

**UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-
OUZOU FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION DEPARTEMENT DES
SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'étude

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de
gestion Option : GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES**

Thème :

**La motivation au sein
d'une entreprise
cas :Electro-industries
d'azazga.**

Présenté par :

MESSAOUI Sihem

Encadré par :

Mme AMNACHE .Sabrina



Dédicace

Je dédie ce modeste travail

*A mes très chers parents papa et maman qui m'ont
toujours soutenu,*

A mes très chères sœurs et à mes frères,

A ma chère cousine Kenza et Lyes,

A mes chères copines et amis,

A toute ma famille,

Et à toute la section GRH promotion 2019/2020.

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 01 : Généralités sur la motivation.....

Section 01 : définition de la motivation.....

Section 02 : les facteurs de la motivation

Section 03 : les typologies de la motivation.....

Section 04 : les caractéristiques de la motivation.....

CHAPITRE 02 : l’impact de la motivation au sein de l’entreprise.....

Section 01 : les théories de la motivation

Section 02 : les outils de la motivation.....

Section 03 : le rôle et importance de la motivation

Section 04 : la démotivation.....

CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 03 : Présentation de l’entreprise Electro-Industries et les différents moyens de motivation y existants

Section 01 : : Présentation de l’entreprise Electro-Industries : Situation géographique et activités.....

Section02 : Les différents moyens de motivation existants au sein de l’entreprise E-
.....

CONCLUSION.....

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ABREVIATION

LISTE DES FIGURES

Résumé :

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation des salariés comme levier de performance pour les entreprises du secteur privé.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que la motivation et la performance pour une entreprise, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés.

Puis, La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse des résultats empiriques. Pour cela, nous avons procédé à une analyse des entretiens menés auprès des professionnels mais également auprès des salariés. Nous avons aussi réalisé une analyse comparative des différents entretiens menés lors de cette enquête terrain. Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, de développer un certain nombre de recommandations.

En effet, la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance pour les entreprises.

La réalisation de ce mémoire m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines.

L'enquête terrain m'a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des professionnels et des salariés.

Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, je suis satisfaite d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

ملخص:

ركز موضوع هذه الأطروحة البحثية على تحفيز الموظفين كرافعة أداء لشركات القطاع الخاص. من أجل تنفيذ هذا العمل، أوضحنا في الجزء الأول المفاهيم المختلفة مثل الدافع والأداء للشركة، وكذلك النظريات المختلفة المتعلقة بتحفيز الموظف.

ثم الجزء الثاني من هذه الأطروحة مخصص لتحليل النتائج التجريبية. للقيام بذلك، قمنا بتحليل المقابلات التي أجريت مع المهنيين وكذلك مع الموظفين. كما قمنا بإجراء تحليل مقارنة لمختلف المقابلات التي أجريت خلال هذا المسح الميداني. سمحت لنا هذه التحليلات المختلفة، في المرحلة النهائية، بوضع عدد معين من التوصيات. في الواقع، يجب وضع تحفيز الموظفين في صميم إدارة الموارد البشرية لإنشاء رافعة أداء للشركات. سمح لي إكمال هذه الأطروحة باكتساب قدر كبير من المعرفة حول تحفيز الموظفين، والتي ستكون مفيدة لمستقبلي المهني في الموارد البشرية.

ساعدني المسح الميداني على فهم هذا الموضوع بطريقة أكثر واقعية، لا سيما أثناء المقابلات مع المهنيين والموظفين. كانت هذه الاجتماعات ثرية للغاية بالنسبة لي، من وجهة نظر شخصية ولكن أيضًا من وجهة نظر مهنية. على الرغم من أن الأطروحة تتطلب الكثير من الوقت والبحث والتفكير، إلا أنني راضٍ عن إكمال هذا العمل والإسهامات الغنية التي قدمها لي.

كانت هذه الاجتماعات ثرية للغاية بالنسبة لي، من وجهة نظر شخصية ولكن أيضًا من وجهة نظر مهنية. على الرغم من أن الأطروحة تتطلب الكثير من الوقت والبحث والتفكير، إلا أنني راضٍ عن إكمال هذا العمل والمساهمات الغنية التي قدمها لي.

Summary:

The subject of this research thesis focused on employee motivation as a performance lever for private sector companies.

In order to carry out this work, we explained in the first part the various concepts such as motivation and performance for a company, but also the various theories relating to employee motivation.

Then, the second part of this thesis is devoted to the analysis of the empirical results. To do this, we analyzed the interviews conducted with professionals and also with employees. We also carried out a comparative analysis of the various interviews carried out during this field survey. These various analyzes allowed us, in a final stage, to develop a certain number of recommendations.

Indeed, employee motivation must be placed at the heart of human resources management to create a performance lever for companies.

Completing this thesis allowed me to acquire a great deal of knowledge about employee motivation, which will be useful for my future professional career in human resources.

The field survey helped me understand this subject in a more concrete way, especially during interviews with professionals and employees.

These meetings were very enriching for me, from a personal point of view but also from a professional point of view. Even though the thesis requires a lot of time, research and reflection, I am satisfied to have completed this work and the enriching contributions that it has brought me.

