisationnelles. *Humain et Organisation*, 4(1), P 39. <https://doi.org/10.7202/1095898ar>

4 Classification des valeurs :

Les valeurs jouent un rôle essentiel dans la cohésion sociale et les tensions. Elles sont classifiées par Schwartz considéré comme étant les valeurs de base pour un bon fonctionnement d'une organisation¹⁶ :

➤ **Réalisation** : Épanouissement personnel : En lien direct avec le succès personnel et la mise en évidence de compétences et de réussites dans la vie.

➤ **Stimulation** : Les libertés personnelles peuvent être perçues comme une façon de chercher la diversité et les défis dans la vie. La démocratie encourage un cadre propice à la transformation et à la remise en question en offrant aux individus la possibilité de participer activement à la prise de décisions.

➤ **Auto-direction** : La tolérance représente une expression de l'autonomie dans la pensée et l'action, offrant aux personnes la possibilité de vivre et de laisser vivre. Cela nécessite une mentalité ouverte et une volonté de comprendre et d'accepter des points de vue et des modes de vie différents.

➤ **Bienveillance** : Solidarité, soutien aux autres : Il représente l'aptitude à prendre soin et à soutenir ceux qui nous sont chers.

➤ **Tradition** : Les croyances et les pratiques sont souvent profondément ancrées dans les traditions et sont transmises de génération en génération.

➤ **Conformité** : La tolérance, bien qu'elle puisse être perçue comme une expression de l'auto direction, peut aussi être perçue comme une forme de conformité, où les individus agissent de manière à ne pas perturber les autres et à préserver l'harmonie.

➤ **Sécurité** : Le droit en tête : Crée une sensation d'ordre et de stabilité au sein de la société. La paix offre un cadre sécurisé et dépourvu de conflits. En garantissant l'égalité, on encourage un climat stable et prévisible au sein de la société.

➤ **Hédonisme** : L'hédonisme est considéré comme une approche philosophique qui vise à élever le plaisir au rang de valeur suprême, au point d'en faire le sens de l'existence¹⁷.

➤ **Pouvoir** : Lorsque les acteurs collaborent au sein d'une entreprise, il y a naissance d'interactions entre eux et émergence du pouvoir. Ce pouvoir se manifeste sous une forme spécifique l'autorité qui représente la légitimité du pouvoir du point de vue de l'organisation¹⁸

¹⁶ Schwartz : la structure des valeurs dans quarante sociétés européennes Une approche exploratoire basée sur la théorie de Shalom Schwartz par Antonio Alaminos page : 15

¹⁷ Frédéric ROGNON, « L'hédonisme » (octobre 2012). Page : 01

¹⁸ Catherine DESSINGERS, « Concept de pouvoir dans les organisations » page : 05

4.1 Dimensions des systèmes de valeur :

La dimension du système de valeurs se manifeste par l'ensemble des principes et des croyances qui guident les comportements et les décisions des individus ou des organisations, influençant ainsi leur vision du monde et leurs interactions sociales.

4.2 Influence et Implications des Systèmes de Valeur

À mesure que les objectifs deviennent plus importants, la motivation à les planifier avec soin augmente. L'importance d'une valeur dans la hiérarchie des valeurs d'une personne augmente lorsque celle-ci élabore des projets qui l'expriment dans son comportement. Le fait de réaliser des projets encourage les individus à se concentrer sur les aspects positifs des actions qu'ils envisagent plutôt que sur leurs aspects adverses. Cela consolide leur confiance en leur aptitude à atteindre les objectifs qu'ils apprécient et renforce leur aptitude à persévérer en cas d'obstacles ou de distraction dans leur effort. La hiérarchie des valeurs d'un individu, en incitant les individus à planifier des actions en lien avec les valeurs les plus essentielles pour lui, favorise également les comportements qui sont à la base de ces valeurs¹⁹.

4.3 Approches Théoriques des Dimensions des Systèmes de Valeur

Les dimensions des systèmes de valeur peuvent être explorées à travers trois approches théoriques principales :

4.3.1 Approche Hiérarchique de Rokeach :

La théorie de la valeur de Rokeach permet de saisir les valeurs sociales et personnelles. La hiérarchie des valeurs est basée sur leur importance relative pour l'individu, ce qui entraîne diverses orientations de valeurs. Les valeurs sont des convictions persistantes concernant un comportement particulier ou un état final d'existence qui est personnellement ou socialement préférable à un comportement ou à un état d'existence final opposé ou inversé²⁰.

4.3.2 Approche Culturelle de Hofstede :

Selon Hofstede (1980), la culture est perçue comme une élaboration mentale collective. Il est possible de définir la culture comme un cadre commun à un groupe d'individus qui regroupe un ensemble de normes et de valeurs qui influencent leurs actions et leurs choix. La culture de l'entreprise propose un contexte de compréhension particulier, qui fluctue en fonction de variables telles que les normes sociales²¹.

4.3.3 Théorie des Valeurs de Schwartz :

Schwartz a proposé un modèle des valeurs humaines fondamentales qui constitue une avancée majeure dans la compréhension du fonctionnement des valeurs. Dans la théorie des valeurs de

¹⁹Shalom H. SCHWARTZ, (2006), « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications » page : 955.

²⁰Alaminos-Fernández, Antonio y Alaminos, Antonio (2023) Rokeach: La structure des valeurs de quarante sociétés européennes. Une approche exploratoire basée sur la théorie de Milton Rokeach. ObetsCienciaAbierta: Universidad de Alicante, P07

²¹Moalla, E. (2016). Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede vs Schwartz vs Globe. Management international International Management Gestión Internacional, P27. <https://doi.org/10.7202/1063703ar>

Schwartz, les valeurs sont définies selon six caractéristiques principales, telles que décrites par son auteur²²:

- Les valeurs sont des croyances associées de manière indissociable aux affects
- Les valeurs se rapportent à des objectifs désirables qui motivent l'action
- Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques : elles s'appliquent à travers toutes les situations
- Les valeurs servent d'étalon ou de critères
- Les valeurs sont classées hiérarchiquement les unes par rapport aux autres et cette hiérarchie est caractéristique de la personne
- L'importance relative des valeurs guide l'action.

5 L'influence de système de valeur sur la culture organisationnelle

Il existe plusieurs manières par lesquelles le système de valeur influence l'organisation Stratégie et positionnement.

La mise en place des valeurs impose le respect des lois et des normes éthiques, ainsi que l'atténuation de tout dommage causé par l'entreprise, mais va bien au-delà de cela. La possibilité de créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale sera l'une des forces les plus puissantes stimulant la croissance de l'économie mondiale. Cette pensée représente une nouvelle manière de comprendre la clientèle et la productivité.

5.1 Rétenition des employées :

Les valeurs individuelles et organisationnelles sont largement en accord avec l'idée que la relation entre les individus et l'organisation favorise l'engagement normatif. Il est donc évident que le comportement des individus et la façon dont ils se comportent envers l'organisation sont influencés par le concept de valeur. Ces dernières, grâce à leur organisation, établissent des normes de comportement et donnent aux individus l'inspiration pour le contenu de la relation. De cette manière, l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise par les individus favorise le maintien d'un fort attachement²³.

5.2 Culture organisationnelle :

Les valeurs sont un concept essentiel lorsqu'il s'agit de la culture organisationnelle. De plus, elles jouent un rôle crucial dans la compréhension des comportements humains et dans leur direction pour atteindre un objectif commun. Les valeurs renforcent la culture d'une organisation et orientent les membres sur ce qui est considéré comme acceptable ou non²⁴.

²²Samuele Meier Les valeurs personnelles de Schwartz étude des liens avec les traits de personnalité et les intérêts professionnels Faculté des Sciences Sociales et Politiques Institut de Psychologie, août 2016, P13.14

²³Sinda Ben SedrineDoghri, (2018),« L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES » Page.60

²⁴ Amélie Néron, (2007) « l'influence des valeurs organisationnelle sur le comportement de citoyenneté organisationnelle le rôle médiateur du soutien, de la confiance et de l'engagement organisationnelle affectif université de Montréal », Page : 09

6 L'impact du système de valeur sur la prise de décision et le leadership :

Le système de valeur influence directement la prise de décision et le leadership, car ses valeurs sont fondamentales pour une organisation, étant donné qu'ils orientent les choix stratégiques des leaders et façonnent leur comportement :

6.1 Influence des Systèmes de Valeurs sur la Prise de Décision :

Le management par valeurs implique de placer les valeurs au centre de toute action et décision au sein de l'entreprise. Le but est donc de recentrer l'organisation sur des valeurs et des principes opératoires partagés afin de renforcer la cohésion et l'adaptabilité de l'organisation. L'art de gérer selon les valeurs dans une perspective de qualité demande de l'inventivité en utilisant des critères et des indicateurs. Il n'est pas possible d'appliquer des techniques et des procédures sans humanité. Il est important de ne pas finir par croire qu'une entreprise peut se programmer comme une machine à commande numérique et penser que les procédures écrites seront ensuite suivies à la lettre en raison de leur existence²⁵.

6.2 Impact des Systèmes de Valeurs sur le Leadership :

Les valeurs jouent un rôle important dans le leadership car les dirigeants établissent une corrélation entre leurs actions et leurs valeurs personnelles. Il est donc crucial de bien saisir leurs propres principes fondamentaux. Les dirigeants ont la possibilité d'explorer leur propre expérience personnelle afin de mieux appréhender leurs passions, leurs valeurs et leurs principes essentiels. Il est possible pour le dirigeant de mieux appréhender ses propres valeurs en réfléchissant aux défis et aux expériences formatrices du passé. Les valeurs et les croyances sont mises à l'épreuve et définies à travers les difficultés de la vie²⁶.

²⁵ FRANCK GATTO, LAURENT DELIEGE, (2019), Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner, P05

²⁶https://crestcom.com/wp-content/uploads/2020/11/EN_Emotional-Intelligence_The-Key-to-Organizational-Success.pdf

SECTION 02: le système de valeur au sein d'un office public.**1 Fondements du système de valeurs dans un office public :**

Les valeurs éthiques sont au cœur même du fonctionnement de l'office public, garantissant à la fois la légitimité et la confiance dans les institutions et l'efficacité et la justice dans la gestion des affaires publiques. Pour toute organisation publique, voici quelques-uns des principes éthiques de base :

Les principes éthiques au cœur de l'office public :

Les principes éthiques dictent les principes fondamentaux au sein d'un office public, ces déferents principes sont :

➤ **Intégrité** : L'intégrité est essentielle pour les travailleurs sociales et les travailleurs sociaux. Cela englobe le fait de ne pas abuser de leur position de pouvoir et de leurs relations de confiance avec les personnes avec lesquelles ils collaborent, ils sont responsables de leur engagement. Ils sont conscients des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle et ne se servent pas de leur position pour en tirer un profit personnel²⁷.

➤ **Transparence** : Pour que le secteur public progresse, il est nécessaire qu'il énonce clairement ses valeurs, qu'il fasse preuve de transparence dans ses actions et qu'il offre des services de qualité. Une approche éthique est donc cruciale pour assurer le bon fonctionnement de l'État, sa gouvernance et sa stabilité²⁸.

➤ **Responsabilité** : Les fonctionnaires doivent être responsables de leurs décisions et actions. La responsabilité figure dans les valeurs fondamentales telle que le respect de la loi, elle permet à chaque 'un d'assumer son acte et sa décision²⁹.

➤ **Équité** : l'équité et la justice organisationnelle permet d'avoir cette égalité qui nous offre le privilège d'avoir un environnement seins sans conflit, l'équité est souvent distingué de deux modalité externe et interne, externe par rapport à la compétitivité salarial et les avantages offert par d'autre entreprise, et l'équité interne est le fait de comparer par exemple leur rémunération par rapport au collègue³⁰.

➤ **Service à l'intérêt public** : les agents publics en pour mission de répondre aux besoins de la société et d'effectuer leur tâche comme étant une obligation, tout en améliorant le bien-être collectif.³¹

2 Pratiques et comportements encouragés dans un office public

La gestion d'un office public nécessite le respect des normes légales et réglementaires, ainsi qu'une conduite dictée par le respect de l'intérêt collectif. Effectivement, en étroite relation avec

²⁷ Fédération internationale des travailleurs sociaux (IASSW), ÉNONCÉ DES PRINCIPES ÉTHIQUES DU TRAVAIL SOCIAL, page : 10

²⁸ Aziz HANTAM, Analyse, Ethique et management public, (2017) page : 316.

²⁹ D. Janett, (1998), L'éthique dans le service public, page 09.

³⁰ Hanane Beddi et Olivier Roques, (2022), Équité, justice organisationnelle, page : 99-105

³¹ Laurent RICHER, (1997) Service Public et Intérêt Privé, page :

la morale, la politique et le droit. Si l'observation d'un référentiel de valeurs est d'ailleurs essentielle dans un domaine d'activité humaine, c'est bien dans celui des offices publics. Le défi y est considérable.

2.1 Qualités professionnelles valorisées dans un office public

Il existe différentes qualités professionnelles primordiales pour une meilleure valorisation de système de valeur au sein d'un office public, parmi ces qualités :

2.1.1 Intégrité et éthique :

Il est primordial que toutes les organisations possèdent de l'intégrité, nous sommes conscients des dommages qui peuvent entraîner une violation de l'intégrité. Dans le cas de l'ONAAPH l'intégrité implique plus que l'honnêteté, c'est un engagement envers un objectif, une vision et un ensemble de valeurs claires.

L'éthique est au centre de la gestion des ressources humaines et de la politique des organisations publiques. Les employés suivent un code de déontologie, alors que l'éthique publique demande une transparence dans la gestion des services publics.

2.1.2 Responsabilité et fiabilité :

La confiance du public est renforcée par la fiabilité, ce qui permet une prestation de services cohérente et performante. Le cas de l'ONAAPH nous prouve l'existence de cette équation là où la majorité des personnes atteintes d'un handicap réclame de l'aide au porte de cette organisation chargée de satisfaire le besoin de leur passion.

2.1.3 Professionnalisme :

Le professionnalisme se traduit par une attitude respectueuse et méthodique lors de toutes les interactions au travail, mentionné par les employés de l'ONAAPH, il est essentiel que les employés respectent des normes de conduite et de performance élevées.

2.2 Compétence, collaboration et adaptabilité : Qualités recherchées

La base sur laquelle repose l'office public est l'ensemble des compétences présentes en elle, car cela influence l'efficacité et la qualité des services rendus au public, parmi les compétences en trouve :

2.2.1 Compétence technique :

Dans la fonction publique d'État, le concept de "compétence" est principalement lié aux référentiels professionnels. Ces outils sont liés à des méthodes de prévision des effectifs et des compétences. Dans des entreprises proches de l'État, une approche de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences a été mise en place, afin de trouver des alternatives aux licenciements. Il s'agit d'établir un état des compétences actuelles, un état des compétences attendues à moyen terme et d'en déduire les mesures à prendre pour passer de la situation initiale

à la situation souhaitée sans faire de licenciement (formations, gestion progressive de la régression d'une fonction par les départs en retraites, recrutement)³².

2.2.2 Collaboration et travail d'équipe :

L'idée générale de l'amélioration du fonctionnement de l'équipe est que ses membres acquièrent la capacité de collaborer en suivant l'évolution des facteurs structurels, alors considérés comme des normes. Cependant, à l'origine, il est difficile de faire une contribution positive et optimale à une activité de travail ou à un projet. un acteur joue un rôle efficace lorsque³³ :

- Il agit en prévision de l'action des autres et en faisant comprendre son action aux autres.
- Non seulement il interagit avec les autres, mais il s'adapte à leurs contraintes, leur communique les informations nécessaires et les aide à atteindre leurs propres objectifs.
- Il établit ses buts en se basant sur les défis et les objectifs supérieurs de son groupe d'appartenance.
- Il s'engage et maintient des liens d'assistance, d'encouragement et de solidarité avec les autres intervenants.
- Il agit en tenant compte des normes de son groupe professionnel d'origine et en les amendant.
- Il est impliqué dans des activités de partage et de valorisation des pratiques professionnelles, ainsi que dans le fonctionnement des retours d'expérience.
- Il prend en considération et gère avec tranquillité les situations de conflit et de confrontation.
- Il exprime sans hésitation et en temps voulu ses incertitudes, ses limites et ses besoins d'assistance afin de ne pas entraver l'action des autres.

2.2.3 Adaptabilité et résilience :

Le concept de résilience est utilisé dans le domaine des administrations publiques. L'idéal est que les administrations publiques agissent de la manière suivante : elles cherchent des ressources, les combinent et les transforment dans le cadre d'un ensemble de procédures pour produire des biens et services publics pour les citoyens. Une administration résiliente se définit ainsi comme celle qui, face à diverses perturbations qui affectent la disponibilité de ses ressources ou le bon fonctionnement de ses processus, est en mesure de continuer à offrir des services et des réalisations similaires au profit des citoyens, puis de se relever du choc et de s'adapter de manière à réduire autant que possible les conséquences supplémentaires de ces perturbations. La résilience a tendance à se définir par des degrés plutôt que par une réalité binaire. En outre, elle peut différer en fonction de la nature du choc dont il s'agit, ou d'une partie de la sphère publique à une autre³⁴.

³² Gilles Jeannot, (2010), La gestion des compétences dans la fonction publique d'état en France, page :05

³³ Yvan LAUZON, (2015) Extrait #19 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION. - ©Blanc & Lauzon TRUCS pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPES & COLLABORER, MBA, P 105.

³⁴OCDE (2021), Panorama des administrations publiques 2021, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>.

2.3 Communication ouverte, claire et empathique : Essentiel pour une administration transparente :

Une bonne communication et le facteur le plus important dans une organisation, de ce fait il doit être appliqué d'une manière saine et dans des conditions appropriées, par ces conditions en sous-entend :

2.3.1. Transparence :

La transparence fait référence à l'information disponible sur un processus et ses résultats, ainsi qu'aux personnes avec lesquelles cette information est partagée. On la présente fréquemment en relation avec le domaine de la communication, dans le but d'informer davantage les employés d'une entreprise concernée des décisions qui y sont prises et du processus utilisé³⁵

2.3.1 Clarté et précision :

La clarté et la précision sont essentielles pour assurer un leadership efficace. Les leaders capables de communiquer de manière claire et de transmettre une vision claire établissent les fondements d'une action réussie et d'un engagement au sein de l'équipe³⁶.

2.3.2 Empathie :

Telle la gestion des conflits demande une compétence essentielle, l'empathie joue un rôle crucial qui est d'être le pont entre les divergences et favorise la résolution de ce dernier, il est nécessaire de saisir les différents aspects de l'empathie pour l'amélioration de celle-ci dans des situations professionnelles et personnelles³⁷

3 Engagement envers la mission de service public : Fondement de la culture organisationnelle

L'attachement des employés à leur entreprise est souvent perçu comme un état psychologique qui définit la relation entre le travailleur et l'entreprise, et qui a diverses répercussions sur leur comportement. L'engagement au sein de l'organisation est perçu comme une combinaison de dimensions émotionnelles, normatives et de continuité. Ainsi, ces dimensions ne sont plus perçues comme des formes d'engagement alternatives, car la relation entre un employé et son entreprise peut comporter divers niveaux de ces trois dimensions. L'implication émotionnelle est le signe d'un lien émotionnel, d'une identification à l'organisation et d'une participation à celle-ci. L'engagement normatif désigne le sentiment d'une obligation envers l'entreprise. L'engagement de continuité concerne la façon dont le travailleur perçoit les dépenses associées au départ de l'entreprise ou l'absence perçue d'autres opportunités d'emploi.

³⁵ Maxime Durocher, « Les impacts de la transparence dans la gestion des talents sur les attitudes et réactions des employés » page : 29-30.

³⁶<https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/taches-et-instruments-de-direction/article/clarte-une-condition-prealable-pour-une-gestion-efficace/>

³⁷<https://www.technologia.com/blogue/articles/1-empathie-cle-d-une-gestion-de-conflit-reussie#:~:text=L'empathie%20est%20une%20comp%C3%A9tence,des%20contextes%20professionnels%20et%20personnels.>

On a démontré que l'implication émotionnelle a les liens les plus significatifs avec la performance professionnelle. Il est suivi de l'implication dans les normes. Il n'y aurait pas de lien entre l'engagement de continuité et les comportements au travail tels que la présence, le rendement au travail et le comportement citoyen au sein de l'organisation³⁸.

4 Gestion des conflits de valeurs dans un office public :

En raison de l'évolution rapide de l'environnement du secteur public, les conflits de valeurs demeureront une préoccupation majeure. L'exercice des intérêts privés peut être contraire à d'autres droits, être impossible ou contre-productif, ou dissuader certaines personnes de chercher un emploi public en raison d'un contrôle trop strict. Une politique contemporaine de gestion des conflits devrait donc chercher à trouver un équilibre en identifiant les risques qui compromettent l'intégrité des organismes publics et des agents publics, en interdisant les formes de conflit inacceptables, en gérant de manière adéquate les situations de conflit, en sensibilisant les organismes publics et les agents publics à l'incidence de ce type de conflits, et en veillant à ce que des procédures efficaces soient mises en place pour identifier, divulguer et gérer les situations de conflit³⁹.

Il n'existe pas mal de principe fondamentaux de la gestion des conflits de valeurs dont servir l'intérêt public aussi la transparence et contrôle public ou les agents doivent agir d'une manière qui est conforme aux exigences d'un strict contrôle public, promouvoir la responsabilité individuel et l'exemple personnel, susciter une culture de communication et divulguer les conflits et les débattre⁴⁰.

5 Impact du système de valeurs sur l'office public.

Les valeurs partagées au sein d'une organisation publique influencent la perception des employés, la motivation à servir l'intérêt général et primordiale, lorsque les valeurs personnelles sont alignées avec les valeurs de l'office ca renforce leur engagement et leur satisfaction⁴¹.

