

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU FACULTÉ DES
SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Gestion des ressources humaines

Thème

**Evaluation du système de motivation au sein des entreprises
algériennes : cas ENIEM Tizi-Ouzou**

Présenté par :

Mr BOUHZAM Hand

Mr IDOUAR Nassim

Dirigé par :

Mme SIMANSOUR Farida

Jury composé de :

Présidente : *Mme. OUAMAR SABRAY MCB UMMTO*

Rapporteur : *Mme. SIMANSOUR FARIDA MCB UMMTO*

Examinatrice : *Mme. SISALAH KARIMA MCB UMMTO*

Année universitaire 2021/2022

REMERCIEMENTS

Merci à dieu de nous avoir donnée la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail. Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence notre encadreur Mademoiselle SIMANSOUR Farida, qui nous a aidée et orientée durant toute la période de préparation de ce travail de recherche. Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables de L'ENIEM, et plus particulièrement à Madame BELALI, pour la réalisation de ce présent travail. Nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants(es) de la faculté des sciences économiques, sciences commerciales et des sciences de gestion de l'université Mouloud Mammeri qui ont contribué à notre formation plus précisément notre chef de spécialité Madame OUAMAR Sabrya, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque. Ensuite aux membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance. Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

DÉDICACE

Je dédier ce modeste travail a :

A ma chère mère qui m'a toujours encouragé, soutenu et conseiller

A la mémoire de ma chère tante RIHANE Naima, la brave femme qui ma jamais

laisser, que le bon dieu t'accueillera dans sont vaste paradis

A mes chers membres de ma famille

A mes chers amis sans exception

Trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude et le témoignage de mon

éternel amour.

Bien a vous tous et touts :

BOUHZAM Hand

DÉDICACE

Je dédier ce modeste travail a :

A ma chère mère qui m'a toujours encouragé, soutenu et conseiller

A mes chers membres de ma famille

A mes chers amis sans exception

Trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude et le témoignage de mon

éternel amour.

***Bien a vous tous et touts :
IDOUAR NASSIM***

SOMMAIRE

Sommaire

Chapitre I : Généralités sur la gestion des ressources humaines et la motivation

Introduction

Section 1 : la Gestion des Ressources Humaines

Section 2 : La motivation au travail

Section 3 : les principales théories de la motivation au travail

Conclusion

Chapitre II : Systèmes et politiques de motivation au sein des entreprises

Introduction

Section 1 : La motivation par rémunération et l'amélioration des conditions de travail

Section 2 : La motivation par la gestion de la formation

Section 3 : La motivation par l'évaluation des compétences et la gestion des carrières

Conclusion

Chapitre III : Cas pratique Enquête sur le terrain cas, ENIEM Tizi-Ouzou

Introduction

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Section 3 : Présentation et analyse des résultats

Conclusion

Conclusion générale

INTRODUCTION

GENERAL

Introduction Générale

Avec l'apparition du phénomène de la motivation, la concurrence est devenue de plus en plus intense, ce qui pousse l'entreprise à chercher à mettre en place des stratégies adéquates pour pouvoir améliorer son organisation et faire face aux différentes contraintes extérieures.

L'entreprise doit aussi mobiliser ses ressources, qu'elle soit financière, matérielle, mais aussi humaine, et cela pour pouvoir continuer son activité.

Les ressources humaines ont été largement négligées Comparées aux autres ressources de l'entreprise et cela en raison du manque de main-d'œuvre qualifiée, spécialisée en partie mais aussi parce que durant une certaine période les ouvriers exécutaient les mêmes tâches et les ateliers de production se contentaient de maximiser la production puisque tout ce qu'ils produisaient été vendu.

Avec le changement dans l'organisation du travail et dans les entreprises, la fonction ressources humaines occupe désormais une place importante au sein des entreprises. Comme le confirme Claude Lévy, le Boyer «les entreprises n'existent Pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent.»

L'entreprise devrait donc prendre en considération le facteur humain. Pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes des compétences adéquates, une organisation optimale, mais il faut avant tout qu'ils soient motivés.

L'individu ignore souvent ce qui le motive et peut rencontrer des difficultés à le rester de façon continue.

L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver.

Ces préoccupations se traduisent au niveau de l'entreprise par une pratique fine de modèles conçus dans les différents domaines de l'entreprise à savoir, la gestion des ressources humaines et surtout les systèmes de motivation du personnel qui représente une condition centrale de l'essor de la performance pour l'entreprise et sa réussite à atteindre ces objectifs.

Le bon choix de politiques de motivation est donc très important pour les entreprises.

De ce fait, la problématique de ce mémoire peut être formulée comme suite : Quelles sont les politiques de motivation existantes ?

Sont-elles vraiment prises en charge dans les entreprises algériennes ?

Afin de répondre à cette problématique et aller plus loin dans notre recherche, pour mieux cerner ce sujet nous avons porté notre Choix sur l'entreprise Nationale des industries de

Introduction Générale

l'électroménager ENIEM, considéré comme un opérateur important dans l'économie nationale, une entreprise de grande taille, ce qui rend important l'aspect de la motivation des salariés de cette entreprise.

Hypothèse de travail

H1 : La rémunération est la seule politique qui motive les salariés pour qu'ils s'investissent d'avantage pour l'entreprise ENIEM.

H2 : L'entreprise ENIEM adopte des politiques de motivations qui contribuent à motiver davantage les salariés pour être plus productifs.

Démarche méthodologique

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

- la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et maîtriser la notion de la gestion et de la motivation des ressources humaines.
- la deuxième phase représente notre recherche sur le plan pratique dans lequel nous utilisons un outil de collecte de données qui est un questionnaire qui sera distribué aux salariés de l'entreprise ENIEM

Objectif de la recherche

Cette recherche a pour objectif principal de découvrir la politique de motivation adoptée par l'entreprise ENIEM, connaître les moyens de motivation existants dans cette entreprise et vérifier si ses moyens sont réellement présents dans le milieu de travail, connaître quelles sont les meilleurs leviers de motivation selon chaque salarié.

Structure du mémoire

On a divisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre :

Sera consacrée aux différents concepts sur la gestion des ressources humaines et la motivation. On va aborder une première section la gestion des ressources humaines : on traitera les concepts ressources humaines (sa définition) puis l'historique et les différentes fonctions et objectifs de la GRH.

Dans la deuxième section, on va définir la motivation au travail, ensuite, l'historique de la motivation et les différentes typologies de la motivation.

La troisième section sera consacrée pour les différentes théories de motivation au travail, on parlera de l'école classique, puis l'école des relations humaines.

Introduction Générale

Le deuxième chapitre

Sera consacré au système et politique de motivation au sein de l'entreprise. Il est composé de trois sections. Chaque section est consacrée à une politique de motivation différente, la première section porte sur la motivation par la rémunération, et l'amélioration des conditions de travail

La deuxième section sera consacrée à la motivation par la gestion de la formation

La troisième section. Présentera la motivation par l'évaluation des compétences et la gestion des carrières.

Le troisième chapitre

Il concrétise les travaux des deux chapitres précédents par une étude de cas pratique à travers une enquête menée auprès de l'entreprise ENIEM. L'étude consiste à connaître les moyens et facteurs de motivation existants dans cette entreprise pour motiver les salariés et sur quels facteurs de motivation peut-on agir pour motiver davantage les salariés à travers les démarches suivantes :

-D'une part, à travers le recueil d'informations par le biais d'un questionnaire, auprès de l'échantillon étudié composé des salariés d'autre part, les informations ainsi obtenues de l'enquête, seront analysées par la construction des tableaux et représentations graphiques qui permettront de faire le point sur le système de motivation des salariés auprès de L'ENIEM. Enfin l'analyse du questionnaire permettra de répondre à la problématique du travail de recherche. Nous terminons notre travail de recherche par une conclusion générale.

CHAPITRE I :
Généralité sur la
gestion des
ressources
humaines et la
motivation

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

Introduction :

En raison de l'agressivité de la concurrence, la gestion des ressources humaines, s'inscrit aujourd'hui comme l'une des fonctions essentielles de l'entreprise, elle est de plus en plus sollicitée pour bâtir des modèles de gestion des ressources humaines, Capable d'attirer les meilleures compétences les fidéliser et surtout les motiver à offrir le meilleur d'eux-mêmes à l'entreprise pour lequel ils travaillent.

Ce premier chapitre sera consacré à la définition des concepts importants tels que la gestion des ressources humaines et la motivation au travail dans l'entreprise.

Nous verrons donc : En premier la définition des R.H et l'historique de la G.R.H. En second temps le concept essentiel dans notre travail qui est la motivation, sa définition son évolution et les différentes typologies de motivation.

En dernier nous présenterons les principales théories de motivation.

«La gestion des ressources humaines est un système comprenant un ensemble de séquences d'activité finalisées ou processus en interaction. Ces processus concernent l'acquisition de la ressource, son affectation dans la structure, son utilisation, sa préservation, Son développement et son évolution dans le cadre d'une planification des besoins.»¹

À partir de cette définition, nous retenons que la gestion des ressources humaines se réfère à :

- Des mesures (politiques, procédures, programme évolution....) Permettant d'organiser le travail humain dans l'organisation.
- Des activités qui traduisent les mouvements des travailleurs (recrutement, sélection, formation...)
- Des objectifs qui réalisent et assurent une efficacité et un rendement permanent des ressources humaines (acquisitions, conservation...)

1.1.2. L'évolution historique de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une discipline récente, Elle s'est enrichie au fil du temps des missions de plus en plus diversifiées, la fonction personnelle a émergé lentement dans la première moitié du xx siècle, s'est professionnalisée dans les secondes moitiés est devenue fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.

¹ Armand Daynetalliés. « Manuel de gestion » 2^{ème} édition d'ellipses, édition marketing S, A paris 2004 p.317

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

Pour cela on a pensé traiter les différentes étapes de l'évolution de la gestion des ressources humaines comme suivant :

1.1.2.1. L'émergence de la fonction : 1850-1944

Dans les années 1850 la fonction des ressources humaines n'existait pas. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes l'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non qualifiée, les méthodes de travail étaient désastreuses, vers 1880 avec F.W Taylor, L'organisation scientifique du travail est née par ses expériences, Il a démontré que l'on pouvait développer l'efficacité du travail des salariés. Ces méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le Taylorisme le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront : le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

1.1.2.2. Le développement de la fonction personnelle : 1945-1990

Après 1945, on observe une poussée « des relations industrielles » ensemble des activités qui découlent de la syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples (taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, projets technologiques et diversité croissante des salariés...)

Face à des activités plus nombreuses, plus délicates la fonction se professionnalise. Après les années de croissance, la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise, les années allant de 1975 à 1990.

1.1.2.3. Vers Le Management stratégique des ressources humaines les années 90 :

Face au défi des années 90 la qualité du management des ressources humaines sera un facteur déterminant du succès des entreprises performantes. Les directeurs des ressources humaines (D.R.H) Doivent surveiller les facteurs de l'environnement qui risquent d'avoir leur impact sur les missions et les pratiques de leurs fonctions. H. BESSYR des HART a identifié un autre environnement pertinent : environnement social, économique, technique, politique et légale.

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

1.2. Les objectifs et les différentes fonctions de la G.R.H

1.2.1. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

Trois principaux objectifs de la gestion des ressources humaines sont visés. Les objectifs organisationnelle (implicites), les objectifs fonctionnel (explicites) et en fin les objectifs à long terme.

1.2.1.1. Les objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail
- Améliorer la qualité de vie au travail
- Assurer le respect du cadre juridique
- Assurer la stabilité au travail

1.2.1.2. Les objectifs explicites :

- Attirer vers l'organisation le nombre suffisant de candidats possédant des habilités et de l'expérience
- Conserver dans l'entreprise les employés compétents en favorisant la promotion interne.
- Favoriser le développement des compétences par la formation
- Développer la motivation et la rentabilité du capital

1.2.1.3. Les objectifs à long terme :

- Être compétitif et rentable
- Croissance et survie dans un environnement concurrentiel
- Être accepté par les acteurs de l'environnement

Tous ces objectifs visent essentiellement à améliorer et optimiser les performances des individus.

1.2.2. Les différentes fonctions de la G.R.H

La gestion des ressources humaines a pour principales fonction :

-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences la gestion prévisionnelle des emplois à pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines disponibles.²

-le recrutement : Le recrutement et la provision de l'entreprise en matière de main-d'œuvre adéquate le recrutement peut être interne et c'est la promotion ou le changement de poste de travail sans avoir recours à des personnes nouvelles à l'entreprise ou externes et cela consiste à faire appel à des personnes qui ne travaillent pas déjà pour l'entreprise.

²Sekiou, et autre « **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** » édition Debock université Bruxelles 200 p.70

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

-la rémunération : c'est les récompenses financiers ou les avantages en nature (voiture, ordinateur, logement...) en contrepartie de l'exécution d'un travail ou d'une tâche en contrepartie de l'exécution d'un travail ou d'une tâche.

-la formation : La formation consiste à mettre à niveau les travailleurs pour répondre aux exigences de leur poste de travail.

Section 2 : la motivation au travail

La motivation au travail est un terme que les entreprises ont mis du temps à aborder ce concept est venu progressivement après que les chercheurs se sont penchés sur le capital humain pour commencer, ensuite comment gérer ce capital pour en faire un avantage pour l'entreprise, et ce n'est qu'après que la motivation a fait l'objet de différentes recherches pour comprendre ce qui peut motiver à travailler.

2.1. Généralité sur la motivation

2.1.1 Définition de la motivation :

La «motivation» vient du mot latin *motivus* motif Et *movere* : mouvoir. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui le poussent à agir.

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

Selon **Claude Levy-le Boyer** auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail on peut définir la motivation comme suivant : «la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc une performance»³

-Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.

-La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.

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

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

³ Claude Levy le Boyer « LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE MODELE ET STRATEGIE » édition d'organisation 2003 paris P .67

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

Louis Berergeron, auteure de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation comme «une force intérieur, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs Organisationnel, tel qu'il les perçoit.Ils'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie».

Vllerand et Thill selon lui «le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement»⁴.

Suite à toutes ces définitions on peut dire que la motivation est une énergie, un ensemble de motifs et de raison, suscité par des forces internes et externes qui poussent l'individu a décider de fournir un effort et de persévérer dans cet effort en adoptant un comportement donné pour atteindreun objectif bien déterminé.

Les forces internes, sont des facteurs de motivation propre à l'individu, ils sont en relation avec ses besoins, ses pulsions, ses traits de Personnalité.

Les forces externes, sont liées à la situation, environnement de travail, nature et niveau de l'emploi mode demanagement

2.1.2. L'évolution historique de la motivation au travail :

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de la motivation, car entre L'antiquité et Le 20^e siècle aucune étude spéciale n'a été consacré à ce concept, ce pendant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui a utilisé le concept de motivation au travail d'une façon restreint et indirecte.

Au Moyen Âge, comme de nos jour, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considère. Pour l'artisan de cette époque le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaiter, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

À la fin du Moyen âge, Les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent dès lors, le monde de l'organisation change car il n'était plus question du travail d'un seul homme comme avant avec l'artisan mais il fallait organiser le travail d'un ensemble de personnes.

Pendant le premier tiers du 20^e siècle la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme

⁴ Etienne SerupiaSemuhoza « **théorie de la motivation au travail** » édition harmahan paris 2009 P .22

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

motivation. À cette époque les dictionnaires proposaient la définition suivante «la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision».

Dans les années 1930, Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche les recherches menées au départ sont basés sur la famille, l'église, les partis politiques...

Dans le début de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu à se comporter de telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle situation selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ? ⁵

2.2. Concept sur la motivation

2.2.1. Le processus de la motivation :

Le processus de motivation est souvent déclenché par un besoin ou un manque qui crée une certaine tension chez l'individu. Le cycle de motivation comme nous le propose **Szilagyi et wallace** est composé de neuf étapes.⁶ Pour mieux les expliquer on se sert de l'exemple suivant : L'individu au travail qui n'est pas satisfait de son salaire.

-Étape 01 : le stimulus :

Dans cette première étape l'individu se rend compte de l'existence d'un problème. L'individu lors de ses achats quotidiens se rend compte de l'augmentation des prix et ne peut pas se permettre l'achat de plusieurs produits.

-Étape 02 : le déséquilibre :

L'individu cherchera à identifier le problème pour pouvoir trouver une solution.

-Étape 03 : La crise de conscience de la solution :

Une fois le problème identifié, l'individu cherchera la solution pour satisfaire ce besoin ou se manque. Une fois qu'il a compris que c'est sa rémunération qui est le problème, il cherchera alors à avoir une promotion.

-Étape 04 : La fixation des objectifs :

Une fois que l'individu a trouvé la solution pour satisfaire son besoin. Il fera de cette solution son objectif.

⁵ MR MAKOUDI Ghani et Mr. Iamer Ahmed, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion option : management stratégique des entreprises thème la motivation facteur de performance dans l'entreprise p23 P.24

⁶ Jocelyn et autre « la dimension humaine des organisations » Gaétan Morin éditeur, 1994 P.153

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

-Etape05 : Le choix des moyens :

Pour pouvoir atteindre ces objectifs qu'il s'est fixé, l'individu doit faire le choix des moyens à utiliser.

-Etape 06 :L'évaluation du choix :

L'individu évalue le choix des moyens utilisés pour s'assurer qu'il pourra effectivement atteindre son objectif.

-Etape 07 : La récompense ou punition :

Une fois que l'individu arrive à régler son déséquilibre ou son manque par la solution trouvée il est satisfait, ils se sont récompensés. Dans le cas contraire le manque et davantage ressenti, l'individu le considère alors comme une punition.

-Etape08 : La réévaluation :

Dans cette étape deux situations se présentent : soit l'individu arrive à satisfaire son besoin, il passe alors à la neuvième étape qui est la satisfaction, ou il n'arrive pas, il retombe jusqu'à la première étape qui est le stimulus.

-Etape 09 : la satisfaction :

Cette étape correspond au fait que l'individu ne ressent plus le malaise, si l'individu est satisfait, le manque n'est plus ressenti, il cherchera alors d'autres objectifs et manques à satisfaire, ce qui fait du processus de la motivation un cercle vicieux.

2.2.2. Les typologies de la motivation :

2.2.2.1. La motivation finale :

Dans ce type de motivation, le résultat est le seul élément qui compte et qui intéresse l'individu et l'incite ainsi à agir. Ce type de motivation est souvent utilisé par les entreprises qui veulent par exemple être leader du marché, cette motivation donne rapidement de bons résultats uniquement par le résultat final.

Cependant un acteur motivé uniquement par le résultat final encourue un risque, en effet l'inquiétude du résultat est permanent et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral juridique que humain.

2.2.2.2. La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

préoccupant très peu du résultat, peut parfois mener à une lenteur au travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

2.2.2.3. La motivation de survie :

La motivation de survie est plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant tout de survivre, mais cette source de motivation est aussi présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité, celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère toute de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et ce maintenir sur le marché.

2.2.2.3. La motivation obsessionnelle :

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée, le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, on la trouve par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut devenir dans certains cas néfastes pour soi et son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se retrouvent. Ainsi c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus.

Par conséquent, toutes les sortes de motivations sont judicieuses dès lors l'on sait en user, et ce de manière équilibrée et adaptée à la situation.⁷

2.2.3. Les sources de la motivation

Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet il existe deux sources de motivation.⁸

2.2.3.1. La motivation intrinsèque

Cette source de motivation est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui le pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire de sa personnalité et de son fonctionnement elle est façonnée par la situation commune et particulière qu'il rencontre au cours de son existence.

⁷ Mémoire professionnel Laura Mueha « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises » France année universitaire 2009-2010 P12

⁸ La motivation du personnel master management de la ressource humaine

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

La motivation intrinsèque provient donc de l'Intérieur de l'être humains. Les sources intrinsèques sont les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

2.2.3.2. La motivation extrinsèque

Elle relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.⁹

Les sources de motivation extrinsèque sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

Aujourd'hui, on constate que ces deux sources de motivation doivent être combinées pour pouvoir mieux motiver une personne. Car si on prend le cas d'une personne motivée par des sources intrinsèque (elle aime son travail, se sent valorisée..), en changeant certains conditions extrinsèque comme le milieu de travail peut modifier son niveau de motivation.

Section 3 : les principales théories de la motivation

Dans cette section nous présenterons un survol rapide des grandes théories de la motivation parmi lesquelles on distingue les théories de l'école classique et les théories des relations humaine.

3.1. L'école classique

3.1.1. L'organisation scientifique du travail de Taylor

Frédérique Taylor et le concepteur de l'organisation scientifique du travail (OST). Il a développé un mode d'organisation du travail ou l'ensemble du travail est décomposé en une succession de tâches élémentaires. Chacune accomplit par un ouvrier différent.

Pour augmenter la productivité d'un ouvrier et de renforcer sa motivation, Taylor préconise de la rémunérer au rendement (travailler plus gagner plus) l'homme travaille pour percevoir un revenu, le salaire au rendement est un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

L'idée de Taylor de rationaliser le travail va porter sur trois axes principaux :

•Division horizontal du travail :

C'est la parcellisation des taches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tache élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et accélérer les gestes.

⁹F. Alexandre et autre. Op. cit p .141

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

•Division verticale du travail :

C'est la séparation entre le travail d'exécutions et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureaudes méthodes». Par la démarche scientifique(étude du poste, décomposition et simplifications des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque taches élémentaire), ils déterminent la seul bonne façon d'effectuer une tache appelée «**THE ONE BEST WAY**»

• salaire au rendement et contrôle des taches :

Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénantdu travail ainsi propose à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose.

Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution, le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlent d'une mauvaise organisation ou de tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail à permis de dégager d'important gains de productivité pendant la période des trente glorieuse ce pendant ces différents approches de l'organisation du travail ont été accusés de deshumanisation de ce dernier.

3.1.2. La théorie d'Henri Fayol (1841-1925)

Le français Henri Fayol est un administrateur, il a la même conception de l'homme que Taylor. Il Ya des hommes fait pour commander, et des hommes pour obéir et exécuter.

C'est pourquoi il reprend le principe de division verticale du travail de la théorie de Taylor, mais y ajoute la notion de centralisation.