These meetings were very enriching for me, from a personal point of view but also from a professional point of view. Even though the thesis requires a lot of time, research and reflection, I am satisfied to have completed this work and the enriching contributions that it has brought me.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction :

Beaucoup de personnes ne sont pas très motivées au travail et il y a une raison assez logique derrière ce constat : les techniques de motivation utilisées par la plupart des managers ne sont pas efficaces. Les outils standard de motivation souvent employés comme par exemple les promotions, les bonus, les nominations de l'employé du mois, les sortis restaurants... ne sont pas forcément des moteurs qui génèrent des employés engagés et motivés. Ces outils peuvent même générer les effets contraires. Nous savons que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail. La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Dans un monde globalisé toujours plus compétitif, les organisations et en particulier les entreprises se doivent de compter dans leur rang des employés loyaux, épanouis, fiers de travailler dans cette entreprise, et surtout motivés. Une fois que l'individu s'engage pour un but suite à une décision personnelle ou

à une décision prise par autrui, le comportement est dirigé vers la réalisation du but. L'Homme est une richesse qu'on ne peut pas remplacer dans n'importe quelle forme d'organisation. On doit prendre en compte les différentes personnalités et les caractéristiques des individus au travail. Pour les mobiliser on devrait entreprendre des actions pour qu'ils puissent être motivés. Le facteur humain est l'un des plus grands éléments essentiels d'une organisation. Il est appelé à fournir de travail et des prestations. Mais seuls les travailleurs motivés peuvent accomplir convenablement les tâches qui leurs sont confiées. Les entreprises ont considéré, longtemps, l'homme comme des simples machines qui n'ont pour rôle qu'exécuté le travail contre une rémunération trop faible. Cette pratique apparaît notamment avec la révolution industrielle.

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Les dirigeants tentent aujourd'hui de modifier les tâches pour les rendre motivantes. Ils modifient également leur management, en appliquant des notions de management participatif, de la motivation par la rémunération et par d'autres outils de motivation, et en fidélisant les salariés.

De ce fait, une problématique se pose : « En quel sens la motivation du personnel peut-elle être un facteur de performance pour une entreprise ?

Introduction

Des enquêtes, des entretiens et interviews ont été menées pour répondre à cette problématique, pour connaître les avis de quelques individus, considérés comme échantillonnage, dans l'entreprise étudiée. Ainsi l'objectif de ce mémoire est de rendre les individus motivés pour qu'ils soient en mesure de réaliser avec succès son travail. Satisfaire ses besoins suivant la possibilité de l'entreprise et en fonction de l'utilité de l'entreprise elle-même. Le fait de leur donner des matériels nécessaires pour effectuer son travail, exemple une nouvelle machine. Le transport personnel pour qu'il soit à temps pour venir au bureau. Les salariés reçoivent leur attente tout en étant satisfaits et motivés et l'entreprise, de l'autre, obtient le profit maximum. D'une manière générale, les individus, en plus du salaire, préfèrent un travail à un autre du fait de l'ambiance qui y règne, de la sécurité de l'emploi, du style de management. Une simple augmentation de salaire n'a pas donc d'effets à long terme sur les résultats, même si l'on reconnaît qu'un salaire insuffisant ou inéquitable peut affecter la performance. Les hypothèses suivantes ont été fixées pour être vérifiées : « premièrement, le personnel motivé est source de performance et deuxièmement, la satisfaction des besoins des salariés est sources de motivation ». Cela va permettre, non seulement pour le personnel mais, surtout pour l'entreprise, d'atteindre les objectifs et d'être performante dans tous le sens. L'intérêt théorique, qui expose la possibilité de pouvoir montrer que la motivation du personnel peut dicter la performance de l'entreprise. **Nous allons, dans cette recherche, connaître comment cette entreprise satisfait ses employés. Est-elle celle qui néglige la motivation du personnel et considère que les employés ne sont que des salariés et ne font qu'effectuer son travail sans penser à ses besoins, fait-elle des efforts pour motiver son personnel ?**

Introduction

Toutes ces questions seront répondues dans les chapitres qui suivent et seront analysées de façon à vérifier les hypothèses posées. Dans le premier chapitre, le travail va se baser sur la partie théorique et descriptive du mémoire. Passant par la présentation de l'entreprise visitée lors de l'étude. Une approche méthodologique basée sur des enquêtes sur terrain qui a permis la collecte des données nécessaires au travail effectué. Durant les interventions, par contraintes de temps et à cause de la pluralité de l'effectif du personnel de l'entreprise, nous avons opté pour la méthode de l'échantillonnage en passant par le sondage, ainsi qu'une approche par l'analyse théorique et analyser les données recueillies lors de la descente sur terrain. Et traitant enfin des limites de l'étude menée. Le deuxième chapitre quant à lui traitera des résultats obtenus lors des visites d'entreprises faites auparavant, des résultats d'enquêtes effectuées ainsi que des recherches menées. Les résultats ne seront qu'énumérés et ne feront preuve d'analyse que dans la troisième partie du travail. Ils parleront en totalité de la motivation du personnel et de la performance des entités et la réaction des manager face à ce dernier plus particulièrement des spécificités des unes et des autres entreprises. Et le dernier chapitre sera consacré aux recommandations et les discussions. La discussion se fera sur les résultats obtenus lors de l'enquête en se basant sur les théories des auteurs que nous avons choisis ceux – ci afin d'établir une liaison avec les hypothèses qui ont été suggérées. Elle fera également l'objet de critiques vis-à-vis de l'entreprise étudiée concernant leur politique de motivation. La recommandation sera une étude en parallèle avec les discussions émises. Nous avons aussi demandé les avis du personnel concernant les recommandations. En se référant toujours à la théorie, les recommandations que nous avançons seront adaptées à la réalité que vive l'entreprise.