Alors que le terme « valeurs publiques » est intrinsèquement lié à la gestion publique, la quête de légitimité qui y est liée conduit à définir le sens de ce concept aux contours larges et confus. Étant donné que les valeurs sont essentielles à la fois pour l'organisation, la société et l'individu, elles sont également cruciales pour la gestion, y compris dans une perspective publique. Il est important de préciser les liens entre les valeurs et le management public afin de comprendre leur portée gestionnaire, avant de s'intéresser aux enjeux actuels des valeurs publiques.

La capacité de l'organisation à être publique n'est pas innée, mais volontaire, ce qui demande de définir les valeurs qui la composent. La valeur est donc définie comme une évaluation d'un objet ou d'un ensemble d'objets, qui peuvent être tangibles, psychologiques, socialement construits ou une combinaison des trois. Elle se distingue par des éléments cognitifs ou émotionnels, qui ne peuvent être facilement modifiés et qui peuvent être l'occasion d'une action. La notion de valeur

³⁸ Bram Steijn et Peter Leisink, (2006), *Revue Internationale des Sciences Administratives*, L'engagement organisationnel du personnel du secteur public néerlandais (Vol. 72), P 197.

³⁹ OCDE, (2005) « Gérer les conflits d'intérêts dans le service public », page 25

⁴⁰ OCDE (2005), « Gérer les conflits d'intérêts dans le service public », page 27-28-29

⁴¹ Perry, J. L. (1997). *Antecedents of Public Service Motivation*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. Page 183.

est polysémique, selon qu'elle soit utilisée au singulier ou au pluriel, sur un plan individuel ou collectif, ou qualifiée ou non de publique, en raison de cette acception.

La notion valeur publique est une évaluation de la valeur générée par l'action publique en direction des citoyens. L'objectif de la gestion publique est de générer de la valeur pour le public, plutôt que de se limiter à la réduction des dépenses liées à l'action publique. Cette perspective se distingue donc du concept de « valeurs » qui fait référence à des approches plus globales qui combinent les valeurs internes et externes de l'entreprise.

Ainsi, les valeurs peuvent être comprises à différents niveaux d'analyse, mais nécessitent des interactions entre elles pour être compris. C'est ce que les deux principales perspectives sur les valeurs tirées de nombreux travaux tendent à accomplir. D'un côté, la logique cognitive orientée vers le contenu des valeurs les perçoit comme des idées abstraites de ce qui est souhaitable, tant au niveau personnel que collectif et organisationnel. Par ailleurs, l'approche culturelle se concentre sur la transmission des valeurs au sein de l'organisation à travers des objets, des rituels et des symboles. Il s'agit de deux mouvements dans lesquels les valeurs publiques sont inscrites. Cependant, les principes publics demeurent un concept complexe et ambivalent, présentant de nombreux défis pour la gestion des organismes publics⁴².

Conclusion

On a exploré à travers ce chapitre le concept du système de valeurs dans les organisations, en l'explorant dans un premier temps au sein des organisations de manière générale, ensuite on s'est penché sur le système de valeurs au sein des offices publics. Nous avons parcouru dans la première section dans un premier temps le cadre général du système de valeur en retraçant son contexte historique dans un premier temps, ensuite on a identifié les valeurs essentielles qui le constituent. Nous avons également étudié la nature de l'organisation, la typologie des valeurs, ainsi que les différentes facettes du système de valeurs. Par leur combinaison, ces éléments démontrent comment le système de valeurs exerce une influence directe sur la culture de l'entreprise, en influençant les comportements, les normes et les attentes au sein de celle-ci. La deuxième section met l'accent sur le système de valeurs dans le contexte particulier des offices publics. Nous avons examiné les bases du système de valeurs, en mettant en évidence les pratiques et les comportements encouragées qui soutiennent l'engagement envers la mission du service public. En outre, on a étudié la manière dont les conflits de valeurs, qui sont inhérents à tout environnement organisationnel, peuvent être résolus afin de renforcer la cohésion et l'efficacité de l'organisation. En conclusion, nous avons examiné l'influence globale du système de valeurs sur le fonctionnement et la culture d'un office public, mettant en évidence que les valeurs ne sont pas seulement des idées abstraites, mais des éléments structurants qui influencent le succès et l'alignement des objectifs de l'organisation.

⁴² Desmarais, Céline, et Isabelle Sauviat. « Valeur publique ». Encyclopédie du management public, édité par Manel Benzerafa-Alilat et al. Institut de la gestion publique et du développement économique, 2022, <https://doi.org/10.4000/books.igpde.16821>.

Chapitre 2
Dynamique de motivation dans une
sphère publique.

Section 1 : le facteur motivation des employés

Introduction :

Comprendre les dynamiques de motivation des employés devient un enjeu important pour optimiser les performances et améliorer la gestion des ressources humaines. Ce chapitre intitulé dynamique de motivation dans une sphère publique, explore divers aspects de motivation, types et théories dans un sens général et plus précisément dans une institution publique. Nous débuterons par explorer la motivation à partir d'un contexte théorique, ou on met en avant plusieurs théories qui nous permettent d'approfondir le sujet, et qui nous offre l'opportunité d'explorer le facteur de motivation des employés afin de comprendre le mécanisme et le déroulement de celle-ci.

Ensuite, nous nous pencherons sur le système dans une sphère publique, ici nous examinerons la façon sur la quelle est basée la motivation, les structures et les politique mise en place pour soutenir la motivation des employés. A partir des deux sections suivantes du chapitre, on cherche à mettre en avant les défis et les et les opportunités de la motivation dans un secteur public.

1 Notion et définition :

Selon Caroline CUNY (2022), « *« Motivation » vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « motivus » qui veut dire « mobile » et « movere » dont l'équivalent en français est mouvoir. Il signifiait en ancien français « ce qui met en mouvement ». Être motivé est donc cette capacité à se mettre en mouvement. »* ⁴³

La motivation est habituellement définie comme l'action des forces conscient ou inconscient qui détermine le comportement, la motivation est ce qui pousse un individu à agir d'une certaine manier afin d'atteindre un objectif⁴⁴.

2 Le processus de motivation :

On décrit généralement le processus de motivation comme suit un individu qui éprouve un besoin ou un manque qui engendre une certaine tension en lui. Une action est alors mise en place afin de diminuer, voire éliminé, cette tension. Lorsque l'action atteint son objectif, le besoin est comblée et la tension est diminuée ou éliminée. Toutefois, certains auteurs ont développé des modèles plus complexes sur le processus de motivation. Ce cycle de motivation comprend neuf étapes que l'on peut décrire de la manière suivante ⁴⁵:

⁴³Caroline CUNY, (2022), D'où vient la motivation ? Pourquoi certaines personnes en ont-elles plus que d'autres ? ECHOSCIENCES - Grenoble | Partageons les savoirs et les innovation, <https://www.echosciences-grenoble.fr/articles/d-ou-vient-la-motivation-pourquoi-certaines-personnes-en-ont-elles-plus-que-d-autres>

⁴⁴ Catherine VoynetFourboul, (2013), « Motivation », page : 05

⁴⁵https://www.reshomini.com/file/si1691004/download/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL-fi25858657.pdf

- **Le stimulus :** Le corps ou l'esprit signale à l'individu qu'il y a un problème qu'il ressent, que ce soit sous forme de douleurs physiques ou psychologiques. Le souci peut être, par exemple, la soif que l'individu éprouve par l'assèchement de la gorge.
- **Le déséquilibre :** La personne, en ressentant ces douleurs, comprend plus ou moins rapidement les signaux du message qu'elle reçoit et se rend tout de suite compte de ce dont elle a besoin. De cette façon, celui dont la gorge est sèche réalise qu'il a besoin de boire. En revanche, l'individu insatisfait, peut-être en raison de sa solitude, réalise qu'il ressent un besoin de communiquer avec quelqu'un d'autre.
- **La prise de conscience de la solution :** Après avoir identifié le besoin, la personne cherche des solutions qui lui permettront de faire face à celui-ci. De cette manière, l'individu qui a besoin de boire réalise qu'il peut se rendre à la sucrerie de son service pour prendre une tasse de café, et s'il a besoin de communiquer, il peut passer quelques instants dans le bureau d'un collègue.
- **La fixation de l'objectif :** Après avoir trouvé une solution pour satisfaire son besoin, l'individu choisit de l'accomplir, ce qui devient, par conséquent, l'objectif que ce dernier se fixe. Dans notre exemple, l'agent prend réellement la décision de se rendre à la sucrerie à la cafétéria ou de se rendre réellement au bureau d'un collaborateur.
- **Le choix des moyens :** Afin de parvenir aux objectifs qu'il s'est fixés, l'individu sélectionne les méthodes pour y parvenir rapidement. Par exemple, dans nos exemples, le bureau de notre agent est au cinquième niveau de l'immeuble où se trouvent son service et la cafétéria au rez-de-chaussée. Afin de descendre rapidement, il opte pour l'ascenseur. De plus, l'agent qui ressent un besoin de communication choisit de frapper à la porte du bureau voisin, qui est d'ailleurs celui d'un de ses amis.
- **L'évaluation du choix :** Le choix des moyens est évalué par l'individu afin de garantir qu'il puisse réellement atteindre rapidement son objectif, étant donné que son besoin devient de plus en plus urgent. En utilisant l'ascenseur, l'individu constate qu'il économise davantage de temps. De la même manière, en se rendant chez son ami, notre agent se dit qu'il aura plus de facilité à échanger que s'il allait rencontrer quelqu'un d'autre inconnu.
- **La récompense ou la punition :** Si la première personne arrive à la cafétéria et découvre qu'il y a de la boisson, elle est récompensée ; sinon elle est punie en raison de sa déception. En ce qui concerne notre second, s'il trouve son ami dans son bureau, il est également récompensé en ce sens qu'il aura la possibilité de discuter avec lui ; sinon, il est également déçu.
- **La réévaluation :** Dans cette phase, il y a deux cas : si l'un a pu étancher pleinement sa soif et si l'autre a pu bien échanger avec son ami, tous deux passent à l'étape de la satisfaction. En revanche, si l'un et l'autre, après évaluation, se retrouvent dans la situation où ils ont été réellement déçus (punis), ces deux agents retombent dans la situation correspondant à la première étape du cycle et le processus remonte à zéro.

➤ **La satisfaction :** Cette phase correspond à la situation où les personnes ne ressentent plus les douleurs. Effectivement, puisque leurs besoins ont été satisfaits, le corps et l'esprit ne se plaignent plus de leurs problèmes antérieurs. La tension est ainsi diminuée.

3 Les caractéristiques de motivation :

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Ce passage met l'accent sur la complexité d'observé de manière directe la motivation de l'individu, elle est le fruit d'une construction de façon hypothétique sur un type de comportement que chaque individu est sensé avoir, c'est une procédure basée sur une force motivationnel interne qui dépend de caractéristique personnel qui sont les besoins de pulsions d'instinct et de traits de personnalité⁴⁶.

➤ **Le déclenchement du comportement :** Il s'agit de passer de l'absence d'activité à l'accomplissement de tâches qui requièrent une énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation apporte l'énergie requise pour réaliser l'action.

➤ **La direction du comportement :** La motivation oriente le comportement vers les objectifs à atteindre, c'est-à-dire vers le sens approprié. Elle joue un rôle essentiel en orientant l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs à atteindre, les efforts pour les atteindre. Accomplir avec excellence, en fonction de ses compétences, le travail qui est attendu.

➤ **L'intensité du comportement :** La motivation pousse à consacrer de l'énergie en fonction des objectifs à réaliser. Les efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail sont mesurés par cette manifestation.

➤ **La persistance du comportement :** La motivation pousse à dépenser l'énergie requise pour atteindre régulièrement des objectifs, accomplir régulièrement des tâches afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs. Le comportement persistant se traduit par la persistance dans le temps des traits de direction et de l'intensité de la motivation.

1. Les facteurs de la motivation

Les facteurs de motivation qui sont devers éléments qui influences la volonté d'un individu de persévérer dans une activité ou autre. Il existe plusieurs facteurs qui sont aptes à jouer ce rôle et ils peuvent être définis de différentes manières comme suit :

➤ **La reconnaissance :**
On peut définir la reconnaissance au travail comme une réaction positive et constructive exprimée par l'employeur, les supérieurs et les collègues envers les employés. Effectivement, cela implique une évaluation et un jugement du travail et des efforts déployés. Au travail, cela peut se manifester de différentes manières, comme une récompense symbolique,

⁴⁶Patrice ROUSSEL (2000), « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », page :04, 05

affective, tangible ou économique. La reconnaissance professionnelle peut prendre différentes formes. Il est possible de reconnaître la personne (reconnaissance existentielle) et les processus. (Reconnaissance de la pratique de travail), à l'engagement (investissement dans le travail) ou au résultat des efforts déployés (reconnaissance des résultats)⁴⁷.

➤ **La reconnaissance existentielle :**

L'individu est le fondement de la reconnaissance existentielle. Elle est compatible avec ce que l'organisation lui propose en matière de prise en compte de son individualité (par exemple, le droit de parole, la participation aux décisions, l'autonomie), ce qui donne à la personne une sensation d'appréciation et d'autonomie. Prises en compte par son employeur. L'employé ressent alors qu'il occupe une position cruciale au sein de l'entreprise. Et cela lui procure une grande satisfaction (Morin, 2015).

➤ **La reconnaissance de la pratique au travail :**

La reconnaissance du travail concerne la manière dont le travail est réalisé et non pas la personne ou les résultats qu'elle génère. Ce genre de reconnaissance valorise le développement des compétences, ce qui a un impact positif sur l'estime de soi des employés et leur bien-être. Les émotions de compétence et de réussite au travail. Par exemple, un salarié peut être célèbre pour sa créativité ou pour l'innovation qu'il apporte à son travail.

➤ **La reconnaissance de l'investissement dans le travail :**

La reconnaissance de l'investissement concerne l'engagement des employés, les risques qu'ils prennent pour accomplir leur mission, ainsi que l'énergie déployée dans des conditions parfois difficiles.

Cette évaluation met en évidence le rôle des employés peu visibles ou moins efficaces. Dont les initiatives n'ont pas un impact significatif, mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. Ce genre de reconnaissance peut aussi comporter une dimension pédagogique qui permettra à l'employé de progresser et de développer son potentiel.

➤ **La reconnaissance des résultats du travail :**

Grâce à la reconnaissance des résultats obtenus, ce sont les résultats du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont pris en compte. C'est une évaluation et un témoignage de reconnaissance concernant l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé. Par une personne ou un groupe de travailleurs. Ce genre de reconnaissance, qui dépend des résultats. S'exprime ainsi une fois que la tâche est terminée. Selon l'employé, c'est son apport à l'entreprise qui compte. Elle est donc mise en valeur, ce qui entraîne un sentiment d'importance accru dans l'organisation.

➤ **Motivation par rémunération :**

La rémunération est l'un des facteurs principaux de la motivation, selon ce principe, les salaires, les bonus et les augmentations sont supposé influencer positivement la motivation des employés à accomplir leur tâche et à se donner à fond pour la réalisation des objectifs.

⁴⁷ MIKOBİ Etienne, « Evaluation des effets de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie » (2021) page : 03

4 Les théories de motivation

Les théories de la motivation examinent les facteurs personnels (interne) et situationnels (externes) qui interviennent sur le comportement des individus. Ces dernières cherchent à déterminer et à repérer les besoins les mouvements et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et à répondre à la question de savoir quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme source de motivation ?

4.1 Les théories de contenu :

Selon les théories de contenu ou de besoins, la motivation est engendrée par la volonté de répondre pleinement aux besoins. Parmi les théories les plus répondu et les plus connue on trouve la théorie des besoins d'Abraham MASLOW «la pyramide des besoins de MASLOW » et théorie des deux facteurs d'HERZBERG «la théorie bi-factorielle »⁴⁸

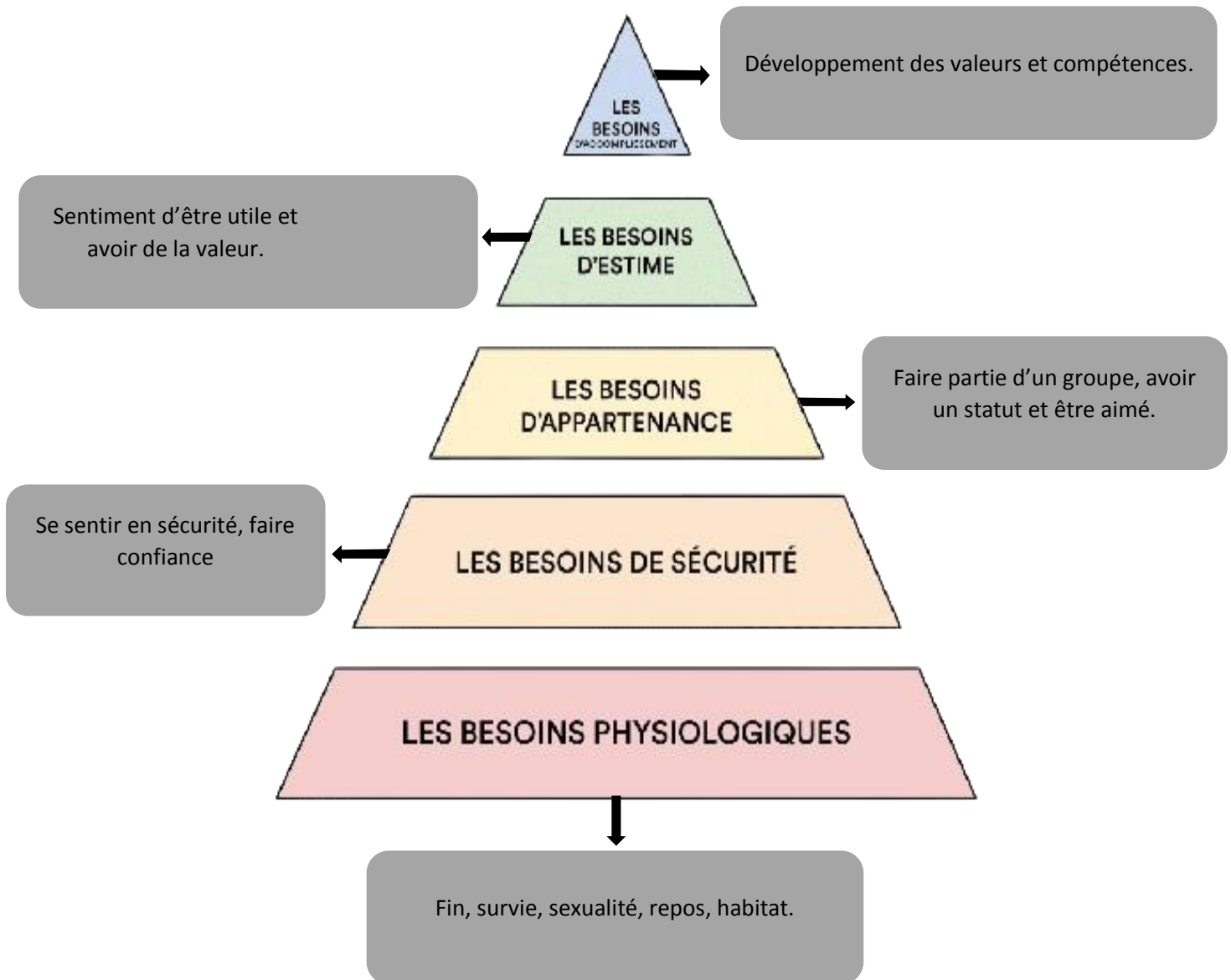
4.1.1 La théorie des besoins d'Abraham MASLOW

Abraham Maslow a développé le modèle hiérarchique des besoins, qui est sans doute le plus connu. En réalité, la motivation au travail n'a été abordée par Maslow qu'à la fin de sa carrière, et ce sont en effet des psychologues du travail qui ont mis en pratique ses propositions théoriques pour aborder les problèmes de motivation au sein des organisations. Le but est de démontrer que l'essence de toute existence humaine réside dans la recherche constante de nouvelles satisfactions concernant ceux qui ne sont pas satisfaits. C'est-à-dire que toutes nos actions seraient orientées par la satisfaction de besoins qui sont intrinsèques, biologiques et fondamentaux pour tous les êtres humains. Il existe cinq catégories de besoins: les besoins physiologiques visant à garantir la survie, le logement et le couvert ; les besoins de sécurité visant à être protégé contre toute menace ou danger ; les besoins sociaux, de faire partie de groupes, d'avoir des amis, d'être en position de recevoir l'affection des autres ; les besoins d'estime, d'être apprécié et respecté par les autres ; et les besoins de se réaliser, de « devenir de plus en plus ce qu'on est de devenir tout ce qu'on est capable d'être », comme le dit lui-même Maslow. Et le désir d'accomplissement peut se manifester de manière différente selon les personnes, pour les uns, par exemple, par le succès professionnel, pour d'autres, en tant que père ou mère de famille, pour d'autres encore, par des actions caritatives. Le modèle de Maslow est unique en ce qu'il représente les liens qui seraient présents entre ces divers besoins sous la forme d'une pyramide. Les besoins physiologiques sont à l'origine, puis les besoins de sécurité, qui forment ensemble les besoins essentiels. Ensuite, de manière progressive, les exigences sociales, l'estime de soi et, au sommet de la hiérarchie, l'actualisation de soi. L'idée de cette structure pyramidale est que chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé, puis il cède son tour au besoin suivant, en se dirigeant vers le sommet de la pyramide. L'intérêt d'une telle approche réside dans sa capacité à concilier les disparités entre les individus en raison de leurs besoins situés à un niveau inégal de la pyramide, tout en garantissant l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés de manière uniforme pour tous⁴⁹.