Il distingue (cinq plus un) six groupe d'opération on fonctions essentielles dans l'entreprise :

Soit cinq fonctions dites verticale :

- La fonction technique qui consiste a la production, fabrication, transformation.
- La fonction commerciale comme achat, vente, échange.
- La fonction financière qui consiste à la recherche et gestion des capitaux.
- La fonction de sécurité, protection des biens et de la personne.
- La fonction de comptabilité,inventaire, bilan, prix de revient... etc.

Et une activité horizontale : administrative, Prévoir organiser, commander, coordonner, et contrôler.

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

3.2. Les théories des relations humaines

3.2.1. Les théories du contenu motivationnel

Ces théories ont pour objet d'énumérer de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement.¹⁰

3.2.1.1. La théorie d'Elton Mayo :

E. Mayo et un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail et leur impact sur la productivité.

-L'individu est essentiellement motivé par ses relations avec les autres.

-Le fait d'être accepté par son groupe compte autant, sinon plus, pour le salarié que les motivants pécuniaires

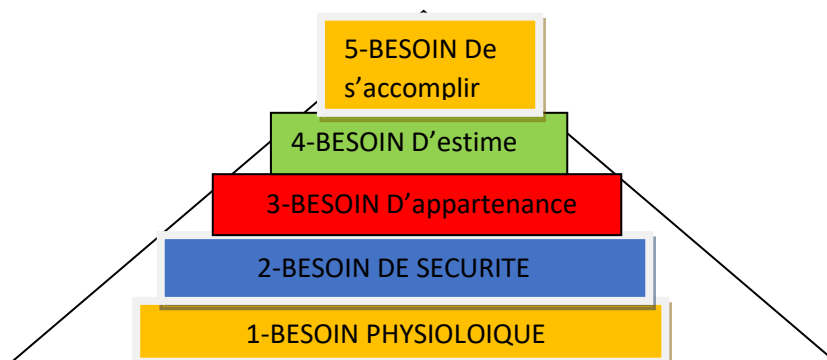
-l'individu est capable d'intégrer ses objectifs personnels et ceux de l'organisation.

3.2.1.2. Les théories de besoin de Maslow

Abraham Maslow a développé dans les années 40 une théorie d'hierarchie des besoins partant de la base d'observation cliniques. A la base elle est une théorie de la motivation humaine et par la suite elle a trouvé des applications dans la motivation de l'homme au travail.

Selon Abraham Maslow, la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins ces derniers sont hiérarchisés selon un ordre de priorité et ainsi l'individu ne passe aux besoins supérieurs que si d'autres besoins avant eux sont satisfaits ces besoins sont cinq et classés par ordre de 1 à 5 résumé dans une pyramide :

Figure n°1 : la pyramide de Maslow



SOURCE : Claude Levy le Boyer 1998

¹⁰ Mucha Laura « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises » mémoire professionnelle, l'université remis. 2010

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

-Les besoins physiologique :

Ce sont les besoins de nourriture, d'eau potable, d'oxygène, de chaleur. Se sont des besoins vitaux sans lesquels l'être humain ne peut vivre. Ces besoins sont les mêmes pour tout être humain, qu'il soit travailleur ou pas.

-Le besoin de sécurité :

C'est le besoin de vivre sereinement, sans peur, ou en sécurité vis-à-vis de certains dangers. Selon maillet (1989, p. 148) «Dans la vie d'un travailleur, ces besoins de sécurité se manifeste par le respect des lois et des règlements par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contribution a un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes»

-le besoin d'appartenance :

Appartenir à un groupe social, avoir des rapports sociaux, donner et recevoir de l'affection, se sentir respecté. Pour un travailleur, être apprécié par ses collègues de travail, avoir leur respect et le respect de ses supérieurs.

-le besoin d'estime :

Besoin d'être reconnu, apprécié, avoir l'estime d'autrui et aussi l'estime de Soi. Pour un individu qui travaille, le besoin d'estime se traduit par le besoin, que son travail soit reconnu prît en considération, estimée par son entourage au travail et avoir l'estime de soi-même.

-le besoin de réalisation de soi :

Les besoins liés aux désirs de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover. Ce besoin est le sommet des besoins et il est généralement atteint au travail. Ainsi, pour Maslow, lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus un élément de motivation, mais c'est le besoin Supérieur qui devient alors l'élément de motivation et ainsi de suite. Jusqu'au cinquième besoin qui est celui de la réalisation de soi. Le laps de temps que peut prendre la satisfaction d'un besoin peut être long, et rare sont les personnes qui parviennent à atteindre les besoins de réalisation.¹¹

3.2.1.3 La théorie bi factorielle de Herzberg

« Idée de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction» Pour cela Herzberg a élaboré une théorie dite des deux facteurs, qui existe chez l'être humain, deux catégories de besoin qui correspond à deux niveaux de motivation dans le travail.

¹¹ Patrice Roussel « Rémunération motivation et satisfaction au travail » édition, paris 1996. p 34

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

3.2.1.4 la théorie X, Y de Mac Gregor

Cet auteur à élaboré dans les années soixante une théorie de l'homme au travail appelé X et la théorie Y. ¹²

Ces deux théories sont nées à partir de Postulats de dirigeants d'entreprise de comportement observé au sein de leur établissement, ces deux théories s'opposent l'une à l'autre.

•La théorie X :

Cette théorie est basée sur le fait que l'homme moyen n'aime pas travailler et cherche par tous les moyens à l'éviter et c'est pour cela que les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction par leurs supérieurs pour les pousser ainsi à travailler et être Productif pour l'organisation .

Ainsi, la théorie X conclue que l'individu moyen manque d'ambition et fuit la responsabilité et recherche juste la sécurité.

Mais la théorie X correspond à un type de management autoritaire mal supportée par les salariés et entraine dans un cercle vicieux qui augmentel'aversion de l'individu envers son travail.

•la théorie Y :

Cette théorie et à l'opposé de la théorie X elles parle du fait que l'homme est capable de s'auto contrôler ,et l'engagement personnel de l'homme envers son travail et le résultat d'une satisfaction des besoins sociaux, ainsi l'homme ne manque pas d'imagination et de créativité, la théorie Y introduit dans l'organisation un cercle vicieux avec un type de management participatif basé sur la confiance et la délégation, les employés utilisent cette liberté pour mieux s'impliquer dans le travail, mais elle peut offrir un climat difficile pour les individus sans autonomie. ¹³

3.2.2. Les théorie de processus

Ces théorie tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopte un comportement particulier.

¹² Patrice Roussel ; op .cit. p.36

¹³ WWW. DOC. Edition. FR

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

3.2.2.1 la théorie de vie (VROOM)

La théorie du système vie où encore appelé la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par vroom en(1964), Porter et Lawler en 1968. Le système V. I. E et une appellationcommode pourretenir trois variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de motivation.Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilité d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qui il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dés présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.¹⁴

• L'expectation (le niveau d'attente)

Serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ses propos capacités, il s'agit de l'opinion que chacun à de lui-même et de ses responsabilités d'atteindre un but donné, des lors qu'il fait les efforts nécessaires.

L'expectation ne met pas seulement en jeu l'image de soi mais aussi le fruit des expériences antérieures, de la manière dont les résultats obtenus sont évalués de la confiance manifestée par les autres, des responsabilités confiées, et les outils et le matériel nécessaire, de l'aide adéquate des collègues ou des supérieurs. À partir de là, si l'auto évaluation qu'il effectué est négative où insuffisante, la motivation sera nulle.

• l'instrumentalité (l'utilité)

Aubert (2002) définis l'Instrumentalité comme la probabilité que tel comportement permet bien d'accéder à telle récompense, abondant dans le même sens, Maugeri (2004) soutient que l'effort fait par l'individu pour accomplir un travail dépend des attentes qu'il possède à l'égard de son travail etdes récompenses disponibles dans l'organisation.

Donc l'instrumentalité, c'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela, deux conditions sont nécessaires.

-Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir. (Argent, sécurité, reconnaissance...)

-il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

¹⁴ EtienneSerupiasemouhoza « **théorie de la motivation au travail** » Edition l'harmattan. Paris. 2003 P.79

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

À partir de ce moment, la motivation sera en fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

•la valence (valeur)

C'est la valeur attribuée par l'individu à la conséquence de son action où la caractérisation effective attachée au résultat des activités, autrement dit, il s'agit du prix à payer pour s'engager dans une activité.

L'valence peut changer d'une situation à une autre et donc étroitement lié à la hiérarchie des valeurs proposées à une personne, les spécialistes aboutissent à la conclusion que pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative et dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible.¹⁵

3.2.2.2. La théorie de l'équité de JS ADAMS

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960, avec les travaux d'Adams, elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S Adams, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail «**outcomes**» est en ligne avec sa contribution «**inputs**»

•La rétribution :

Peut être d'ordre financier (rémunération prime) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...)

•la contribution :

Se fait par le biais non seulement du travail fourni, mais aussi par d'autres billets tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef.

Selon la théorie d'Adams, la justice et l'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelle et celle de ses collègues ou des salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que sa contribution est égale à celle de ses collègues et qu'il reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même s'il juge qu'un collègue reçoit une attribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera incliné à se démotiver. D'ailleurs, de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet, des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé.

¹⁵ ALEXENDRE –BAILLY Frédéric. « **Comportement humains et management** ». édition Pearson éducation 2003 Paris. 155

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

Ces recherches, ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé à ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accélérée. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

3.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs

Cette théorie a été développée par Locke en 1968, elle cherche à répondre à la question «Comment motiver les gens» et tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs.

Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre, conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement, il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles. Par la suite, Locke a travaillé avec Lathan en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

•clarté :

Les objectifs doivent être clairs et mesurables.

• challenge :

L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de ses objectifs. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de ces objectifs.

•Engagement :

Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : L'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la ressource humaine et la motivation

• Feedback :

Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés, le feedback permet de renforcer les comportements Performant.

Locke à également montré que les objectifs devaient être Smart pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, Les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

S —————> **simple**

M —————> **mesurable**

A —————> **acceptable**

R —————> **réalisable**

T —————> **temps**

Conclusion du chapitre I :

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit prendre en considération la gestion des ressources humaines au sein de son organisme. Car même si les ressources financières et matérielles sont indispensables pour faire face à la concurrence, le personnel de l'entreprise est un facteur de succès qui peut être un avantage concurrentiel efficace pour l'entreprise.

La motivation est une énergie que l'entreprise doit entretenir afin de pousser les salariés à continuer de donner le meilleur rendement possible.

CHAPITRE II :

Systemes et
politiques de
motivation au
sein des
entreprises

Introduction :

La motivation des salaires étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, de nombreux auteurs ont essayé de cerner les facteurs de motivation qui pourtant la favorisent. L'organisation doit donc mettre en œuvre des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel et nous allons ici aborder les points suivants :

- La rémunération
- Les conditions de travail
- La formation
- L'évaluation des compétences
- La gestion de carrière

Section 1 : La motivation par la rémunération et l'amélioration des conditions de travail

1.1. La rémunération

1.1.1. Définition de la rémunération

« La rémunération est la contrepartie attribuée par la structure pour l'accomplissement d'un ensemble de tâches dans le cadre d'un contrat de travail.

Elle est composée de divers éléments dont l'essentiel constitue le salaire, c'est à dire la rétribution financière de l'obligation d'exécution du travail contracté par l'individu envers la structure qu'il emploie »¹

« La rémunération des salariés est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais, au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés, l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises, l'élément majeur de leurs coûts de production »²

« C'est l'ensemble des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services. Elle constitue la contrepartie nécessaire de la relation de travail »³

« La rémunération est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie l'entreprise pour obtenir d'autres facteurs de production (matière première, technologie, besoins financiers, équipements, etc.) »⁴

¹ Dr Khelassi Réda, « Management Ressources humaines ». Houma édition. Alger, 2010 P 249.

²Jean Pierre Citeau « Gestion des Ressources Humaines », 4^{ème} édition Paris, 2002, P 137

³Boisnard .D. « Guide Juridique et pratique de l'épargne salariale » édition liaison. Paris, 2003, P 30

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

1.1.2. Les types de rémunération :

La rémunération peut être déterminée selon deux types : La rémunération directe et indirecte.

1.1.2.1. La rémunération directe :

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année à une autre et peut porter sur la part individuelle réversible.⁵

1.1.2.2. La rémunération indirecte :

La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés, il s'agit d'autres paiements ou prestation dont bénéficient les salariés, elle porte le nom d'avantages sociaux. Pour l'employeur, les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d'œuvre considérée comme des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés (véhicules de service, logement de fonction, etc.).⁶

1.1.3. L'importance de la rémunération⁷

La rémunération est l'un des droits fondamentaux pour le salarié est l'une des obligations principales de l'organisme employeur. Son importance ne se limite pas à ses deux parties, mais également pour l'état.

1.1.3.1. Pour le salarié :

La rémunération est un moyen de motivation salarié, elle le stimule, le rend plus dynamique et lui permet la stabilité.

Le travailleur accomplit son travail ou les tâches qui lui sont assignées en contrepartie d'une rémunération, ce qui lui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, cette dernière lui permet la sécurité et la consolidation des relations sociales et la sensation du respect de soi-même, d'autrui et de l'organisme employeur.

1.1.3.2. Pour l'entreprise :

Les entreprises recherchent la main d'œuvre qualifiée pour avoir une bonne production de qualité supérieure. Cependant, ces dernières sont tenues d'attribuer des salaires à ses éléments compétents.

⁴ Gruy Lautier, « les rémunérations » édition maxima, Paris 1993, P 14

⁵ Laetitia Letheilleux. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition Lextenso, Paris. P74-75

⁶ Laetitia Letheilleux. opcit P74-75

⁷ Burnois, Rojot, J, « ressource humaine : les meilleurs pratiques des entreprises », édition d'organisation, Paris 2007, P32

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

Nous pouvons donc déduire que les objectifs tracés par les entreprises peuvent se concrétiser qu'en garantissant une sécurité matérielle pour le travailleur par biais d'une rémunération équitable qui permet une large consommation et permet aux entreprises d'accroître leur production.

1.1.3.3. Pour l'Etat :

La rémunération est élément primordial dans la vue économique et sociale de citoyen et de la société où il vit.

Lorsque les salaires sont élevés dans un pays donné, cela permettra à ce dernier d'avoir une main-d'œuvre stable et efficace et de déduire que ce pays est développé, son revenu national ou économique est considérable, par contre si les salaires sont bas, cela ne permettra pas aux citoyens de subvenir à leurs besoins et ils incitent à négliger leur travail en d'autres termes, nous pouvons conclure que les salaires ont un impact dans la vie économique d'un pays, ils déterminent le pouvoir d'achat des travailleurs (Les rémunérations peuvent influencer positivement ou négativement dans l'économie d'un pays, selon la situation économique).

1.1.4. Les composantes de la rémunération ⁸

La rémunération comporte deux types de composantes : fixes et variables qui sont comme suite :

1.1.4.1. Les composantes fixes

Les composantes fixes de la rémunération sont celles qui apparaissent constamment dans les salaires. Elles permettent aux salariés d'avoir le minimum vital d'une part et indemnisation équitable compte tenu de l'effort fourni d'autre part, elles comprennent le salaire de base, le salaire minimum national garanti et les indemnités fixes.

- **Le salaire de base :**

Est le salaire fixé par le contrat de travail pour la durée de travail correspondant à l'emploi (excepté les salaires au rendement ou au forfait). Il peut résulter d'un commun accord entre l'employeur et le salarié tout en respectant l'usage dans l'entreprise et la profession et les minimas prévus par la convention collective du secteur d'activité correspondant.

- **Les indemnités fixes :**

Le salaire se compose non seulement de salaire de base, mais aussi d'autre élément tel que les primes associés au poste du travail et les indemnités selon la nature du travail et ses conditions ou les exigences du poste que nous expliquerons ci-dessous :

⁸Donnadieu.G, « du salaire à la rétribution », édition Liaisons, Paris, 1991 P162

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- **Les indemnités d'expériences professionnelles :**

Le travailleur bénéficie d'une indemnité d'ancienneté après acquisition d'une expérience professionnelle qui lui confère le droit d'accéder à des échelons dans son grade d'origine.

- **L'indemnité de nuisance :**

C'est une indemnité qui est attribuée à tout travailleur exposé à des risques et accident durant l'exercice de ses fonctions. Pour cela chaque entreprise est tenue de déterminer les postes comportant des dangers et des risques. Ces risques sont déterminés en collaboration avec les commissions de préventions sanitaire (hygiène, sécurité et environnement) au niveau de l'entreprise employeur.

- **Indemnités de transport :**

Cette indemnité est accordée pour couvrir les frais de transports payés par les travailleurs pour le trajet effectué entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail.

- **Indemnités de panier :**

Cette indemnité est destinée pour couvrir les coûts de panier de l'employé dans le cas où l'employeur ne dispose pas d'infrastructures pour la restauration de ses employés.⁹

1.1.4.2. Les composants variables¹⁰

Ces éléments variables sont accordés aux travailleurs qui exercent une fonction inhabituelle dans leur poste du travail, qu'il soit supplémentaire ou dans le cas où celui-ci est suivi de dégât matériaux. Ce genre d'indemnités comprend :

- **Indemnités d'heures supplémentaires :**

L'organisation peut recouvrir à des heures supplémentaires exceptionnellement pour certaines catégories socioprofessionnelles sous certaine condition comme le stipule **l'article 31** de la **loi 90/11** (modifiée et complétée) : « le recours aux heures supplémentaires doit rependre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel. »

Dans ce cas, l'organisation peut exiger à tout travailleur de faire des heures supplémentaire en plus de sa durée de travail qui est de **40 heures** par semaine comme l'indique **l'article 26** de la **loi 90/11** qui suscite : « la durée du travail effectif ne doit en aucune façon dépasser **12 heures** par jour. »

⁹ Donnadiou.G, « du salaire à la rétribution », édition Liaisons, Paris, 1991 P162

¹⁰<https://gestion-paie.ooreka.fr/astuce/voir/683569/elements-variables-du-bulletin-de-paie#:~:text=Ils%20regroupent%20toutes%20les%20primes,payés%20ou%20encore%20la%20maladie.conculter> le 23/11/2022

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- **Indemnités de travail de nuit :**

C'est une indemnité qui est octroyée aux travailleurs qui effectuent un travail à compter de 21 heures à 5 heures du matin tel qu'il est prévu par **l'article 27** de la **loi 90/11** qui stipule : « est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre **21 heures** et **5 heures du matin** ».

- **Frais de missions :**

Les travailleurs sont souvent contraints par nécessité de service d'accomplir certaines tâches en dehors de leurs lieux de travail ce qui nécessite des frais et dépense pour le travailleurs tels que les frais d'hébergement, de la restauration et du transport. Ils sont pris en charge par l'employeur soit avant l'accomplissement des tâches ou après la mission.

1.2. L'amélioration les conditions de travail

1.2.1. Définition des conditions de travail

« L'ensemble des règles et des variables matériel du milieu dans lequel s'exécute le travail. On parle également de condition de vie au travail. Les éléments constitutifs des conditions de travail matériel et juridique sont notamment : la durée de travail, les rythmes de les rythmes de travail, le bruit, la lumière, l'humidité, la chaleur et la salubrité du cadre de travail, les conditions de sécurité, le règlement d'atelier, le système de l'horaire du travail. Certains auteurs font figurer le niveau et le système de rémunération dans les Conditions de travail. Le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise ouvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise »¹¹

Selon H-SAVALLE, a donné une définition aux conditions de travail qui contient trois éléments en interaction :

- « - les conditions intrinsèques du travail directement liées aux structures et aux processus mis en œuvre dans la réalisation d'un travail particulier.
- les conditions extrinsèques du travail associées aux dispositifs statutaires
- entourant la relation du salarié à son travail ;
- l'environnement global du travail »¹²

1.2.2. Historique des conditions de travail

La véritable action sur les conditions de travail a commencé à la fin des années 60 avec Elton Mayo, selon lui l'efficacité de l'activité des salariés repose sur les considérations

¹¹MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed (sous la direction), Lexique de gestion, 5e édition, DALLOZ, Paris, 2000, P108

¹²CITEAU Jean-Pierre, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques), 4ème édition, DALLOUZ, Paris, 2002.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

psychologiques et sociales, les recherches en ergonomie ont démontré l'importance de l'adaptation de poste aux besoins psychologique de l'employé.

Pour Elton Mayo « la qualité du travail réalise dépendent de la capacité Physique ou de l'environnement de travail.

Entre le début de 20^{ème} et le début de 21^{ème} siècle, l'évolution des conditions de travail semble s'être améliorée avec la disparition progressive de tâches insalubres et l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité, (grâce à des grandes grèves et les mouvements de révolte des ouvriers spécialisés).

D'autres parts, de profondes mutations dans la structure de l'emploi en France ont elle-même eu des répercussions sur l'organisation du travail, avec notamment la montée en puissance des services.

Le début des années 70 sera marqué par un vaste mouvement en faveur de l'amélioration des conditions de travail, d'un côté des contraintes physique sont écartées, des conditions de sécurité sont améliorées, les tâches les plus contraignantes peuvent être écartées, mais d'un autre coté cela exige des lourds et couteux, des horaires de nuit, de nouvelles postures contraignantes.

L'insertion d'outil informatique est également un exemple des effets ambivalents que le progrès apporter, car elle apporte un certain degré d'autonomie pour le travailleur et réduit également les contraintes physique.

« A ce titre l'évolution des conditions de travail est à fait significative du changement historique concernant la prise en compte du facteur humaine dans les organisations.

Donc l'action d'améliorations des conditions de travail sont d'avantages envisagés comme mesure d'accompagne à la restauration d'activité ou à l'introduction de nouvelles technologie »¹³

1.2.3. L'importance de l'amélioration des conditions de travail :

L'apparition de thème de condition du travail va nous permettre de s'intéresser aux travailleurs, à ce qu'il devient pour son travail qu'a pour sa production, qui se fait au dépend de la santé et des possibilités de développement personnel et culturel.

Parant du point de vue de ceux qui pensent qu'il y a une convergence une amélioration des conditions de travail et l'efficacité du système productif, dans ce cas la prise en compte des conditions de travail par la direction de l'entreprise amène à une meilleure gestion de

¹³CITEAU, jean - Pierre, opcit. p167.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

ressources humaines et cela permet d'éliminer les conflits sociaux, absentéisme et améliore la qualité.