GÉNÉRALITÉS SUR LA MOTIVATION

CHAPITRE I : Généralités sur la motivation au travail

Introduction :

Dans ce présent chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation ainsi que quelques notions.

Section 01 : Définitions de la motivation

➤ Selon PORTER ET LAWLER (1968,p. 7) :

Dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, ils s'appuient sur la définition de la motivation de JONES (1955) : c'est « la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit »

➤ Selon CAMPBELL et PRITCHARD (1976, p. 65) :

Ils indiquent, dans un article paru dans un ouvrage de référence, que la motivation correspond aux « déterminants (a) du choix du produire des efforts sur un certain travail, (b) du choix de déployer une certaine quantité d'effort, et (c) du choix persister à déployer des efforts au cours de la période. c'est-à-dire, la motivation a trait à un ensemble de rapports à des variables indépendantes et dépendantes qui explique la direction, l'ampleur, et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude, de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement »

➤ Selon Lévy-LEBOYER (1984, p.31) :

Définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple de choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit éteint, y constater l'énergie nécessaire »

Généralités sur la motivation au travail

➤ **Selon PINDER (1984, p. 8) :**

« La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée »

➤ **STEERS et PORTER (1991, p. 5-6) :**

Ils constatent après l'analyse de plusieurs définitions que trois déterminants communs caractérisent la motivation « ce qui stimule le comportement humain : ce sont les facteurs énergétiques chez les individus qui les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites. ce qui dirige ou canalise un tel comportement : (il s'agit de ce qui oriente les individus vers des objectifs) .leur comportement est dirigé vers quelque chose .

Comment ce comportement est maintenu et soutenu ... ce sont les forces chez les individus et dans leurs cadres environnants qui renvoient de l'information aux individus soit pour renforcer l'intensité de leur dynamisme et l'orientation de leur énergie soit pour les détourner de leur ligne de conduite et réorienter leurs efforts » .

L'analyse de ces définitions et des ouvrages correspondants indique que nous pouvons concevoir la motivation comme :

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts , d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail , et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles, c'est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus. ... On comprend alors qu'en suscitant la motivation de l'individu, on favorise son implication dans les tâches que l'on souhaite lui confier.la notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engageant alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche.

Section 02 : les facteurs de la motivation

Etre 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 trois facteurs de motivation ;

1. Facteurs intrinsèques :

Selon WERTHER et al (1990 ; 418) les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail .leurs effets sont en grands partis intérieurs a l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs .certains facteurs jouent un grand rôle sur la fonction des ressources humaines à savoir :

a. Equité :

chaque salarié évalue ce qu'il apporte ,ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts ,ses compétences ,ses résultats .il évalue également ce qu'il reçoit ,sa rétribution , les avantages qu'il en retire en termes de rémunération ,de reconnaissance ou de statuts .il calcule un ratio rétribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors .

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en ouvre les clés de l'équité. Garantir au salarié un traitement équitable implique que : sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la rétribution soit précise et respecté.

b. Communication :

La communication encourage la compréhension ; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines .le personnel pourrait ne pas accorder son appui a des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources humaines doit s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes des ressources humaines fournissent toutes informations nécessaires au sujet des changements éventuels.

Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et autres employés ne se rendent pas toujours compte a quel point il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

L'information est le moteur qui bouge l'organisation. L'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel est essentielle tant pour les dirigeants que pour les employés. Sans cette information, les gestionnaires ne peuvent prendre des décisions efficaces sur les marchés ou les ressources, tout particulièrement les ressources humaines. Le système et communication avec les ressources humaines inclut des processus formels et informels pour acquérir et distribuer l'information au sujet des ressources humaines de l'organisation.

a. Leadership :

Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercés dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique.

C'est une relation dynamique entre le leader, les subordonnées et la situation a laquelle ils sont notamment : l'influence interpersonnelle résultat de la personnalité même du leader, la position du leader résultat de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective a résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre.

La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnées afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

b. Employabilité :

Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés a la fragilité de leur emploi. De leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient a quatre niveaux : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, connaissance des compétences que chaque salarié peut développer ainsi que des modalités pour y parvenir, et enfin la connaissance de l'évaluation des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

2. Les facteurs extrinsèques :

Pour WERTHER. Et al (1990 ; 420) les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants :

La rémunération : selon WERTHER. et al (1990 ; 458), la rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre de plus ; étant donné que la rémunération est moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Si par contre elle est mal gérée, elle peut entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

Une motivation extrinsèque correspond à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ces conséquences. La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie.

Rémunération et avantages sociaux : les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser.