⁴⁸Patrice ROUSSEL (2000),« LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », page : 05

⁴⁹ Levy-Leboyer, Claude.motivation au travail : modeles et strategies, P38, 39

Figure 01 : Pyramide des besoins de MASLOW.



Source : Michel DAMIEN, « La Pyramide de MASLOW et l'Échelle de vie » page : 03

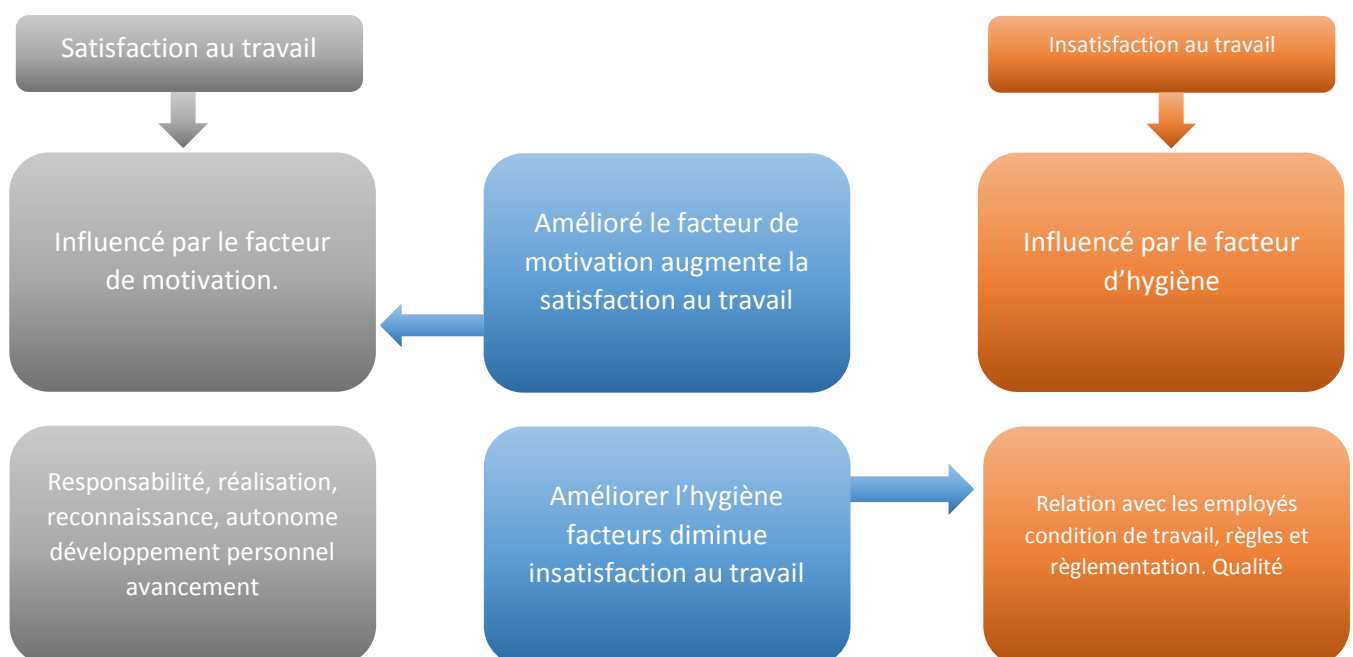
4.1.2 Théorie des deux facteurs d'HERZBERG

Selon la théorie de Herzberg, il existe deux catégories de facteurs qui ont un impact sur la motivation professionnelle. Elle soutient que les éléments qui contribuent à la satisfaction au travail diffèrent de ceux qui entraînent l'insatisfaction et ne peuvent être inversés de manière significative. D'après cette théorie, la recherche de satisfaction des besoins psychologiques de niveau supérieur liés à la nature du travail, au niveau des responsabilités, au succès et à la reconnaissance au travail sera plus importante pour les individus.

Selon cette théorie, ils sont considérés comme des facteurs motivateurs liés au contenu du travail. Il est essentiel d'avoir ce genre de facteurs motivateurs pour enrichir le travail (Herzberg, 1959). Cette amélioration du travail se manifeste à travers deux fondements :

Une amélioration horizontale qui vise à diversifier le travail confié aux travailleurs. Une amélioration verticale qui se focalise sur l'octroi au travailleur de niveaux d'autonomie et de responsabilités plus élargis. Ce premier type de facteur met en évidence le fait que les personnes ne se limiteraient pas aux besoins de base, connus sous le nom de facteurs d'hygiène, tels que les besoins liés au salaire ou à de bonnes conditions de travail.⁵⁰

Figure 02 : Diagramme de la théorie de la motivation de Herzberg.



Source : <https://gitmind.com/fr/theorie-herzberg.html>

⁵⁰ SOUFIANE, KARRAKCHOU. (2020), La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. Revue Française d'Economie et de Gestion, vol. 1, no 2. P11.

4.2 Les théories du choix cognitif

Les théories du choix cognitif reposent sur un principe fondamental : « le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés ».

Selon ces théories, l'homme adopte un comportement hédoniste lorsqu'il prend des décisions. Ces théories sont classées en trois approches. L'approche de l'interaction cognitive et l'approche intermittente cognitive⁵¹.

4.2.1 L'approche cognitive-interactionnelle classique

La théorie de l'accomplissement du mobile d'Atkinson (1957) est l'une des principales contributions à cette approche. Le moteur de la réalisation est la motivation ou la force qui incite l'individu à diriger son comportement vers des objectifs qu'il apprécie. Devant son emploi, l'individu opte pour un comportement en fonction d'un choix entre des attentes d'émotions positives en cas de réussite et d'émotions négatives en cas d'échec. Le désir de réussir pousse l'individu à rechercher le succès et à éviter l'échec. La motivation est perçue comme le résultat d'une interaction entre six facteurs. Le premier est celui du cheminement vers l'accomplissement ou le cheminement vers le succès. Le deuxième est le moyen d'éviter l'échec. Il s'agit d'une préférence pour éviter l'échec, ce qui entrave le déclenchement ou l'intensité du comportement. Il varie en fonction de la capacité de l'individu à ressentir de l'anxiété en cas d'échec dans l'accomplissement d'un objectif. Deux autres éléments sont liés aux attentes soit de réussite, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation personnelle de la probabilité de succès ou de défaillance dans le but visé. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatives soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec. Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès, percevoir une probabilité de réussir, et valoriser le succès⁵².

4.2.2 L'approche cognitive-intermittente

La théorie des attentes se compose de trois concepts essentiels qui interagissent : la valeur accordée aux récompenses reçues, les répercussions concrètes espérées par l'individu et ses chances d'atteindre l'objectif fixé⁵³.

On l'appelle également la théorie des attentes. Le modèle de Vroom est une théorie de la motivation professionnelle qui expliquerait les performances épisodiques de chaque individu dans son travail. Dans ce modèle, trois éléments influencent la motivation : l'attente (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). Les attentes de la personne au travail détermineraient sa motivation en fonction de sa capacité à atteindre des objectifs de performance grâce aux efforts qu'elle se sent capable de fournir. Il sera poussé à agir par ces attentes s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit avoir conscience qu'il a des opportunités de recevoir une récompense spécifique en fonction de ses performances potentielles. La motivation sera générée par ces relations d'attentes et d'instrumentalité si l'individu éprouve de l'attrait (une valence) envers les objectifs de performance et les récompenses espérées. (Roussel, 2000). La formule permet de déterminer la force de la motivation (F) : $F = E * (\sum V * I)$. 86 La motivation découle de décisions individuelles et ces décisions sont influencées par divers facteurs internes et externes à l'individu.

⁵¹<http://lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/tabth%E9oriesmotivation.pdf>, page :08

⁵²Patrice ROUSSEL (2000),« LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », page : 10

⁵³<https://www.ih2ef.gouv.fr/sites/default/files/2022-11/fiche-la-motivation-au-travail-tout-en-fiches-6826.pdf>

La motivation fluctue en permanence pour une activité et s'ajuste en fonction des trois facteurs VIE, tandis que le comportement dépend de la tendance motivationnelle à un moment précis. Les besoins ne sont plus pris en compte par ces différentes théories : l'individu agit selon ses émotions positives ou négatives, selon la possibilité de réussite de l'activité selon ses ressources. Ces théories « expectatives » étaient critiquées par Cook et ses collègues (1981) en soulignant que les mesures utilisées ne sont pas standardisées et que les caractéristiques psychométriques ne sont généralement pas évaluées⁵⁴.

4.3 Les théories de l'autorégulation – métacognition

Ces théories explorent les interactions entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu dans sa quête d'objectifs. Une fois qu'il a pris une décision, des processus cognitifs et émotionnels orientent son comportement vers l'objectif. Ainsi, ces théories rassemblent les principes :

La capacité à s'autoréguler est définie comme la « capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route ».

En somme, la notion d'autorégulation désigne la faculté d'une personne à adapter son comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe.

La métacognition renvoie à la compréhension que l'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs résultats et de tout ce qui concerne, par exemple, les caractéristiques pertinentes pour l'acquisition d'informations et de données...

Entre autres choses, la métacognition concerne l'évaluation active, la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils sont axés, généralement dans le but de réaliser un objectif concret.

Deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'influence sur la gestion des hommes et des équipes, sont présentées ici : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985)⁵⁵.

4.3.1 . La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de Locke (1968) sur la fixation des objectifs n'est pas récente. Le père de la gestion scientifique, Frederick Taylor, fut le premier à en parler au début du siècle. Plusieurs concepts fondamentaux de Taylor sont présents dans la La gestion par objectifs, qui s'appuie elle-même sur la théorie des objectifs de Locke, Latham. On peut appliquer la théorie de la fixation des objectifs à un employé. Plus précisément, à un groupe de travail ou à l'ensemble de l'organisation. La théorie de l'établissement des objectifs ne résout pas tous les problèmes. De gestion. Il ne s'agit que d'un moyen de stimuler la motivation qui Il peut être utilisé par les responsables. Ce n'est pas par hasard que cette théorie soit aussi convaincante, car elle suppose une volonté et une action rationnelle humaine. Selon Locke (1984), un objectif est défini comme ce que cherche à atteindre un employé lors de son travail. Il s'agit de l'objet ou du but de son action. Tout le monde a tendance à se fixer des objectifs et à les évaluer une fois qu'il a terminé

⁵⁴NaouèleBouterfas. (2014) Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ? Philosophie. Université Charles de Gaulle - Lille III, Français. p85, 86.

⁵⁵ Edo WalubilaMukelo, (2012) De la motivation à la performance du travailleur dans une société à haute contrainte sécuritaire. « Une approche managériale axée sur la productivité au terminal pétrolier Ango- Ango SEP- Congo / Matadi »

la tâche. Alors, pourquoi une théorie ? Car il n'est pas clair pour tout le monde que l'Établir des objectifs de manière efficace. Comme toutes les autres compétences que nous avons, il est nécessaire d'acquérir la capacité de fixer des objectifs. Il est possible que des employés aient des objectifs dans le sens du terme, mais ces objectifs sont-ils flous, confus, conflictuels, peu attrayants, impossibles à atteindre, sans signification ou n'ont aucune relation avec les objectifs de l'entreprise ? Dans ces situations, ils ne contribuent ni ne favorisent une performance efficace. L'employeur doit constamment acquérir et comprendre la théorie des objectifs afin d'être efficace dans la promotion de la motivation des employés (Locke et Latham, 1990)⁵⁶.

4.3.2 . Les théories de l'autodétermination

Ces théories font partie des approches de l'organisation interactionniste où l'individu est non seulement un "processeur" d'informations, mais également un acteur qui exerce une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Leurs analyses de l'individu reposent sur le concept de soi afin d'expliquer le phénomène de l'autorégulation. Dans le domaine de la gestion moderne des ressources humaines, l'autorégulation fait référence à la manière dont les individus gèrent et gouvernent leurs propres actions. Dans les recherches sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981), l'autorégulation est présentée comme une conséquence de ce que les individus pensent, ressentent ou croient à leur propre sujet. C'est donc le soi qui serait à l'origine du processus d'autorégulation et le principal responsable des comportements. Cette analyse est reprise par Deci et Ryan (1991) dans la théorie de l'autodétermination. Ils étudient les liens entre le soi, les émotions d'autodétermination et de compétence afin de poursuivre leurs recherches sur la théorie de l'évaluation cognitive. La théorie classique de l'évaluation cognitive accordait déjà une grande importance au concept d'autodétermination. Selon El Akremi (2000), le comportement autodéterminé de l'individu est motivé par des émotions et des émotions qui le poussent à maintenir un état de soi positif, ce qui se manifeste par une perception de soi comme compétent et efficace⁵⁷.

5 Les types de motivation.

La motivation est la compréhension de ses différents types est un facteur majeur de l'étude du comportement humain, que ce soit dans le domaine académique ou bien le domaine professionnel. Selon Deci et Ryan (1985, 2000), il existe différents types de motivation (intrinsèque et extrinsèque). Ces deux types de motivation se démarquent particulièrement et ont un impact significatif sur la motivation d'un individu à passer à l'action et à poursuivre ses objectifs.

5.1 La motivation extrinsèque

La motivation externe désigne la motivation qui émane de l'extérieur de la personne. Les éléments motivants sont extrêmes et sont présentés comme des recommandations. Les récompenses peuvent inclure des grades, des trophées et des augmentations. Les personnes qui sont extrinsèquement motivées peuvent faire un effort considérable pour accomplir une tâche, même si elles n'ont pas d'intérêt pour celle-ci. Les personnes qui sont extrinsèquement motivées

⁵⁶Jean PLOURDE, (1993), « LA MOTIVATION DES ENSEIGNANTS AU SECONDAIRE, université Trois Rivières », Page : 63, 64

⁵⁷Patrice ROUSSEL et Pierre Louart, (2001) « Les grands auteurs en GRH », page : 13-14

seront satisfaites car elles recevront une forme de récompense qui leur procurera de la satisfaction et du plaisir que la tâche elle-même ne pourrait apporter.

Quatre types de motivations extrinsèques ont été identifiés⁵⁸:

➤ La motivation extrinsèque par régulation externe La motivation extrinsèque est due à une régulation externe où l'individu effectue une activité pour obtenir une récompense ou pour éviter les sanctions que sa non-exécution peut entraîner, ou tout simplement par besoin.

➤ La motivation extrinsèque par introjection Lorsque l'individu effectue une activité en raison de pressions qu'il impose à sa propre personne.

➤ La motivation extrinsèque par identification Lorsque l'individu effectue une activité par décision, il la valorise et la considère comme importante.

➤ La motivation extrinsèque par intégration où une personne effectue une activité par décision et les choix qu'elle fait sont en accord avec sa personnalité, ses convictions et ses valeurs.

Les récompenses ou motivations extrinsèques, comme les opportunités de promotion, les récompenses financières, le confort extrinsèque, comme la sécurité d'emploi, le confort social, comme le soutien des collègues de travail et la supervision, jouent tous un rôle essentiel dans l'engagement au travail.⁵⁹

5.2 Motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque correspond à la motivation liée à l'acte en question. L'intrinsèque motivation trouve son origine dans l'individu lui-même et nécessite un lien organique entre les moyens et la fin. De cette manière, l'intérêt et le plaisir encouragent une personne qui est intrinsèquement motivée à s'investir dans une activité sans attendre de récompense externe. D'autres auteurs s'étaient intéressés à la motivation intrinsèque avant même que Deci développe sa théorie (Lawler, Hackman et Kaufman, 1973). Selon eux, la motivation intrinsèque était définie comme la raison, autre que celle liée aux revenus, qui encourageait les employés. Les écrivains faisaient référence au sentiment associé à l'estime de soi et à la réalisation personnelle. Un travail qui suscite une motivation intrinsèque pousse les employés à intégrer de nombreuses valeurs essentielles dans leur travail, ce qui leur permet de tirer de cette expérience un apprentissage qui découle de leurs propres efforts (Hackman et Oldham, 1980). Selon Hackman et Oldham (1980) et Lawler et al. (1973), le niveau de motivation intrinsèque d'un travailleur est influencé par l'interaction entre lui-même et son travail.

La motivation intrinsèque est perçue comme le niveau le plus élevé de motivation autodéterminée que peut atteindre une personne. C'est aussi la source d'énergie qui donne naissance à la nature active de l'être humain. En d'autres mots, la motivation intrinsèque consiste à ce que l'individu s'adonne à une activité car il en tire du plaisir et un certain contentement.

⁵⁸<https://cc1573.com/wp-content/uploads/2020/11/M403.03.pdf>

⁵⁹ CHOQUETTE Evelyne (2006). Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation auprès de diplômés de MBA.

LOUCHE Claude, BARTOLOTTI Cindy PAPET Jacqueline bulletin de psychologie / tome 59 (4) / 484 / p351

Il existe trois types de motivation intrinsèque⁶⁰:

- La motivation intrinsèque a la connaissance qui se manifeste lorsque l'individu s'engage dans une activité pour le plaisir et la satisfaction ressenties à la réaliser.
- La motivation intrinsèque à la réalisation qui se manifeste lorsque l'individu effectue l'activité pour les émotions de plaisir et de satisfaction ressenties lors de sa performance professionnelle ou lors de la création de quelque chose.
- La motivation intrinsèque aux sensations qui se manifeste lorsque l'individu accomplit l'activité afin de ressentir des sensations stimulantes.

Section 02 : le système de motivation dans une sphère publique.

1 Définition de la sphère publique :

La sphère publique semble être un espace plutôt imaginaire situé à mi-chemin entre la société civile et l'État, où les débats critiques sur des questions d'intérêt général sont institutionnellement assurés et où les citoyens peuvent réfléchir de manière critique sur l'État et sur eux-mêmes en tant qu'individus, ainsi qu'un réseau de communication d'information et de points de vue, ou encore un espace de rencontre des idées des individus, personnes privées, transformées en public par un besoin commun et distinct à la fois de discuter d'une problématique artistique, culturelle, littéraire, politique, économique, etc.

En effet, une représentation adéquate de la sphère publique en tant que discours permet, pour poursuivre la métaphore de l'espace, un parcours rationnel, représentable de manière idéale, des arguments pour et contre une thèse, dans un débat public, c'est-à-dire ouvert à tous ceux qui désirent sortir de leur intimité physique ou spirituelle et exprimer leurs problèmes, leurs attentes, leurs espoirs, leurs opinions. Ce qui est tout de même évident, c'est que le mot sphère, dans le syntagme sphère publique, déjà lexicale, est utilisé de manière métaphorique pour désigner la manière dont l'espace physique peut être limité, d'une part, le territoire non-privé, où l'individu est soumis à d'autres normes, telles que les normes de la communication sociale/socialisée, et d'autre part, le territoire du débat rationnel, qui exclut les attaques, les insultes, les ad hominem, etc. Cette démarche dialectique permet une liberté de parole pertinente au point de vue débattu, en utilisant une expression non ambiguë, claire et précise, en accord avec les Principes de la Communication et les Maximes Conversationnelles, que ce soit lors d'une table entre des convives, dans un salon littéraire, sur un forum Internet ou au sein d'une institution publique. On peut également concevoir la sphère publique comme un espace où peut se manifester la

⁶⁰ CHOQUETTE, Evelyne. (2006) Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation auprès de diplômés de MBA. LOUCHE Claude* BARTOLOTTI Cindy* PAPET Jacqueline bulletin de psychologie / tome 59 (4) / 484 p22, 23,24.

responsabilité politique, un espace de codétermination sociale, où les individus interagissent les uns avec les autres à travers l'opinion juste ou, du moins, l'opinion argumentée raisonnablement⁶¹

2 Importance de la motivation dans la sphère publique

L'importance de la valorisation et de la motivation des agents est essentielle pour garantir une efficacité, et une pertinence dans la tâche à accomplir. L'utilisation du capital humain, à l'heure de la nouvelle Constitution, n'est pas suffisamment développée et valorisée dans le système administratif, ce qui a des conséquences sur l'efficacité et la qualité des services offerts. La politique de la motivation des ressources humaines dans la fonction publique est souvent considérée comme insuffisante, voire même inexistante, dans ce contexte. Différentes variables sont impliquées dans cette politique : Un mode de fonctionnement excessivement bureaucratique et strict, avec de nombreux points faibles. En premier lieu, le personnel ne participe pas assez au processus de prise de décision et de gestion, ce qui entraîne une véritable centralisation des pouvoirs et des compétences au niveau central. Puis, la communication interne se trouve véritablement entravée. Effectivement, la liberté d'accès à l'information est très limitée et le secret professionnel est largement pratiqué. En ce qui concerne les supérieurs, ils restent généralement à l'écart de leurs subordonnés par méfiance⁶².

3 Théories de la motivation adaptées au contexte des institutions publiques

La motivation joue un rôle essentiel en ayant un impact sur le comportement et les résultats des individus dans tous les contextes, y compris dans les institutions publiques. La compréhension des théories de la motivation permet de saisir comment nous pouvons inciter les individus à donner le meilleur de leur être dans leur travail.

On trouve deux théories principales : La théorie de l'engagement organisationnel dans le secteur public et la théorie de la justice organisationnelle dans le secteur public.

3.1 La théorie de l'engagement organisationnel dans le secteur public

On peut définir le concept d'engagement organisationnel comme un état psychologique qui définit la relation entre une personne et son organisation, pouvant être très étroite. Prendre différentes formes et avoir des conséquences. Directes concernant le choix de l'employé de rester membre. Ou d'abandonner son entreprise (Meyer & Allen, 1991). Différentes formes définissent ainsi l'engagement⁶³:

➤ **L'engagement émotionnel** : fait référence à un lien émotionnel avec

⁶¹Anca GĂȚĂ, (2007) "Sur une distinction conceptuelle: sphère publique / espace public" : page: 540

⁶² Université Hassan II – Casablanca Ecole Supérieure de Technologie Département Techniques de Management Filière : Gestion et Administration du Personnel. Option : MARS 2018 La motivation dans le secteur public. Projet de fin d'études. P11.