L'amélioration des conditions de travail est devenu un élément de compétitivité industrielle et sachant bien que l'amélioration des conditions de travail pourrait avoir un effet bénéfique sur le conflit des travailleurs sans avoir un effet direct sur le rendement.

« Les travailleurs soumis à des mauvaises conditions de travail vont le faire payer très chère aux entreprises en exigeant des salaires très élevés ou bien par des comportements couteux, il ya lieu à signaler que la réduction de la durée hebdomadaire du travail entraine un accroissement de la productivité et que la qualité du produit s'améliore quand la durée de travail diminue »¹⁴ .

Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un système de don partiel et de contre don, à chaque fois que l'employeur augmente le salaire de ses travailleurs, ses derniers offriront une production très élevée. Et dans le cas où l'entreprise ne peut pas améliorer les conditions de travail, les deux parties peuvent nouer une collaboration saine par un système de don partiel et de contre don, à chaque fois que l'employeur augmente le salaire de ses travailleurs, ses derniers offriront une production très élevée. Face aux problèmes sociaux posés par certaines catégories de salariés, l'élévation du temps d'activité féminine, et le malaise des cadres traduisent une transformation de la demande, l'enquête (allergie au travail) montre que les jeunes aspirent travailler pour avoir un temps pour vivre, ils souhaitent une entreprise plus humaine, épanouissante et plus égalitaire, ils souhaitent être utiles pour la communauté, et l'entreprise ne doit pas avoir le rendement.

1.2.4. Nature des conditions de travail ¹⁵

1.2.4.1. Le cadre temporel

Le cadre temporel du travail est un sous-ensemble important des conditions de travail : il est d'une grande variété en particulier dans l'industrie avec les rythmes imposés ou le travail posté, mais aussi dans des services comme la restauration ou les hôpitaux. Rentre aussi dans ces paramètres, la durée des déplacements quotidiens entre le domicile et le lieu de travail. Citons le type d'horaires, la variabilité de la durée quotidienne de travail, les pauses et congés, les heures supplémentaires, le travail de nuit et les horaires décalés, les temps partiels, l'empiètement du travail sur le temps de loisir, etc...

¹⁴AMADIEU Jean-François, organisation et travail (coopération, conflit et marchandise, Vuibert, Paris, 1993, p88.

¹⁵MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, opcit p.120-134

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

Les rythmes imposés et autres paramètres plus spécifiquement liés à la productivité relèvent de la pression temporelle : ils sont un facteur aggravant des autres conditions vécues ou peuvent transformer de simples exigences qualitatives en contraintes préjudiciables, une déficience partielle en situation ingérable.

1.2.4.2. Les contraintes physiques

Les contraintes physiques sont étroitement liées aux tâches effectuées et à l'environnement :

- sollicitations mécaniques (efforts, posture pénible, attention permanente, gestes et déplacements répétitifs, secousses et vibrations, ...).
- expositions à diverses nuisances, polluants ou agents chimiques ou biologiques (courants d'air ou intempéries, bruits, poussières et fumées, températures et humidité anormales, produits chimiques volatils, toxiques, radiations, agents pathogènes, ...).
- risques de blessures ou d'accidents qui entrent pour une part dans les contraintes physiques, l'évaluation des risques étant en partie psychologique.

Les facteurs architecturaux telles que les conditions d'éclairage (naturel/artificiel) ou la qualité des locaux (exiguïté, éléments esthétiques, qualité de la climatisation, vue sur l'extérieur, ...) font partie des paramètres physiques.

Ces niveaux de contraintes peuvent être situés à l'aide d'indicateur de pénibilité physique.

L'impact des contraintes physiques est souvent rapide et peu réversible, ainsi l'accumulation d'efforts excessifs entraîne des troubles ou pathologies musculo-squelettiques causant un vieillissement prématuré.

1.2.4.3. Les sollicitations psychologiques

Les sollicitations psychologiques ou psychosociales sont les traits de l'activité et de son cadre qui aboutissent au stress si elles excèdent les capacités de l'individu. Elles peuvent être étroitement liées à l'activité (exigences cognitives) ou dépendre de conditions plus larges (responsabilité, peur latente de l'erreur, rapports interindividuels et ambiance de travail notamment), voire très larges comme la crainte d'être licencié.

La psychopathologie du travail donne lieu à peu de diagnostics. Certains effets sont tout de même remarqués, comme le "burn out", en français le syndrome d'épuisement professionnel (situation de fatigue extrême, particulièrement dans les secteurs sociaux, dans les hôpitaux par exemple). Christophe Dejours (psychiatre et psychanalyste) montre que l'écart croissant entre les efforts déployés et la rémunération provoque une augmentation des risques psychiatriques. Plus encore, ce sont les modifications techniques et environnementales du travail dans l'organisation néolibérale (le nouvel esprit du capitalisme de E. Chiapello et L. Boltanski) qui

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

peuvent être à l'origine de nouveaux maux (petits troubles de santé : insomnie, douleurs lombaires, harcèlement moral).

Yves Lasfargue montre que les techniques de l'information et de la communication peuvent être sources de pénibilité et engendrer de la fatigue mentale. En particulier, le travail permanent sur une représentation abstraite de la réalité imposé par l'usage d'internet et des « nouvelles technologies » est l'une des sources de la charge mentale. Une autre source de charge mentale est de respecter à la lettre des procédures et des règles du jeu imposées par les logiciels. Yves Lasfargue a introduit la notion d'érgostressie pour désigner le stress lié aux techniques de l'information et de la communication.¹⁶

1.2.4.4. Le rapport avec le public

Avec le développement des activités tertiaires, les activités qui comprennent une interaction quelconque avec un public sont de plus en plus nombreuses : on estime à deux tiers la proportion des employés concernés.

La relation habituelle à un public ajoute de nouveaux paramètres aux composantes temporelles, physiques et mentales des conditions de travail : aux exigences hiérarchiques, se joignent les exigences souvent complexes des personnes rencontrées ou entrevues, toutes exigences qui peuvent ne s'accorder que partiellement avec les conceptions personnelles du salarié.

1.2.4.5. Les conditions sociales

Cette dernière catégorie regroupe indistinctement les facteurs qui dépendent des conditions générales du travail et de l'emploi dans la société et que l'individu amène avec lui lors de son embauche ou par exemple si l'offre d'emplois se raréfie. Ces facteurs se rattachent aux sollicitations psychologiques dans la mesure où l'excès de la demande sur l'offre durcissant la dépendance du salarié à son emploi (en fonction du type de contrat de travail) accroît son niveau de tension psychique.

Ces conditions sont d'autant plus prégnantes que le salarié est lui-même fortement dépendant de son emploi pour des raisons personnelles (chef de famille, dettes, expérience de chômage...) et qu'il ne dispose pas par ailleurs que de bonnes possibilités d'un nouvel emploi. Émanant de la conjoncture, ces conditions n'ont pas de limites théoriques ; il suffit par exemple d'imaginer les répercussions sur le travail du moindre signe de développement soudain de la concurrence ou plus directement de difficultés de l'entreprise elle-même.

¹⁶Christophe Dejours, *Situations du travail*, Paris, PUF, 2016, p172/193.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

1.2.4.6. Situations particulières et individuelles

Tous les individus ne sont pas égaux face aux exigences et contraintes d'une activité, ce qui souligne l'importance de :

- l'orientation et de la sélection professionnelles pour l'accord de l'emploi aux capacités individuelles ;
- des préoccupations ergonomiques pour l'adaptation des tâches et des postes ;
- la formation professionnelle pour une meilleure maîtrise et une plus grande autonomie.

1.2.5. Les conditions de travail en Algérie :

Pas de contrat de travail définissant le statut ni la relation de travail entre l'employé et son employeur, pas de sécurité sociale qui est pourtant un droit consacré par la loi algérienne, telle est la triste réalité du monde du travail en Algérie.

En dépit du « contrôle » exercé par les agents de l'inspection du travail, de nombreux employés, qui travaillent parfois dans des secteurs à risque, continuent à « trimer » dans des conditions lamentables. L'application de la loi du travail exigeant les employeurs de déclarer les travailleurs demeure utopique.

Les travailleurs, eux, sont soumis à un régime d'exploitation renforcé par certains employeurs avides d'un enrichissement rapide. Nous avons rencontré certaines victimes de cet esclavage moderne même dans des secteurs étatique.

Les employés perçoivent des salaires misérables qui n'atteignent même pas le SMIG. « Certains travailleurs ayant plus de 5ans d'ancienneté sont payés 14000 DA par mois. Mais ils acceptent sans rien dire. Ils ne peuvent pas réclamer de peur de se trouver de nouveau au chômage. »¹⁷

Section 2 : la motivation par la formation

2.1 La motivation par la formation

2.1.1. Définition de la formation :

L'action de former n'est pas une finalité en soi, elle est avant tout, le moyen de parvenir à un but préalablement défini qui a pour finalité d'assurer un meilleur rendement dans l'entreprise. Pour mieux comprendre ce qu'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

La première est celle donnée par R.VATIER« La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches

¹⁷ Http : www.quotidienoran.net/...Algérie/condition-de-travail. Le 10/11/2022 à 14h

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation ». ¹⁸

En dernier, nous proposons et celle présentée par SEKIOU Lakhdar qui définit la formation comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacité mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur Environnement et pour accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelles et futures. » ¹⁹

Autrement dit la formation :

- Est un ensemble des mesures adoptés en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prend en charge en France par l'Etat et les employeurs.
- Consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. la formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exercent déjà une activité professionnelle, et souhaitent accroître leurs compétences.

2.1.2 Les objectifs de la formation :

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise²⁰. Cependant, les Ressources Humaines sont plus aptes à aider leur superviseur à atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui accroitra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière.

De plus, ils peuvent combler leur besoin de croissance personnelle au travail et ils prouveront un sentiment d'appartenance de plus en plus forte envers l'entreprise qui investit dans ses capacités²¹. En effet, quelle que soit sa structure, centralisée ou décentralisé, la formation doit être définie en fonction des stratégies de l'entreprise, ses objectifs doivent clairs, réalistes, praticables et vérifiables qui sont les suivants :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.

¹⁸ R.VATIER « Développement de l'entreprise et promotion et promotion des hommes », 2ème édition entreprise moderne, Paris, P90.

¹⁹SEKIOU, blondin, Peretti et autres « Gestion des ressources humaines » édition De Boeck université, Bruxelles, 2001, Op.cit. P336

²⁰BARBEL M, « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, Paris, 2012, P24

²¹ http://pf-mh.uvt.tn/306/1/les_fonctions_pratiques_de_la_gestion_des_ressources_humaines. Publié en 2008

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer un programme d'expansion et de la politique d'acquisition des Ressources Humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ; Aidez les nouvelles recrues à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de l'organisation ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant Développer les capacités de jugement des formes.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.
- Créés un sentiment d'appartenance des salariées envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail, Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment, Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en Ressources Humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

2-1-3 Types de la formation :

Plusieurs types de formation permettent à l'entreprise d'évaluer et choisir le moins coûteux et le plus performants :

2.1.3.1 Formation professionnelle spécialisé²²

Cette formation a un caractère promotionnel car elle est dessinée à qualifier et donne à l'individu de nouvelles compétences pour occuper un poste de travail. Elle touche le plus souvent la nouvelle recrue.

²²DARBELET, Michel et autres. Notion fondamentales de gestion d'entreprise ; éd Foucher, paris, 1998, page, 216.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

2.1.3.2 Perfectionnement professionnel ²³

On applique ce type de formation quand on est en face d'un écart post-employé dans le but d'une meilleure adaptation.

2.1.3.3 L'apprentissage

Est un moyen qui consiste à apprendre quelqu'un une habitude de travail ou un métier d'une manière répétitive jusqu'à l'acquisition du comportement voulu.

Il est caractérisé par la modification du comportement, c'est -à -dire de l'ensemble des réactions objectives observables, dans le sens d'une adaptation progressive au cours d'activités répétées dans les conditions semblables.

2.1.3.4 La formation à distance

Désignent l'ensemble des dispositifs de formation à distance que cela soit les cours par correspondance, les MOOC ou les formations en ligne. Elle s'applique tant à la formation continue qu'à la formation initiale, tant de manière individuelle que collective. Ces formations utilisent de plus en plus les outils numériques et les moyens de l'Internet.

Les formations à distance peuvent se caractériser par leur flexibilité qui permet de les désigner comme "ouvertes", dans le sens où elles ne requièrent aucun pré requis autre que technique, elle est appliquée en vue d'acquérir un niveau de formation général.

2.1.3.5 La formation en alternance

Elle consiste particulièrement à envoyer les employés en cours dans un établissement de formation interne ou externe pour suivre des enseignements théorique et ou pratiques.

2.1.3.6 Le recyclage et reconversion

Ce type de formation est rendu nécessaire par le fait du redéploiement des personnel sur d'autre employé, de fait de la disparition de leur emplois d'origine ou à partir d'une stratégie même de l'entreprise.

2.1.3.7 La formation par module capitalisable

Elle est consacrée pour indiquer que la réussite à un module de formation constitue un droit, une typologie particulièrement utilisée dans les systèmes universitaires.

2.1.4 Les modes de formation²⁴

On peut distinguer deux modes de formation :

²³DARBELET, Michel et autres. Notion fondamentales de gestion d'entreprise ; éd Foucher, paris, 1998, page, 218.

²⁴<https://www.servicesrh.online/sirh/la-gestion-des-talents/gestion-de-formation/modes-de-formation/>
consulté le 22/11/2022

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

2.1.4.1 La formation interne

Elle s'explique au cours des activités régulières à l'aide de diverses techniques comme la démonstration, la notation des postes.

On reconnaît à la formation dans le milieu du travail des avantages suivants :

- L'apprenant apprend en faisant ce qui correspond bien au savoir-faire.
- Le transfert des apprentissages du milieu de formation au milieu du travail est meilleur car le milieu de formation se confond avec celui de travail.
- La motivation à apprendre est augmentée, car l'activité de formation contribue souvent à améliorer le rendement de l'apprenant de façon immédiate et visible.
- La formation dans le milieu de travail est généralement moins coûteuse, parce que la production continue pendant la formation.

2.1.4.2 La formation externe

Elle se déroule généralement dans un climat calme, l'écart des pressions du milieu de travail ou l'apprenant pourrait se sentir plus libre de poser des questions et de faire des erreurs qui suscitent des apprentissages :

- Formation inter entreprise : ce sont des formations qui regroupent des stagiaires de différentes entreprises appelées des stages : elle est nécessaire pour permettre des échanges de culture d'activités en créant souvent une ouverture d'esprit.
- Formation à l'étranger : l'entreprise assure des opérations de formation et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas effectives en Algérie ou quand les capacités nationales ne permettent pas de satisfaire les besoins recensés.

À l'issue de la formation reçue le manager procède à une évaluation sur la base de modes et de méthodes d'évaluation.

Section 3 : La motivation par l'évaluation des compétences et la gestion de carrière

3.1. L'évaluation des compétences

3.1.1 Définition de la compétence et l'évaluation des compétences

- **Compétences :**

Il y a un recours grandissant à la notion de compétence, très souvent employée dans le langage du monde du travail, ce qui crée une multitude de définitions.

La compétence renvoie à des aptitudes d'agir dans les situations difficiles et à problèmes, Selon le dictionnaire des ressources humaines, « La compétence rassemble trois types de savoirs, un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

(comportement) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »²⁵

Les compétences se composent donc de quatre éléments majeurs :

- Le savoir : connaissances théoriques aussi bien générales que spécialisées qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes.
- Le savoir-faire : naît de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail.
- Le savoir-être : permet une adaptabilité et un comportement efficace aux situations de problèmes dans le contexte travail, mesurant la réactivité envers un environnement organisationnel²⁶.
- Le savoir-faire-faire : procédure qui permet d'expliquer, d'enseigner et de contrôler les situations réelles pratiques du travail, l'exécution d'un savoir-faire ou la connaissance d'un savoir²⁷.

La compétence constitue, de nos jours, une source d'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation, Gérard Donnadiou explique que la compétence est « un ensemble de connaissance, de capacités d'action et de comportement structurel en fonction d'un but dans un type de situation donnée ».²⁸

A la suite de ces définitions, nous retenons que :

- La compétence ne peut être observée que dans l'action.
- La compétence est un élément majeur de la performance.
- La compétence est une combinaison de connaissance et de savoir-faire.

²⁵Jean-Marie Peretti : « Dictionnaire des ressources humaines », 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001, p 60

²⁶Claude Lévy-Leboyer : « La gestion des compétences », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2009, p8

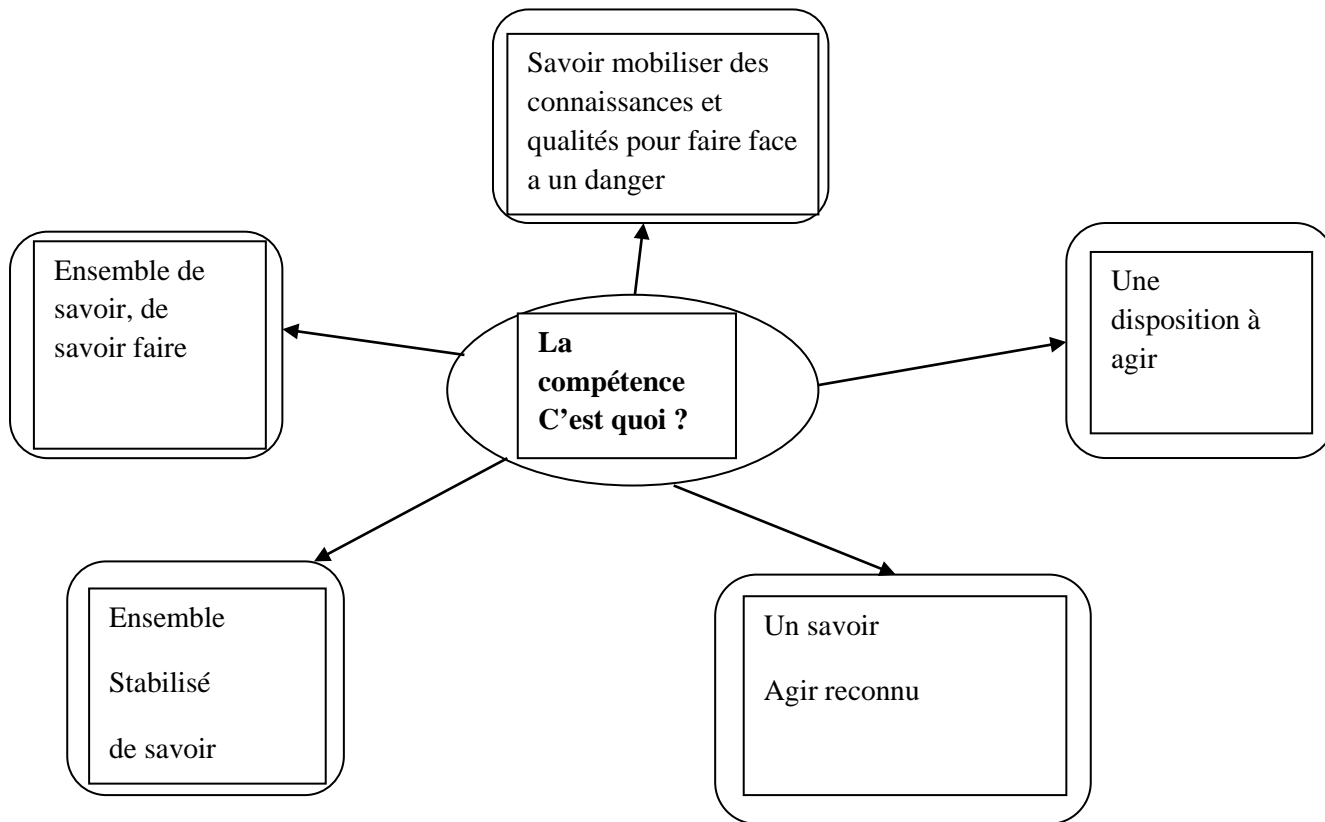
²⁷ Alain Labruffe : « Management des compétences : construire votre référentiel », édition AFNOR, Paris, 2010, p58

²⁸ Gérard Donnadiou : « Gestion des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999, p394.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

Selon Jolis Nadine, la compétence s'explique dans la figure suivante :

Figure n°2: C'est quoi la compétence ?



Source : Jolie Nadine, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », éditions D'organisation, Paris, 2000, p 22.

Ce schéma nous permet de confirmer que la compétence peut avoir plusieurs définitions. La compétence peut être définie comme un ensemble de savoir-faire et savoir être à qui sera joute un ensemble de savoir agir reconnu, ou comme une disposition à agir des à travers des ensembles stabilisés de savoirs, ou encore savoir mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné.

Notons que les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalités ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes.²⁹

Ceci dit, elles doivent être observables dans la réalité quotidienne du travail, en mettant en œuvre de manière intégrée les aptitudes, les traits de personnalités ainsi que les connaissances acquises.

²⁹ Claude Levy Leboyer, Op.cit, P35.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

En résumé, la compétence est un potentiel d'action efficiente dans un ensemble de situations, elle permet de s'illustrer dans un métier ou une fonction par un savoir, savoir-faire et les connaissances ou l'expertise que l'on possède en temps opportun.

- **L'évaluation des compétences :**

L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Selon Gérard et Philippe, « l'évaluation est une instance collective ayant pour rôle d'évaluer chacun des emplois ou des emplois-repères, par une institution qu'elle prenne le nom de groupe, de comité ou de commission d'évaluation, ou encore de jury de sages, elle a toujours quasiment la même fonction, fonction qu'elle exerce sous le contrôle des consultants ou en étroite collaboration avec eux »³⁰

L'évaluation des compétences constitue le pivot de la gestion des carrières des personnels et de la gestion des compétences de l'entreprise de manière générale, « c'est un jugement porté par un tiers sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonction »³¹, elle vise l'adéquation des profils homme/postes de travail ,d'une part et d'autre part l'identification des écarts de compétence au sein de l'entreprise ,en vue de mettre en preuve les actions correctives de formation, d'affectation ou de recrutement nécessaires.

3.1.2 Les caractéristique d'une bonne évaluation

Un bon système d'évaluation devrait avoir plusieurs caractéristiques telles que :

3.1.2.1. La validité ³²: Est la caractéristique essentielle d'une bonne évaluation.

Un instrument de mesure ni valide que l'ors qu'il mesure exactement ce qu'il prétend mesurer, pour cela, pour déterminer la validité d'un bon système d'évaluation du rendement, il faut comparer entre les résultats obtenus après l'évaluation de chaque individu et la réalité objective (le rendement réel de l'individu), mais ce la est sur car si on dispose du rendement réel, on n'aura besoin du système d'évaluation.