La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ les candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcément mieux ailleurs. La structure de la rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance de travailleurs compétents et de les retenir.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés,

Généralités sur la motivation au travail

dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

Les auteurs avaient déjà expliqué la nécessité de récompenser les salariés en fonction de leurs performances notamment de leurs résultats. la rémunération variable est un outil essentiel de manifestation de cette reconnaissance qui crée la motivation. Toute rémunération variable incite les salariés à améliorer leur rendement au travail. C'est pourquoi sa réussite doit s'appuyer essentiellement sur les prémisses de la théorie des attentes.

Ainsi, la gestion de la rémunération ne peut suffire à la motivation des RH même extrinsèque. il importe alors que d'autres réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la motivation. La prise en compte des autres aspects de la motivation est capitale.

- a. **La mobilisation** : la mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités.

En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle. L'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent.

Même si l'acquisition de matériels de travail performants est un engouement pour le personnel, il n'en demeure pas moins que l'intégration à la culture organisationnelle de l'entreprise prime sur les moyens de travail ;

Le travail de base de la mobilisation est effectué par le gestionnaire qui agit sur la mobilité de son équipe en :

- Donnant une cible et des objectifs communs ;
- Mettant l'accent sur le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes et la coopération ;
- Donnant de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités, avec les employés ;
- Favorisant une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation ;
- Partageant l'information.
- Donnant de la rétroaction régulièrement et manifester de la reconnaissance ;

3. Les facteurs d'hygiènes :

Selon WERTHER. et Al (1990 ; 413), certains facteurs génèrent essentiellement une augmentation de la motivation, apportant la satisfaction des travailleurs, par contre l'absence de ces facteurs n'engendre pas de sentiments fortement négatifs .on les appelle facteurs de motivation ou de satisfaction parce qu'il entraînent la motivation et la satisfaction des travailleurs .ils font en sorte que les travailleurs trouvent en eux-mêmes le désir de produire mieux et davantage. Selon lui il existe un autre facteur qui se comporte différemment. Leur absence produit de l'insatisfaction et leur présence ne fait que réduire cette insatisfaction, sans entraîner de motivation. Ce sont les facteurs d'insatisfactions tels que les avantages sociaux.

Selon, SCHRMERHORN, J. R et al (2000 :201), les facteurs de satisfaction au travail sont distincts de ceux d'insatisfaction. Les managers qui éliminent les motifs d'insatisfaction peuvent donc ramener la paix parmi leurs employés, sans pour autant les motiver. Ce constat a mené HERZBERG a qualifier de facteurs d'hygiènes les conditions de travail telles que la qualité de la supervision, salaire, la politique de l'entreprise, les conditions de travail, les relations aux autres et la sécurité. Lorsque les facteurs liés a ces facteurs sont satisfaits, les employés n'éprouvent pas d'insatisfaction ; mais ils ne sont pas satisfaits pour autant .motiver les gens au travail passe, selon HERZBERG par la mise en avant de facteurs en lien avec le travail lui-même ou les résultats qui en découlent directement.

Donc les responsables des ressources humaines doivent utiliser les facteurs qui motivent leurs personnels tout en diminuant les facteurs d'insatisfaction .ces avantages sociaux tout comme un salaire acceptable, est nécessaire pour que les personnels demeurent a l'emploi de l'organisation ; ils les maintiennent donc a l'emploi, mais ils ne constituent pas en eux-mêmes une source de motivation.

Section 03 : les typologies de la motivation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

1. La motivation finale :

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente 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. 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 préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

3. La motivation de survie :

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également 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 tout 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 se maintenir sur le marché.

4. 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, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certains cas devenir néfaste pour soi comme pour 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 trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation. II. Qu'est ce que la performance ? Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tous son sens. Ce concept est régulièrement employé à l'heure actuelle, il faut être performant, et ce, dans tous les domaines. Son sens est renforcé lorsque l'on parle de performance en entreprise, en effet, c'est l'objectif premier d'une entreprise.

Section 04 : les caractéristiques de la motivation

Il existe chez ces auteurs mentionnés (Hellriegel & Slocum , 1976 ; Lawer,1973 ; Ryan, 1970 ; Vroom, 1964) et cités par Mitchell (1982) un ensemble de caractéristiques reliées à la motivation . La motivation comporte les éléments suivants :

1. Phénomène individuel :

Chaque personne est unique et la plupart des grandes théories de la motivation permettent de démontrer cette propriété de l'être unique. Des personnes différentes ont des besoins différents, des attentes différentes, des valeurs, des attitudes, des histoires de renforcement différentes et des buts différents ;

2. Intentionnelle :

Cela veut dire que la motivation doit être sous le contrôle de l'employé. La plupart des comportements observés sont influencés par la motivation et typiquement vus comme des actions que l'individu a lui-même choisies de faire ;

3. Plusieurs facettes :

Les deux facteurs les plus importants sont l'éveil et la direction que prend le comportement .l'éveil est focalisé sur ce qui porte les gens à agir. Quelles circonstances éveillent les gens de façon à ce qu'ils veulent faire mieux ? Quelles forces agissent sur l'individu pour l'engager dans les comportements désirés ? Si la personne est éveillée, qu'est ce qui fait qu'elle se dirige vers une direction particulière ?