⁶³ Christian Vandenberghe, (2005) « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels » HCE Montréal, page 02, 07.

l'organisation, qui se manifeste par l'identification de l'individu aux valeurs et aux objectifs de celle-ci. Les travailleurs impliqués sur cette base.

➤ **L'engagement normatif** : fait référence à un lien fondé sur une responsabilité morale envers l'organisation, ce qui est souvent le cas. Ressentant une dette morale à rembourser. Les employés qui sont employés sur cette base demeurent membres, leur organisation est basée sur l'obligation.

➤ **L'engagement de continuité** : se manifeste par le fait que la relation d'emploi repose sur le coût d'opportunité associé au départ éventuel. Dans cette situation, le salarié demeure membre de son entreprise car il serait trop onéreux pour lui de quitter l'entreprise. Cependant, l'engagement de continuité traduit deux dimensions différentes : la première représente la perte d'avantages en cas de départ, c'est-à-dire le sacrifice lié au départ, tandis que la seconde repose sur le manque d'alternative d'emploi à l'extérieur de l'entreprise.

Les entreprises publiques doivent actuellement faire face à la double exigence de maintenir leur personnel de qualité et d'attirer de nouveaux employés, dans le contexte d'une crise de la relève majeure qui s'annonce dans les années à venir. Dans cette situation, l'engagement organisationnel des employés joue un rôle essentiel, car cela permet de compter sur une main-d'œuvre qui souhaite à la fois participer à la productivité de l'entreprise et y rester attachée.

3.2 Théorie de la justice organisationnelle dans le secteur public

La justice organisationnelle fait référence aux opinions concernant l'équité des décisions et des procédures qui les fondent au sein d'une entreprise. Elle renvoie plus spécifiquement à l'impact de ces perceptions sur le comportement organisationnel de l'individu (Lavelle et al, 2007). Il est crucial d'examiner la justice au sein d'une organisation, car le traitement juste de l'individu renforce son estime de soi et témoigne du respect des valeurs morales et éthiques tant par les individus que par le groupe (Gillespie, Greenberg, 2005). En ce qui concerne le service public, la perception de la justice organisationnelle présente des particularités essentielles qui nécessitent une analyse approfondie. Les organisations du secteur public sont confrontées à des exigences et des contraintes spécifiques qui influencent la perception et l'interprétation de la justice organisationnelle⁶⁴. La justice organisationnelle est un concept polyvalent qui englobe habituellement quatre dimensions⁶⁵:

➤ **La justice distributive** : se réfère aux représentations des membres de l'organisation concernant la répartition des ressources (matérielles ou non) ou le résultat d'une prise de décision. L'individu élabore ces perceptions en comparant ses rétributions à celles des autres ou à ses propres rétributions passées.

➤ **La justice procédurale** : met l'accent sur le processus de prise de décision. Dans leur théorie de la justice procédurale, une décision ou un processus de prise de décision sera considéré comme juste si une opportunité de l'influencer est présente.

➤ **La justice organisationnelle** : est La troisième dimension de la justice organisationnelle. Elle fait référence à la manière dont les autres membres de l'organisation,

⁶⁴ BEN SASSI. A. (2023) « Les spécificités de la Justice Organisationnelle dans le contexte du service public : Un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public Marocain », AfricanScientific Journal « Volume 03, Numéro 21 », page : 638.

⁶⁵ Marine Janiczek, William d'Hoore, Alain Vas. « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier » page : 04, 05, 06.

qu'ils soient collègues ou supérieurs hiérarchiques, se comportent envers soi. Les critères de Bies et Moag (1986), fréquemment employés afin d'évaluer une justice de traitement, L'honnêteté, la courtoisie, le respect des droits et la décence du comportement sont des éléments essentiels. La sensibilité sociale est abordée, en mettant en évidence le respect et la dignité.

➤ **La justice informationnelle** : est le critère final pour garantir un traitement équitable. Il a été démontré que la façon dont le preneur de décision justifie une décision peut influencer la perception de la justice organisationnelle. Il s'agit d'un critère distinct des autres et que certains auteurs le suggèrent (Colquitt, 2001) comme une autre dimension, autonome.

4 Facteurs de motivation spécifiques au secteur public

Dans le secteur public, il est essentiel de stimuler la motivation des employés afin de garantir l'efficacité, la productivité et la qualité des services fournis à la population. Les éléments de motivation spécifiques à ce domaine possèdent des particularités qui impactent l'implication et la satisfaction des employés. Il est crucial pour les gestionnaires et les dirigeants de saisir ces facteurs spécifiques afin de mettre en place un cadre de travail stimulant et propice au bien-être des employés.

4.1 Engagement pour le service public

La volonté des agents publics de servir l'intérêt général et de contribuer à l'amélioration des services publics est définie comme l'engagement pour le service public.

Cet engagement est soutenu par divers éléments essentiels :

➤ **Le sens du service public** : peut-être défini comme étant un ensemble de valeur et de principe qui gouverne les agents publics dans la réalisation de leurs tâches, cela consiste à servir l'intérêt public de manière intégrée, neutre et dévouée⁶⁶.

➤ **La fierté et la reconnaissance** : Les agents du service public éprouvent un sentiment de fierté d'avoir un impact positif sur la communauté, tel est le cas de l'ONAAPH qui apporte une aide précieuse à la personne à mobilité réduite. Ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et leur motivation intrinsèque.

➤ **L'auto-efficacité et le soutien organisationnel perçu** : Les personnes sont plus susceptibles de s'investir lorsqu'elles se sentent efficaces et lorsqu'elles ressentent un soutien évident de la part de leur organisation⁶⁷.

➤ **L'ancienneté et le niveau d'emploi** : L'engagement est étroitement lié à l'expérience et au rang des employés.

L'engagement dans le service public renforce une motivation innée, encourage la créativité et l'innovation, et incite les agents à persévérer face aux difficultés. Les organisations publiques doivent donc encourager cet engagement en reconnaissant les contributions des agents, en

⁶⁶ Christian VIGOUROU, « L'éthique du service public » : Page 45

⁶⁷ Albert Bandura, (1997) « *Self-Efficacy: The Exercise of Control* », page 3-20.

proposant des possibilités de progression professionnelle et en encourageant une communication transparente⁶⁸.

4.2 Satisfaction personnelle

La satisfaction personnelle joue un rôle essentiel dans la motivation des employés du secteur public, bien au-delà de leur salaire. Ils sont animés par la volonté de se réaliser, d'atteindre leurs objectifs et de contribuer à l'intérêt général. En général, les salariés du secteur public sont plus satisfaits de leur travail que ceux du secteur privé, même si les salaires sont souvent plus bas. Cela est dû à une stabilité accrue de l'emploi et à des avantages tels que les retraites.

Dans le secteur public, la satisfaction au travail joue un rôle essentiel dans la compétitivité, l'efficacité opérationnelle et la fidélisation des employés. Un employé content est plus productif et moins susceptible de démissionner.

La satisfaction repose principalement sur la clarté des tâches, une communication efficace avec la hiérarchie, une gestion participative, un soutien pour le développement professionnel et des opportunités d'évolution. Le niveau de salaire a moins d'impact.

La satisfaction personnelle est un moyen puissant de stimuler la motivation au sein du public, mais il est nécessaire de la maintenir grâce à des politiques RH appropriées, une communication efficace et un leadership sympathique. Il s'agit d'un défi important pour la performance des administrations.

4.3 Sécurité de l'emploi

La sécurité professionnelle joue un rôle essentiel dans le domaine public, jouant un rôle important en tant que facteur de motivation pour les employés. La pérennité de l'emploi présente de nombreux bénéfices qui ont un impact positif sur la motivation des employés.

- L'anxiété associée à la perte d'emploi diminue, ce qui permet aux employés de se focaliser davantage sur leurs tâches.
- Amélioration de l'engagement et de la productivité, favorisant ainsi l'efficacité globale des services publics.
- Réduction du taux de rotation du personnel, afin de fidéliser les employés.

La sécurité de l'emploi joue un rôle clé dans la motivation en favorisant un cadre favorable à l'épanouissement au travail. Grâce à cette stabilité, les employés bénéficient de la confiance requise pour s'investir pleinement dans leurs tâches, ce qui favorise un environnement professionnel positif et productif.

La sécurité de l'emploi dans le domaine public joue un rôle clé dans la motivation des employés, leur engagement et la qualité des services publics offerts, même si certaines contraintes organisationnelles y sont présentes⁶⁹.

⁶⁸Bram Steijn, Peter Leisink, (2006) L'engagement organisationnel du personnel du secteur public Dans Revue Internationale des Sciences Administratives (Vol. 72), pages 195 à 211

⁶⁹Robert Holzman, (2007) « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines », page : 409 à 421.

4.4 Avantages sociaux

L'importance des avantages sociaux dans la motivation des employés du secteur public est primordiale. Ils jouent un rôle essentiel dans la rémunération globale et ont une influence importante sur l'implication et les résultats des employés.

L'employeur offre des avantages sociaux, qui sont des éléments de rémunération non monétaires, en plus du salaire de base. Dans le domaine public, cela peut englober :

- Assurance de santé et d'incapacité
- Régimes de pension et de retraite
- Prévoyance financière (vacances, maladie, maternité, etc.)
- Avantages naturels tels que la voiture de fonction, le téléphone, etc.
- Programmes de soutien aux salariés (accompagnement, formation, etc.)

L'objectif de ces avantages est d'accroître le bien-être et la stabilité financière des employés et de leurs familles⁷⁰.

5 Déficit spécifique de la motivation dans une sphère publique :

Les défis constants relater à la motivation dans une sphère publique, fait référence à tous les facteurs qui démotivent les employés d'une manière directe ou indirecte, voici quelques phénomènes constatés dans un secteur public :

5.1 Bureaucratie et rigidité des structures :

Le processus administratif lourd et rigide décourage les initiatives et l'innovation, cela infecte les employés et réduit leur engagement⁷¹.

5.2 Manque de reconnaissance et de récompenses :

Une fois les efforts et les acquis ne sont pas reconnus ou récompensés la motivation intrinsèque diminue, l'individu prend soin de la progression de carrière, ce qui fait la reconnaissance permet de motiver l'individu et de le pousser à aller de l'avant⁷².

5.3 Pression et charge de travail élevée :

La pression constante par les supérieurs pour atteindre des objectifs, surtout quand c'est le cas des ressources limitées cela entraîne un épuisement professionnel, le stress et la pression conduisent à la diminution de la motivation⁷³.

⁷⁰<https://teamupp.fr/avantages-sociaux>

⁷¹ Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. Public Administration, Page 369.

⁷²<https://alan.com/fr-fr/bien-etre-travail/a/manque-reconnaissance-travail#:~:text=Quels%20sont%20les%20effets%20du,et%20de%20l'%C3%A9puisement%20professionnel.>

⁷³Rainey, H. G. (2009) *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass. Page 334.

Conclusion :

La dynamique de motivation dans la sphère publique est un processus très complexe est à la fois indispensable pour le bon fonctionnement et la prospérité de l'organisation. Il est primordial de reconnaître et de satisfaire les divers besoins des employés afin de favoriser une culture organisationnelle axée sur la performance et la satisfaction. Il est difficile d'établir un environnement de travail idéal, en particulier lorsque l'évaluation personnelle et la perception externe des managers diffèrent.

Ainsi, la motivation joue désormais un rôle crucial dans le succès des organisations. Effectivement, cette idée de motivation implique des éléments psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. De nos jours, des études sont toujours menées, portant sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque personne et sur l'influence qu'il peut avoir sur sa motivation, dans ce chapitre en pu étudier de différente question liée à la motivation plus précisément dans un secteur publique, ou on a abordés les défis liées à celle-ci et comment procédé à son amélioration, de ce fait on constate que les secteurs publics doivent développer des stratégies de motivation non seulement pour attirer ou retenir des talents mais aussi pour encouragé l'engagement profond des employés pour la mission publique.

Chapitre 3 : étude de système de valeurs
au niveau de **l'ONAAAPH**

Introduction :

Ce troisième chapitre contient deux parties, la première sera dédiée à l'étude du système de valeur et motivation des employés au niveau de l'ONAAPH, dans un premier temps nous allons présenter le contexte de création de l'organisme de l'ONAAPH. Ensuite nous traiterons des différentes missions et activité liée à cette organisation. La deuxième partie sera portée sur la réalisation de l'étude à travers un questionnaire reparti sur trois profils différent mais qui sont représentatif de l'ensemble des employés, pour but d'atteindre notre objectif qui est de soulevé notre problématique et ainsi confirmé la véracité de nos hypothèses.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil ONAAPH.**1 Histoire de l'ONAAPH :**

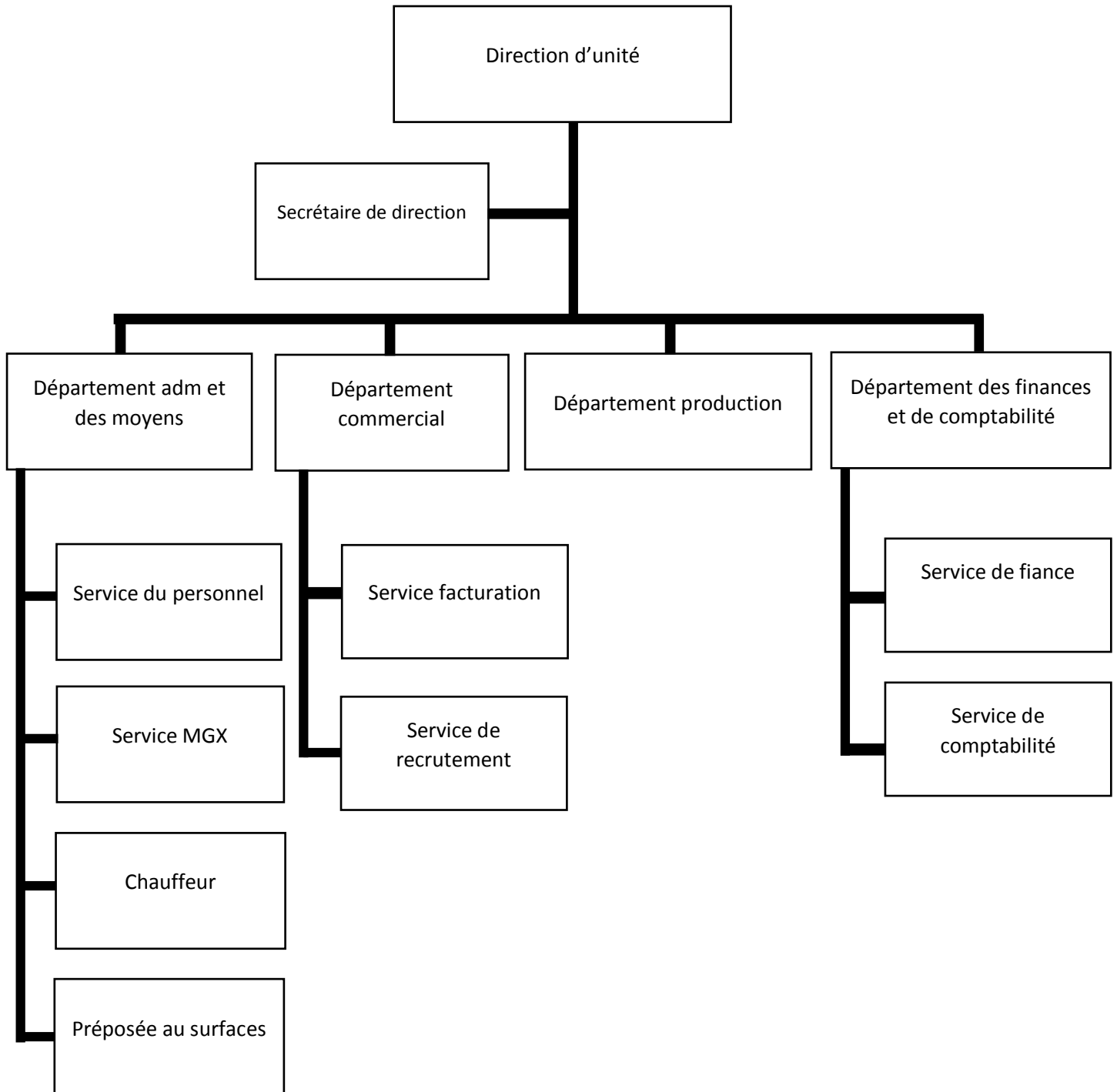
L'ONAAPH de son complet l'Office National d'Appareillage et d'Accessoires pour Personnes Handicapées a été créé par décret N 88-27 du 09 février 1988. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) disposant de plusieurs unités de fabrication polyvalentes implantées à travers le territoire national⁷⁴.

L'ONAAPH est une entreprise spécialisé dans la production, le développement la promotion et la distribution des produits aide appareillage et moyen techniques et aides sanitaire sur mesure et de série relative aux affections de l'appareil locomoteur auditive, pathologies telles que les incontinences unitaires, colostomies et autre.

2 Organigramme de l'ONNAPH :

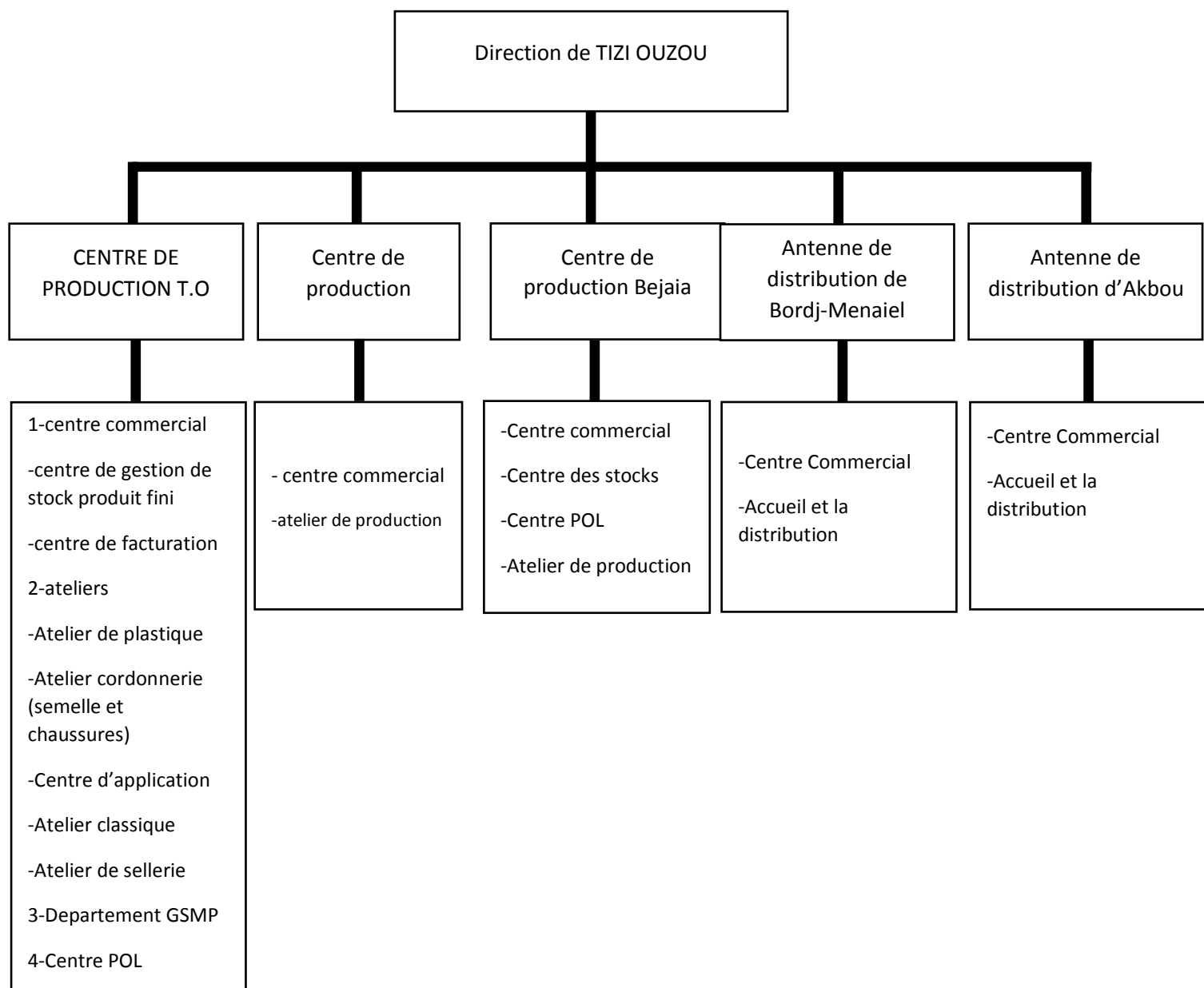
⁷⁴<https://www.onaaph.dz/decret/>

Figure 03 : L'organigramme du collectif administratif ONAAPH



Source : document interne de l'ONAAPH

Figure 04 : L'organigramme de la direction de Tizi-Ouzou,



Source : document interne de l'ONAAPHE

3 Missions de l'ONAAPH

A travers les objectifs qui lui sont assignés, l'office est investi d'une mission publique, caractérisée par la nature des produits qui sont fabriqués et commercialisés touchant les personnes handicapées, inclus tous types d'handicapes (mobilité réduite, handicap moteur, malentendant,). Ces produits assurent aux personnes à mobilité réduite une aide de manière à ce qu'ils conservent un niveau d'Indépendance et d'activité malgré leur handicap. Concernant sa proximité avec les populations qu'il accompagne, l'ONAAPH a mis en place une politique de proximité en mettant en place des centres de production et des antennes de distribution de proximité dans toutes les régions du pays, y compris dans les zones éloignées. La plupart de ces unités de services et d'assistance aux personnes handicapées sont exclusivement motivées par la mission du service public. L'ONAAPH, qui remplit effectivement une mission de service public, sans pour autant recevoir de rémunération, a investi de grandes sommes pour construire de nouvelles infrastructures, renforcer son réseau de distribution et améliorer la qualité de ses produits et de ses services. L'ONAAPH est principalement responsable⁷⁵.