Il existe d'autres façons de mesurer la validité telle que :

- **La validité du contenu :**

Consiste à examiner le formulaire de l'évaluation par un groupe d'expert qui cherchera a découvrir s'il recouvre tous les aspects essentiel du rendement.

³⁰Gérard Donnadiou, Philippe Denimal : « Classification Qualificatif, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », édition Liaison, Paris, 1994, p129.

³¹Projet-idea.u-strasbourg.fr/depotCel/274/Winter%20Anoine/l-entreprise d'évaluation, consulté 18/11/2022 à 18H15

³²<https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2018-v73-n4-ri04376/1056978ar/> consulter le 23/11/2022

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- **La validité concurrente :**

Consiste à comparer les résultats de l'évaluation du rendement a d'autres mesures qui prétendent refléter le rendement ou certains aspects du rendement.

- **La validité prédictive :**

Consiste à vérifier s'il existe une relation entre les résultats de l'évaluation d'un employé à un moment donne, et le déroulement de sa carrière par la suite, exemple : le nombre de promotion ou d'augmentation de salaire.

3.1.2.2. La fidélité : est un indice de validité.

La fidélité d'un instrument qui donne toujours les mêmes résultats quand on s'en sert a plusieurs reprises pour mesurer une même chose. Il existe plusieurs instruments de mesurer.

- **La fidélité de stabilité :** est présenter quand le résultat obtenu est le même après deux évaluations effectuées a deux ou trois semaines d'intervalle.
- **La fidélité d'équivalence :** est présenter lorsque deux évaluateurs utilisent le même formulaire pour mesurer le rendement d'un même groupe d'employés a un moment donnée, arrivent aux mêmes résultats.
- **La fidélité d'homogénéité :** exige que plusieurs questions de l'instrument d'évaluation donnent effectivement les mêmes résultats, la fidélité sera par une preuve de validité, par contre tous instrument valide est nécessairement fidele non s'il n'est pas fidele, il ne peut pas être valide.

3.1.2.3. La sensibilité ou la finesse discriminative :

La sensibilité d'une méthode d'évaluation, est une qualité également indispensable qui permettra de classer les sujets de façon discriminante, en autre terme, la méthode utiliser devira permettre d'opérer une véritable distinction des sujets entre eux.

Cette notion de sensibilité, concerne non seulement des données quantitatives des résultats chiffres des testes, mais aussi qualitative comme celles obtenus. Exemple, a partir d'un guide d'entretien.

3.1.3. Les objectifs de l'évaluation des compétences

Les enjeux peuvent se résumer en un seul mot : survivre³³. Tous les secteurs d'activité sont concernés par cette survie qui est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun des individus au sein de l'organisation. L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on n'évalue pas pour évaluer, le tableau ci-dessous insiste sur trois enjeux ou finalités possibles de l'évaluation des compétences :

³³Alain Labruffe, Op.cit, p 19.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- Un enjeu social : celui de la fiabilité recherchée par les clients et par les actionnaires. Dans quelle mesure peuvent-ils faire confiance aux compétences individuelles et collectives d'une entreprise ou d'une organisation.

-un enjeu professionnel : assurer l'amélioration continue des pratiques professionnelles.

-un enjeu de management : assurer le pilotage de la gestion des RH et des compétences au niveau de l'ensemble de l'entreprise au niveau de ses diverses unités ou processus. ³⁴

Tableau n° 1: les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences

Finalité /enjeux	Raison d'être	Quelques conséquences
- Garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux Actionnaires	- Les procédures sont nécessaires mais ne suffisent pas. - L'excès de procédures devient contre-productif - Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels - L'exigence croissante de fiabilité sociale et non seulement de fiabilité industrielle	- Assurer la transparence et la qualité des dispositifs d'évaluation Progresser en objectivité par l'évaluation collégiale - Evaluer non seulement les compétences mais l'organisation ou les rendre possible - Evaluation périodique et non seulement ponctuelle - Evaluer non seulement les compétences individuelles mais la qualité et la fiabilité de leur coopération
- Amélioration de façon continue des pratiques professionnelles	-La norme professionnelle progresse moins par comparaison avec un standard que par la prise de conscience de la façon dont il agit, de ses points forts et de ses points faibles.	- Concevoir et organiser l'évaluation comme une boucle d'apprentissage acceptable - Evaluer non seulement des «ressources»(connaissance, capacité,...) mais la capacité à les combiner pour agir avec compétence dans un contexte particulier - Evaluer les pratiques professionnelles au plus près du terrain (situation réelle ou simulée)
- Manager les personnes et les équipes	- Nécessité de disposer d'évaluations acceptées, opposable aux tiers pour gérer les compétences (recruter, composer les équipes, négocier des parcours professionnels, rémunération...)	- Assurer une traçabilité des compétences acquises, évaluer non seulement les résultats mais la façon de s'y prendre pour les obtenir - Insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des RH - Considère le management comme une fonction d'évaluation

Source : Guy Le Boterf :« Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002,p448.

³⁴Guy Le Boterf : « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002, p449.

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

La mise en place d'une politique d'évaluation dans une organisation suppose une explication de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences auprès du personnel concerné.

3.2. La gestion de carrière

3.2.1 Définition des concepts

- **La carrière :**

La carrière peut être définie comme le parcours professionnel d'une personne au sein d'une ou plusieurs organisations, dans une profession, ou plus largement en prenant en compte l'ensemble de ses expériences au cours du temps.³⁵

- **La gestion de carrière :**

« La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». ³⁶

Selon Jean Luc CERDIN « la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ¹

Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité.

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

3.2.2 Les acteurs de la gestion des carrières³⁷

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs Intervenants:

- **Direction générale (DG):**

Valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).

- **Direction des ressources humaines (DRH):**

Il est universellement admis que la DRH soit insérée dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvement tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

³⁵<https://www.cairn.info/revuehumanismeentreprise20112page13.htm#:~:text=1La%20carri%C3%A8re%20peut,exp%C3%A9riences%20au%20cours%20du%20temps>. Consulter le 26/11/2022

³⁶Peretti J-M, GESTION PERSONNALISÉE DES RESSOURCES HUMAINES : IMPLICATIONS ET ENJEUX ; p84.

³⁷<https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere#4>

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- **La hiérarchie directe:**

Evalue conformément à des critères préétablis et peut orienter les subalternes.

- **Les spécialistes:**

Ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.

- **L'individu (cible de la gestion de la carrière):**

Doit mettre en œuvre ses Compétences, rechercher de l'information et négocier son projet professionnel.

- **La législation et la réglementation :**

Par la promulgation des lois et des décrets qui organisent le déroulement de la carrière.

- Il y a aussi les syndicats et les associations professionnelles.

3.2.3 L'importance de la gestion des carrières³⁸

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux.

3.2.3.1 Pour l'organisation

Son utilité repose sur les points suivants:

- Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées.
- Fidéliser une partie des salariés.
- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose.
- Améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer).
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Mettre en place une relève de qualité

3.2.3.2 Pour l'individu

La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

- Sécurité d'emploi.
- Développement de ses compétences.
- Intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci.

³⁸<https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/28/limportance-de-la-gestion-des-carrieres/> consulter le 19/11/2022

Chapitre II : système et politique de la motivation au sien des entreprises

- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement du travail.

3.2.4 Les objectifs de la gestion des carrières³⁹

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

- Gérer la relation entre les individus et l'organisation durant leurs carrières.
- Le développement des compétences et des performances.
- Réduire le roulement des ressources.
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation.
- Eviter le gaspillage des compétences et conserver le personnel.
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation.
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissances, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise.
- Détection et appréciation des potentiels humaines.

Conclusion du chapitre II:

En partant du principe que le processus motivationnel est complexe étant donné que les caractéristiques des salariés sont différents pour chaque personne suivant plusieurs critères (personnalité, la culture, la religion...), donc il importe d'étudier chacun à fin de cerner tous leurs besoins, suivant les outils de la gestion des R.H avant la mise en place de toutes les politiques de motivation.

Le bon choix de politiques de motivation est très important pour l'entreprise, il a un impact direct sur la motivation des salariés, en effet, lorsque les salariés sont motivés, ils travaillent d'avantage et deviennent plus productifs et donnent de leurs mieux pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Cependant choisir une politique de motivation qui convient à l'ensemble des salariés n'est pas facile pour les dirigeants car les salariés ne sont pas réactifs aux mêmes facteurs de motivation, et ils sont de plus en plus exigeant que ce soit par rapport à leur rémunération ou aux autres politiques de la motivation.

³⁹<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformaton-rh-sirh/gestion-des-carrieres>
consulter le 19/11/2022

CHAPITRE III :

Enquête sur le
terrain, cas

ENIEM

Section 1: Présentation l'organisme d'accueil ENIEM

1.1. Création et évolution de l'organisme ENIEM

1.1.1. Création de l'ENIEM:

Avant la création de l'entreprise ENIEM, l'endroit a servi de terrain d'aviation et les anciens hangars ont servi de lieux de stockage de carburants et lubrifiants.

La société a été créée en 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC, l'usine a été édifée en 1977.

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager, ENIEM est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication du matériel électrique et électronique (SONELEC) par décret 83-19 du 02 janvier 1983. Elle fut alors chargée de la fabrication et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait:

- D'un complexe d'appareil ménager (CAM) de TIZI-OUZOU entré en production en 1977.
- D'une unité de lampes de Mohammedia (ULM) entrée en production en 1979.

A partir de janvier 1998, l'entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir:

- Le siège social
- Le complexe d'appareils ménagers CAM
- L'unité commerciale
- La filiale FILAMP (unité de production de lampes électriques)
- La filiale EIMS (unité de productions de sanitaires: lavabos, éviers, baignoires).
- L'unité froide UF: production de réfrigérateurs et de Congélateurs.
- L'unité cuisson U Cuis: production de cuisinières.
- L'unité climatisation UCL : production de climatiseurs.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités.

1.1.2. L'évolution de l'ENIEM:

Le statut juridique de l'ENIEM est passé d'une entreprise publique économique (EPE), à celui d'une société par action (SPA), détenu par le groupe industriel et électronique (INDELEC). L'ENIEM résulte d'un contrat «clé en main » établi dans le premier quadriennal qui est signé en Août 1971 avec le groupe d'entreprise allemand représenté par le chef de la filiale DIAG (société Allemande).

- En 1977-1980: Une phase de lancement et de stabilisation de la production du complexe d'appareil ménager CAM de Tizi-Ouzou par le constructeur DIAG.
- EN 1980-1983: Phase de maîtrise de la presseuse de production et de montage par le personnel national de l'unité, limitation de l'activité de développement.
- En 1983-1985: Phase de la restructuration de l'ENIEM.
- En 1985-1990: Réalisation des opérations de développement; mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs et congélateurs avec le partenariat japonais MITSUI-TTOSHIBAM.
- Période 1991-1995 : cette période est caractérisée par plusieurs améliorations:
 - Mise en place de l'unité fabrication de réfrigérateurs horizontaux, avec le partenaire libanais LEMATIC
 - Reprise du montage de petits appareils ménagers en janvier 1993.
 - Production de radiateurs a gaz butane en février 1993.
 - Production de réfrigérateurs 520 litres durant le 1^{er} semestre de 1995.
 - L'ENIEM a été certifiée (ISO9002) le 01/07/1998 et (ISO 9001) en 1997.

1.1.3. Situation géographique de l'ENIEM :

L'ENIEM se situe au niveau de la zone industrielle de «<Aissat-Idir>> d'Oued- Assi, distante de 07 km du chef-lieu de willaya, elle s'étale sur une surface totale de 55 Hectares, ce complexe a été réalisé pour un montant de 400 millions de dinars et qui est administré par la direction générale située en Centreville à proximité de l'ancienne gare routière de la willaya.

1.1.4. Organisation et l'organigramme de l'ENIEM :

1.1.4.1. Organisation de l'ENIEM :

A partir de janvier 1998, l'entreprise s'est réorganisée en centre d'activité stratégique qui s'articule autour de la restructuration du complexe d'appareille ménagères créant plusieurs unités de la production et de soutien à savoir:

A- La Direction Générale:

La Direction Générale est l'entité de la stratégie et du développement de l'entreprise et ce, en tenant compte de la résolution de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité sur l'ensemble des unités et des services. Le Président Direction Général est assisté par les cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

B- L'unité cuisson :

Cette unité est spécialisée dans la fabrication des cuisinières et des réchauds grâce aux activités de:

- Transformation de la tôle.
- Traitement et revêtement de surfaces (émaillage, zingage, chromage)
- Assemblage de cuisinières.

Elle utilise en commun, certains ateliers avec l'unité (froid). Elle dispose elle-même :

- D'un atelier de refendage et de découpage de tôle.
- D'un atelier pour la fabrication de composants d'alimentation en gaz, de grilles, et de pièces métalliques, à l'aide de presse à emboutir et à cintrer les tubes.
- D'un atelier de montage finis.
- D'un laboratoire d'essais de matière, composants et produits finis.

C- L'unité climatisation

Cette unité fabrique des climatiseurs, des chauffe-eau /bain et des radiateurs à gaz au moyen d'activités similaires à celles des deux unités citées ci-dessus. Elle dispose :

- D'un atelier de montage final avec deux chaînes d'assemblage de climatiseurs.
- D'un atelier de montage central autonome de climatisation.
- D'un atelier de montage de radiateurs a gaz.

En plus des activités de réalisation, ces trois unités assurent aussi d'autres activités qui relèvent de domaines autres que la production:

- Etudes méthodes de fabrication.
- Achats.
- Contrôle des produits (à la réception, en cours de fabrication, final)
- Stockage (magasins, ateliers).
- Maintenance.
- Sécurité industrielle.

D- L'unité commerciale:

L'activité de cette unité est la distribution et l'exportation des produits de l'ENIEM. Pour cela elle dispose de plusieurs dépôts de vente sur le territoire national, et elle assure également la vente et le service après-vente par ses moyens propres et un réseau agréé de plus de deux cents agents, et une superficie d'environ huit cent m².

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production, ses activités sont :

- Le marketing.
- La vente.
- Le service après-vente.
- Gestion des stocks des produits finis de l'ENIEM.

-La distribution et l'exportation de ces produits.

E- L'unité prestations techniques (UPT)

Avec une ligne d'usinage mécanique, une ligne d'usinage par électroérosion ainsi qu'une ligne de traitement thermique, cette unité est chargée de produire toutes les utilités nécessaires aux centres de production dont elle assure la maintenance centrale et assure les fonctions de soutien aux unités de production. Elle s'occupe de la gestion:

- Des énergies des fluides
- De l'entretien des équipements
- Des engins roulants
- De l'entretien des bâtiments
- De la fonction informatique au sein du complexe CAM.

Par ailleurs, elle est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs (bâtiments, voierie, éclairage etc.) ainsi que la gestion des infrastructures communes.

En outre, elle s'occupe de la production des pièces de rechange pour la production, la conception et la fabrication :

- Préparation des outils et moules
- Fabrication de pièces de rechange mécaniques
- Conception et réalisation d'outillage
- Etalonnage/vérification des instruments de mesure; -Production des énergies et des fluides

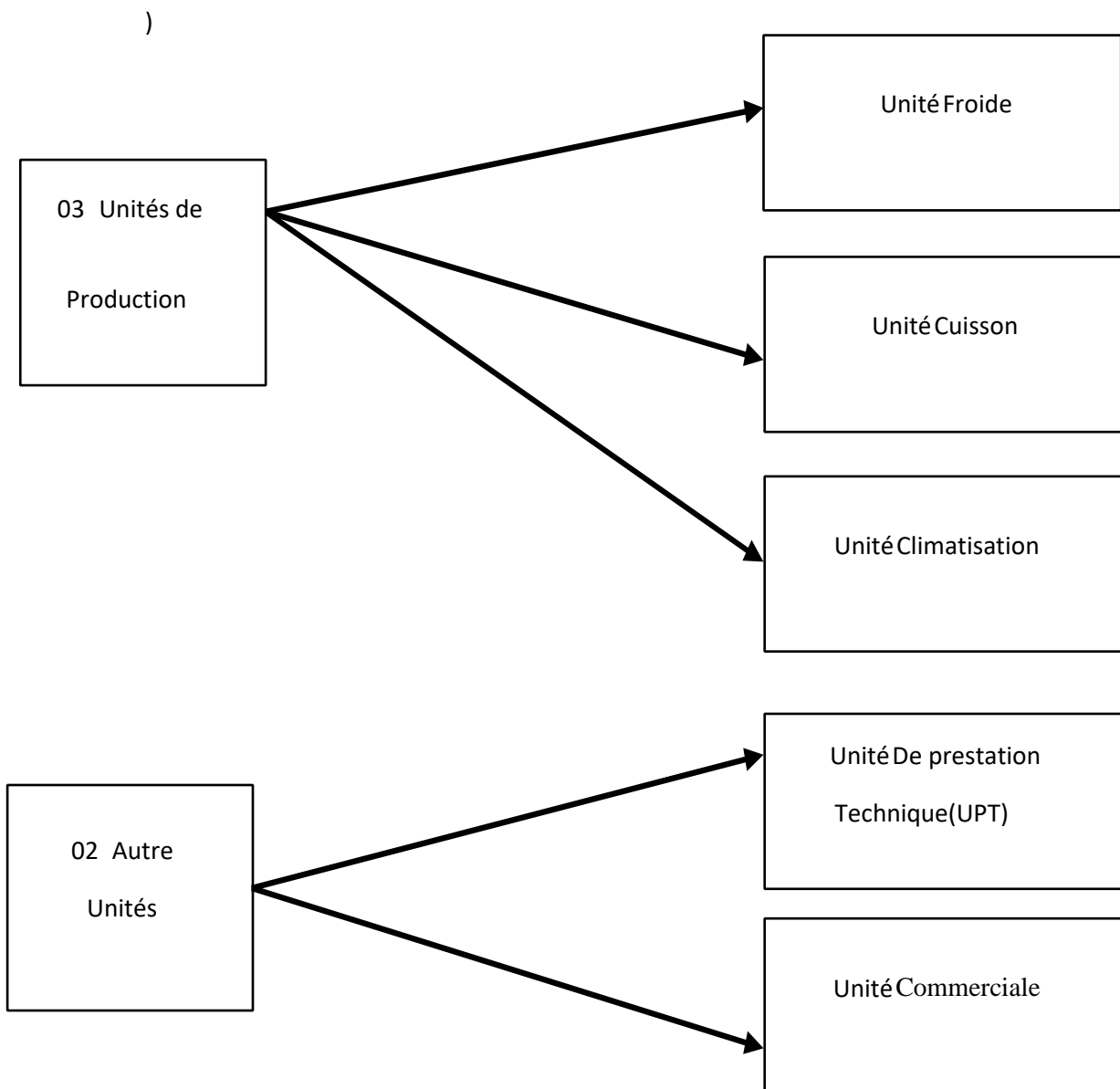
Son potentiel industriel est constitué:

- D'un atelier central équipé de machines d'usinage mécanique et par électroérosion et d'une Ligne de traitement technique.
- D'un équipement pour la production et la distribution aux unités (eau surchauffée, air comprimé, azote...).

Cette unité gère également les moyens généraux et assure pour le compte des unités située à Oued Aïssi les prestations suivantes :

- Gardiennage et sécurité : surveillance du site
- Travaux d'imprimerie
- Travaux de menuiserie: fabrication de palettes
- Travaux de nettoyage: entretien des bâtiments
- Neutralisation des rejets industriels avant leur évacuation
- Transport de marchandises

Schéma N° 01: composition du complexe d'appareils ménagers de l'ENIEM (CAM)

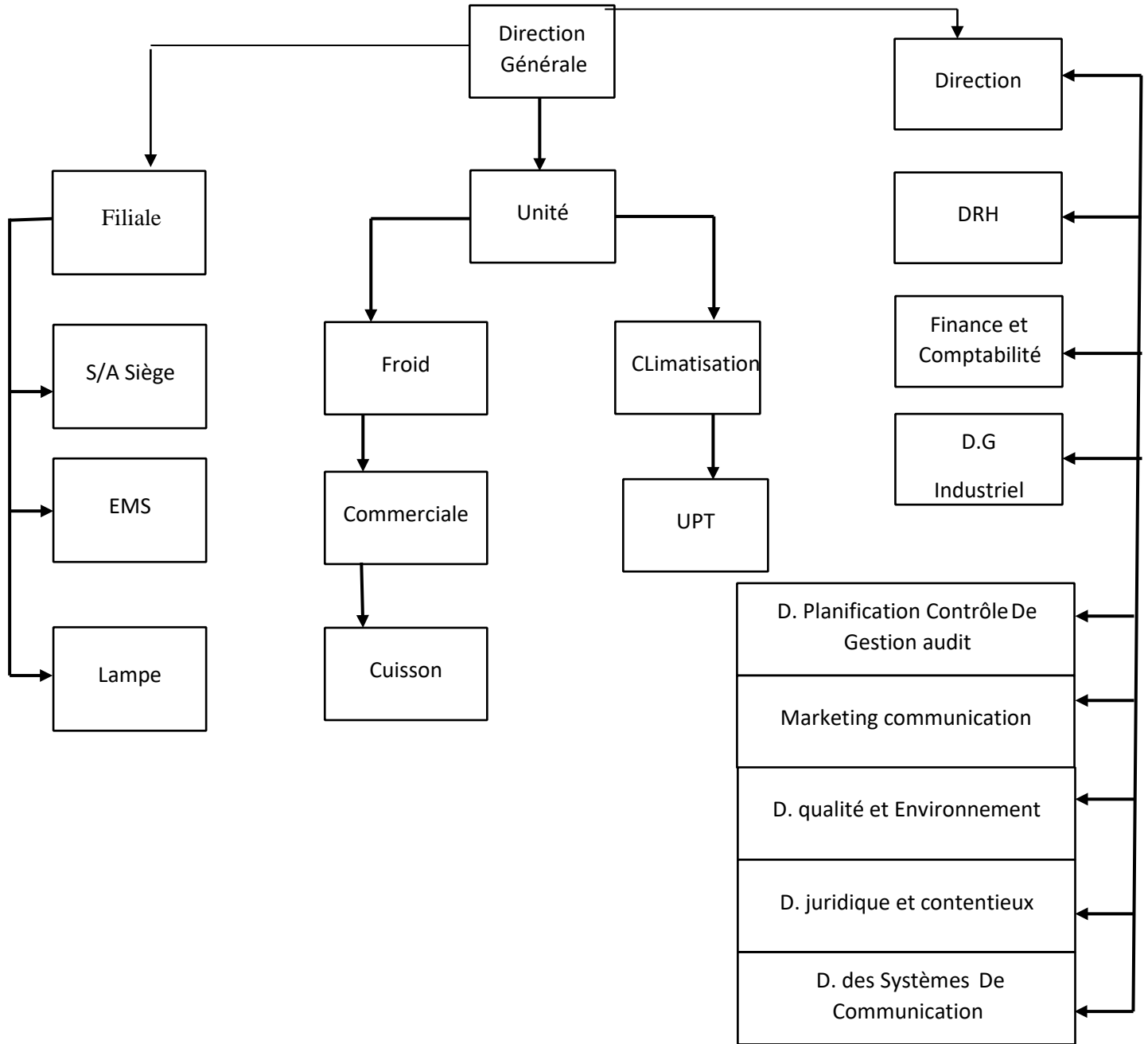


Source : Document interne ENIEM

1.1.4.2. Organigramme de l'ENIEM

Organigramme général:

Schéma N° 02: Organigramme général de l'entreprise ENIEM.