***L'IMPACT DE LA
MOTIVATION AU SEIN
DE L'entreprise***

CHAPITRE II : l'impact de la motivation au sein de l'entreprise

Section 01 : les théories de la motivation

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail.

➤ Théories de besoin de l'être humain :

Les théories des besoins insistent sur l'importance qu'il y a à analyser et à comprendre les facteurs psychologiques propres aux individus qui les poussent à adopter tel comportement. Le comportement est le résultat d'effort visant à satisfaire ces besoins, et les actions particulières sont fondées à tout moment sur le besoin spécifique qui pousse l'individu à agir. Les théories de la motivation fondées sur les besoins les plus en vogue sont peut être celle de la hiérarchie des besoins de Atkinson que Maclellan a établie pour le monde des affaires. Ces deux modèles ont été discutés de façon avisée et utilisés par de praticiens pour comprendre et améliorer les résultats d'employés.

➤ LA THEORIE DE VICTOR VROOM :

La théorie des attentes Pour Vroom, la satisfaction au travail ne résulte pas de la satisfaction des besoins mais du rapport entre ce que peut obtenir l'individu s'il réalise correctement son travail et les chances qu'il a d'atteindre ses objectifs. C'est ce qu'il montre dans Work and Motivation. La motivation se combine (se multiplie) et est déterminée par trois facteurs : l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). On obtient alors l'égalité suivante : $\text{motivation} = E * I * V$
L'auteur définit les 3 variables afin d'évaluer le degré de motivation du salarié au travail :
Expectation : **quelles sont mes chances de réussite dans la réalisation d'une tâche ou dans l'atteinte d'un objectif ?**
Instrumentalité : **que vais-je obtenir si je suis performant ?**
Valence : **quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?**
Prenons un exemple qui a d'ailleurs été en partie développé par l'auteur lui même. Le dirigeant d'une entreprise propose à un de ses salariés de devenir responsable de projet. A priori, cela devrait permettre d'augmenter la motivation par un mécanisme de responsabilisation (comme le montre Mary Parker Follet).

Toutefois, le salarié peut analyser et percevoir la proposition comme une menace. . En ce qui concerne l'expectation : la personne ne se sent pas capable d'assurer la gestion de ce projet car elle n'a jamais eu d'expérience en la matière et ne dispose pas des compétences requises. On a donc $Expectation = 0$ car le salarié pense : « je n'y arriverai pas ». En ce qui concerne l'instrumentalité : le poste est temporaire et ne permettra pas au salarié d'évoluer vers un poste de chef de projet permanent. On a donc $Instrumentalité = 0$ car le salarié pense : « je n'y gagnerai rien ». En ce qui concerne la valence : le poste pourrait être appréhendé comme une Vers un poste de chef de projet mais la personne souhaite devenir expert technique. On a donc $Valence = 0$ car le salarié pense : « cela ne m'intéresse pas ». On retient qu'avant de mettre en place des mesures qui devraient a priori favoriser la motivation, le dirigeant doit bien étudier si sa proposition permet au salarié de bénéficier pleinement de cette opportunité à travers la valence, l'instrumentalité et l'expectation. L'exemple précédent nous montre également que chaque salarié ne réagit pas de la même façon car il n'a pas les mêmes attentes qu'un autre salarié. La encore, il faut donc que le dirigeant prenne en compte les particularités humaines de chacun afin d'être le plus efficient possible dans sa recherche de motivation. → A utiliser pour proposer un nouveau poste, de nouvelles tâches, un salaire au rendement, des primes, une participation des salariés... Lorsque vous proposez un tel moyen de motivation et après avoir exprimé brièvement la théorie de Vroom, il vous suffit de démontrer que votre proposition permet de combiner valence, instrumentalité et expectation.

transition

➤ **La théorie des besoins d'Abraham MASLOW :**

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Il classe les besoins de l'homme en différentes catégories et a établi une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale.

Cinq groupes de besoins sont distingués :

- Les besoins physiologiques (nourriture, toit, air etc.);
- Les besoins de sécurité (protection et stabilité, se prémunir contre la douleur et la menace);
- Les besoins d'appartenance (besoins de camaraderie ou d'amour, besoins d'être admis par un groupe);
- Les besoins d'estime (sentiment d'épanouissement de sa propre valeur, d'être estimé ou respecté par les autres);

- Les besoins d'accomplissement (de devenir tout ce qu'on est capable d'être); Un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

-

La prémisse de Maslow est que les êtres humains sont des organismes « qui ont des besoins » pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de besoins dans leur vie; il percevait chez les individus cinq besoins fondamentaux. (Voir schéma 01)

a. Le premier niveau, celui des besoins physiologiques :

Comprend la nourriture, l'air, l'eau, le sommeil, un toit pour s'abriter l'activité sexuelle et les autres éléments de première nécessité indispensables au soutien et à la préservation de la vie. Ce sont les besoins les plus fondamentaux, et les individus seront motivés à les satisfaire en premier par tout comportement susceptible d'aboutir à cette fin. Une fois satisfait, ces besoins cessent d'être un facteur essentiel de motivation.

b. Les besoins de sécurité comprennent le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible :

Sécurité de l'emploi, retraite, assurances. Les individus ne sont motivés à satisfaire ces besoins qu'après que l'essentiel des besoins physiologiques a été satisfait.