- ✓ De garantir la production et la mise en œuvre des équipements, des accessoires et des aides techniques destinés aux personnes en situation de handicap.
- ✓ En contribuant à la création des normes concernant les appareils, les accessoires et les aides techniques pour les personnes handicapées, il est important de s'assurer de l'application des normes établies.
- ✓ De mener toutes les études et recherches nécessaires et de prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer quantitativement et qualitativement la production concernée par son objet.
- ✓ Encourager et organiser la fabrication et le montage à domicile, en particulier pour les personnes handicapées, afin de favoriser des activités de fabrication et de montage liées à son objet.
- ✓ En respectant les lois et règlements en vigueur, il est essentiel de garantir l'importation des produits liés à son objet.
- ✓ Il est essentiel de garantir la distribution des équipements, des accessoires et des aides techniques destinés aux personnes handicapées, dont la liste est incluse en annexe à ce décret.

4 Activités de l'ONAAPH :

L'activité principale de l'ONAAPH est la fabrication d'appareillages orthopédiques. On distingue

⁷⁵<https://www.onaaph.dz/nos-missions/>

plusieurs types d'appareillages orthopédique dont :

Prothèses du membre supérieur :

- Prothèse de main
- Prothèse d'avant-bras
- Prothèse de l'épaule
- Prothèse de myo-électronique

Image 01: Prothèse d'avant-bras Myo-électrique



Source : <https://www.onaaph.dz/product/prothese-myo-facile/>

Prothèses du membre inférieur

- Prothèse de pied
- Prothèse tibiale
- Prothèse fémorale
- Prothèse griffi
- Prothèse de hanche

Image 02 : Prothèse définitive kit en aluminium



Source : <https://www.onaaph.dz/product/prothese-definitive-femorale/>

Orthèses du membre supérieure

- Orthèse bras, avant-bras et main
- Orthèse bras et avant-bras
- Orthèse avant-bras et main

Image 03 : Attelle mains et doigts en polyisoprene



Source : <https://www.onaaph.dz/product/attelle-main-et-doigts/>

Orthèse du membre inférieur

- Orthèse cruro-pédieuse.
- Orthèse jambo-pédieuse
- Orthèse cruro-jambière

Image 04: Botte articulée à la cheville en polyéthylène



Source : <https://www.onaaph.dz/product/botte-articulee/>

Attelle du membre inférieur

- Attelle cruro-pédieuse
- Attelle cruro-jambière
- Attelle jambo-pédieuse
- Attelle pédieuse

Prothèse du tronc

- Corset de maintien
- Corset lyonnais
- Corset milwaukee
- Corset de boston
- Corset de chenneau
- Corset siège

Podologie

- Chaussure orthopédiques
- Semelles orthopédiques

Ceinture et bandage

- Ceinture de soutien abdominal
- Ceinture de soutien dorsal
- Ceinture de grossesse
- Ceinture pour hernie ombilicale
- Bandage pour hernie inguinale
- Bandage pour hernie scrotale

Fabrication d'aide technique a la marche

- Fauteuil roulants adulte
- Poussette IMC (infirmité motrice cérébrale)
- Les cannes
- Voiturette à moteur

Montage des appareils auditifs

- Prothèse auditive numérique
- Prothèse auditive analogique
- Embout auriculaire

Image 05 : Une gamme d'aides auditives super puissante



Source : <https://www.onaaph.dz/product/aide-auditive-2/>

Aides et moyens sanitaires

- Matelas anti-escarres
- Coussin anti-escarres
- Urinal anatomique
- Poches pour atomisés
- Chevillière
- Genouillères

Image 06 : Poche colostomie

Source : <https://www.onaaph.dz/product/poche-pour-stomises/>

Cette large sélection de produits prothétiques et orthopédiques conçus pour combler une lacune, rectifier une déformation et remplacer un segment absent de l'appareil locomoteur répond aux critères de prescription.

De nos jours, l'industrie orthopédique propose une variété étendue de composants mécaniques organiques ainsi que des matières premières plastiques de haute technologie provenant de divers matériaux tels que le titane, le carbone, les alliages légers, le silicone et le Kevlar. La sélection des éléments et des matériaux doit respecter les critères de prescription mentionnés précédemment. Au sein de l'entreprise, une politique de médicalisation de l'appareillage orthopédique est mise en place en présence des médecins de l'unité et du médecin contrôleur de la CNAS.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous commencerons par aborder la méthodologie d'enquête, en expliquant en détail les méthodes, les instruments employés et les étapes à suivre pour collecter les données.

Par la suite, nous examinerons les conclusions tirées du guide d'entretien, en offrant une analyse approfondie des données recueillies et en soulignant les principaux enseignements tirés de cette étude.

Sous-section 01 : Méthodologie d'enquête.

Cette sous-section va porter sur la description du procédé appliqué pour la réalisation de cette étude, ainsi que l'analyse des intervenants et des résultats obtenus.

1 Objectifs et hypothèse de l'étude :

L'ONAAPH est connu pour avoir un engagement et des valeurs qui sont inébranlable vis à vis des handicapés. Ses employés sont connus pour avoir un sens du devoir et partage les valeurs de l'organisation. Cette étude menée auprès de l'ONAAPH, Siège de Tizi-Ouzou, dans le cadre du système de valeurs et motivation des employés au sein d'un office public à caractère social, nous permettra de :

- Analyser l'influence du système de valeur sur la motivation des employés.
- Identifier le degré d'engagement des employés.
- Analyser la vision personnelle de la motivation à travers chaque individu.
- Présenter les valeurs communes entre les employés et l'organisation.

Afin de mener à bien notre étude une exploration de la littérature a été réalisée. Cette exploration nous a permis d'émêtre des hypothèses apriori et vérifier leur cohérence. Dans cette étude nous avons émis principalement deux hypothèses :

- Les pratiques de gestion sont des leviers important pour l'intégration des valeurs dans les pratiques quotidiennes des employés au sein de l'organisation.
- Le système de valeur impacte d'une manière direct l'engagement des employés vis à vis à leurs tâches quotidiennes.

2 Elaboration du guide d'entretien :

Le champ de notre étude est l'ONAAPH siège de Tizi-Ouzou plus précisément le bureau d'administration. Afin de réalisé cette étude nous avons élaboré un questionnaire dont le processus est décrit dans ce qui suit :

➤ Structure du guide d'entretien :

Le questionnaire comprend des questions à caractère personnel (ancienneté, grade, environnement de travail), ainsi que des questions sur les idéaux de l'office (les valeurs partagées) et des questions relatives aux opinions (perception de la motivation). Tout cela pour inciter les intervenants à nous aider à répondre à notre problématique « **quel est l'influence du système de valeurs sur la motivation des employés ?** ».

➤ Conception des questions :

En ayant connaissance du grade des intervenants dans notre enquête on a opté pour des questions variées en termes de difficulté, c'est la raison pour laquelle on a essayé de rédiger des questions

directes, ainsi que des questions qui permettent de donner une vision personnelle et approfondie de la thématique abordée.

➤ **Le projet du guide d'entretien :**

On a étudié les caractéristiques des intervenants, leur perception concernant les valeurs affirmées par l'ONAAPH ainsi que l'influence de ces valeurs sur leur motivation. Le questionnaire comporte trois parties de données relatives aux :

Caractéristiques des intervenants (ancienneté, statut, responsabilité).

Les valeurs partagées.

Le rôle des valeurs dans la motivation des employés.

➤ **La rédaction du guide d'entretien :**

Le questionnaire a été rédigé de manière claire et pertinente en prenant en compte la forme des questions, l'ordre des questions et l'efficacité de la mise en page. Afin de finalement obtenir un questionnaire qui répond à notre problématique de manière très efficace.

On a pris en compte les instructions de notre encadrant, pour enfin garder le questionnaire le plus adéquat.

3 Le guide d'entretien :

On a basé notre étude sur un questionnaire contenant 16 questions réparties en trois axes :

- **Axe 01 :** Questions de contexte générale en rapport avec la fonction exercée.
- **Axe 02 :** Questions sur le système de valeurs au sein de l'ONAAPH.
- **Axe 03 :** Questions sur la motivation des agents au sein de l'ONNAPH.

En ce qui concerne chaque axe, nous avons commencé par la question la plus générale pour aller jusqu'à la plus détaillée.

La mise en page :

Pour donner envie aux employés de répondre à notre questionnaire, nous avons utilisé des caractères lisibles, une police claire et une disposition simple. Tout cela a joué en notre faveur.

Vu la pertinence des réponses que nous avons obtenues, on peut juger ce questionnaire comme étant bénéfique. Il nous a permis de collecter des informations pour savoir si le système de valeurs influence la motivation des employés. Pour répondre à cette problématique on est amené à analyser les informations recueillies.

Sous-section 02 : résultats et analyses du guide d'entretien :

Afin d'approfondir notre étude, nous avons mené une enquête auprès des agents de l'ONAAPH. Nous avons centré cette enquête autour de trois profils distincts et qui couvrent les principales fonctions de l'organisation, dont :

- Chef du département de production.

- Chef du département administration et moyens.
- Cadre d'étude du département administration et moyens.

Dans ce qui suit nous allons présenter le résultat du questionnaire par rapport à chaque axe défini précédemment.

Axe 01 : Informations personnel

Nous avons repartie cet axe en trois points :

1. Expériences professionnels :

Afin de connaître le parcours professionnel des intervenants avant de rejoindre l'organisation nous avons posé la question suivante

- **Question 01 : Quelle serait votre expérience professionnelle avant de rejoindre L'ONAAPH ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : Avant de rejoindre l'ONAAPH j'ai travaillé dans le secteur d'industrie alimentaire et dans le secteur des matériaux de construction dans le domaine de production.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : J'ai d'abord travaillé au sein de la direction des impôts ensuite j'ai occupé un poste au niveau d'une entreprise de travaux publics et hydraulique ensuite j'ai été gérant d'une mutuelle.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : L'ONAAPH est ma première expérience professionnelle.

Analyse des réponses :

Les individus se distinguent en deux groupes ceux qui ont une expérience professionnelle avant de rejoindre L'ONAAPH et ceux sans expériences antécédentes. Le chef de département administration et moyens et le chef de département production ont travaillé dans des domaines différents tels que le secteur des impôts, secteur des travaux publics et hydraulique, ainsi que la gestion d'une mutuelle, secteur d'industrie alimentaire, et le secteur de matériaux de construction.

Malgré la divergence de ces secteurs néanmoins une expérience professionnelle est nécessaire pour la direction des différents départements, tandis que le cadre d'étude du département administration et moyens ne dispose pas d'expérience professionnelle. Ainsi en fonction du poste administratif a géré une expérience professionnelle peut être exigée.

2. L'ancienneté :

Afin de connaître la durée de la prise de fonction de chacun des intervenants dans l'enquête la question posée est :

➤ **Question 02 : Depuis combien de temps vous êtes employés à l'ONAAPH ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : J'ai rejoint les rangs de l'ONAAPH en 2006 cela me fait 18 ans au sein de cette organisation.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : J'exerce à l'ONAAPH depuis 2014 cela me fait 10 ans d'expérience.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : J'ai été employé à l'ONAAPH le 16 février 2014 depuis 10 ans maintenant.

Analyse des réponses :

Les intervenant partagent des durées d'expérience différente, le chef de département et production affirme qu'il a une expérience de 18 ans au sein de l'ONAAPH, il a été engagé parmi les rangs de l'organisation en 2006, pour le chef de département d'administration et de moyen et le cadre d'étude du département administration et moyen quant à eux ils ont une expérience de 10 ans au sein de l'entreprise.

3. Rôle et quotidien

Afin de connaître le rôle et le quotidien de chacun des intervenants nous avons posé trois questions clés suivantes :

➤ **Question 03 : Pouvez-vous donner une brève description de votre fonction au sein de l'ONAAPH ?**

Statuts : chef de département de production

Réponse : en tant que chef de production je m'occupe de la gestion de la production et d'assurer l'adoption du mode opératoire, ainsi que de veiller sur la fabrication et l'entretien des appareillages orthopédiques.

Statuts : chef de département d'administration et de moyens

Réponse : En tant que chef de département d'administration et de moyens ma fonction principale est de veiller à la mise en disposition des différents moyens et outils et les commodités de travail, je m'occupe aussi de la gestion du personnel qui consiste à assurer la rémunération des employés, ainsi que la gestion des carrières.

Statuts : cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : en tant que cadre d'étude du département d'administration et de moyens je participe à la gestion administrative du personnel comme la rémunération, ainsi que la rédaction des arrêts maladie. Je m'occupe aussi d'assurer la relation avec les organisations d'assurance comme la CNAS. Une autre pratique que comporte ma fonction est de garantir la bonne tenue des dossiers du personnel ainsi que leur classification.

➤ **Question 04 : Quelles sont les principales tâches que vous réalisez dans votre emploi actuel ?**

Statuts : chef de département de production

Réponse : J'assure la gestion de la production et le fonctionnement des unités de production ainsi que le suivi des produits, je m'occupe également de coordonner les tâches de la production en fonction des demandes, de même je suis chargé de coordonner les différentes fonctions de la production tels que la gestion des stocks, DCF, DEAN.

Statuts : chef de département d'administration et de moyens

Réponse : les tâches du chef de département d'administration et de moyens sont diverses les principales sont la gestion et l'organisation des moyens. J'assure aussi l'organisation des missions technico médicale ainsi que la gestion des contentieux, et les coordinations entre les différents services du département.

Statuts : cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : En tant que cadre d'étude du département d'administration et de moyens mes tâches se résument à participer à l'élaboration des engagements et des frais de missions ainsi que d'assurer la relation entre l'ONAAPH et les différentes organisations d'assurance tels que la CNAS, mutuelle MGTSS. D'autre part je participe à la bonne tenue des dossiers du personnel, également participer aux opérations d'inventaire.

➤ **Question 05 : Pourriez-vous me donner une description d'une journée typique au travail ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : une journée typique en tant que chef de département de production est de m'assurer à la réalisation et à la perfection des différentes tâches qu'englobe ma fonction et ainsi satisfaire l'ensemble des besoins des patients ce qui me comble mon désir d'accomplissement envers cette frange de société.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : Je commence mes journées de travail par la consultation répondre aux mails (courriers), et s'assurer de répondre aux doléances et les besoins du personnel ainsi que la prise en charge des pannes si besoin. Je me charge aussi de veiller à l'épanouissement en fourniture de chacun des employés, par ailleurs j'effectue les déclarations périodiques (fiscales et parafiscales).

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : Une journée de travail typique se résume à assurer au maximum la mise en disposition des différents moyens pour faciliter aux employés la réalisation de leur tâche respective.

Analyse des réponses :

Le chef ainsi que le cadre d'étude du département d'administration et des moyens assure principalement la gestion de ressources humaines (personnels) et moyennes (commodité de travail) tandis que le chef de département de production assure la chaîne de production (fabrication des appareillages orthopédiques). Les deux départements permettent de gérer deux entités distinctes cependant la mise en place des moyens nécessaires pour le personnel peut avoir des répercussions sur le bon accomplissement des tâches et ainsi le bien-être des patients.

Axe 02: Système de valeur de l'ONAAPH

Nous avons repartie cet axe en trois points.

1. Principes et valeurs fondamentaux de l'ONAAPH

Afin de connaître les principes et les valeurs fondamentales de l'ONAAPH nous avons posé les trois questions suivantes :

➤ **Question 06 : selon vous quels sont les principes et valeurs fondamentaux de l'ONAAPH?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : aider les handicapés a retrouvé leur autonomie et assuré une réinsertion dans leur vie sociale et professionnelle à travers les différents appareillage et accessoires que l'office met en disposition.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : bien servir les personnes à mobilité réduite et assure une prise en charge exemplaire.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : accompagner les personnes handicapées et les aider a retrouvé leur autonomie afin qu'il retrouve une vie professionnel et stable.

➤ **Question 07 : Est-ce que vous estimez que ces valeurs sont clairement transmises et partagées parmi les employés? Comment?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : l'ensemble des employés de l'office sont conscients de la mesure dans laquelle nous opérants et des missions qu'on réalise au quotidien pour les personnes à mobilité réduite afin de leur facilité la vie au quotidien chaque membre du personnel apport et participe selon le type de fonction qu'il occupe.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : chaque employé de l'ONAAPH partage les valeurs communes et le sens du devoir qui est de réalisé sa fonction au mieux et ainsi que chacun participe à son niveau. Ce dévouement est inculqué dans la pensée de tous

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : tous les employés de notre office sans exception malgré la différence de fonction ou bien du niveau hiérarchique sont conscients de la responsabilité qu'ils ont envers les personnes handicapées.

➤ **Question 08 : quel sont les contraintes rencontrées à la mise en œuvre du système de valeurs et comment l'ONAAPH les surmonte (les leviers de remédiation) ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : Il existe aucunes contraintes au niveau de la mise en place du système de valeurs au sein de l'ONAAPH

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : il existe aucunes potentielles contraintes concernant la mise en œuvre du système de valeurs au sein de l'ONAAPH

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : au sein de notre office les employés ont une conscience collective qui est inébranlable vis à vis de leurs tâches et leur fonction ainsi nous ne rencontrons aucune contrainte concernant la mise en place du système de valeur au sein de l'ONAAPH

Analyse des réponses :

On déduit que la tâche principale est la production des appareillages et accessoire pour des personnes à mobilité réduite tout en ajoutant la dimension humaine. En effet venir en aide aux personnes souffrantes d'handicape leur permettant ainsi de retrouver leur autonomie et être réinsérer dans la vie professionnel et sociale constitue une valeur fondamentale. Les employés veillent à accomplir leur travail de manière exemplaire et fournissent le maximum d'effort ce qui reflète le dévouement et l'implication totale.

A travers les réponses des intervenant on souligne que les valeurs porter par l'entreprise ont été transmis clairement mais aussi adopté par tous les employés quelques soit leur fonction. Les fonctionnaires sont impliqués de manière personnel afin d'offrir une prestation exemplaire permettant de servir au mieux les patients. Les réponses des intervenants n'ont suscité aucune contrainte vis-à-vis de la mise en œuvre du système de valeur en soulignant l'aspect humain et sociale de la fonction principale de l'ONAAPH.

2. L'influence et l'impact des valeurs sur les actions de l'organisation

Pour évaluer l'influence et l'impact des valeurs sur les actions de l'organisation, nous avons posé les trois questions suivantes

➤ **Question 09 : Quelle est l'influence de ces valeurs sur votre travail quotidien?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : les valeurs partagées par notre office nous permettent de réaliser notre fonction de la meilleure façon possible, ce qui fait que notre dévouement est inégalé

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : être au service de personnes handicapées est la source de motivation principale, ce qui nous pousse à être exemplaires dans nos fonctions.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : servir les personnes handicapées est une mission noble qui procure à tous les employés une motivation forte ce qui les pousse à se donner au maximum à leur échelle respective.

- **Question 10 : Est-ce que vous pensez que les actions de l'organisation correspondent à ses valeurs affirmées ? Comment ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : Effectivement les actions de l'office correspondent à ses valeurs affirmées, a traves la mise en place des plans d'actions annuel qui permettent de renforcer l'engagement envers la mission publique ce qui consolide les valeurs existantes au sein de l'organisation

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : certainement, les actions de l'ONAAPH coïncident avec les valeurs affirmées, car la mission de servir les personnes à mobilité réduite est la priorité de chaque membre appartenant à l'office de l'accueil jusqu'à la production, c'est un dévouement total pour tous les membres.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : en effet les actions de l'office s'accordent aux valeurs affirmer, cela passe par l'élaboration des plans d'actions afin d'accroitre l'efficacité et l'engagement du personnel.

- **Question 11 : comment est-ce que le système de valeur de l'ONAAPH oriente-t-il les actes de gestion**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : la mise en place des stratégies et plans d'actions par l'ONAAPH permette de renforcer le système de valeur ce qui oriente les actes de gestion.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : le système de valeur de l'ONAAPH guide les actes de gestion à travers la mise en œuvre des stratégies et des missions comme l'implantation de différente antenne ouverte à travers le territoire national favoriser les régions les plus reculé n'ayant pas accès au service au paravent ce qui s'inscrit dans l'optique de la mission du service public.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : le système de valeur de l'ONAAPH oriente les actes de gestion via la mise en place de plan d'action spécifique.

Analyse des réponses :

Les réponses des intervenant nous permettent de conclure que le système de valeurs de l'ONAAPH impact positivement au quotidien de travail des employés, en effet la mission de servir les personnes dans le besoin représente une mission noble ce qui apporte davantage de motivation et de responsabilisation par rapport au tâches à accomplir en engendrant une auto satisfaction au niveau du personnel. La réponse des intervenants est unanime par rapport à l'adoption des valeurs à travers la mise en place des plans d'actions. Ces plans d'action sont élaborés de manière à répondre au mieux aux besoins des nécessiteux. Le point immerge dans les réponses des intervenant sur les répercussions du système de valeurs de l'ONAAPH sur les actes de gestion est la mise en place d'un plan inclusive permettant d'atteindre les personnes dans les régions les plus reculés qui n'ont pas axée aux infrastructures publique à travers des annexes implanté dans les régions d'ombre et assuré au mieux la mission du service publique.