Source : document interne ENIEM

1.2. Missions et objectifs et activités de l'ENIEM

1.2.1. Missions de l'ENIEM:

- L'amélioration de la satisfaction de produit:
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production et d'installation.
- L'augmentation de capacité d'étude est de développement

- La valorisation des ressources humaines
- L'augmentation du volume de production en cohérence avec les variations de la demande du marché.
- Le renforcement de la sécurité de patrimoine et des infrastructures
- La cessation d'utilisation du gaz.

1.2.2. Les objectifs de l'ENIEM:

Les objectifs de l'ENIEM sont nombreux à savoir:

- Mettre en place un système de management selon le nombre ISO-14001.
- Maintenir l'effort de formation et de communication.
- Améliorer le design des réfrigérateurs.
- Veiller à la réduction des coûts de non qualité par la maîtrise des processus.
- Augmenter la production.
- Accroître le chiffre d'affaire.
- Améliorer le niveau social de son personnel.
- Satisfaire le marché
- Contribuer au développement social et économique.

1.2.3. Activités de l'ENIEM:

L'activité de l'entreprise ENIEM se base sur le développement économique et social, la recherche, la vente, la production des équipements, des produits composés destinés aux différentes branches de l'électroménager:

- Des équipements ménagers domestiques.
- Des équipements ménagers industriels.
- Des petits appareils ménagers.

1.3. Idée générale sur l'unité de suivi

1.3.1. Présentation de l'organisation de l'unité

1.3.1.1. Unité Froid:

Elle est de loin, l'unité la plus importante au point de vue effectif (1880 travailleurs) Sa mission globale est de produire et de développer les produits de froid domestique (différents types de réfrigérateurs et de congélateurs) à travers diverses activités:

- Transformateur de la tôle
- Traitement et revêtement de surfaces (peinture, planification)
- Injection de plastique et de polystyrène
- Fabrication de pièces métalliques (condensateur, évaporateur)

- Isolation
- Thermoformage
- Assemblage

Elle est composée de trois lignes de production:

- Une ligne de réfrigérateurs «petit modèle »: dont les capacités annuelles de production sont de 110 000 réfrigérateurs/an, fabriqués sous licence Bosch (Allemagne) 1977.
- Une ligne de réfrigérateurs (grand modèle): dont les capacités annuelles de production sont de 390 000 réfrigérateurs /an et dont les modèles sont fabriqués sous licence Toshiba (Japon) 1987.
- Une ligne de réfrigérateurs (bahuts) et de réfrigérateurs de 520 litres: dont les capacités annuelles de production sont de 60 000 appareils/an sous licence Lemmatique (Liban) 1993.

Cette unité possède des bâtiments industriels de stockage et des moyens de soutien, adéquats à son exploitation.

1.3.2. Les missions de l'unité Froid:

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique

1.3.2.1 L'organisation du Département Ressources Humaines

1.3.1.2.1. Le Chef de Département Ressources Humaines :

Son rôle est d'animer, orienter, coordonner et contrôler les activités des ressources humaines.

1.3.1.2.2. Le Chargé d'étude Personnel :

- Il entreprend toutes les études et travaux ayant trait à la fonction RH sur la demande de la hiérarchie
- Il participe à l'élaboration du plan de formation
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de Formation.
- Il élabore le bilan de formation
- Il exécute tous les mouvements de formation: recrutement, mutation, promotion et redéploiement.

1.3.1.2.3. Le Chef de Service Emploi et Formation:

Son rôle est de superviser, contrôler et coordonner entre les éléments de la structure.

1.3.1.2.4. Le Chargé d'Etudes Emploi:

Exécute tous les mouvements du personnel (recrutement, mutation, promotion, et redéploiement).

1.3.1.2.5. Le Chargé de la Formation :

Elaborer et met en couvre le plan de formation de l'Unité et ce, conformément à la procédure en vigueur.

1.3.1.2.6. Le Chef de Service Gestion du Personnel et Paie :

Il supervise, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative de la paie et la gestion sociale de l'unité

1.3.1.2.7. Le Chef de Section Gestion Personnel et Paie :

Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à gestion administrative et paie (Unité froid) et gestion sociale (Unité Prestation Techniques et Unité Cuisson)

1.3.1.2.8. Les Gestionnaires Personnel et Paie :

Assure la gestion administrative du personnel et paie conformément aux dispositions légales et procédures en vigueur.

1.3.1.2.9. Le Chef de Section Social :

Prend en charge, traite et supervise le traitement des dossiers médicaux et allocations familiales, des mutuelles et autres assurances sociales des assurés de l'Unité.

1.3.1.2.10. Les Gestionnaires Social :

Gère les dossiers relatifs aux frais médicaux, allocations familiales, mutuelles et autres assurances sociales des assurés de l'Unité.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherches

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie de recherche entrepris pour réaliser notre enquête au sein de L'ENIEM.

2.1. L'objectif de l'enquête

L'objectif principal de cette enquête et de découvrir les moyens et systèmes de motivation adopté par l'entreprise ENIEME, vérifier si ces facteurs de motivation sont réellement présents dans le milieu de travail, et connaître quels sont les meilleurs leviers de motivation selon chaque salarié.

2.2. La démarche méthodologique

2.2.1. La Pré-enquête

Cette démarche nous a permis d'envisager les hypothèses de notre travail, et le contenu de notre questionnaire.

Pour effectuer cette prêt enquête nous avons utilisé deux techniques.

-La technique d'observation :

Cette technique nous a permis de recueillir des données importantes pour notre travail de recherche, elle nous a aussi permis d'avoir un contact direct avec le personnel. Et de voir la réalité des faits au sein de l'entreprise ENIEM.

-Les entretiens avec les dirigeants et cadres de l'entreprise Nous ont permis d'avoir une idée primaire « superficielle » sur la motivation des salariés au sein de l'ENIEME.

Ces discussions et entretiens étaient menés librement, sans aucune influence, dans des conditions favorables les questions et les thèmes abordés, sont liés à notre problématique et thème de recherche.

Après cette pré-enquête, nous avons formulé les hypothèses et notre questionnaire.

2.2.2. La Technique du questionnaire

Le questionnaire rédigé est composé de six axes :

-Le premier axe porte sur des informations générales concernant chaque salarié comme le genre, la tranche d'âge, la profession et le niveau d'instruction.

-Le deuxième axe porte sur le rôle de la rémunération dans la motivation des salariés dans l'entreprise ENIEM.

-Le Troisième axe porte sur la formation et son rôle dans la motivation des salariés dans l'entreprise ENEM.

-Le quatrième axe porte sur l'impacte de l'évaluation sur la motivation au travail des salariés dans l'entreprise ENIEM.

- Le cinquième axe porte sur le rôle des conditions de travail dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

- Le sixième axe porte sur les facteurs de motivation préférés par les salariés de l'entreprise ENIEM.

Dans le deuxième, troisième et quatrième axes, on a proposé trois propositions : satisfait, insatisfait, très satisfait, et suffisamment, très suffisamment, pas suffisamment.

2.2.3. La technique d'échantillonnage

Afin de répondre à notre questionnaire :

On a pris un échantillon de 46 salariés représentant les différentes catégories Socioprofessionnelles existantes dans l'entreprise ENIEM.

-Nous avons distribué ce questionnaire de dix-huit questions pour chaque un de ces salariés, afin de nous répondre librement et obtenir des réponses sincères et fiables pour notre travail de recherche.

Section 3 : présentation et analyse des résultats

Dans cette section nous procéderons au traitement et au dépouillement de nos données collectées durant notre enquête dans l'entreprise ENIEM pour cela on a utilisé la méthode du tri à plat, cette méthode consiste à dépolluer les résultats obtenus par le biais de notre questionnaire en valeur absolus et en pourcentage.

3.1. Traitement des données

1. Identification des salariés :

Ce premier point consiste à donner les informations personnelles concernant les salariés à savoir : le genre, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, leurs catégories socioprofessionnelles et leurs niveaux d'instruction.

Axe N°1 : les informations générales

-les données personnelles

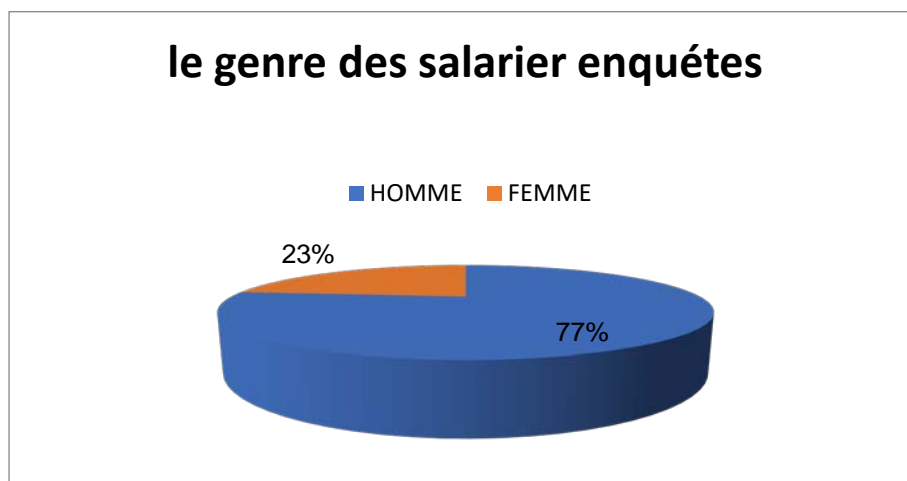
1-Le genre

Tableau n°2: présentation de genre des salariés enquêtés

Elément	N° Effectif	pourcentage
Homme	35	77%
Femme	11	23%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°3 : représentation graphique du genre des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

A partir du tableau n°2 et la figure n°3, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 78,8%, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 23,91% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

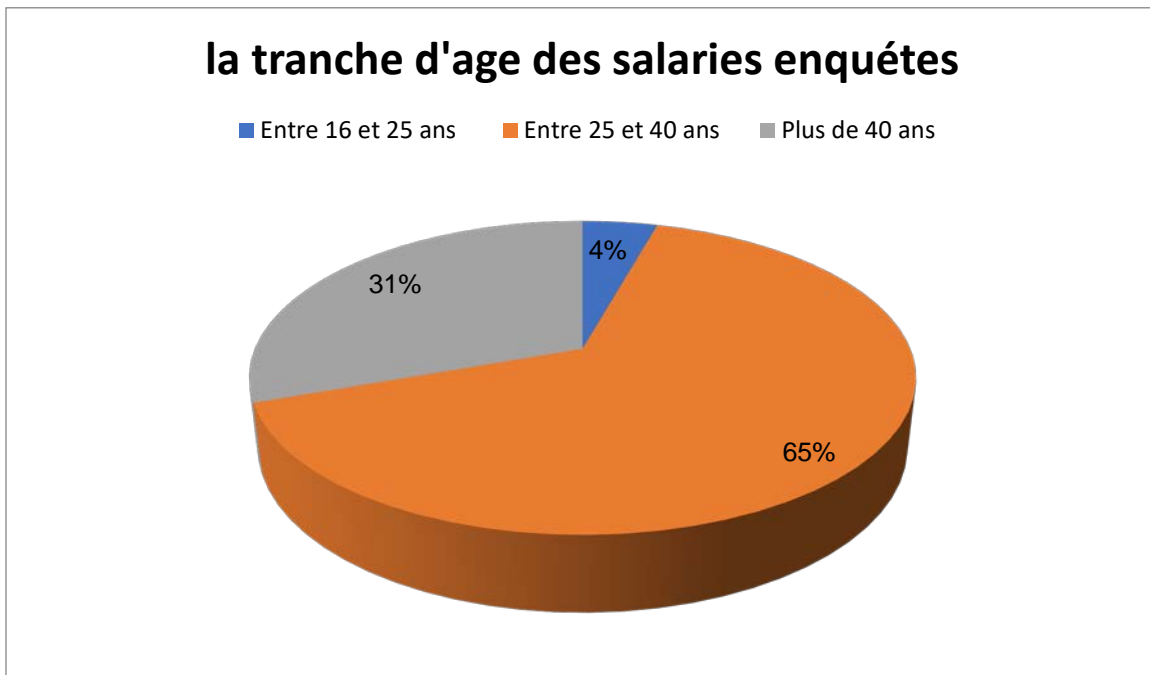
2-la tranche d'âge

Tableau n°3 : présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Entre 16 et 25 ans	02	04 %
Entre 25 et 40 ans	30	65%
Plus de 40 ans	14	31%
TOTAL	46	100%

Source : Nous même

Figure n°4 : représentation graphique des tranches d'âge des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

A partir du tableau n°3 et la figure n°4, nous remarquons que la tranche d'âge qui est dominante est celle de entre « 25 et 40» ans avec un taux très élevé de 65%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il à noter que ce constat est avantageux pour l'entreprise d'autant que cette tranche est plus productive.

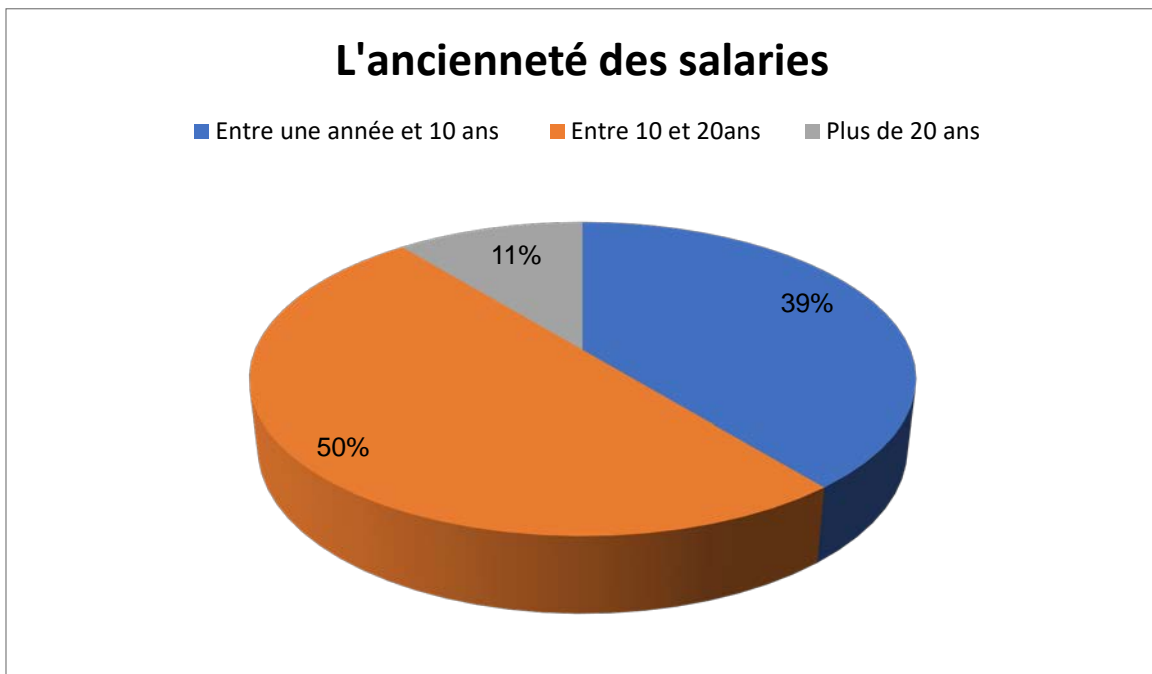
3-l'ancienneté

Tableau n°4 : présentation de l'ancienneté des salariés

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Entre une année et 10 ans	18	39 %
Entre 10 et 20ans	23	50%
Plus de 20 ans	05	11%
TOTAL	46	100%

Source : Nous même

Figure n°5 : représentation graphique de l'ancienneté des salariés enquêtes



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

D'après le tableau n°4 et la figure n°5 on remarque que 50% des salariés ont une ancienneté entre 10et 20ans dans l'entreprise, suivi de 39% qui ont une ancienneté entre une année et 10ans et seulement 11% ont une ancienneté de plus de 20ans.

On peut déduire que la plupart des salariés ont une expérience moyenne de 10 à 20 ans.

-les données professionnelles

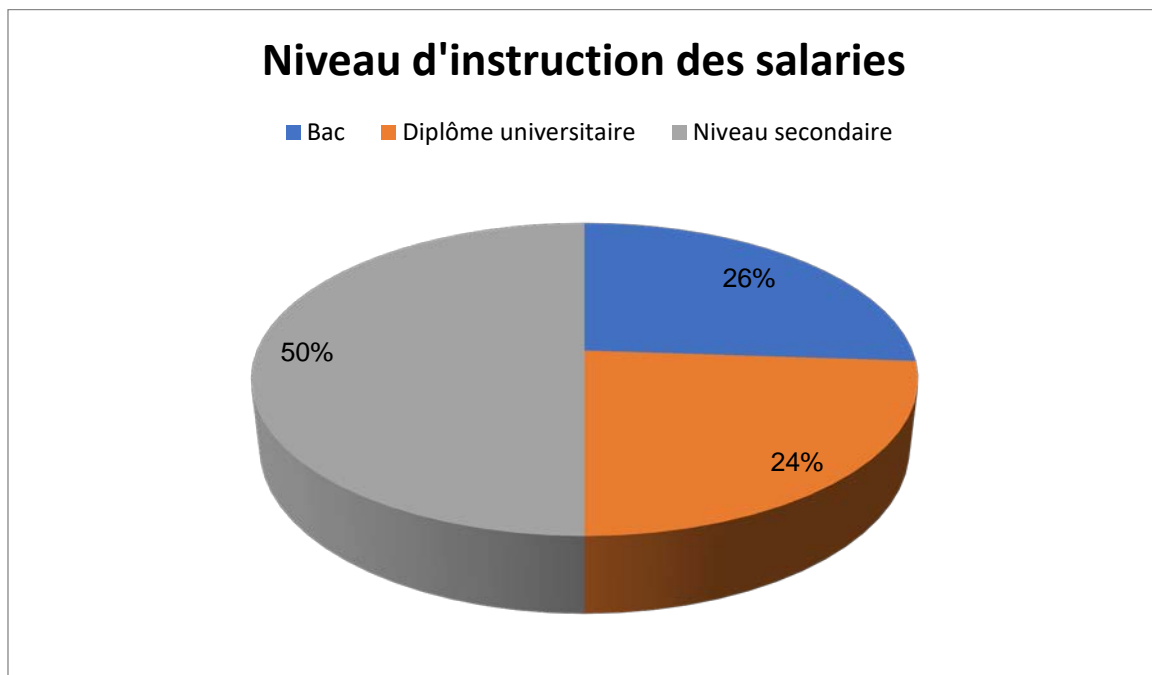
4-le niveau d'instruction

Tableau n°5 : présentation du niveau d'instruction

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Bac	12	23 %
Diplôme universitaire	11	24%
Niveau secondaire	23	50%
TOTAL	46	100%

Source : Nous même

Figure n°6 : représentation graphique du niveau d'instruction des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

Selon le tableau n°5 et la figure n°6 nous constatons que les salariés qui ont un niveau secondaire est plus important que les autres avec un taux de 50%, la deuxième position est occupé par les salariés qui ont niveau bac avec un taux de 26%, en dernier vient les salariés qui ont un diplôme universitaire avec un taux de 24%. Donc les salariés au faible niveau occupe une place considérable dans l'entreprise selon notre enquête.

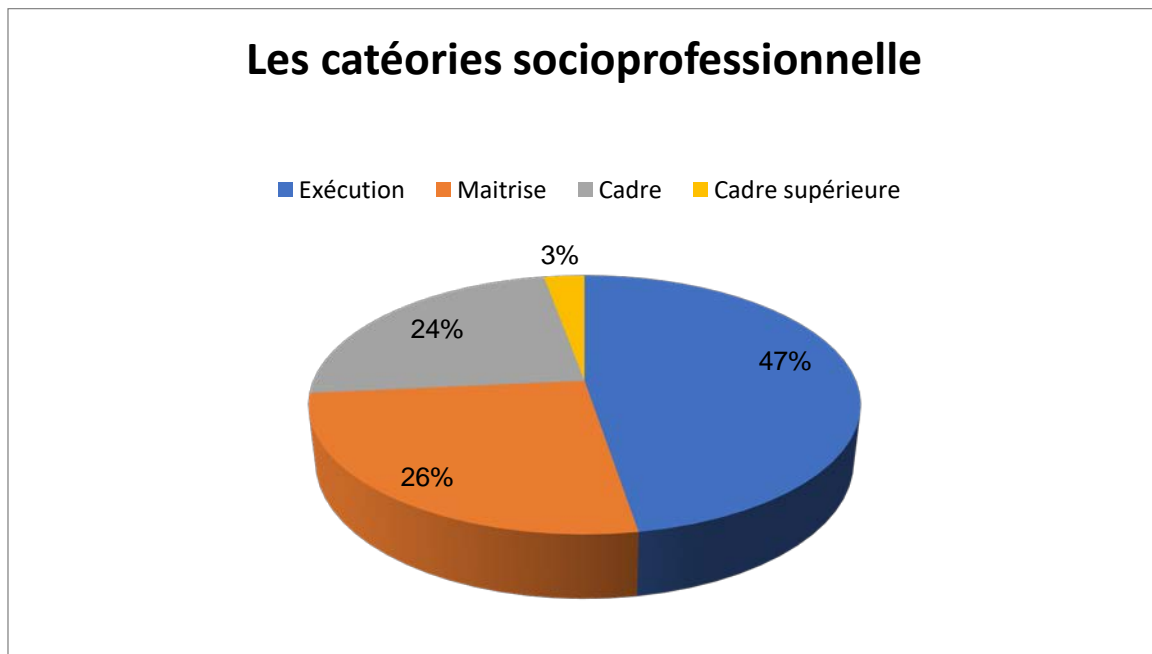
5-Catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°6 : présentation des catégories socioprofessionnelle

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Exécution	20	47%
Maitrise	11	26%
Cadre	10	24%
Cadre supérieure	05	03%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°7 : représentation graphique des catégories socioprofessionnelle



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

A partir du Tableau n°6 et la figure n°7 nous constatons que la catégorie socioprofessionnelle dominante est celle de l'exécution avec un taux de 47% de l'ensemble des salariés concerne par l'étude, il y aussi le taux des agents de maitrise qui est important avec un taux de 26%

Par contre les cadres ils ont un taux de 24%, et la catégorie le plus faible reste celle des cadres supérieurs avec un taux de 3%

2. la motivation au travail :

Dans ce deuxième point, on abordera les informations fournies par les salariés enquêtés à propos de leur motivation au travail au sein de L'ENIEM et leur facteurs de motivation préférés.