c. Les besoins d'amour ou besoins sociaux :

Comprennent le besoin d'être aimé par d'autres personnes un membre dont la présence est souhaitée, et d'appartenir à un groupe différent de la seule famille. Le développement de relations chargées des sens dans le métier, le fait de devenir un membre de bonne réputation dans l'organisation informelle, le fait de recevoir les bruits de couloir sont des moyens de satisfaire ces besoins dans la vie professionnelle de l'individu.

d. Le quatrième niveau des besoins de Maslow, les besoins d'estime :

Comprend le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Le désir de statut et de prestige est un aspect important du besoin d'estime « la satisfaction du besoin d'estime à l'endroit de soi-même débouche sur un sentiment d'être à la hauteur et la motivation d'être utile ou indispensable au monde ».

e. Maslow appelle besoin d'accomplissement personnel :

Est le cinquième et ultime niveau des besoins. C'est le concept qui veut qu'une personne réalise son potentiel et devienne tout ce qu'elle est capable de devenir.

➤ **La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg :**

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg, fondée sur deux catégories de facteurs de besoins. Elle est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptables, d'ingénieurs et autres cadres. Elles donnent des points d'appui supplémentaires lorsqu'on cherche à comprendre le rôle de la motivation dans les organisations. Les recherches conduites par Herzberg l'on mené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories :

- 1) les facteurs d'hygiène de vie, ou ce qu'il a appelé « **les facteurs d'insatisfaction** » ;
- 2) les facteurs de motivation, qu'il a baptisé « **facteurs de satisfaction** ». La motivation suppose qu'il soit possible de satisfaire les besoins d'autonomie, de compétence et d'accomplissement des employés.

C'est là où entrent en jeu les facteurs de motivation. Ces facteurs sont des aspects de la tâche ou de travail même. Ils comprennent le défi posé par le travail, la possibilité pour le personnel de se développer, des informations en retour sur les résultats. En d'autres termes, dans la perspective des employés, un travail offrant ces caractéristiques signifie que les facteurs de motivation son présents. Ces facteurs contribuent puissamment à la satisfaction des employés et ont des effets positifs sur les employés.

➤ **La théorie des besoins de McClelland :**

David McClelland a vulgarisé la recherche sur la motivation d'Atkinson et l'a adaptée au monde des affaires. Il a identifié les trois besoins ou facteurs d'impulsion fondamentaux qui suivent : (Voir schéma 02)

a. Le besoin de pouvoir :

Les individus qui passent l'essentiel de leur temps a réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, à la manière dont ils peuvent user de cette influence pour modifier le comportement des autres pour obtenir de l'autorité un statut afin d'avoir une place prépondérante dans les décisions ont un fort besoins de pouvoir. Ce besoin est satisfait par la manipulation et le contrôle des autres. Les individus qui éprouvent de ce besoin cherchent généralement à occuper des postes de direction dans les organisations, s'expriment bien, argumentent parfois, se montrent énergiques et exigeant et sont souvent obstinés.

b. Le besoin d'accomplissement :

Les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant, et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour un bon travail, sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux objectifs qu'ils pourraient rencontrer à la façon de les surmonter et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec. McClelland et ses collaborateurs ont réalisé des études qui montrent une forte liaison positive entre une liaison positive et un niveau élevé de résultats dans le métier ou un degré de réussite élevé dans l'art de diriger. Un grand nombre d'études récentes ont étayées ces conclusions. McClelland a passé des années à faire des recherches sur ce phénomène et fourni les raisons suivantes pour expliquer pourquoi les individus ont un besoin intense d'accomplissement, ont ce type de comportement. a. Ils aiment des situations où ils peuvent prendre des responsabilités personnelles pour résoudre des problèmes. b. Ils tendent à fixer des objectifs d'accomplissement modérés et réalistes et prennent des risques calculés. c. Ils veulent avoir des appréciations concrètes sur la façon dont leur travail marche.

c. Le besoin de relations personnelles :

Beaucoup de personnes passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations chaleureuses, amicales et personnelles avec les autres membres de l'organisation. Elles éprouvent un fort besoin de relations personnelles et se montrent plus sensibles aux sentiments des autres, cherchent à établir des relations Amicales dans le groupe en étant affables et en soutenant des idées. Elles cherchent des emplois dont l'environnement social est agréable et suscite des interactions entre personnes.

➤ LA THEORIE X/Y DE MCGREGOR :

Cette théorie, concerne la manière dont les managers gèrent leur personnel. On distingue deux attitudes principales: « La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte ».

La théorie X et la théorie Y Il parle du rapport de l'homme au travail et développe la théorie X (consommation du W)/Y (épanouissement au travail).

Pour Mc Gregor, il y a 2 types de salariés qui se distinguent le plus souvent par leurs professions. Pour lui, l'ouvrier n'appréhende pas son travail de la même façon que l'ingénieur. C'est ce qu'il montre dans La dimension humaine de l'entreprise. Le monde de l'entreprise fait apparaître de nombreux profils divers et variés au sein d'une simple et même structure. Douglas McGregor propose une vision qui consiste à classer ces différents profils en deux groupes distincts. Le premier groupe appréhende le travail comme une consommation alors que le deuxième groupe ne perçoit pas le travail comme une simple tâche mais comme un moyen de s'accomplir et de s'épanouir. . (Voir schéma 03)

Théorie X : Les individus ont une aversion innée au travail ; par conséquent, ils doivent être contrôlés et plongés dans un système uniformisé avec un cadrage et une hiérarchie. Ils recherchent la sécurité et souhaitent au fond être dirigés. Il faut alors privilégier une structure rigide.