3. Amélioration de l'intégration des valeurs au sein de l'ONAAPH

Afin d'identifier les mesures qui peuvent être mise en place afin d'améliorer l'intégration des valeurs au sein de l'ONAAPH, nous avons posé la question suivante :

➤ **Question 12 : comment peut-on améliorer l'intégration de ses valeurs dans les pratiques quotidiennes de l'ONAAPH?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : vu que notre mission est noble l'effectif de l'ONAAPH semble très motiver à travers ses valeurs pour mener à bien ces actions et ces tâches quotidiennes, donc la motivation constitue un levier important qui va permettre l'amélioration de l'intégration de ses valeurs dans les pratiques quotidiennes de l'ONAAPH.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : les pratiques quotidiennes de l'ONAAPH sont dictées par ses valeurs qui sont complètement intégrées, néanmoins je pense qu'il y a toujours des solutions pour les améliorer, et ce par la mise en place des cycles de formation ainsi qu'une supervision de la part des responsables, l'organisation de réunions quotidiennes

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : les valeurs que porte notre office sont nobles. Il est important de répondre aux besoins des patients de manière exemplaire, pour ce faire des formations complémentaires peuvent être organisées par l'ONAAPH.

Analyse des réponses :

En dépit du fait que l'engagement personnel est le critère principal pour l'intégration des valeurs dans les pratiques quotidiennes de l'ONAAPH ce qui est déjà acquis par le personnel, néanmoins des mesures peuvent être mises en place pour améliorer l'intégration de ses valeurs dont : la perfection du personnel à travers des formations, améliorer le rendement des employés en assurant des supervisions et des réunions quotidiennes.

Axe 03 : les facteurs de motivation et satisfaction des employés

Cet axe a été réparti en trois points :

1. Facteur de motivation et recommandation pour le renforcement

Afin d'identifier les facteurs de motivation et les recommandations pour leur renforcement, nous avons la question suivante :

➤ **Question 13 : Quelles sont vos principales motivations dans votre travail à l'ONAAPH ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : servir les handicapés et aider à la réinsertion socio professionnelle fait partie de mes motivations et c'est ce qui me pousse à être exemplaire dans mon travail. Et par ailleurs aider au développement de l'économie nationale.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : servir l'intérêt de la personne à mobilité réduite réside parmi ma motivation principale.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : la rémunération constitue un facteur motivationnel essentiel, cependant la mission qui est d'aider les personnes atteintes d'handicapés à retrouver leur autonomie et leur réinsertion socio-professionnelle n'est pas un élément négligeable.

Analyse des réponses :

Les réponses de l'intervenant nous permettent de constater que malgré la dimension humaine et sociale et la satisfaction morale des employés par rapport à leur fonction qui consiste à venir en aide à des personnes à mobilité réduite, cependant la rémunération reste une source importante de motivation. Par rapport au renforcement de la motivation les intervenant souligne l'importance du renforcement des effectifs ainsi que la mise en disposition des moyens de travail nécessaires ainsi que la mise en place de formation et séminaire, toutefois le facteur financier reste un des leviers importants afin de renforcer la motivation

2. Facteur de satisfaction et récompense des employés

Afin de connaître les facteurs de satisfaction des employés, nous avons posé les deux questions suivantes :

➤ **Question 14 : Quelles sont les facteurs qui contribuent à votre satisfaction au travail ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : l'ONAAPH met à notre disposition un environnement et cadre de travail agréable et favorable au développement. Toutefois dans chaque opération de prise en charge d'une personne handicapée, je ressens un sentiment d'accomplissement unique.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : atmosphère et cadre professionnel sain et respectable constitue un facteur essentiel à ma satisfaction au travail. En revanche servir et venir en aide aux personnes handicapées me procure une satisfaction inégalée.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : personnellement la rémunération est un facteur essentiel qui contribue à ma satisfaction, ainsi qu'un climat de travail favorable.

➤ **Question 15 : Comment est-ce que l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : l'entreprise a mis en place plusieurs moyens afin de récompensées la contribution des employés et cela à travers un système de graduation, ainsi qu'une rémunération avantageuse par rapport aux autres secteurs d'activité publique.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : parmi les nombreuses récompenses que propose l'ONAAPH pour la contribution des employés, la mise en place d'un système d'encouragement mensuelle et périodique sous formes de primes de rendement individuel et collective.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : l'ONAAPH propose un système de graduation et promotion ainsi que des primes de rendement et un système d'encouragement.

Analyse des réponses :

Le facteur de satisfaction le plus important cité par les intervenants étant l'environnement de travail favorable et respectueux mais aussi la rémunération cependant la satisfaction des patients ainsi que la sensation d'accomplissement d'une tâche noble reste le facteur qui contribue le plus à la satisfaction des employés. Les intervenants ont évoqué plusieurs systèmes mise en place par l'organisation afin de récompense leur contribution et leur engagement dont principalement le système de rémunération et de primes qui est un type de récompense reçus de manière mensuel et trimestriel, l'organisation a mis en place aussi un système d'encouragement qui permet de renforcer la motivation des employés de manière continue, un troisième système très important a été mise en place par l'entreprise qui est le système de graduation qui permet d'offrir aux employés la possibilité de développé leur carrière professionnel.

3. Développement professionnel des employés

Afin d'évaluer le développement professionnel des employés, nous avons posé la question suivante :

- **Question 16 : Avez-vous eu l'occasion de vous développer professionnellement ici ? Si tel est le cas, comment cela va-t-il affecté votre motivation ?**

Statuts : Chef de département de production

Réponse : avant d'occuper mon poste actuel qui est chef de département de production j'ai été ingénieur en mécanique de formation, l'ONAAPH m'a permis de me lancer dans un domaine similaire qui est la biomécanique.

Statuts : Chef de département d'administration et de moyens

Réponse : pour ma part j'occupe la fonction pour laquelle j'ai été recruté.

Statuts : Cadre d'étude du département administration et moyens

Réponse : effectivement ma fonction au sein de l'ONAAPH m'a permis d'acquérir des connaissances importantes dans le domaine administratif en générale et la gestion des ressources humaines en particulier.

Analyse des réponses :

L'organisation a permis au intervenant de se développé professionnellement chacun selon l'expérience professionnel acquis avant de la rejoindre. L'organisation a mis en place un système de formation destinée aux employés sans expériences leur permettant ainsi d'acquérir des connaissances nécessaires afin d'occupé le poste pour laquelle ils ont été recruté. L'organisation a aussi permis aux employés possédant une expérience de la renforcer d'avantage et de complété leur connaissance dans de nouveau domaines en mettant en place des postes pluridisciplinaire. Cependant les intervenant n'ont pas évoqué le système de graduation ainsi on peut conclure que l'organisation est basée sur un système de formation et d'autoformation en permettant un accomplissement personnel et professionnel des employés.

Conclusion :

L'étude qu'on a menée à travers notre questionnaire au sein de l'ONAAPH, nous permis d'apporter des éléments de réponse concernant les hypothèses posées ainsi que notre principale problématique. Le travail au sein de l'ONAAPH porte sur des valeurs humaines qui sont partagées et adopté par l'ensemble des employés. L'aide aux personnes handicapés de meilleur manière possible et veiller à leur réinsertion socio-professionnel est la valeur principale portée par ces employés. L'ONAAPH a permis de transmettre clairement ses valeurs de différentes manières. L'ONAAPH est une organisation dont les taches sont définies clairement permettant aux employés d'acquérir des connaissances précise afin d'accomplir leur taches, l'ONAAPH offre aussi la possibilité aux nouveaux employés de se former. Cet environnement favorable permet aux employés d'adhéré avec aisance au système de valeur adopté par le système de valeur. Aussi il est important d'évoqué l'impact des conditions de travail sur la motivation des employés mais aussi la rémunération salariale qui reste un facteur clé pour l'accomplissement de leur tâche.

Conclusion général.

Dans ce mémoire nous avons réalisé une étude sur le système de valeur et motivation des employés au sein d'un office public à caractère sociale. Cette étude a été menée au sein de L'ONAAPH (office nationale d'appareillage et d'accessoire pour personnes handicapés) siège Tizi-Ouzou, ou nous avons interrogé trois employés appartenant à deux départements clés représentatif de l'organisation. Pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien qui nous a permis de collecter des informations pertinentes concernant notre thématique. L'analyse des informations collectées nous a permis de répondre à notre problématique qui est la suivante « comment le système de valeur influence-t-il la motivation des employés, et quel est son rôle dans la culture organisationnelle ? », en effet le système de valeur et la motivation sont étroitement liée comme l'ont avancé nos deux hypothèses. La première hypothèse stipule que les pratiques gestionnaires sont des leviers important pour l'intégration des valeurs de l'organisation dans les pratiques quotidiennes des employés contribuent d'une manière décisive au bon fonctionnement de l'entreprise, la deuxième suppose que le système de valeur impacte d'une manière direct l'engagement des employés vis à vis à leurs tâches quotidiennes. Les réponses obtenue nous a permis au finale de confirmer nos deux hypothèses.

Cette étude nous a permis de conclure que la mise en place du système de valeur dans une entreprise doit figurer parmi les taches prioritaires pour le service de gestion des ressources humaines. Car cela permettra de motiver les employés et d'augmenter leur productivité, et ainsi d'assurer un bon fonctionnement de l'entreprise et son développent, en effet la démotivation des employés impacte de manière négative la productivité de l'entreprise.

Les employés de l'ONAAPH ont adopté principalement les valeurs d'intégrité, de diversité et d'inclusion à travers l'aide et l'assistance apportée aux personnes handicapées. Ses employés ont montré un engagement personnel vis à vis de l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Cet engagement est le résultat de leurs motivations. Ainsi cette étude nous a permis de comprendre le fonctionnement du système de valeur et son impact sur la motivation des employés au sein de l'ONAAPH.

La réalisation de ce mémoire nous permis d'acquérir des connaissances sur le système de valeur et la motivation et l'enquête de terrain nous a permis d'appréhender ce sujet de manière plus concrète. Néanmoins plusieurs perspectives peuvent enrichir notre travail et compléter nos connaissances tel qu'étudie l'impact du système de valeur sur la motivation des employés en distinguant différentes catégories d'employés selon leur âge, grade, genre, expérience. Cela nous permettra d'évaluer l'impact des facteurs externe sur le système de valeur et la motivation des employés.

L'ONAAPH peut avoir recours à notre analyse afin d'améliorer sa gestion et de mettre en place des nouvelles stratégies adéquate ces objectifs actuelle et future. Notre guide d'entretien a permis aux employés à s'exprimer sur des points clés présentant leur perception personnelle pouvant être bénéfique à l'organisation.

La rédaction de ce mémoire nous a permis de faire des rencontres d'un point de vue personnel mais également professionnel, ce qui nous sera utile dans notre future carrière professionnelle. Cette étude nous a demandé beaucoup de temps de recherche et de réflexions, néanmoins nous avons obtenue des résultats concluant et une analyse pertinente.

Bibliographies

Ouvrage :

1. Albert Bandura, (1997) « *Self-Efficacy: The Exercise of Control* », page 3-20.
2. Bram Steijn et Peter Leisink, (2006), *Revue Internationale des Sciences Administratives*, L'engagement organisationnel du personnel du secteur public néerlandais (Vol. 72), P 197.
3. Catherine DESSINGERS, « Concept de pouvoir dans les organisations » page : 05
4. Catherine VoynnetFourboul, (2013), « Motivation », page : 05
5. Confucius. (1997). *The Analects*. (Trans. Arthur Waley). Everyman's Library.
6. Frédéric ROGNON, « L'hédonisme » (octobre 2012). Page : 01
7. Jean-François ROUGÉ May (2008), *L'INTEGRITE ORGANISATIONNELLE*. L'intégrité de la GRH peut-elle constituer un facteur de performance de l'entreprise ?, Page 3
8. Juran (J), « La qualité de service dans les entreprises », éd d'organisation, Paris, 2001, P.11.
9. Levy-Leboyer, Claude. *Motivation au travail : modeles et strategies*, P38, 39
10. LOUCHE Claude, BARTOLOTTI Cindy PAPET Jacqueline bulletin de psychologie / tome 59 (4) / 484 / p351
11. Perry, J. L. (1997). *Antecedents of Public Service Motivation*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. Page 183.
12. Roux, G. (1992). *Ancient Iraq*. Penguin Books.
13. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. Voir chapitre 2, pages 23-27.
14. Schwartz : la structure des valeurs dans quarante sociétés européennes Une approche exploratoire basée sur la théorie de ShalomSchwart par Antonio Alaminos page : 15
15. Shalom H. SCHWARTZ, (2006), « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications » page : 955.
16. SOUFIANE, KARRAKCHOU. (2020), La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue*

Française d'Economie et de Gestion, vol. 1, no 2. P11.

Articles et revues scientifique :

17. Alaminos-Fernández, Antonio y Alaminos, Antonio (2023) Rokeach: La structure des valeurs de quarante sociétés européennes. Une approche exploratoire basée sur la théorie de Milton Rokeach. ObetsCienciaAbierta: Universidad de Alicante, P07
18. Amélie Néron, (2007) « l'influence des valeurs organisationnelle sur le comportement de citoyenneté organisationnelle le rôle médiateur du soutien, de la confiance et de l'engagement organisationnelle affectif université de Montréal », Page : 09
19. Anca GÂȚĂ, (2007) "Sur une distinction conceptuelle: sphère publique / espace public" : page: 540
20. Aziz HANTAM, Analyse, Ethique et management public, (2017) page : 316.
21. Bram Steijn, Peter Leisink, (2006) L'engagement organisationnel du personnel du secteur public Dans Revue Internationale des Sciences Administratives (Vol. 72), pages 195 à 211
22. Caroline CUNY, (2022), D'où vient la motivation ? Pourquoi certaines personnes en ont-elles plus que d'autres ? ECHOSCIENCES - Grenoble | Partageons les savoirs et les innovation, <https://www.echosciences-grenoble.fr/articles/d-ou-vient-la-motivation-pourquoi-certaines-personnes-en-ont-elles-plus-que-d-autres>
23. CEO of R. Thomas Consulting & Training, Inc., et directeur de l'institut américain du management de la diversité.
24. Chandler, A. D. (1990). Scale and Scope: The Dynamics of IndustrialCapitalism. Harvard UniversityPress.
25. CHOQUETTE, Evelyne. (2006) Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation auprès de diplômés de MBA. LOUCHE Claude* BARTOLOTTI Cindy* PAPET Jacqueline bulletin de psychologie / tome 59 (4) / 484 p22, 23,24.

26. Christian Vandenberghe, (2005) « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels » HCE Montréal, page 02, 07.
27. Christian VIGOUROU, « L'éthique du service public » : Page 45
28. D. Janett, L'éthique dans le service public, (1998), page 09.
29. Desmarais, Céline, et Isabelle Sauviat. « Valeur publique ». Encyclopédie du management public, édité par Manel Benzerafa-Alilat et al. Institut de la gestion publique et du développement économique, 2022, <https://doi.org/10.4000/books.igpde.16821>
30. DR. Salima BELEULMI (2019/2020), INITIATION EN MANAGEMENT DE L'INNOVATION Année universitaire : Page : 01
31. Edo WalubilaMukelo, (2012) De la motivation à la performance du travailleur dans une société à haute contrainte sécuritaire. « Une approche managériale axée sur la productivité au terminal pétrolier Ango- Ango SEP- Congo / Matadi »
32. EN SASSI. A. (2023) « Les spécificités de la Justice Organisationnelle dans le contexte du service public : Un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public Marocain », AfricanScientific Journal « Volume 03, Numéro 21 », page : 638.
33. Fédération internationale des travailleurs sociaux (IASSW), ÉNONCÉ DES PRINCIPES ÉTHIQUES DU TRAVAIL SOCIAL, page : 10
34. FRANCK GATTO, LAURENT DELIEGE, (2019), Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner, P05
35. Gilles Jeannot, (2010), La gestion des compétences dans la fonction publique d'état en France, page :05
36. Hanane Beddi et Olivier Roques, Equité, justice organisationnelle, (2022) page :99-105
37. HEC MONTRÉAL, Amélie Néron : (Décembre 2007), L'influence des valeurs organisationnelles sur le comportement de citoyenneté organisationnelle : le rôle médiateur de soutien, de la confiance et de l'engagement organisationnel affectif, p 10
38. Jean PLOURDE, (1993), « LA MOTIVATION DES ENSEIGNANTS AU

SECONDAIRE, université Trois Rivières », Page : 63, 64

39. Laurent RICHER, Service Public et Intérêt Privé, (1997), page :
40. Marc BOLLECKER, Pierre MATHIEU, Claude CLEMENTZ (2006), « LE COMPORTEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DES ENTREPRISES : UNE LECTURE DES TRAVAUX EN COMPTABILITE ET CONTRÔLE DE GESTION DANS UNE PERSPECTIVE NEO-INSTITUTIONNALISTE ». Page :02
41. Marine Janiczek, William d'Hoore, Alain Vas. « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier » page : 04, 05, 06.
42. Maxime Durocher, « Les impacts de la transparence dans la gestion des talents sur les attitudes et réactions des employés » page : 29-30.
43. McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). *An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications*. Journal of Personality, Page 177
44. Michaud, R., Stamate, A. N. & Durivage, A. (2018). Les liens entre la personnalité et les valeurs organisationnelles. *Humain et Organisation*, 4(1), P 39
45. MIKOBİ Etienne, « Evaluation des effets de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque des salariés des sociétés commerciales du secteur de l'énergie » (2021) page :03
46. Moalla, E. (2016). Quelle mesure pour la culture nationale ? Hofstede vs Schwartz vs Globe. *Management international International Management Gestión Internacional*, P27
47. Mohammed Achraf (2020) « La pratique de l'éthique et la performance de l'entreprise » *Revue Internationale du Chercheur* page : 286.
48. Naouële Bouterfas. (2014) Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ? *Philosophie*. Université Charles de Gaulle - Lille III, Français. P85, 86.

49. Nauert, C. G. (2006). *Humanism and the Culture of Renaissance Europe*. Cambridge University Press.
50. OCDE (2005), « Gérer les conflits d'intérêts dans le service public », page 27-28-29
51. OCDE (2021), *Panorama des administrations publiques 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9556b25a-fr>.
52. OCDE, (2005) « Gérer les conflits d'intérêts dans le service public », page 25
53. Patrice ROUSSEL (2000), « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », page :04, 05
54. Patrice ROUSSEL (2000), « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », page : 05
55. Patrice ROUSSEL (2000), « LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES », page : 10
56. Patrice ROUSSEL et Pierre Louart, (2001) « Les grands auteurs en GRH », page : 13-14
57. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990) *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration*, Page 369.
58. Rainey, H. G. (2009) *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass. Page 334.
59. Renée Michaud¹, Alina N. Stamate² et André Durivage, (Novembre 2018), Les liens entre la personnalité et les valeurs organisationnelles Université du Québec en Outaouais, renee.michaud@uqo.ca ² École de science et gestion Volume 4 No 1, Page : 38.39
60. Robert Holcman, (2007) « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines », page : 409 à 421.
61. Samuele Meier Les valeurs personnelles de Schwartz étude des liens avec les traits de personnalité et les intérêts professionnels Faculté des Sciences Sociales et Politiques Institut de Psychologie, août 2016, P13.14

62. Sinda Ben SedrineDoghri, (2018), « L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES » Page.60
63. Université Hassan II – Casablanca Ecole Supérieure de Technologie Département Techniques de Management Filière : Gestion et Administration du Personnel. Option : MARS 2018 La motivation dans le secteur public. Projet de fin d'études. P11.
64. Yvan LAUZON, (2015) Extrait #19 du Compte rendu officiel de la Conférence COLLABORATION. - ©Blanc & Lauzon TRUCS pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPES & COLLABORER, MBA, P 105.

Webographies :

1. https://crestcom.com/wp-content/uploads/2020/11/EN_Emotional-Intelligence_The-Key-to-Oranizational-Success.pdf
2. <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/taches-et-instruments-de-direction/article/clarte-une-condition-prealable-pour-une-gestion-efficace/>
3. <https://www.technologia.com/blogue/articles/1-empathie-cle-d-une-gestion-de-conflit-reussie#:~:text=L'empathie%20est%20une%20comp%C3%A9tence,des%20contextes%20professionnels%20et%20personnels.>
4. https://www.reshomini.com/file/si1691004/download/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL-fi25858657.pdf
5. <http://lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/tabth%E9oriesmotivation.pdf>, page :08
6. <https://www.ih2ef.gouv.fr/sites/default/files/2022-11/fiche-la-motivation-au-travail-tout-en-fiches-6826.pdf>
7. <https://cc1573.com/wp-content/uploads/2020/11/M403.03.pdf>

8. <https://teamupp.fr/avantages-sociaux>
9. <https://alan.com/fr-fr/bien-etre-travail/a/manque-reconnaisstravail#:~:text=Quels%20sont%20les%20effets%20du,et%20de%20l'%C3%A9puisement%20professionnel.>
10. <https://www.onaaph.dz/decret/>
11. <https://www.onaaph.dz/nos-missions/>
12. <https://www.onaaph.dz/product/prothese-myo-facile/>
13. <https://www.onaaph.dz/product/prothese-definitive-femorale/>
14. <https://www.onaaph.dz/product/attelle-main-et-doigts/>
15. <https://www.onaaph.dz/product/botte-articulee/>
16. <https://www.onaaph.dz/product/poche-pour-stomises/>
17. <https://www.onaaph.dz/product/aide-auditive-2/>

Annexes

Ce guide d'entretien est confidentiel. L'objectif est de collecter diverses données qualitatives qui seront étudiées dans le cadre d'une enquête exploratoire intitulée « L'impact du système de valeur sur la motivation des employés au sein d'un office public à caractère social », étude menée auprès des employés de l'ONAAPH (Office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées) à Tizi-Ouzou.