Axe n°2 : l'impacte de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de L'ENIEM

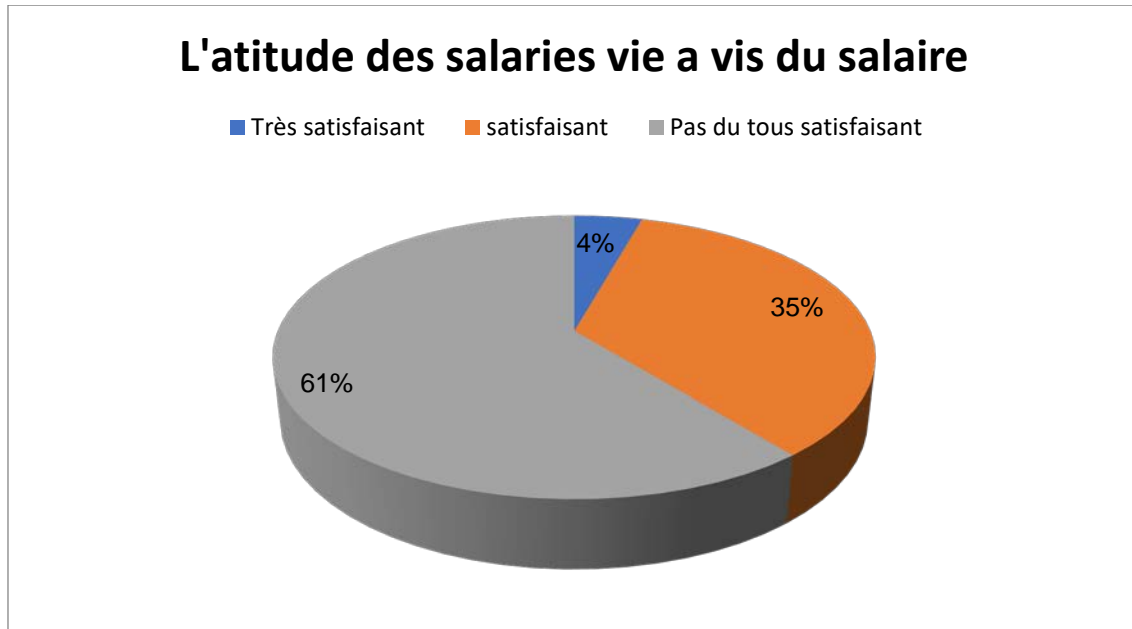
1-Le système de rémunération de votre organisme est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Tableau n°7 : présentation de l'attitude des salariés vis à vis du salaire

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	02	04%
Satisfaisant	16	35%
Pas du tout satisfaisant	28	61%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°8 : représentation graphique de l'attitude des salariés vis à vis du salaire



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

Chapitre III : Cas pratique Enquête sur le terrain, cas ENIEM Tizi-Ouzou

A partir du Tableau n°7 et la figure n°8 nous constatons que la majorité des salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires avec un taux de 61%, ce qui sont satisfait représente 35% et seulement 4% sont très satisfait de leurs salaires

Ce qui signifie que la politique de rémunération menée par l'entreprise n'est pas très efficace.

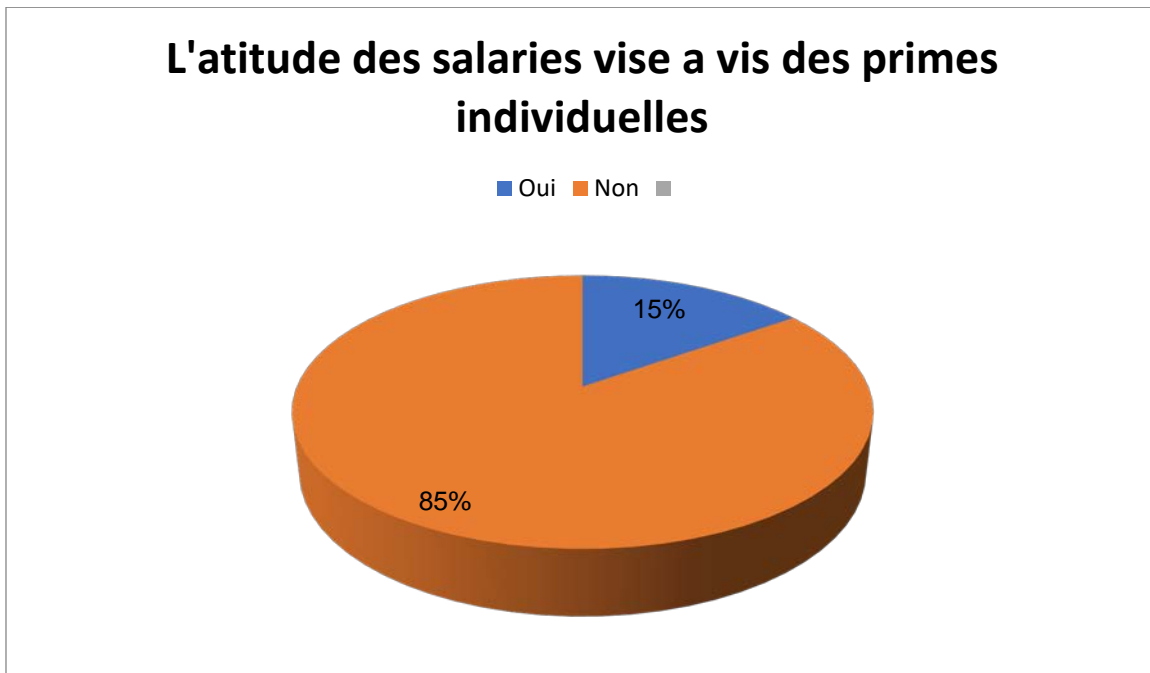
2-Est-ce que l'entreprise applique les primes individuelles pour les salariés ?

Tableau n°8 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	07	15%
Non	39	85 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°9 : représentation graphique de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

A partir du Tableau n°8 et la figure n°9 nous constatons que la part des salaires n'ayant pas bénéficié des primes individuelles est prédominante avec un taux de 85% tandis que la part de ceux qui ont bénéficié des primes individuelles ne dépasse pas 15% l'ensemble des salariés concernés par l'étude.

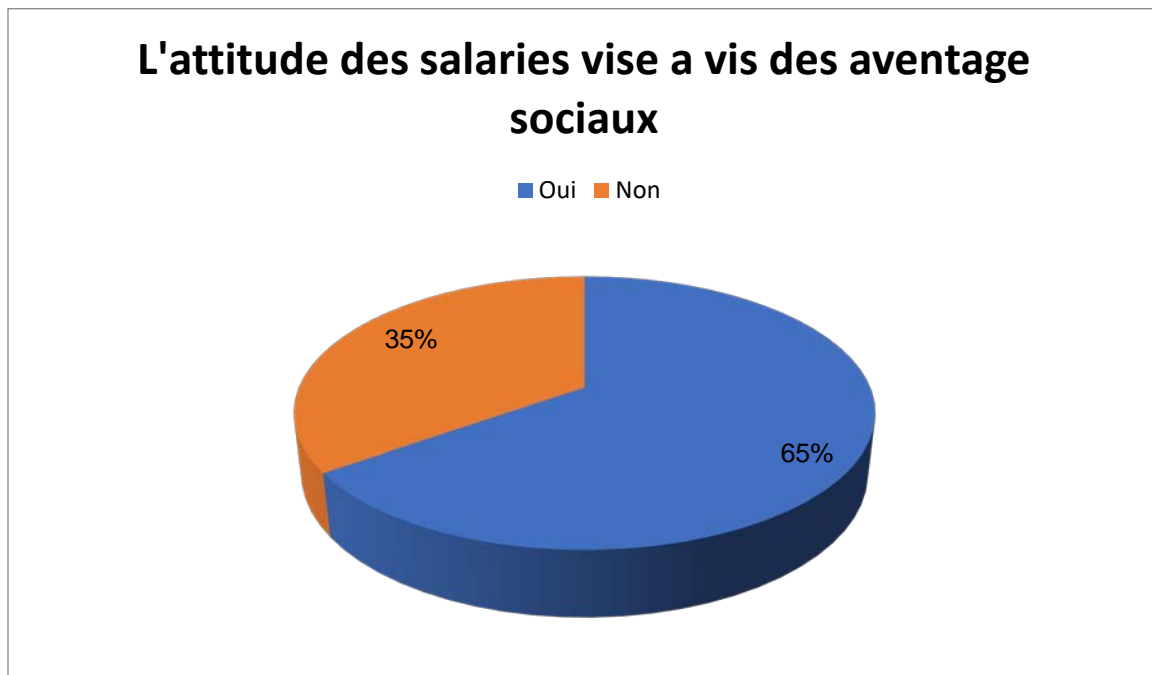
3- Bénéficiez-vous des avantages sociaux au sein de votre entreprise ?

Tableau n°9 : présentation de l'attitude des salaires visé à vis des avantages sociaux

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	30	11 %
Non	16	35 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°10 : représentation graphique de l'attitude des salaires visé à vis des avantages sociaux



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

A partir du Tableau n°9 et la figure n°10 nous constatons que la majorité des salariés ont bénéficié d'avantages sociaux la part de ces salaires est dominantes avec un taux de 65%, la partie restante représente la part des salaires n'ayant pas bénéficié d'avantages sociaux avec un taux de 35%

Axe n°3 : le rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

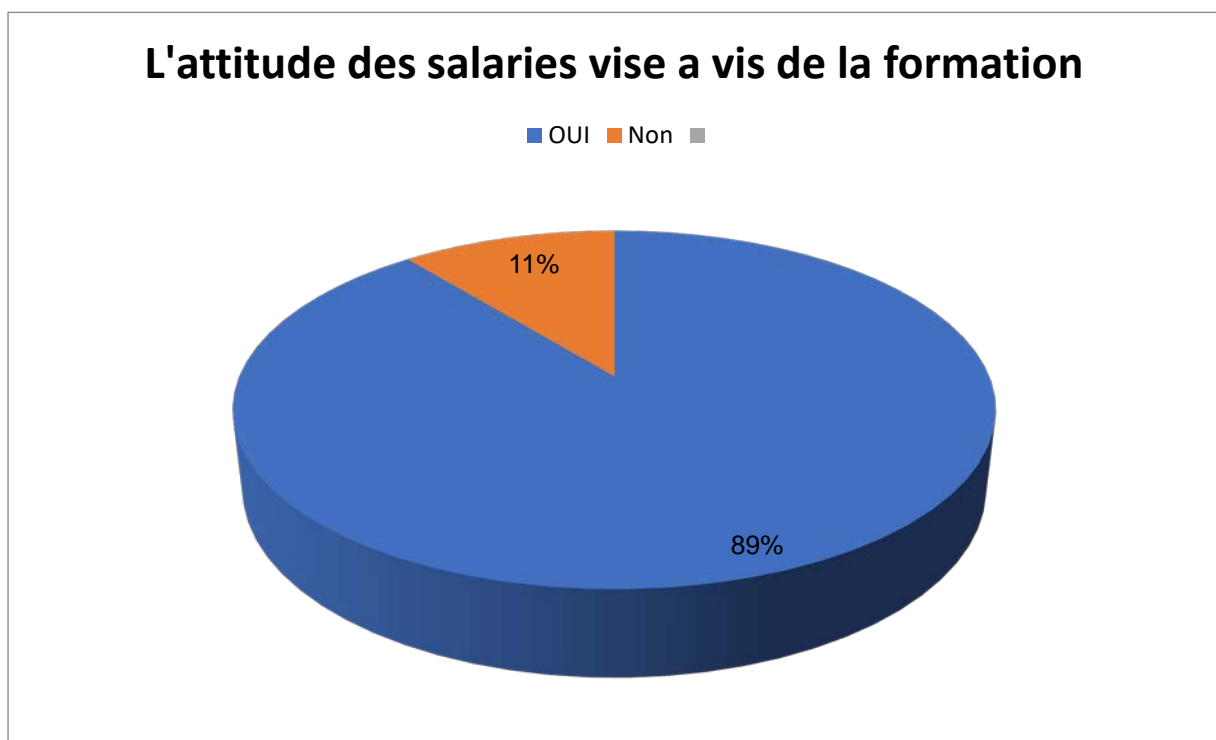
1- Considérez-vous la formation comme une source de motivation ?

Tableau n°10 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la motivation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	41	89%
Non	05	11%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°11 : représentation graphique de l'attitude des salariés vis à vis de la formation et de la motivation



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

A partir du Tableau n°10 et la figure n°11 nous constatons la partie des salariés convaincus de l'importance de la formation est dominante, elle constitue presque 90% des salariés enquêtés

Ces salariés considèrent que la formation contribue à la motivation au travail, tandis que la minorité qui représente 11% n'est pas d'accord.

On déduit donc que la formation est très importante dans la motivation des salariés au travail au niveau L'ENNIEM.

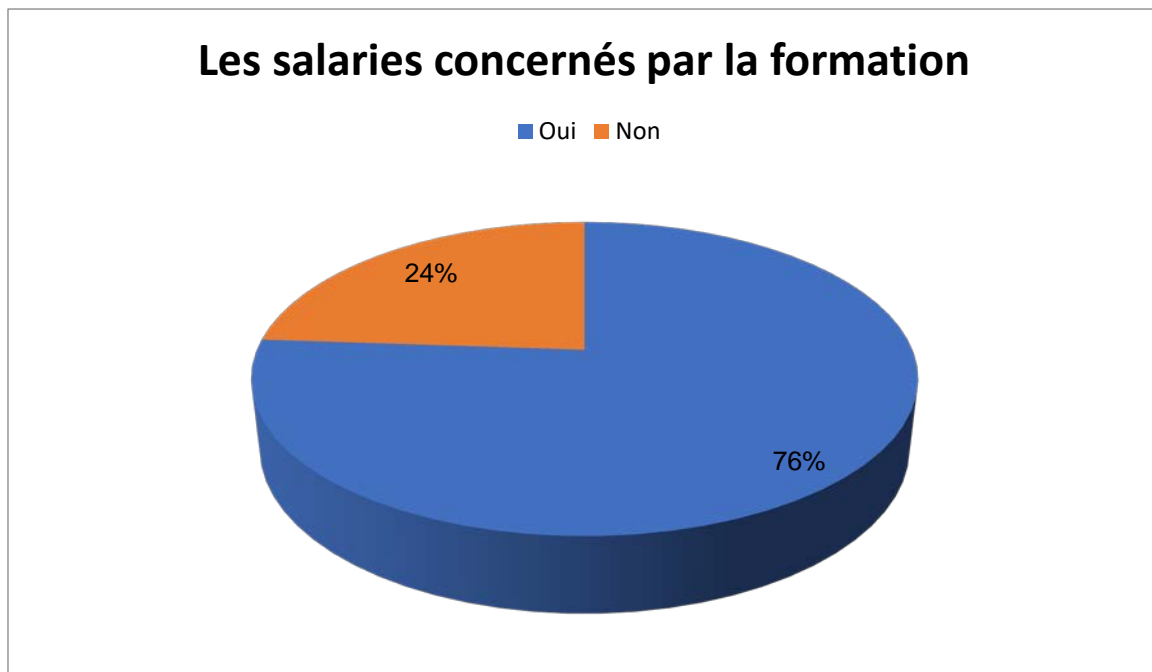
2-Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

Tableau n°11 : présentation des salariés concernés par la formation

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	35	76%
Non	11	24 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°12 : représentation graphique des salariés concernés par la formation



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

A partir du Tableau n°11 et la figure n°12 nous remarquons un écart considérable entre les salaires ayant ressue des formations durant leurs vie professionnelles dans l'entreprise et ceux n'ayant pas bénéficié de formation la première partie représente 76% de l'ensemble des salaires enquêtes tandis que les salaires non concernés par la formation représente 24% des salaires enquêtes.

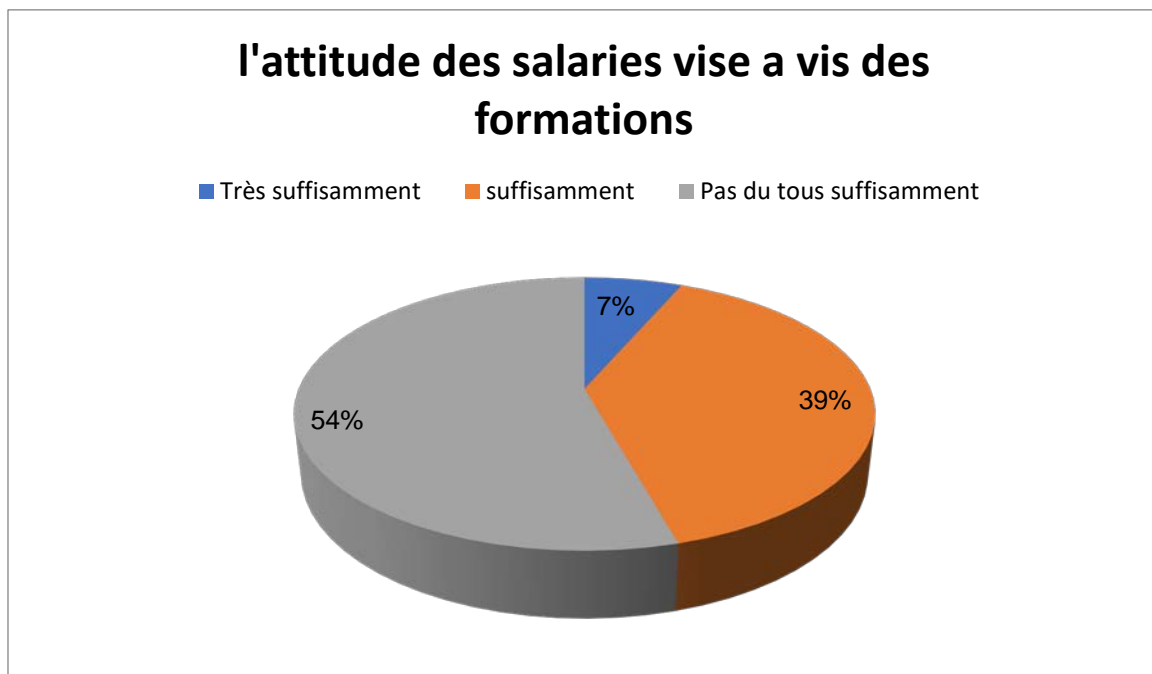
3-l'entreprise assure des formations pour s'adapter aux nouvelles stratégies ?

Tableau n°12 : présentation de l'attitude des salaires vise a vis des formations

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très suffisamment	03	07%
Suffisamment	18	39%
Pas du tout suffisamment	25	54 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°13 : représentation graphique de l'attitude des salaires vise a vis des formations



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

D'après le Tableau n°12 et la figure n°13 nous constatons que la majorité des salariés enquêtés soit 54% confirment qu'ils n'ont pas bénéficié de formations leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies tandis que 46 % de la partie restante des salariés enquêtés nous confirme le contraire

On déduit que l'entreprise doit s'intéresser davantage à développer le potentiel de ses salariés pour mieux s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées

Axe n°4 : l'impacte de l'évaluation sur la motivation des salariés au sein de L'ENIEM

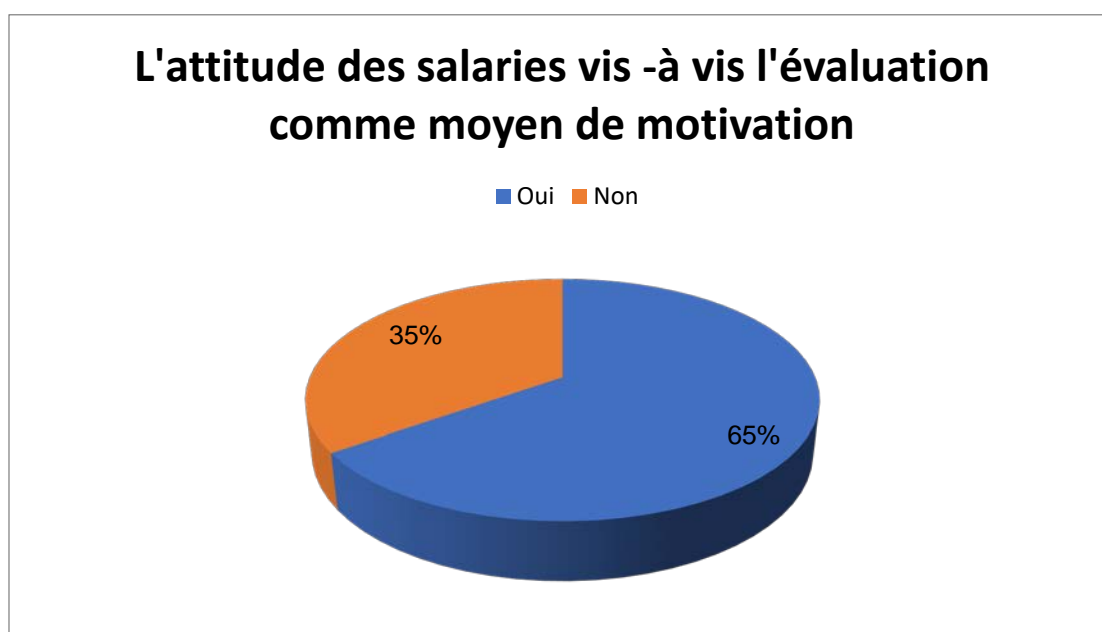
1- considérez-vous l'évaluation comme un moyen de motivation ?

Tableau n°13 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation comme moyen de motivation.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	30	65 %
Non	16	35 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°14 : représentation graphique de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation comme moyen de motivation



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

Selon le Tableau n°13 et la figure n°14 nous constatons que la majorité des salariés enquêtés avec un taux de 65% considèrent que l'évaluation constitue un facteur important de motivation, tant que la minorité restante avec un taux de 35% pensent le contraire.

On déduit donc que la plupart des salariés sont persuadés de l'importance de l'évaluation dans la motivation au travail

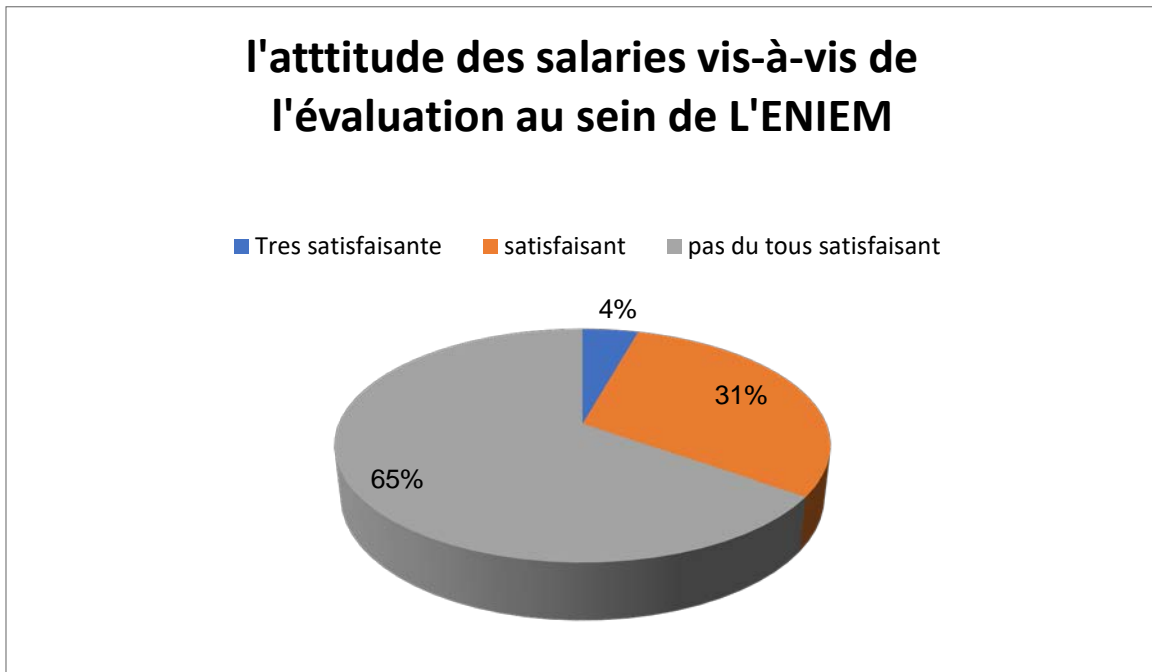
2- l'évaluation est –elle satisfaisante au sein de votre entreprise ?

Tableau°14 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation au sein de L'ENIEM

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	02	04 %
Satisfaisant	14	31 %
Pas du tout satisfaisant	30	65 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°15 : représentation graphique de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation au sein de L'ENIEM



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

Selon le Tableau n°14 et la figure n°15 nous remarquons que plus de la majorité des salariés enquêtés déclarent être insatisfait de l'évaluation au sein de leurs entreprises avec un taux de 69%, ce pendant la partie restante qui représente 31% déclarent que l'évaluation est de qualité.

On déduit que l'évaluation n'est pas très efficace dans l'entreprise ENIEM.

Axe n°5 : Le rôle de la condition de travail dans la motivation

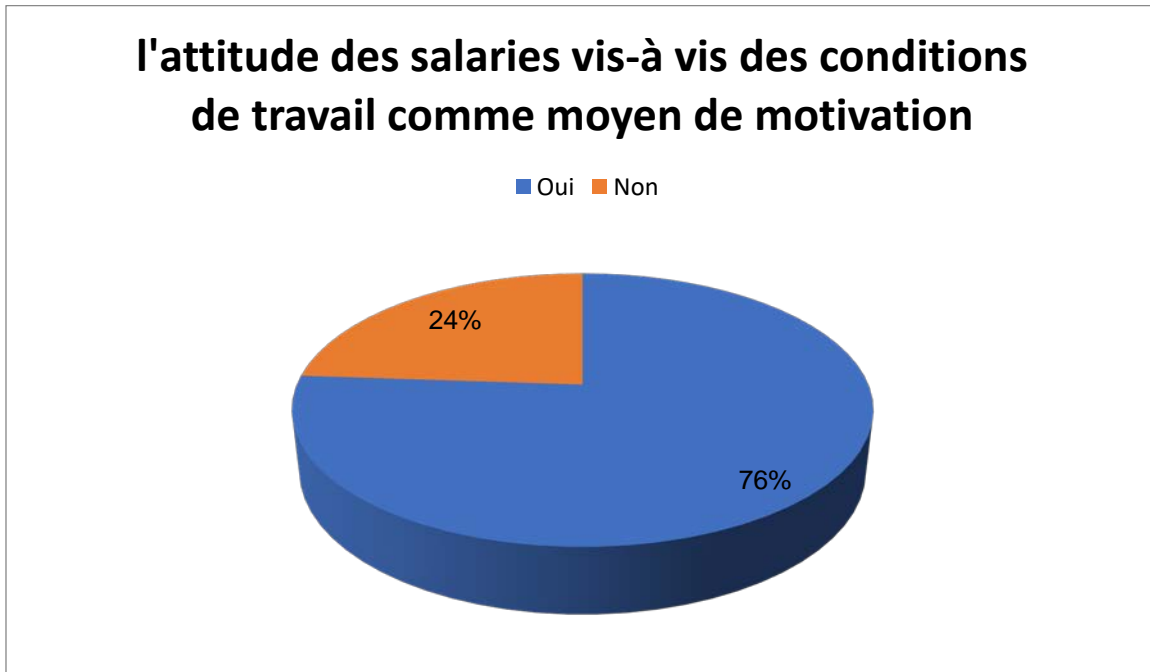
1-considérez –vous les conditions de travail comme une source de motivation ?

Tableau n°15 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail comme moyen de motivation.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	35	76 %
Non	11	24 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°16 : représentation graphique de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail comme moyen de motivation.



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

Selon le tableau n°15 et la figure n°16 nous constatons que la part des salariés enquêtés qui considèrent que les conditions de travail sont un facteur de motivation est très élevée elle représente 76% des salariés enquêtés, cependant la partie restante constitue une minorité avec un taux de 24% affirme le contraire.

Cela signifie que la majorité des salariés sont convaincus de l'importance des conditions de travail dans leur motivation.

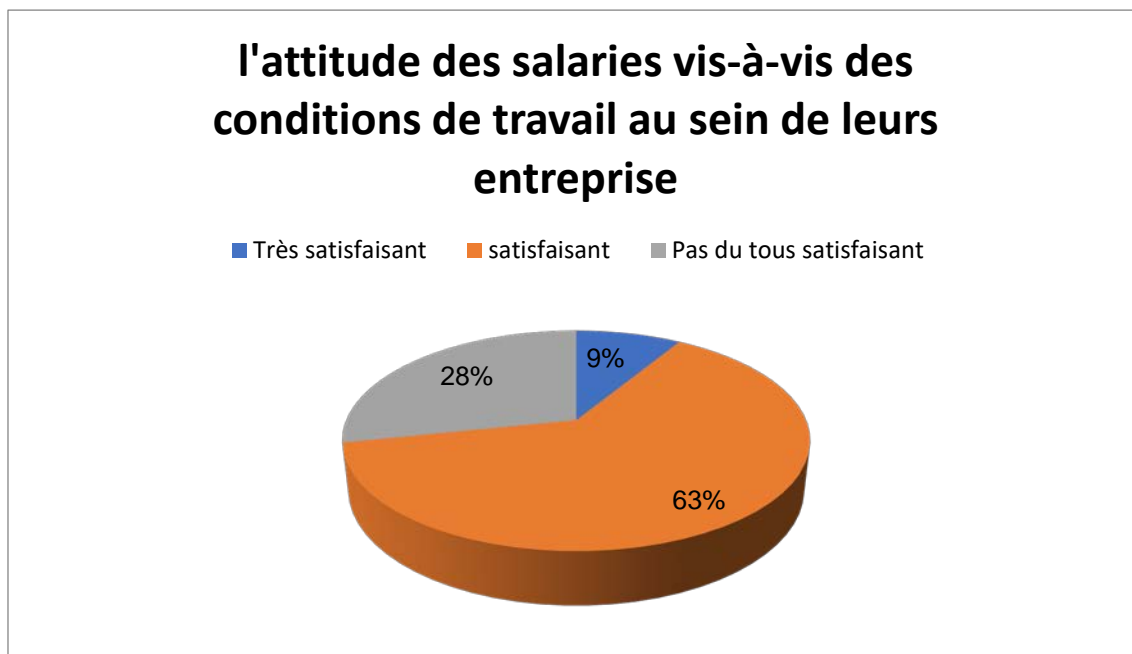
2 les conditions de travail au sein de votre entreprise sont-elles satisfaisantes ?

Tableau n°16 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail au sein de leurs entreprises.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	04	09 %
Satisfaisant	29	63 %
Pas du tout satisfaisant	13	28 %
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°17 : représentation graphique : de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail au sein de leurs entreprises



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

Selon le tableau n°16 et la figure n°17 nous constatons que la majorité des salariés enquêtés sont satisfaits vis-à-vis des conditions de travail au sein de leur entreprise avec un pourcentage de 78%. Ce pendant 28% des salariés enquêtés ne sont pas satisfaits.

Ce qui signifie que l'entreprise s'intéresse aux besoins des travailleurs et stimule ses salariés en améliorant les conditions de travail.

Axe n°6 : les facteurs de motivations préférés par les salariés de l'entreprise ENIEM

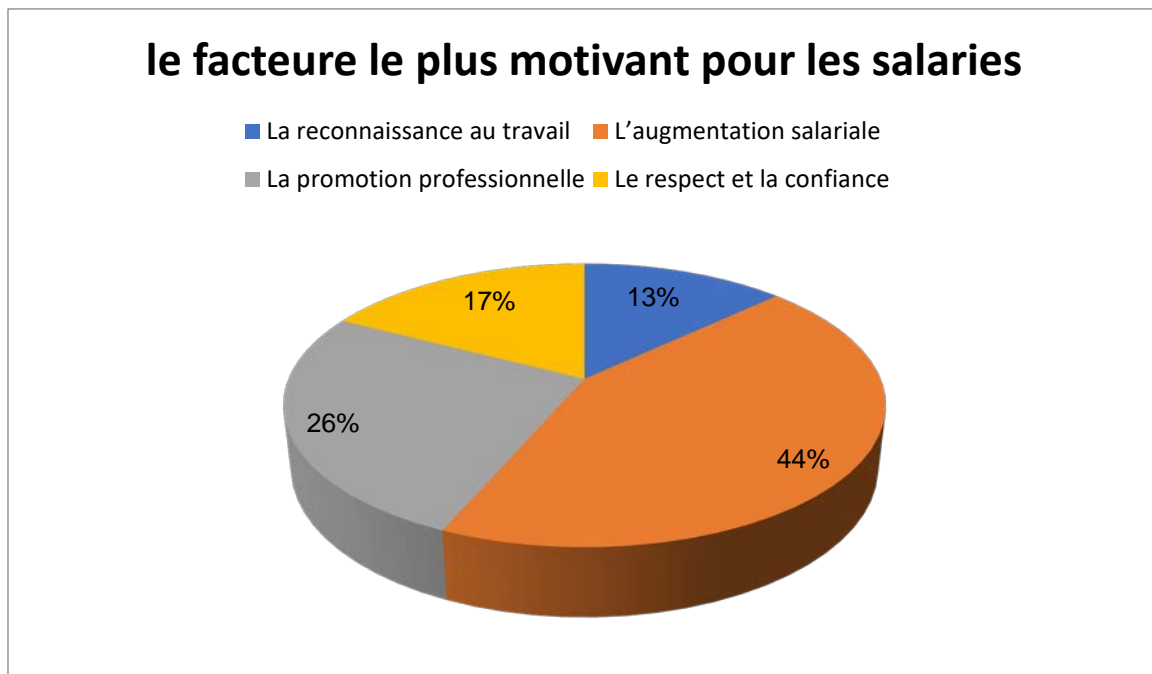
1-veuillez classez les 4 types d'incitations ci-dessous selon le type qui vous motive le plus ?

Tableau n°17 : présentation du classement selon le facteur le plus motivant au travail

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
La reconnaissance au travail	06	13%
L'augmentation salariale	20	44%
La promotion professionnelle	12	26%
Le respect et la confiance	08	17%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°18 : représentation graphique du classement selon le facteur le plus motivant



Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°17 et la figure n°18 nous constatons que la majorité des salariés enquêtés estime que l'augmentation salariale est le facteur le plus motivant avec un taux de 44% ensuite vient la promotion professionnelle avec un taux de 26%, en troisième position le respect et la confiance avec un taux de 17% quatrième et dernière position la reconnaissance au travail avec un taux de 13%.

On déduit donc que le facteur de motivation préféré des salariés enquêtés est la rémunération.

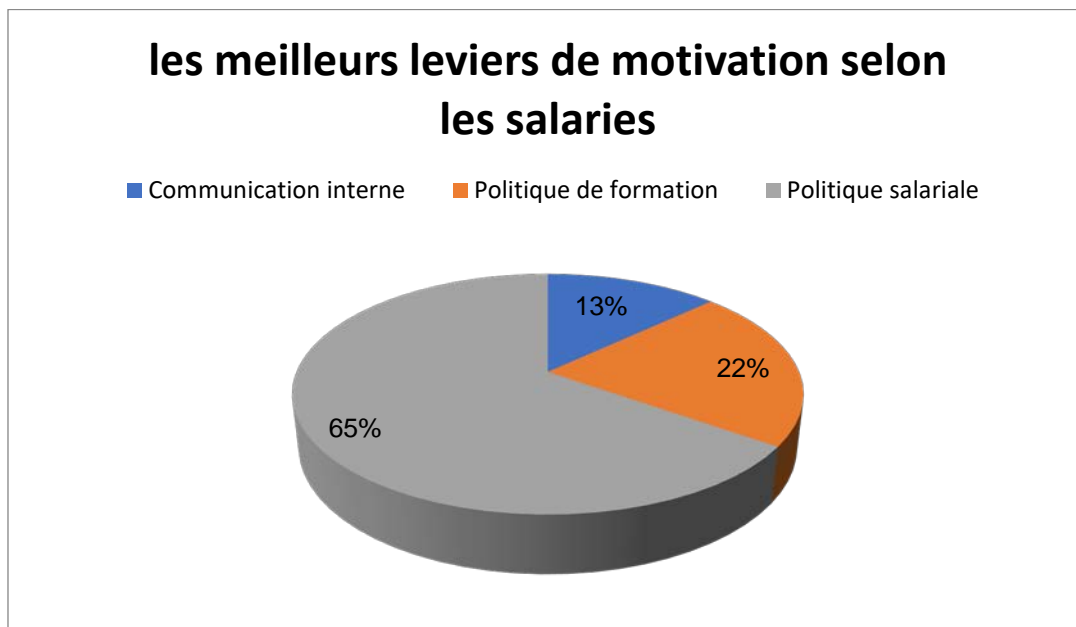
2- quelles sont les meilleurs leviers de motivation selon vous ?

Tableau°18 : présentation des meilleurs leviers de motivation selon les salariés

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Communication interne	06	13%
Politique de formation	10	22%
Politique salariale	32	65%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°19 : représentation graphique des meilleurs leviers de motivation selon les salariés



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire

Selon le tableau n°18 et la figure n°19 nous constatons que la majorité des salariés enquêtés avec un taux de 65% confirme que les meilleurs leviers de motivation est la politique salariale, puis la politique de formation avec 22% en seconde position, en dernière position vient la communication interne comme levier de motivation avec 13%.

Cela signifie que la politique salariale est le meilleur levier de motivation des salariés enquêtés.

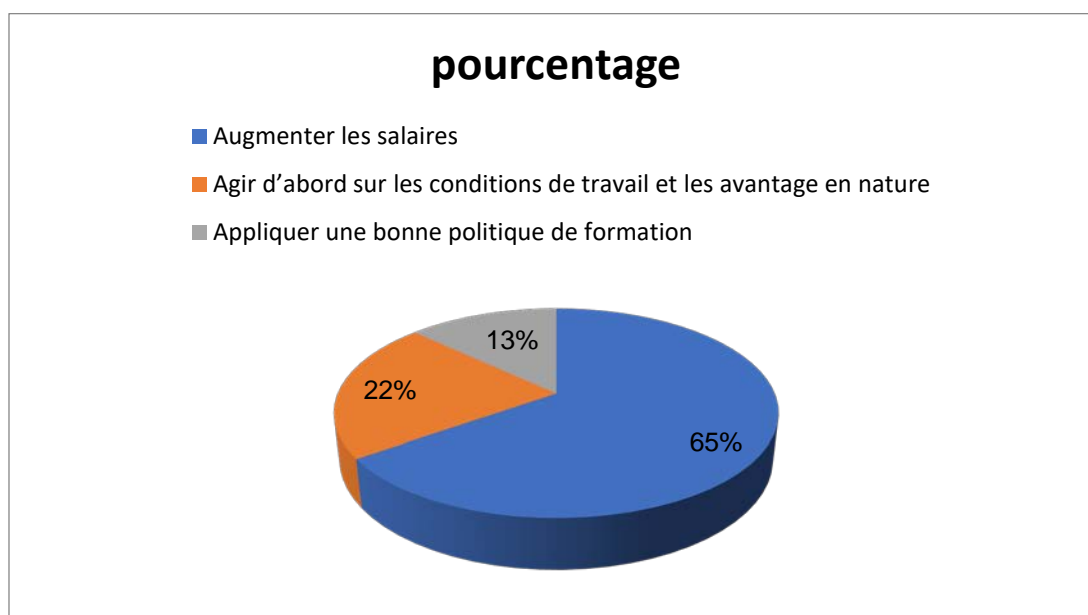
3-si vous étiez responsable, que ferez-vous pour motiver vos salariés ?

Tableau n°19 : présentation ce que vous ferez pour motiver les salariés

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Augmenter les salaires	30	65%
Agir d'abord sur les conditions de travail et les avantages en nature	10	22%
Appliquer une bonne politique de formation	06	13%
Total	46	100%

Source : Nous même

Figure n°20 : représentation graphique de ce que vous ferez pour motiver les salariés



Source : réalisé par nous –mêmes sur la base des informations obtenues à travers notre questionnaire.

Selon le tableau n°19 et la figure n°20 nous constatons que 65% des salariés agiraient en premier lieu sur les salaires et les primes d'encouragement, 22% agiraient d'abord sur les conditions de travail et les avantages en nature pour motiver les salariés, seulement 13% pensent agir en appliquant une bonne politique de formation.

On déduit donc que la politique de rémunération est le seul facteur principal qui motive d'avantage les salariés enquêtés ensuite viennent les autres facteurs.

3.2. Analyse des résultats

D'après notre enquête effectuée sur les facteurs de motivation au sein de l'ENIEM nous avons abouti aux résultats suivants :

-La politique de motivation la plus utilisée au sein de l'ENIEM pour motiver les salariés est la rémunération mais cette politique s'avère ne pas être vraiment efficace car la majorité des salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires, et demandent l'augmentation le constat est de même pour les primes attribuées cependant ils sont satisfaits des autres formes de rémunération, tels que les avantages sociaux cela signifie que l'entreprise applique le principe d'équité, mais ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ces employés et cela est désavantageux en terme de motivation.

- En ce qui concerne la politique de formation adoptée par l'ENIEM, malgré que plus de la moitié des salariés déclarent avoir participé au moins une fois durant leur vie professionnelle à l'entreprise ENIEM à des formations, une grande part de ces salariés confirment ne pas avoir bénéficié de formation leur permettant de s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise.

-Par ailleurs la politique de l'évaluation adoptée par l'ENIEM n'est pas très efficace car plus de la moitié des salariés enquêtés déclarent être insatisfaits de l'évaluation au sein de leur entreprise.

Enfin la majorité des salariés enquêtés de l'entreprise ENIEM sont satisfaits des conditions de travail dans leur entreprise et trouvent le climat de travail favorable.

Donc les moyens de motivation au sein de l'entreprise ENIEM ne sont pas bien pris en charge.

-Suggestions : nos suggestions sont :

- Revoir le système de rémunération au sein de l'ENIEM en adoptant une bonne gestion de rémunération capable de motiver davantage les salariés.

-Introduire les primes d'encouragement dans l'entreprise (individuel et collectif) pour motiver les salariés à être plus productifs.

-Revoir la politique de formation en s'intéressant d'avantage à développer le potentiel des salariés pour mieux s'adapter aux nouvelles stratégies adoptées.

-Revoir les autres facteurs de motivation tel que l'évaluation et la reconnaissance vis-à-vis des efforts fournis par les salariés

Conclusion du chapitre III

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise notamment dans le contexte économique mondiale actuelle. Les dirigeants doivent ménager leur salariés et les motiver pour les pousser à travailler davantage en adoptant une politique de motivation efficace.

L'entreprise doit être à l'écoute des besoins de ses salariés, s'intéresser à leurs aspirations, bien les étudier, et détecter les facteurs qui les motivent davantage avant de mettre en place sa politique de motivation.