Ainsi, nous vous demandons de répondre avec honnêteté aux différentes questions afin de maintenir notre étude dans son cadre scientifique.

1. Expériences professionnels :

Question 01 : Quelle serait votre expérience professionnelle avant de rejoindre L'ONAAPH ?

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

2. L'ancienneté :

Question 02 : Depuis combien de temps vous êtes employés à l'ONAAPH ?

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

3. Rôle et quotidien

Question 03 : Pouvez-vous donner une brève description de votre fonction au sein de l'ONAAPH ?

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

Question 04 : Quelles sont les principales tâches que vous réalisez dans votre emploi actuel ?

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

Question 05 : Pourriez-vous me donner une description d'une journée typique au travail ?

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

4. Principes et valeurs fondamentaux de l'ONAAPH

Question 06 : selon vous quels sont les principes et valeurs fondamentaux de l'ONAAPH?

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

Question 07 : Est-ce que vous estimez que ces valeurs sont clairement transmises et partagées parmi les employés? Comment?

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

Question 08 : quel sont les contraintes rencontrées à la mise en œuvre du système de valeurs et comment l'ONAAPH les surmonte (les leviers de remédiation) ?

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

5. L'influence et l'impact des valeurs sur les actions de l'organisation

Question 09 : Quelle est l'influence de ces valeurs sur votre travail quotidien?

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

Question 10 : Est-ce que vous pensez que les actions de l'organisation correspondent à ses valeurs affirmées ? Comment ?

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

Question 11 : comment est-ce que le système de valeur de l'ONAAPH oriente-t-il les actes de gestion ?

.....

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

6. Amélioration de l'intégration des valeurs au sein de l'ONAAPH

Question 12 : comment peut-on améliorer l'intégration de ses valeurs dans les pratiques quotidiennes de l'ONAAPH?

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

7. Facteur de motivation et recommandation pour le renforcement

Question 13 : Quelles sont vos principales motivations dans votre travail à l'ONAAPH ?

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

8. Facteur de satisfaction et récompense des employés

Question 14 : Quelles sont les facteurs qui contribuent à votre satisfaction au travail ?

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

Question 15 : Comment est-ce que l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés ?

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

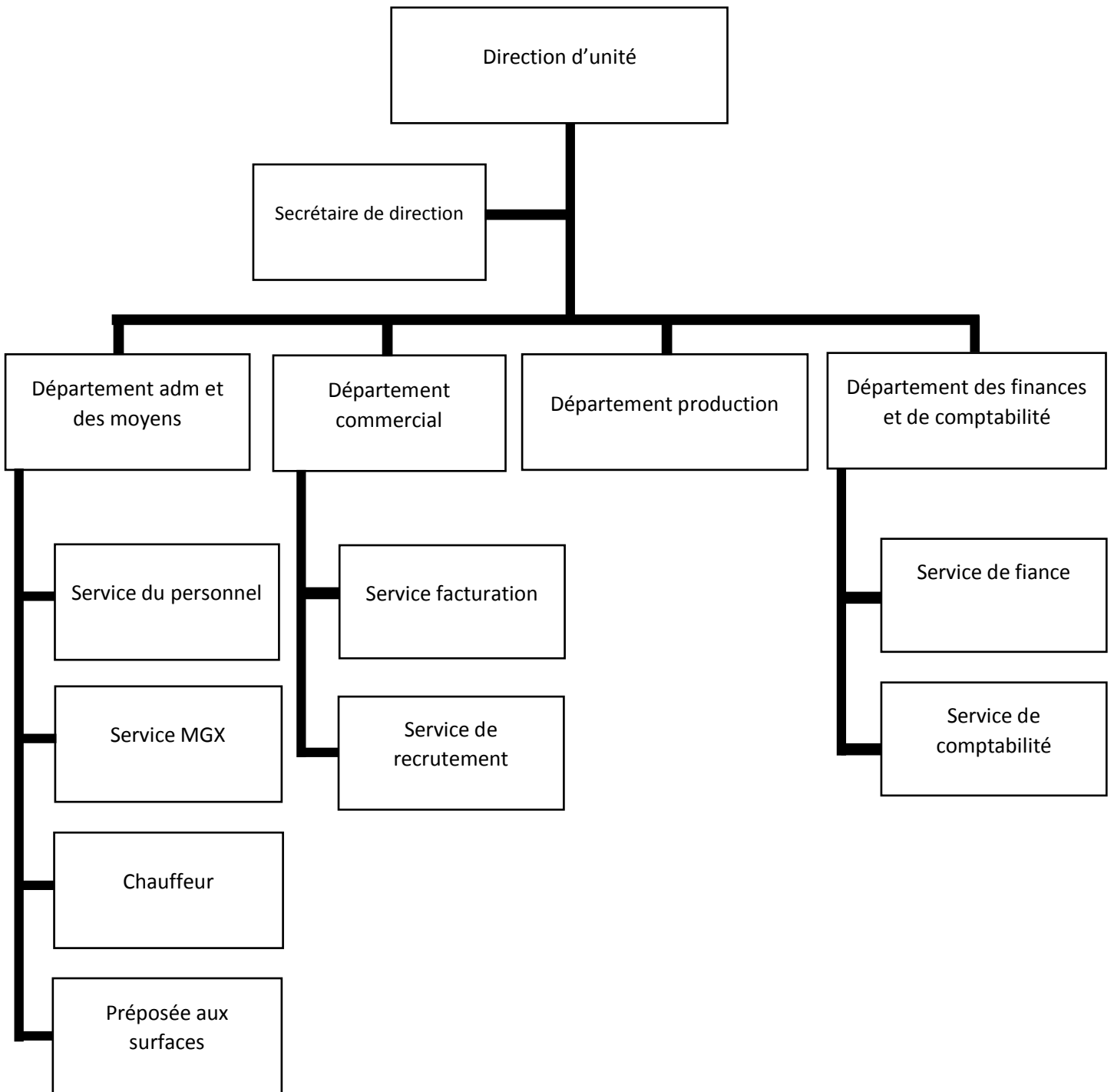
9. Développement professionnel des employés

Question 16 : Avez-vous eu l'occasion de vous développer professionnellement ici ?

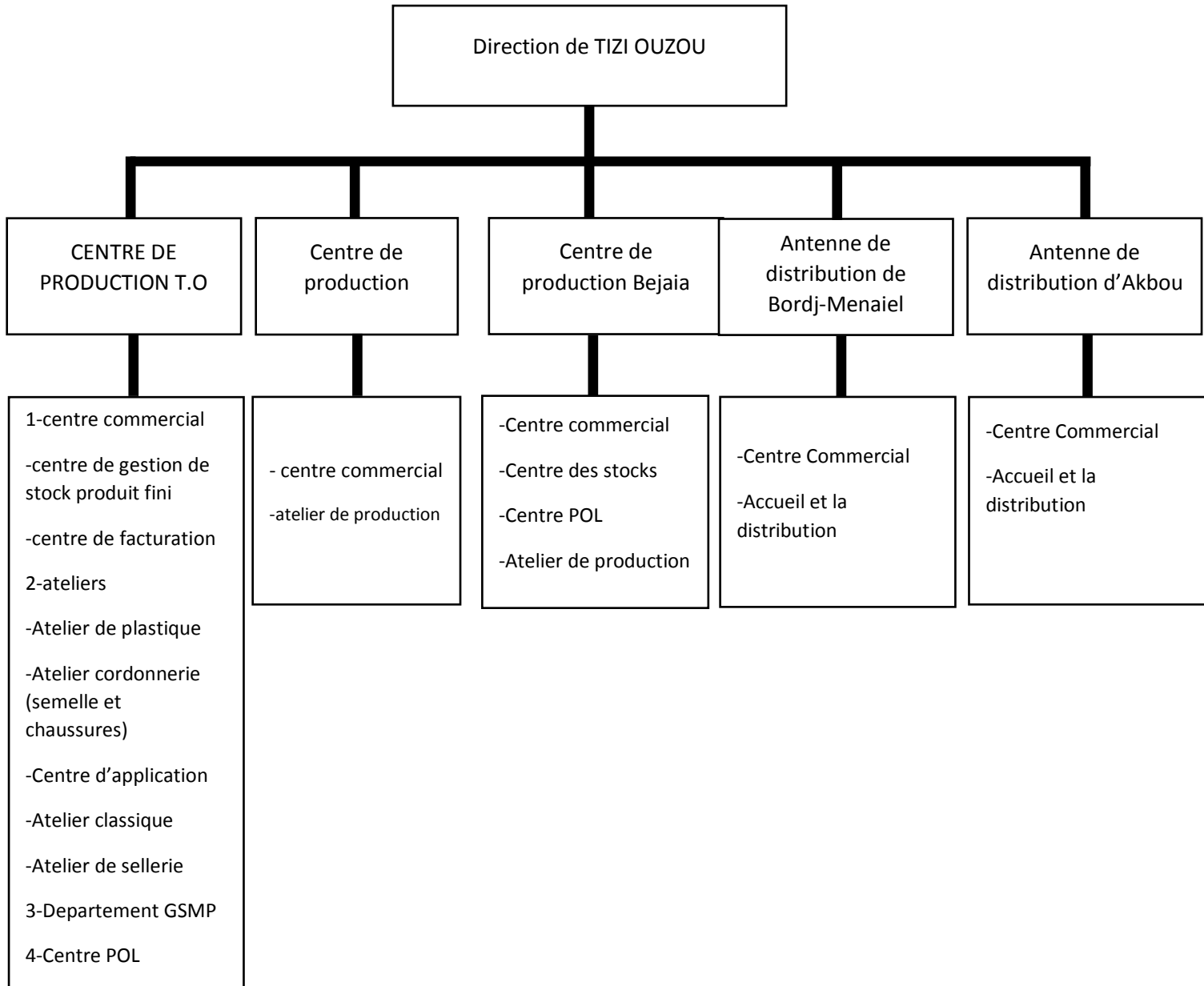
Si tel est le cas, comment cela va-t-il affecté votre motivation ?

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

Organigramme de l'ONAAPH



Organigramme de l'ONAAPH (direction de Tizi-Ouzou)



A N N E X E

Nombre, implantation et compétence territoriale des agences régionales
de la caisse nationale de recouvrement des cotisations de sécurité sociale

SIEGE DES AGENCES REGIONALES	COMPETENCE TERRITORIALE (AGENCES DE WILAYAS)
Alger	Alger.
Blida	Blida - Médéa - Tipaza - Chlef - Aïn Defla.
Oran	Oran - Mascara - Aïn Témouchent - Mostaganem.
Tlemcen	Tlemcen - Sidi Bel Abbès - Naâma - Saïda.
Tiaret	Tiaret - Tissemsilt - Djelfa - Relizane.
Béchar	Béchar - Tindouf - Adrar - El Bayadh.
Tizi Ouzou	Tizi Ouzou - Boumerdès - Bouira.
Sétif	Sétif - Bêjaïa - Bordj Bou Arréridj - M'Sila.
Constantine	Constantine - Jijel - Mila - Skikda.
Annaba	Annaba - Guelma - El Tarf - Souk Ahras - Tébessa.
Batna	Batna - Khenchela - Biskra - Oum El Bouaghi.
Ouargla	Ouargla - El Oued - Ghardaïa - Laghouat.
Tamenghasset	Tamenghasset - Illizi.

Arrêté du 23 Rabie Ethani 1432 correspondant au 28 mars 2011 portant organisation interne de l'office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées.

Le ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale,

Vu le décret n° 88-27 du 9 février 1988 portant création d'un office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées (O.N.A.A.P.H), notamment son article 24 ;

Vu le décret présidentiel n° 10-149 du 14 Joumada Ethania 1431 correspondant au 28 mai 2010 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 08-124 du 9 Rabie Ethani 1429 correspondant au 15 avril 2008 fixant les attributions du ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale ;

Arrête :

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — Le présent arrêté a pour objet de fixer l'organisation interne de l'office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées, désigné ci-après « l'office », en application des dispositions de l'article 24 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé.

Art. 2. — Sous l'autorité du directeur général, l'organisation de l'office comprend :

— des structures centrales,

- un centre national des aides techniques pour personnes handicapées,
- une unité centrale d'audioprothèse,
- des structures locales.

CHAPITRE II

STRUCTURES CENTRALES

Art. 3. — Les structures centrales de l'office comprennent :

- la direction centrale des études techniques,
- la direction centrale de la distribution et du marketing,
- la direction centrale des achats et des approvisionnements,
- la direction centrale des finances et de la comptabilité,
- la direction centrale des ressources humaines et des moyens,
- l'inspection générale,
- la cellule de recherche et de développement,
- la cellule des systèmes d'information et de l'informatique,
- la cellule d'audit interne.

Le directeur général est, en outre, assisté :

- d'un conseiller juridique,
- d'un assistant chargé du contrôle de gestion,

- d'assurer la tenue des livres et registres de l'office conformément à la réglementation en vigueur,
- de suivre et de tenir à jour la trésorerie de l'office,
- de proposer et de suivre les placements financiers de l'office,
- de procéder à la consolidation du bilan comptable et fiscal de l'office

La direction centrale des finances et de la comptabilité comprend deux (2) sous-directions :

- la sous-direction des finances,
- la sous-direction de la comptabilité.

Art. 8. — La direction centrale des ressources humaines et des moyens est chargée, notamment :

- d'élaborer et de proposer la stratégie et la politique de gestion des ressources humaines et des moyens matériels de l'office,
- de veiller à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de l'office,
- d'élaborer les plans prévisionnels des effectifs et de consolider les informations contenues dans le tableau de bord de gestion des ressources humaines de l'office,
- d'appliquer les normes en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et des moyens,
- d'élaborer et proposer le plan de formation, de perfectionnement, de recyclage et de reconversion des personnels de l'office,
- d'assurer la conservation des archives conformément à la réglementation en vigueur,
- de tenir à jour les inventaires des biens meubles et immeubles de l'office,
- d'assurer la maintenance, l'entretien du patrimoine et d'entreprendre les opérations de réhabilitation et d'aménagement des sites de l'office,
- d'assurer la gestion et le contrôle du patrimoine de l'office,
- de suivre et de coordonner le programme d'investissements de l'office,
- de gérer les affaires contentieuses de l'office.

La direction centrale des ressources humaines et des moyens comprend trois (3) sous-directions :

- la sous-direction des ressources humaines,
- la sous-direction de la formation,
- la sous-direction des moyens.

Art. 9. — L'inspection générale, dirigée par un inspecteur général, est chargée, notamment :

- d'exercer la mission de conseil auprès du directeur général,
- de réaliser toutes les actions d'inspections ponctuelles ordonnées par le directeur général dans le cadre du contrôle permanent,
- de contrôler et d'évaluer le fonctionnement de l'ensemble des structures de l'office,

- de veiller au respect de la législation et de la réglementation en vigueur ainsi que des normes en usage au sein de l'office,

L'inspecteur général est assisté, dans l'accomplissement de ses missions, de deux (2) inspecteurs,

La répartition des tâches entre les inspecteurs est fixée par le directeur général de l'office.

Art. 10. — La cellule de recherche et de développement est chargée notamment :

- d'apporter des modifications et améliorations aux produits distribués par l'office,
- de mener des études, recherches et de développer des produits nouveaux,
- de veiller à l'intégration des produits de l'office,
- d'assurer la veille technologique concernant les produits de l'office et d'introduire toute innovation y afférente,
- d'établir des relations avec les universités et les instituts dans le domaine des activités de l'office.

Art. 11. — La cellule des systèmes d'information et de l'informatique est chargée, notamment :

- de gérer et de suivre les systèmes d'information et de gestion de l'office,
- de suivre la mise en œuvre et le contrôle des systèmes et des réseaux informatiques de l'office,
- de concevoir, d'élaborer et de mettre à jour des applications informatiques en fonction des objectifs de l'office.

Art. 12. — La cellule d'audit interne est chargée, notamment :

- de veiller à l'application des procédures relatives aux activités de l'office, notamment en matière de production, gestion, commercialisation et maintenance,
- de veiller à l'optimisation des ressources de l'office,
- de proposer toutes mesures et actions destinées à apporter des améliorations aux procédures et activités de l'office.

Art. 13. — Le centre national des aides techniques pour personnes handicapées est chargé, notamment :

- de participer à toutes études et recherches pour l'amélioration qualitative, quantitative des produits fabriqués par le centre,
- de veiller au respect des normes en vigueur,
- d'assurer la fabrication et la réalisation des aides techniques à la marche,
- d'assurer la maintenance des produits fabriqués,
- d'assurer la distribution des produits fabriqués.

Le centre national des aides techniques pour personnes handicapées, dirigé par un directeur, comprend trois (3) départements :

- le département de la production,
- le département des ressources humaines et des moyens,
- le département des finances et de la comptabilité.

Art. 14. — L'unité centrale d'audioprothèse est chargée, notamment :

- de mettre en œuvre le plan d'action lié à son activité,
- de veiller au développement de l'activité d'audioprothèse et à l'application des procédures dans ce domaine,
- d'assurer la prospection du marché et la promotion de ses produits,
- d'assurer l'assistance et le contrôle des structures qui lui sont rattachées,
- d'assurer et de suivre la trésorerie des structures qui lui sont rattachées,
- d'assurer la gestion comptable conformément à la réglementation en vigueur,
- de tenir à jour les inventaires des stocks,
- d'assurer la maintenance des équipements,
- de gérer les affaires contentieuses de l'unité.

L'unité centrale d'audioprothèse, dirigée par un directeur, comprend quatre (4) départements :

- le département de la distribution,
- le département de l'administration et des moyens,
- le département des finances et de la comptabilité,
- le département de gestion des stocks.

CHAPITRE III STRUCTURES LOCALES

Art. 15. — Les structures locales de l'office comprennent :

- les directions régionales dont la liste et les structures qui leur sont rattachées sont fixées conformément à l'annexe 1 jointe au présent arrêté,
- les centres d'audioprothèse dont la liste est fixée conformément à l'annexe 2 jointe au présent arrêté,
- les unités de production des aides techniques pour personnes handicapées dont la liste et les annexes qui leur sont rattachées sont fixées conformément à l'annexe 3 jointe au présent arrêté.

Art. 16. — Les directions régionales sont chargées, notamment :

- d'assurer l'assistance et le contrôle des structures qui leur sont rattachées,

- de veiller à la mise en œuvre des procédures en matière de production, de commercialisation et de trésorerie au niveau des unités de production,

- de traiter et de transmettre périodiquement les bilans des structures qui leur sont rattachées à la direction générale,

- de veiller à l'équilibre financier des unités de production, conformément au budget et à la régulation des ressources humaines,

- d'appliquer la stratégie de l'office en matière de gestion des ressources humaines,

- de mettre en œuvre toute mesure légale et réglementaire en matière d'hygiène, de sécurité et de protection du patrimoine des structures qui leur sont rattachées,

- d'assurer la réalisation du plan d'approvisionnement et la régulation de réapprovisionnement,

- de tenir à jour les inventaires des stocks,

- d'assurer la gestion et la régulation de la production des appareillages orthopédiques et la distribution des aides techniques à la marche,

- de suivre l'exécution des plans des unités, des centres de production et des antennes de proximité de distribution qui lui sont rattachés,

- d'assurer la maintenance des équipements,

- de gérer les affaires contentieuses de la direction régionale.

Les directions régionales comprennent cinq (5) départements :

- le département de la production,
- le département de la distribution,
- le département des ressources humaines et des moyens,
- le département des finances et de la comptabilité,
- le département des achats et de la régulation des stocks.

Sont rattachées, en outre, aux directions régionales les unités de production d'appareillages orthopédiques.

Art. 17. — Les unités de production d'appareillages orthopédiques sont chargées, notamment :

- de veiller à la mise en œuvre des procédures, en matière commerciale, de production, de la trésorerie et de la maintenance de l'office,

- d'assurer l'assistance et le contrôle des structures qui leur sont rattachées,

- de tenir à jour les livres et les registres de l'unité conformément à la réglementation en vigueur,

- d'assurer la réalisation du plan de production et de distribution de l'unité,

- de veiller à l'équilibre financier de l'unité,

— d'assurer le suivi de la trésorerie des structures qui leur sont rattachées,

— d'assurer la gestion comptable de l'unité conformément à la réglementation en vigueur,

— de mettre en œuvre les procédures légales et réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de protection du patrimoine de l'unité,

— de gérer les fichiers du patrimoine mobilier et immobilier,

— d'assurer la conservation des archives de l'unité,

— de tenir à jour les inventaires des stocks,

— d'assurer la maintenance des équipements,

— d'assurer l'accueil, l'écoute et l'information en direction des personnes handicapées,

— de gérer les affaires contentieuses de l'unité.

Les unités de production d'appareillages orthopédiques, dirigé par un directeur, comprennent cinq (5) départements :

— le département de la distribution,

— le département de la production,

— le département de l'administration et des moyens,

— le département des finances et de la comptabilité,

— le département de la gestion des stocks.

Sont rattachées, en outre, aux unités de production d'appareillages orthopédiques les centres de production d'appareillages orthopédiques et les antennes de proximité de distribution.

Art. 18. — Les centres de production d'appareillages orthopédiques, dirigés par un chef de centre, ont pour missions, notamment :

— d'assurer la fabrication et la réalisation des appareillages orthopédiques sur mesure et de série,

— d'assurer la distribution des appareillages orthopédiques, des aides techniques à la marche et des accessoires,

— d'assurer le service après vente pour les produits distribués par l'office,

— d'assurer les missions technico-médicales au niveau des régions dépourvues de structures de l'office,

— de veiller à l'exécution des normes techniques et médicales en vigueur des produits fabriqués par l'office,

— de veiller à l'amélioration de la qualité et de la fonctionnalité des produits fabriqués par l'office.