Il n'existe pas une liste exhaustive pour l'ensemble de la motivation des salariés, néanmoins, les politiques de motivation sont diverses à savoir la rémunération, les conditions de travail, la formation, la promotion et l'évaluation du personnel.

Un seul politique de motivation ne suffit pas pour motiver l'ensemble des salariés il faut diversifier les facteurs de motivation et choisir ceux qui motivent le plus les salariés et les mettre en œuvre.

Le bon choix de politique de motivation est donc très important dans l'entreprise voir primordiale pour la motivation des salariés et la réussite de l'entreprise

Les résultats récoltés lors de notre enquête au sein de l'entreprise ENIEM pour répondre à notre problématique de base confirment les deux hypothèses posées précédemment.

La première hypothèse suppose que la rémunération est la seule politique qui peut motiver les salariés pour qu'il s'investisse davantage dans l'entreprise. Cette hypothèse est confirmée par les résultats obtenus.

En effet la majorité des salariés enquêtés considèrent la rémunération comme meilleur levier de motivation et un facteur essentiel pour motiver les salariés à donner davantage à l'entreprise et contribuer dans sa productivité cependant, nous ne pouvons pas nier qu'une partie des salariés qui accorde de l'importance aux autres facteurs de motivation tel que les conditions de travail, la formation, l'évaluation infirme cette hypothèse.

La motivation des salariés doit être donc diversifier à travers plusieurs politiques de motivation.

La deuxième hypothèse suppose que l'entreprise adopte des politiques de motivation qui contribuent à la motivation des salariés est confirmée par les résultats obtenus. En effet, l'ensemble des salariés enquêtés confirme la présence de plusieurs facteurs liés à la motivation au niveau de l'ENIEM.

Cependant, malgré les efforts fournis par les responsables des R.H de l'entreprise ENIEM, ces facteurs restent insuffisants à l'égard des attentes des salariés.

CONCLUSION GENERAL

Conclusion Général

La motivation est au cœur de la vie professionnelle elle est vitale pour toute entreprise de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace .toutes les entreprise peuvent disposer du même capital technique mais jamais du même capitale humain, en effet c'est les ressources humaines qui font toute la différence.

La motivation joue un rôle essentiel dans la réussite de l'entreprise pour mieux motiver et impliquer son capitale humaine, l'entreprise doit adopter et développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute de son personnel afin de déceler les attentes et les besoins personnelle de chacun d'entre eux en utilisant les différents outils de la gestion des R.H. l'efficacité des systèmes de motivation et les stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend des caractéristiques complexes des salariés (personnalité, culture , et style de vie) ce qui impose la nécessité d'étudier les besoins des salariés avant la mise en place de toute politique de motivation .

La politique de rémunération n'est pas l'unique et principale source de motivation pour les salariés les dirigeants doivent accorder de l'importance aux autres facteurs de motivation, telle que la formation, l'évaluation, les conditions de travail, les mettre en œuvre et bien les coordonner pour satisfaire les salariés, les motiver d'avantage afin de contribuer au développement et l'épanouissement de l'entreprise.

L'étude de l'évaluation des politiques de motivation au niveau de l'entreprise ENIEM a permis d'aboutir aux résultats suivant :

Nous avons constaté que cette entreprise adopte plusieurs politiques de motivation, mais ces politiques ne sont pas vraiment efficaces car la majorité des salariés enquêtés sont insatisfaits vis-à-vis de ces facteurs de motivation adoptés par l'entreprise elle doit donc revoir ses politiques de motivation en particulier le système de rémunération.

Pour adopter une politique de motivation efficace l'entreprise doit :

- Etudier les besoins de ces salariés avant la mise en place de tous politiques de motivation
- Diversifier la motivation de ses salariés en mettant en place plusieurs facteurs de motivation
- Prendre garde bien coordonner tous les facteurs de motivation des salariés pour qu'ils s'investissent d'avantage et contribuent au succès de l'entreprise.

Suite aux résultats obtenus de l'enquête menée au sein de l'entreprise ENIEM nous pouvons dire que la motivation au travail est la résultante de la bonne gestion, notamment l'efficacité du système de motivation du personnel mis en œuvre par l'entreprise.

Par ailleurs, parmi les limites de notre recherche nous citons :

Conclusion Général

- La contrainte de temps
- Les contraintes de terrains rencontrées lors de la réalisation de l'enquête (manque d'accès à toutes les données)

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I) ouvrages :

- **ARMAND Dayan et allies** : << Manuel de gestion>>, 2eme édition de Ellipses, édition Marketing S.A paris 2004.
- AMADIEU, Jean-François** : <<Organisation et travail coopération, conflit et marchandise>> Vuibert, paris 1993.
- ALEXENDRE, Bailly Frédéric** : << Comportement humain et management>>, édition Pearson éducation, paris 2003.
- ALAIN La Bruffe** :<< Management des compétences, construire votre référentiel>>, édition Afnor, paris 2010.
- BURNOIS, Rojot.j** :<<Ressources humaines : les meilleurs pratique des entreprises>>, édition d'organisation, paris 2007.
- BARBEL.M** :<< Le grand livre de formation>>, édition Dunod, paris 2012.
- CLAUDE Levry, Le Boyer** :<<La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies>>, édition d'organisation, paris 2003.
- CLAUDE Levry, Le Boyer** :<< La gestion des compétences>>, 2eme édition ; Dunod, paris 2009.
- CHRISTOPHE Dejours** :<<Situation du travail>>, paris, PUF, 2016.
- DONNADIEU. G** :<< Du salaire a la rétribution>>, édition, Liaisons, paris 1991.
- DARBELET. Michel et autres** :<<Notions fondamentales de gestion d'entreprise>>, édition, FOUCHER, paris, 1998.
- Etienne Se rupia SEMUHOZA** :<<Théories de la motivation au travail>>, édition, Harmattan, paris 2009.
- GUY le Boterf** :<<Ingénierie et l'évaluation des compétences>>, édition d'organisation, paris 2002.
- Gérard Donnadiou** :<< Gestion des ressources humaine>>, édition d'organisation, Paris 1999.
- Gérard Donnadiou, Philippe Denimal** :<<Classification de l'évaluation des emplois a la gestion des compétences >> édition Liaison, Paris 1994.
- GRUY Lautier** :<<Les rémunérations >>, édition Maxima, Paris 1993.
- JEAN MARIE Peretti** :<<Dictionnaire des ressources humaines>>,2eme édition, Vuibert, Paris 2001.
- JEAN PIERRE Citeau** :<<Gestion des ressources humaines>>,4eme édition, Paris 2002.
- KHELASSI Réda** :<<Management, ressources humaines>>, Houma édition, Alger 2010.
- Laetitia Lethelleux** :<<L'essentiel de la gestion des ressources humaines >>, édition Lextenso, Paris.
- **Pretti. J. M**<<Gestion personnalisée des ressources humaines : implication et enjeux >>.
- Patrice ROUSSEL** :<<Rémunération, motivation et satisfaction au travail>>, édition Economica, Paris 1996.
- R. VATIER** :<<Développement de l'entreprise et promotion des hommes>>, 2eme édition entreprise moderne, Paris.
- SKIOU et autres** :<<Gestion des ressources humaines>>, édition Debock, université Bruxelles, 2001.
- SKIOU, Bloudin** :<<Gestion des ressources humaines >>, 2eme édition, Paris 2004.

II) Mémoire :

- Laura MUCHA**, Mémoire professionnel :<<La motivation des salaires et la performance dans les entreprises>>, France, année universitaire 2009-2010.
- MAKOUDI Ghani et LAMARA Ahmed**, mémoire master :<<La motivation, facteur de performance dans les entreprises >>, UMMTO, 2016-2017.

-**BENBELKACEM Fatiha** et **HAMDAOUI Feroudja**, mémoire de fin d'étude :<<L'animation et la motivation du personnel dans les organisations>>, UMMTO, 2011-2012.

-**BABOU Lynda**, mémoire master :<<La contribution de motivation des salaires dans la performance de l'entreprise>>, UMMTO, 2014-2015.

III) Sites INTERNET :

- www.Doc.étudiant.fr

- [http://pf.mh.uvt.tn/306/1/Les fonctions pratiques-de la gestion des ressources humaines](http://pf.mh.uvt.tn/306/1/Les%20fonctions%20pratiques-de%20la%20gestion%20des%20ressources%20humaines), publié en 2008

- <https://www.service>

-<https://gestion-paie.ooreka.fr/astuce/voir/683569/elements-variables-du-bulletin-de-paie#:~:text=Ils%20regroupent%20toutes%20les%20primes,payés%20ou%20encore%20la%20maladie.consulter> le 23/11/2022

- Http : [www.quotidienoran.net/...Algérie /condition-de-travail](http://www.quotidienoran.net/...Algérie/condition-de-travail). **Le 10/11/2022 à 14h**

- [http://pf-mh.uvt.tn/306/1/les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines](http://pf-mh.uvt.tn/306/1/les%20fonctions%20pratiques%20de%20la%20gestion%20des%20ressources%20humaines). Publié en 2008

-[https://www.servicesrh.online/sirh/la-gestion-des-talents/gestion-de-formation/](https://www.servicesrh.online/sirh/la-gestion-des-talents/gestion-de-formation/modes-de-formation/)

- [Projet-idea.u-strasbourg.fr/depotCel/274/Winter%20Anoine/l-entreprise d'évaluation](http://Projet-idea.u-strasbourg.fr/depotCel/274/Winter%20Anoine/l-entreprise%20d%20évaluation), consulté 18/11/2022 à 18H15

-<https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2018-v73-n4-ri04376/1056978ar/>

-

[https://www.cairn.info/revuehumanismeetentreprise20112page13.htm#:~:text=1La%20carri%C3%A8re%20peut .exp%C3%A9riences%20au%20cours%20du%20temps](https://www.cairn.info/revuehumanismeetentreprise20112page13.htm#:~:text=1La%20carri%C3%A8re%20peut%20être%20appréhendue%20au%20cours%20du%20temps)

- <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere#4>

-<https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/28/limportance-de-la-gestion-des-carrieres/>

-<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-carrieres>

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°01	Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences	44
Tableau n°02	Présentation de genre des salariés enquêtes	58
Tableau n°03	Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtes	59
Tableau n°04	Présentation de l'ancienneté des salariés	60
Tableau n°05	Présentation du niveau d'instruction	61
Tableau n°06	Présentation des catégories socioprofessionnelle	62
Tableau n°07	Présentation de l'attitude des salariés vis à vis du salaire	63
Tableau n°08	Présentation de l'attitude des salariés vis à vis des primes individuelles	64
Tableau n°09	Présentation de l'attitude des salariés vis à vis des avantages sociaux	65
Tableau n°10	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de la formation et de la motivation	66
Tableau n°11	Présentation des salariés concernés par la formation	67
Tableau n°12	Présentation de l'attitude des salariés vis a vis des formations	68
Tableau n°13	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation comme moyen de motivation	69
Tableau n°14	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis de l'évaluation au sein de L'ENIEM	70
Tableau n°15	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail comme moyen de motivation	71
Tableau n°16	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des conditions de travail au sein de leurs entreprise	72
Tableau n°17	Présentation du classement selon le facteur le plus motivant au travail	73
Tableau n°18	Présentation des meilleurs leviers de motivation selon les salariés	74
Tableau n°19	Présentation ce que vous ferez pour motiver les salariés	75

Liste des figures

Figure n°01	La pyramide des besoins d'Abraham MASlow	19
Figure n°02	C'est quoi la compétence ?	41
Figure n°03	Représentation graphique de genre des salaires enquêtes	58
Figure n°04	Représentation graphique des tranches d'âge des salarie enquêtes	59
Figure n°05	Représentation graphique de l'ancienneté des salaries enquêtes	60
Figure n°06	Représentation graphique du niveau d'instruction des salaries enquêtes	61
Figure n°07	représentation graphique des catégories socioprofessionnelle	62
Figure n°08	Représentation graphique de l'attitude des salaries vise à vis du salaire	63
Figure n°09	Représentation graphique de l'attitude des salaries vise à vis des primes individuelles	64
Figure n°10	Représentation graphique de l'attitude des salaries vise à vis des avantages sociaux	65
Figure n°11	Représentation graphique de l'attitude des salaries vise à vis de la formation et de la motivation	66
Figure n°12	Représentation graphique des salaries concernés par la formation	67
Figure n°13	Représentation graphique de l'attitude des salaries vise a vis des formations	68
Figure n°14	Représentation graphique de l'attitude des salaries vis-à-vis de l'évaluation comme moyen de motivation	69
Figure n°15	Représentation graphique de l'attitude des salaries vis-à-vis de l'évaluation au sein de L'ENIEM	70
Figure n°16	Représentation graphique de l'attitude des salaries vis-à-vis des conditions de travail comme moyen de motivation	71
Figure n°17	Représentation graphique de l'attitude des salaries vis-à-vis des conditions de travail au sein de leurs entreprise	72
Figure n°18	Représentation graphique du classement selon le facteur le plus motivant	73
Figure n°19	Représentation graphique des meilleurs leviers de motivation selon les salaries	74
Figure n°20	Représentation graphique de ce que vous ferez pour motiver les salaries	75

Liste des Schémas

Schéma n°01	composition du complexe d'appareils ménagers de l'ENIEM (CAM)	52
Schéma n°02	Organigramme général de l'entreprise ENIEM	53

ANNEXES

Annexe : Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un master science de gestion option Gestion des Ressources Humaines a l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, traitant le thème «**Evaluation du système de motivation au sein des entreprises algériennes**» étude de cas : entreprise nationale des industries de l'électroménager **ENIEM TIZI- OUZOU**

On vous prie de bien vouloir répondre aux questions ci après avec nos remerciements.

Axe n°1 : les informations générales

1. Quel est votre sexe ?

Masculin

Féminin

2. Quel votre Age ?

Entre 16-25ans

Entre 25-40ans

plus de 40 Ans

3. Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Entre une année et 10 ans

Entre 10 et 20 ans

Plus de 20 ans

4. Quel est votre Niveau d'instruction ?

Bac

Diplômé universitaire

Niveau secondaire

5. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Agent d'Exécution

Agent de maîtrise

Cadre

Cadre supérieure

AXE n°2 : L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de L'ENIEM

1. Le système de rémunération de votre organisme est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

- Très satisfaisant
- satisfaisant
- pas du tout satisfaisant

2. Est-ce que l'entreprise applique les primes individuelles pour les salariés ?

- Oui
- Non

3. Bénéficiez-vous des avantages sociaux au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

AXE n°3 LE rôle de la formation dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise ENIEM

1. Considérez-vous la formation comme une source de motivation ?

- Oui
- Non

2. Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

3. L'entreprise assure des formations pour s'adapter aux nouvelles stratégies ?

- Très suffisamment
- Suffisamment
- Pas du tout suffisamment

AXE n°4 L'impact de l'évaluation sur la motivation des salariés au sein de l'ENIEM

1. Considérez-vous l'évaluation comme un moyen de motivation des salariés ?

- Oui
- non

2 .L'évaluation est-il satisfaisant au sein de votre entreprise?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

AXE n°5 le rôle des conditions de travail dans la motivation des salariés

1. Considérez-vous les conditions de travail comme une source de motivation ?

- Oui
- Non

2. Les conditions de travail au sein de votre entreprise sont elles satisfaisantes ?

- Très satisfaisantes
- Satisfaisantes
- Pas du tout satisfaisantes

AXE n°6 les facteurs de motivation préférés par les salariés de l'entreprise ENIEM

1. Veuillez classer les 4 types d'incitation ci-dessous selon le type qui vous motive le plus ?

- La reconnaissance au travail
- L'augmentation salariale
- La promotion professionnelle
- Le respect et la confiance

2. Quelles sont les meilleurs leviers de motivation selon vous ?

- Communication interne
- Politique de formation
- Politique salariale (primes, avantages sociaux...)

3. Si vous étiez responsable, que ferez vous pour motivez vos salariés ?

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

Merci pour votre participation

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale06

Chapitre I : Généralité sur la Gestion des ressources humaines et la motivation

Introduction09

Section 1 : la gestion des ressource humaines09

1.1. Définition et évolution historique de la G.R .H09

1.1.1Définition de la gestion des ressources humaines09

1 .1 .2. L'évolution historique de la gestion des ressource humaines09

1.1.2.1. L'émergence de la fonction : 1850-194410

1. 1.2.2. Le développement de la fonction personnelle : 1945-1990.....10

1.2.2.3. Vers le mangement stratégique des ressources humaines les années9910

1.2. Les objectifs et les différentes fonctions de la G.R.H11

1.2.1. Les objectifs de la gestion de ressources humaines.....11

1.2.1.1. Les objectifs implicites.....11

1.2.1.2. Les objectifs explicites.....11

1.2.1.3. Les objectifs à long terme.....11

1.2.2. Les différentes fonctions de la G.R.H.....11

Section 2 : La motivation au travail.....12

2.1. Généralité sur la motivation12

2.1.1. Définition de la motivation.....12

2.1.1. L'évolution historique de la motivation au travail.....13

2.2. Concept sur la motivation.....14

2.2.1. Le processus de la motivation.....14

2.2.2. Les typologies de motivation.....15

2.2.2.1. La motivation finale15

2.2.2.2. La motivation instrumentale.....15

2.2.2.3. La motivation de suivie16

2.2.2.4 .La motivation obsessionnelle.....16

2.2.3. Les sources de motivations.....16

2.2..3.1. La motivation intrinsèque.....16

2.2.3.2. La motivation extrinsèque17

Section 3 : Les théories de motivation17

3. 1. L'école classique17

3.1.1. L'organisation scientifique du travail de Taylor.....	17
3.1.2. La théorie d'Henri Fayol (1841-1925).....	18
3.2. Les théories de relations humaines	19
3.2.1. La théorie du contenu motivationnel.....	19
3.2.1.1. La théorie d'Elton Mayo	19
3.2.1.2. Les théories de besoin de Maslow	19
3.2.1.3. La théorie bi factorielle de Herzberg.....	20
3.2.1.4. La théorie X, Y de Mac Gregor	21
3.2.2. Les théories de processus.....	21
3.2.2.1. La théorie de vie (VROOM).....	22
3.2.2.2. La théorie de l'équité de JS ADAM.....	23
3.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs	24
Conclusion	25

Chapitre II Système et politique de la motivation au sein des entreprises

Introduction	26
Section 1 : La motivation par la rémunération des conditions travail	26
1.1 La rémunération	26
1.1.1. Définition de la rémunération	26
1.1.2. Les types de rémunération.....	27
1.1.2.1. La rémunération directe.....	27
1.1.2.2. La rémunération indirecte.....	27
1.1.3. L'importance de la rémunération.....	27
1.1.3.1. Pour le salarié	27
1.1.3.2. Pour l'entreprise	27
1.1.3.3. Pour l'Etat	28
1.1.4. Les composantes de la rémunération.....	28
1.1.4.1. Les composantes fixes	28
1.1.4.2. Les composants variables	29
1.2. L'amélioration des conditions de travail.....	30
1.2.1. Définition des conditions de travail.....	30
1.2.2. Historique des conditions de travail	30
1.2.3. L'importance de l'amélioration des conditions de travail	31
1.2.4. Nature des conditions de travail.....	32
1.2.4.1. Le cadre temporel.....	32
1.2.4.2. Les contraintes physiques.....	33
1.2.4.3. Les sollicitations psychologiques	33
1.2.4.4. Le rapport avec le public	34
1.2.4.5. Les conditions sociales.....	34
1.2.4.6. Situations particulières et individuelles.....	35
1.2.5. Les conditions de travail en Algérie.....	35
Section 2 : la motivation par la formation.....	35
2.1 La motivation par la formation	35
2.1.1. Définition de la formation.....	35
2.1.2. Les objectifs de la formation.....	36

2.1.3 .Les types de la formation.....	37
2.1.3.1. Formation professionnelle spécialisé.....	37
2.1.3.2. Perfectionnement professionnel.....	38
2.1.3.3. L'apprentissage	38
2.1.3.4. La formation à distance.....	38
2.1.3.5.la formation en alternance.....	38
2.1.3.6. Le recyclage et reconversion.....	38
2.1.3.7. La formation par module capitalisable.....	38
2.1.4. Les modes de formation.....	38
2.1.4.1. La formation interne.....	39
2.1.4.2. La formation externe	39

Section3 : la motivation par l'évaluation de compétences et la gestion de carrier.....	39
3.1. L'évaluation des compétences.....	39
3.1.1. Définition de la compétence et l'évaluation des compétences.....	39
3.1.2. Les caractéristique d'une bonne évaluation.....	42
3.1.2.1. La validité.....	42
3.1.2.2. La fidélité.....	43
3.1.2.3. La sensibilité ou la finesse discriminative.....	43
3.1.3. Les objectifs de l'évaluation des compétences.....	43
3.2. La gestion de carrière	45
3.2.1. Définition des concepts.....	45
3.2.2. Les acteurs de la gestion des carrières.....	45
3.2.3. l'importance de la gestion de carrières.....	46
3.2.3.1. Pour l'organisation	46
3.2.3.1. Pour l'individu.....	46
3.2.4. Les objectifs de la gestion des carrières.....	47

Conclusion47

Chapitre III : Cas pratique Enquête sur les terrains, cas ENIEM Tizi-Ouzou

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM.....	48
1.1. Création et évolution de l'organisme ENIEM.....	48
1.1.1. Création de l'ENIEM.....	48
1.1.2. L'évolution de l'ENIEM.....	48
1.1.3. Situation géographique de L'ENIEM.....	49
1.1.4. Organisation et organigramme de l'ENIEM	49
1.1.4.1. Organisation de l'ENIEM.....	49
1.1.4.2. Organigramme de l'ENIEM.....	53
1.2. Missions et objectifs et activités de l'ENIEM.....	53
1.2.1. Missions de l'ENIEM.....	53
1.2.2. Objectifs de l'ENIEM.....	54
1.2.3. Activités de l'ENIEM.....	54
1.3. Idée générale sur l'unité de suivi.....	54
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	56
2.1.L'objectif de l'enquête	56
2.2. La démarche méthodologique	56
2.2.1. La pré-enquête	56
2.2.2. La technique du questionnaire	57

2.2.3. La technique d'échantillonnage	57
Section3 : présentation et analyse des résultats.....	58
3 .1 .traitement des données	65
3 .2. Analyse des résultats	76
Conclusion	77
Conclusion générale	79

Bibliographie.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Liste des schémas.

Annexes.

Table des matières.