Art. 19. — Les antennes de proximité de distribution, dirigées par un chef d'antenne, ont pour missions, notamment :

— d'assurer les prises de mesures des appareillages orthopédiques,

— d'assurer la distribution des appareillages orthopédiques, des aides techniques à la marche et des accessoires sanitaires,

— de participer aux missions technico-médicales au profit des personnes à mobilité réduite.

Art. 20. — Les centres d'audioprothèse, dirigés par un chef de centre, ont pour missions, notamment :

— de veiller à la réalisation des objectifs du centre,

— de mettre en œuvre les programmes d'amélioration de la prise en charge des patients.

— de procéder au recouvrement des créances,

— d'assurer la maintenance et le service après-vente,

— de veiller à l'hygiène et à la sécurité au sein du centre.

Les centres d'audioprothèse comprennent deux (2) services :

— le service technique,

— le service commercial.

Art. 21. — Les unités de production des aides techniques pour personnes handicapées, dirigées par un directeur, ont pour missions notamment, de produire les aides techniques à la marche, les fauteuils roulants, les tricycles à moteur et les accessoires,

Les unités de production des aides techniques pour personnes handicapées comprennent quatre (4) départements :

— le département de la production,

— le département de l'administration et des moyens,

— le département des finances et de la comptabilité,

— le département de la gestion des stocks.

Sont rattachées, en outre, aux unités de production des aides techniques pour personnes handicapées des annexes.

Art. 22. — Les annexes des unités de production des aides techniques pour personnes handicapées, dirigées par un responsable d'annexe, ont pour missions, notamment :

— de veiller au respect du cahier des charges relatif aux produits semi-finis fabriqués pour le compte des unités de production,

— de fournir, aux unités de production des aides techniques pour personnes handicapées, des produits semi-finis conformément au programme d'action.

Les annexes des unités de production des aides techniques pour personnes handicapées sont dotées d'un atelier de production.

Art. 23. — Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 23 Rabie Ethani 1432 correspondant au 28 mars 2011.

Tayeb LOUH.

ANNEXE 2

Liste des centres d'audioprothèse

- centre d'audioprothèse d'Alger,
- centre d'audioprothèse de Constantine,
- centre d'audioprothèse de Sidi Bel Abbès,
- centre d'audioprothèse de Tizi Ouzou,
- centre d'audioprothèse de Biskra,
- centre d'audioprothèse de Tébessa.

ANNEXE 3

Liste des unités de production des aides techniques pour personnes handicapées et leurs annexes

Unités de production des aides techniques pour personnes handicapées	Annexes
Unités de production des aides techniques pour personnes handicapées de Tizirt	Annexe de Tadmâit Annexe de Sidi Bel Abbès
Unités de production des aides techniques pour personnes handicapées d'El Kala	Annexe de Merouana

**MINISTERE DE LA PECHE
ET DES RESSOURCES HALIEUTIQUES**

Arrêté interministériel du 8 Ramadhan 1432 correspondant au 8 août 2011 définissant les types de balisage et de marquage spécifiques aux établissements d'exploitation des ressources biologiques marines ainsi que les modalités d'inscription du numéro de concession.

Le ministre de la pêche et des ressources halieutiques,

Le ministre des transports,

Vu le décret présidentiel n° 10-149 du 14 Jomada Ethania 1431 correspondant au 28 mai 2010 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 89-165 du 29 août 1989, modifié et complété, fixant les attributions du ministre des transports ;

Vu le décret exécutif n° 2000-123 du 7 Rabie El Aouel 1421 correspondant au 10 juin 2000 fixant les attributions du ministre de la pêche et des ressources halieutiques ;

Vu le décret exécutif n° 05-184 du 9 Rabie Ethani 1426 correspondant au 18 mai 2005 définissant les différents types d'établissement d'exploitation des ressources biologiques marines, les conditions de leur création et les règles de leur exploitation ;

Arrêtent :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 13 du décret exécutif n° 05-184 du 9 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 18 mai 2005, susvisé, le présent arrêté a pour objet de définir les types de balisage et de marquage spécifiques aux établissements d'exploitation des ressources biologiques marines ainsi que les modalités d'inscription du numéro de concession.

Art. 2. — Les pourtours de l'établissement d'exploitation des ressources biologiques marines doivent être matérialisés :

— pour des profondeurs inférieures à trois (3) mètres en référence au zéro hydrographique des cartes marines par des flotteurs jaunes disposés tout les cent cinquante (150) mètres sur les différentes parties des engins de l'établissement d'exploitation des ressources biologiques marines ;

— pour des profondeurs supérieures à trois (3) mètres en référence au zéro hydrographique des cartes marines par des flotteurs oranges disposés tout les deux cents (200) mètres sur les différentes parties des engins de l'établissement d'exploitation des ressources biologiques marines.

Dans tous les cas, les flotteurs des angles marquants de l'établissement sont surmontés d'un feu de couleur jaune scintillant de portée lumineuse minimale de 1,5 mille nautique.

Art. 3. — Le numéro de l'acte de concession de l'établissement d'exploitation des ressources biologiques marines doit être inscrit sur tous les flotteurs marquant le pourtour de l'établissement.

Art. 4. — L'administration maritime locale est chargée de l'information nautique sur l'implantation de l'établissement d'exploitation des ressources biologiques marines.

Art. 5. — Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 8 Ramadhan 1432 correspondant au 8 août 2011.

Le ministre de la pêche
et des ressources
halieutiques

Abdellah KHANAFU

Le ministre
des transports

Amar TOU

DECRETS

Décret exécutif n° 14-273 du 5 Dhou El Hidja 1435 correspondant au 29 septembre 2014 modifiant et complétant le décret n° 88-27 du 9 février 1988 portant création d'un office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale,

Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux assurances sociales ;

Vu la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles ;

Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et à la promotion de la santé ;

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, notamment son titre III ;

Vu la loi n° 90-33 du 25 décembre 1990, modifiée et complétée, relative aux mutuelles sociales ;

Vu la loi n° 02-09 du 25 Safar 1423 correspondant au 8 mai 2002 relative à la protection et à la promotion des personnes handicapées ;

Vu le décret n° 88-27 du 9 février 1988, modifié et complété, portant création de l'office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées ;

Vu le décret présidentiel n° 14-145 du 28 Joumada Ethania 1435 correspondant au 28 avril 2014 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 14-154 du 5 Rajab 1435 correspondant au 5 mai 2014 portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 08-124 du 9 Rabie Ethani 1429 correspondant au 15 avril 2008 fixant les attributions du ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale ;

Après approbation du Président de la République ;

Décrète :

Article 1er. — Le présent décret a pour objet de modifier et de compléter certaines dispositions du décret n° 88-27 du 9 février 1988 portant création de l'office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées.

Art. 2. — Les dispositions de l'article 3 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 3 — L'office est placé sous la tutelle du ministre chargé du travail et de la sécurité sociale.

Le siège de l'office est fixé à Alger ».

Art. 3. — Les dispositions de l'article 4 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 4 — L'office est chargé, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, de promouvoir la fabrication, l'importation, la distribution et d'assurer la maintenance des appareillages orthopédiques, les aides techniques à la marche, les aides auditives et les aides techniques sanitaires, ainsi que tous les produits spécifiques et leurs accessoires destinés aux personnes handicapées ».

Art. 4. — Les dispositions de l'article 5 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 5 —(sans changement jusqu'à)

f) d'assurer la distribution des appareillages orthopédiques, des aides techniques à la marche, des aides auditives et des aides techniques sanitaires, ainsi que tous les produits spécifiques et leurs accessoires pour personnes handicapées ;

g) d'organiser et d'assurer la maintenance des produits prévus à l'alinéa f) ci-dessus.

..... (le reste sans changement)..... ».

Art. 5 — Les dispositions du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont complétées par un article 5 bis, rédigé comme suit :

« Art. 5 bis — l'office assure des sujétions de service public à l'égard des personnes handicapées, conformément aux clauses du cahier des charges annexé au présent décret ».

Art. 6. — Les dispositions de l'article 6 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont complétées *in fine* comme suit :

« Art. 6 — Pour la réalisation de ses objectifs, l'office conformément à la législation et la réglementation en vigueur, peut :

..... (sans changement).....

— établir des partenariats économiques avec les organismes nationaux et étrangers de même vocation ;

— créer des filiales en rapport avec l'objet social de l'office en vue de promouvoir toutes activités ayant trait à la fabrication, l'importation, la distribution et la maintenance des appareillages orthopédiques, aides techniques à la marche, aides auditives et aides techniques sanitaires, ainsi que tous les produits spécifiques et leurs accessoires pour personnes handicapées ».

Art. 7. — Les dispositions de l'article 8 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 8 — Le conseil d'administration de l'office, présidé par le ministre chargé du travail et de la sécurité sociale ou son représentant, est composé :

- d'un (1) représentant du ministre de la défense nationale ;
- d'un (1) représentant du ministre chargé des finances ;
- d'un (1) représentant du ministre chargé de la santé ;
- d'un (1) représentant du ministre chargé du commerce ;
- d'un (1) représentant du ministre chargé des moudjahidine ;
- d'un (1) représentant du ministre chargé de l'industrie ;
- d'un représentant du ministre chargé de la solidarité nationale ;
- d'un (1) représentant du ministre chargé de la formation et de l'enseignement professionnels ;
- du directeur général de la caisse nationale d'assurances sociales des travailleurs salariés (CNAS) ;
- du directeur général de la caisse nationale de la sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) ;
- du président du conseil national consultatif de la mutualité sociale ;
- d'un (1) représentant du croissant rouge algérien ;
- du président de l'association la plus représentative des personnes handicapées moteurs ;
- du président de l'association la plus représentative des personnes handicapées mentaux ;
- du président de l'association la plus représentative des personnes atteintes d'infirmité motrice cérébrale ;
- du président de l'association la plus représentative des personnes handicapées auditives ;

— du président de l'association la plus représentative des personnes handicapées visuelles ;

— du président de l'association des personnes stomisées ;

— de deux (2) représentants du personnel de l'office ;

..... (le reste sans changement) ».

Art. 8. — Les dispositions de l'article 9 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 9 — Les membres du conseil d'administration sont nommés par arrêté du ministre chargé du travail et de la sécurité sociale pour une durée de trois (3) années renouvelable, sur proposition des autorités et organisations dont ils relèvent ».

Art. 9. — Les dispositions de l'article 10 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 10 — (sans changement jusqu'à)

- les actions de formation et de perfectionnement des personnels ;
 - le projet de convention collective et accord collectif ;
 - la création, l'organisation et la suppression de filiales ;
 - la prise et la cession de participations ;
 - la conclusion et la dénonciation d'accords de partenariat ;
- (le reste sans changement) ».

Art. 10. — Les dispositions de l'article 15-1 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 15. — »

1) (sans changement jusqu'à)

- dons et legs ;
 - les dividendes provenant des activités des filiales ;
 - les contributions de l'Etat au titre des sujétions de service public.
- (le reste sans changement) ».

Art. 11. — Les dispositions de l'article 17 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Art. 17 — La comptabilité de l'office est tenue en la forme commerciale, conformément aux dispositions de la loi n° 07-11 du 25 novembre 2007 portant système comptable financier ».

Art. 12. — Les dispositions de l'article 19 du décret n° 88-27 du 9 février 1988, susvisé, sont modifiées comme suit :

« Art. 19 — Le rapport annuel d'activité de l'exercice écoulé, accompagné du bilan et des comptes ainsi que des avis et recommandations du conseil d'administration, est adressé au ministre de tutelle, au ministre chargé des finances et aux autorités compétentes ».

Art. 13. — Sont abrogées les dispositions contraires à celles du présent décret.

Art. 14. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 5 Dhou El Hidja 1435 correspondant au 29 septembre 2014.

Abdelmalek SELLAL.

ANNEXE

Cahier des charges des sujétions de service public, relatives aux prestations de proximités pour personnes handicapées

Article 1er. — Le présent cahier des charges a pour objet de définir les sujétions de service public qui pèsent sur l'office national d'appareillage et accessoires pour personnes handicapées, ainsi que les modalités de leur exécution.

Art. 2. — L'office s'engage à assurer les sujétions de service public prévues à l'article 5 bis du décret n° 88-27 du 9 Février 1988 portant création d'un office national d'appareillage et accessoires pour personnes handicapées.

Dans ce cadre, il est tenu :

— d'assurer les prises de mesures, la fabrication et la distribution des appareillages orthopédiques, les aides techniques à la marche, les aides auditives et les aides techniques sanitaires, ainsi que tous les produits spécifiques et leurs accessoires destinés aux personnes handicapées, dans les centres et les antennes de proximité existants et nouvellement implantés ;

— d'assurer des missions technico-médicales au profit des personnes à mobilité réduite au niveau des régions éloignées, dépourvues de structures de l'office ;

— d'assurer le suivi et le service après vente pour les produits distribués par l'office ;

— d'assurer l'adaptation de ses prestations en fonction de l'évolution des besoins des personnes handicapées sur tout le territoire national, par le maintien et l'ouverture des centres et antennes de proximités, afin de rapprocher ses structures aux personnes handicapées, pour assurer une meilleure prise en charge.

Art. 3. — L'office s'engage dans le cadre des sujétions de service public, à assurer au profit des personnes handicapées, la mise en œuvre d'une politique de proximité par une couverture constante des prestations liées à la distribution des appareillages orthopédiques, les aides techniques à la marche, les aides auditives et les aides techniques sanitaires, ainsi que tous les produits spécifiques et leurs accessoires, sur tout le territoire national, notamment dans les régions des Hauts Plateaux et le Sud.

Art. 4. — L'office s'engage à constituer un stock stratégique en fournitures et produits spécifiques assurant six (6) mois de couverture.

Ce stock est destiné à garantir la disponibilité des fournitures et produits spécifiques notamment dans les cas suivants :

- défaillance des fournisseurs ;
- non-conformité des produits ;
- arrêt temporaire ou définitif de la fabrication de produits ;
- indisponibilité des produits.

Art. 5. — L'office reçoit, pour chaque exercice, une contribution en contrepartie des sujétions de mission de service public qui lui sont imposées par le présent cahier des charges.

Art. 6. — L'office adresse au ministre chargé du travail et de la sécurité sociale, avant le 30 avril de chaque année, l'évaluation des montants qui devront lui être alloués pour la couverture des charges induites par les sujétions de service public qui lui sont imposées par le présent cahier des charges.

Les dotations de crédits sont arrêtées par le ministre chargé des finances et le ministre chargé du travail et de la sécurité sociale, conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 7. — Les contributions dues à l'office en contrepartie de la prise en charge des sujétions de service public sont versées conformément aux dispositions et procédures prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 8. — Un bilan d'utilisation de la contribution doit être transmis par l'office au ministre chargé des finances à la fin de chaque exercice budgétaire.

Fait à, le :

Lu et approuvé

Table de matières

Introduction Générale

Chapitre 1 Le système de valeurs dans les organisations

Introduction :	04
1 Histoire: Origines et évolution :	04
2 Valeurs fondamentales :	05
3 La personnalité et les valeurs organisationnelles	06
3.1 Les Fondements de la personnalité individuelle	07
3.2 Les Valeurs Organisationnelles.....	07
3.3 La différence entre la personnalité et les valeurs organisationnelles	07
4 Classification des valeurs :	08
4.1 Dimensions des systèmes de valeur	09
4.2 Influence et Implications des Systèmes de Valeur	09
4.3 Approches Théoriques des Dimensions des Systèmes de Valeur	09
4.3.1 Approche Hiérarchique de Rokeach :	09
4.3.2 Approche Culturelle de Hofstede :	09
4.3.3 Théorie des Valeurs de Schwartz :	09
5 L'influence de système de valeur sur la culture organisationnelle	10
5.1 Rétention des employés :	10
5.2 Culture organisationnelle :	10
6 L'impact du système de valeur sur la prise de décision et le leadership :	11
6.1 Influence des Systèmes de Valeurs sur la Prise de Décision :	11
6.2 Impact des Systèmes de Valeurs sur le Leadership :	11
SECTION 02: le système de valeur au sein d'un office public.	12
1 Fondements du système de valeurs dans un office public :	12
2 Pratiques et comportements encouragés dans un office public.....	12

2.1	Qualités professionnelles valorisées dans un office public	13
2.1.1	Intégrité et éthique :	13
2.1.2	Responsabilité et fiabilité :	13
2.1.3	Professionalisme :	13
2.2	Compétence, collaboration et adaptabilité : Qualités recherchées	13
2.2.1	Compétence technique :	13
2.2.2	Collaboration et travail d'équipe :	14
2.2.3	Adaptabilité et résilience :	14
2.3	Communication ouverte, claire et empathique : Essentiel pour une administration transparente :	15
2.3.1.	Transparence.....	15
2.3.1	Clarté et précision :	15
2.3.2	Empathie :	15
3	Engagement envers la mission de service public : Fondement de la culture organisationnelle	15
4	Gestion des conflits de valeurs dans un office public :	16
5	Impact du système de valeurs sur l'office public.	16
	Conclusion.....	17

Chapitre 2 : dynamique de motivation dans une sphère publique

	SECTION 1 : le facteur motivation des employés	17
	Introduction :	17
1	Notion et définition :	17
2	Le processus de motivation :	17
3	Les caractéristiques de motivation :	19
1.	Les facteurs de la motivation	19
4	Les théories de motivation	21

4.1	Les théories de contenu :	21
4.1.1	La théorie des besoins d'Abraham MASLOW	21
4.1.2	Théorie des deux facteurs d'HERZBERG	23
4.2	Les théories du choix cognitif	24
4.2.1	L'approche cognitive-interactionnelle classique	24
4.2.2	L'approche cognitive-intermittente	24
4.3	Les théories de l'autorégulation – métacognition	25
4.3.1	. La théorie de la fixation des objectifs	25
4.3.2	. Les théories de l'autodétermination	26
5	Les types de motivation.	26
5.1	La motivation extrinsèque	26
5.2	Motivation intrinsèque :	27
SECTION 02 : le système de motivation dans une sphère publique.		28
1	Définition de la sphère publique :	28
2	Importance de la motivation dans la sphère publique	29
3	Théories de la motivation adaptées au contexte des institutions publiques	29
3.1	La théorie de l'engagement organisationnel dans le secteur public	29
3.2	Théorie de la justice organisationnelle dans le secteur public	30
4	Facteurs de motivation spécifiques au secteur public	31
4.1	Engagement pour le service public	31
4.2	Satisfaction personnelle	32
4.3	Sécurité de l'emploi	32
4.4	Avantages sociaux	33
5	Défit spécifique de la motivation dans une sphère publique :	33
5.1	Bureaucratie et rigidité des structures :	33

5.2	Manque de reconnaissance et de récompenses :	33
5.3	Pression et charge de travail élevée :	33
	Conclusion	34
	Introduction :	35
	Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil ONAAPH.	35
1	Histoire de l'ONAAPH :	35
2	Organigramme de l'ONNAPH :	35
3	Missions de l'ONAAPH.....	38
4	Activités de l'ONAAPH :	38
1	Objectifs et hypothèse de l'étude :	44
2	Elaboration du guide d'entretien :	44
3	Le guide d'entretien :	45

Chapitre 3 : étude de système de valeur au sein de l'ONAAPH

	Introduction :	35
	Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil ONAAPH.	35
4	Histoire de l'ONAAPH :	35
5	Organigramme de l'ONNAPH :	35
6	Missions de l'ONAAPH	38
7	Activités de l'ONAAPH :	38
	Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	43
	Sous-section 01 : Méthodologie d'enquête.	44

8 Objectifs et hypothèse de l'étude :	44
9 Elaboration du guide d'entretien :	44
10 Le guide d'entretien :	45
Sous-section 02 : résultats et analyses du guide d'entretien :	45
1. Expériences professionnels :	46
2. L'ancienneté :	46
3. Rôle et quotidien	47
1. Principes et valeurs fondamentaux de l'ONAAPH	49
2. L'influence et l'impact des valeurs sur les actions de l'organisation	50
3. Amélioration de l'intégration des valeurs au sein de l'ONAAPH	52
2. Facteur de satisfaction et récompense des employés	53
3. Développement professionnel des employés	54
Conclusion :	55
Conclusion général.	56
Bibliographies	
Annexes	

Résumé :

La mise en place du système de valeur au sein des organisations publiques est devenue une tâche très importante pour assurer l'épanouissement et le bien être des employés.

Les valeurs ne se limitent pas à des concepts abstraits, mais sont des éléments clés qui impactent la réussite et l'alignement des objectifs de l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire de recherche est de démontrer l'influence du système de valeur sur la motivation des employés de l'ONAAPH (Office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées). On est confronté à la question de savoir si la mise en œuvre du système de valeur favorise de manière optimale la motivation des employés à aborder ce problème. Une étude a été menée à l'aide d'un guide d'entretien auprès de divers membres de l'entreprise. Les résultats obtenus ont validé nos suppositions.

Mots clé : système de valeur, motivation, organisations publiques, alignement des objectifs.

Abstract :

The implementation of a value system within public organisations has become a very important task to ensure the fulfilment and well-being of employees.

Values are not just abstract concepts, but key elements that impact the success and alignment of corporate objectives.

The aim of this research paper is to demonstrate the influence of the value system on employee motivation at ONAAPH (Office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées). We are faced with the question of whether the implementation of the value system optimally promotes employee motivation to tackle this problem. A study was conducted using an interview guide with various members of the company. The results validated our assumptions.

Key words: value system, motivation, public organisations, alignment of objectives.