Théorie Y : Les salariés cherchent l'épanouissement au travail ; ils désirent l'autocontrôle, l'autonomie, la prise de décisions. Ils veulent à tout prix éviter les restrictions et le manque de confiance. Ainsi, si on a à faire à des individus avec un fort degré d'implication, une abondance de moyens de contrôle sera superflue et pourra nuire à l'émergence du groupe. Il faut alors privilégier une structure souple. Cette théorie permet de montrer que la responsabilisation et l'autonomie ne sont pas forcément souhaitées par les salariés car cela peut entraîner une incompréhension ou encore du stress. Il est en effet plus facile si on a peu de compétences de se voir dicter nos actions par un dirigeant plutôt que de devoir être acteur de la prise de décision. Le type de structure, le style de direction et les moyens mis en œuvre pour favoriser la motivation peuvent donc différer d'un individu à un autre.

L'impact de la motivation au sein de l'entreprise

Pour généraliser, on retiendra qu'il est plus difficile d'octroyer de nombreuses responsabilités à des emplois pas ou peu qualifiés. Le rôle du manager est de déceler les caractéristiques propres à chaque individu ou à chaque groupe d'individus pour les classer en deux groupes :
les salariés de type X et les salariés de type Y.

McGregor considère toutefois que la théorie Y et le style de gestion qui en découle sont plus adaptés à la nature humaine car la théorie en question donne la possibilité au salarié d'être acteur au sein de l'entreprise et donc de participer au processus d'innovation, d'organisation du travail et de direction. Dans cette théorie, les intérêts individuels peuvent donc converger vers l'intérêt collectif. En effet l'individu de type X recherchant la sécurité va apporter une forme de pérennité à l'organisation. L'individu Y, lui, sera demandeur de formation et de prise d'initiative qui fera émerger une réflexion collective. On précisera qu'il est assez rare au sein d'une entreprise de n'avoir que des salariés de type X ou que des salariés de type Y. Cette dualité peut donc être une opportunité mais complique toutefois la tâche du dirigeant qui doit trouver le moyen de motiver les différents profils à utiliser pour montrer qu'on ne peut pas manager et donc créer une spirale de motivation et d'implication de la même façon pour l'ensemble des membres de l'entreprise. Cette analyse de McGregor peut également permettre d'aller à l'encontre de l'opinion commune. En effet, une structure souple et une facilitation de la prise d'initiative ne permettent pas nécessairement d'accroître la motivation ; au contraire.

➤ LA THEORIE DE SRP D'ADELFE (1969) :

ADELFE identifie trois (3) besoins à savoir : S= Subsistance (besoin matériel et besoin de sécurité); R= Relation (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes qui ont une importance pour soi-même, famille, amis,...); P= Progression (besoin de se développer et d'utiliser ses compétences). Les besoins de subsistance sont en fait les besoins matériels. Ils sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le logis, le salaire. Les avantages sociaux et les conditions de travail. Les besoins de relation se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis etc. Les besoins de progression sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

➤ LA THEORIE DE DAVID Mc CLELLAND (1961) DE L'ACCOMPLISSEMENT :

Mc CLELLAND identifie trois (3) besoins à savoir :

- Le besoin d'accomplissement; Le besoin d'appartenance; Le besoin de pouvoir ; est considérée comme besoin d'accomplissement, cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence.
- Quant au besoin de pouvoir, il se définit comme le désir d'influencer les autres, d'exercer un impact sur les gens et les événements.
- En fin, le besoin d'affiliation ou d'appartenance est le désir d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin.

Section 02 : les outils de la motivation

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail. 1. La motivation par les méthodes de management : Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

1) Une communication interne claire et transparente :

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnés. En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

a. Reconnaître la personne :

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

b. Reconnaître les résultats :

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

c. Reconnaître l'effort :

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

d. **Reconnaître les compétences :**

La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail. On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

2) **La motivation par les conditions de rémunération :**

Qu'elles soient directes ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

a. **Les conditions de rémunération directe :**

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation. L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

b. Les conditions de rémunération indirecte :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises...

Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

3) La motivation par les conditions de travail :

a. La qualité du climat social :

Selon une définition proposée par le site Développement-RH.com : « le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise ». Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social.

Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinions menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour

L'impact de la motivation au sein de l'entreprise

Favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

b. La convivialité au travail :

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

c. L'aménagement du temps de travail « horaires variables » :

Les organisations peuvent aussi utiliser l'aménagement du temps de travail en horaires variable comme facteur de motivation. Ces horaires peuvent être décidés en concertation avec les représentants du personnel. Ce système est plus souple et plus motivant, les employés effectuent le nombre habituel d'heures de travail prévues dans une journée mais où chacun est libre de décider des heures de début et de fin de sa journée de travail. Habituellement, l'employeur établit une plage fixe durant laquelle tous les employés doivent être présents au travail. Les horaires variables donnent ainsi aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail en permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Exemples. Une mère de famille pourra ainsi aménager ses horaires d'arrivée et de sortie du travail en fonction des horaires de la crèche dans laquelle elle dépose son jeune enfant. Ou une personne souhaitant réserver du temps à une activité associative ou sportive pourra travailler en dehors des horaires habituels pour pouvoir se libérer. Figure : exemple d'horaires variables au sein de l'entreprise.

4) La motivation par le travail lui-même « enrichissement des tâches » :

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre ;

D'abord il faut distinguer l'enrichissement de l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la catégorie d'emploi. Ce sont des tâches semblables que l'on ajoute.

L'impact de la motivation au sein de l'entreprise

Prenons l'exemple de l'employé préposé à l'accueil, il reçoit les visiteurs et répond au téléphone. Selon la taille des organisations, on voudra élargir sa tâche en exigeant la réalisation de travaux connexes, à savoir ouvrir le courrier, noter son ordre d'entrée, prendre des rendez-vous, coller des timbre... ou toute autres tâche de cet ordre. Il s'agit d'élargir l'éventail des activités d'un employé sans ajouter des responsabilités.

Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une tâche, et pendant le reste du temps, à une autre tâche de même nature. A travers cette rotation on vise à briser la monotonie chez les employés affectés à des chaînes de production ou à des tâches répétitives tel que la saisie de données devant l'écran d'un ordinateur. Comme nous avons constaté, le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des tâches semblables sur le plan horizontal. Passons maintenant à l'enrichissement des tâches, qui consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi des employés.

On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

Section 03 : Rôle et importance de la motivation

La motivation joue un rôle important dans l'environnement de l'entreprise ; souvent la plupart des dirigeants formulent ou posent probablement cette question « puis-je motiver mes employés pour qu'ils travaillent plus ? »

La réponse réside dans la façon dont ces premiers impliquent ces derniers dans leur perception, leurs intérêts propres sur l'existence des choses tangibles qui contribuent à leur satisfaction. Cependant, il faut savoir de quelle manière on influence les autres, on les motive et on les aide à se développer, les gens ont tendance à ressembler à ce que les personnes les plus importantes de leurs vies croient qu'ils deviendront, c'est ce qui conduit à mettre en relief leur intention pour permettre que tout le monde se sente à l'aise afin de fournir un travail enrichi au sein de l'entreprise. L'une des choses qu'on rencontre toujours dans la liste des besoins humains est le désir de se sentir utile.

L'impact de la motivation au sein de l'entreprise

L'important c'est se sentir valorisé. Beaucoup de personnes croient que la clé des meilleurs résultats et d'une meilleure productivité dans une entreprise quelconque réside dans la motivation plutôt que dans la capacité. La gestion se heurte au défi de mettre en œuvre les facteurs de motivation qui poussent les employés à améliorer les résultats de leur travail. Il est bon qu'il existe une cohésion de groupe pour permettre une harmonisation entre les employés et les dirigeants afin de créer une liaison intense qui favorise la bonne marche de l'entreprise sur ce point ; Il est toutefois prépondérant de jumeler la motivation avec la planification orientée, ce qui va conduire au succès, aux résultats efficaces. Il est à la jonction de la préparation et de l'allocation des ressources. La majorité des dirigeants dans leurs agissements pensent que le succès d'une entreprise réside dans l'incitation de leurs subordonnés, pourtant ce dernier est un processus qui croît et se développe. C'est la réalisation des objectifs qui sert de tremplin pour réaliser un autre objectif c'est comme un voyage qu'on prend le soin de planifier. Le rôle de la motivation va alors être essentiel car elle va déterminer l'engagement que vos employés seront prêts à mettre dans le projet, les efforts qu'ils seront prêts à consentir. Plus l'engagement, plus les efforts seront importants, plus vous serez performant.

Pour se motiver au travail est souvent difficile, En générale sans motivation, les collaborateurs ne s'épanouiront pas et tout comme l'entreprise, ne se développeront pas, car si la motivation est nulle le résultat sera zéro.

Section 04 : la démotivation

1. Définition de la démotivation :

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. On comprendra donc que lorsqu'elle devient professionnelle, les conséquences sont dangereuses pour une entreprise. Elle doit être différenciée des passages à vide, qui sont plus généralement dus à des problèmes plus personnels.

Toutefois la démotivation existe sous deux stades plus ou moins avancés : passagère ou durable. Et c'est là que le rôle du manager ou du chef d'entreprise doit se mettre en action. Il est impératif de prendre en charge la démotivation d'un salarié avant que celle-ci devienne profonde et puisse parfois se répercuter sur d'autres membres de l'équipe. Bien évidemment plus le problème est géré tard, plus la remotivassions sera difficile... parfois impossible. Le manager doit donc être à l'affût des signes annonciateurs de la démotivation : implication en berne retards inhabituels erreurs ou étourderies dans le travail sentiment de sabotage de certaines actions comportement irascible absences répétées sans motif justifié arrêts maladie à répétition baisse de la productivité non prise en compte des avertissements.

2. Les facteurs de la démotivation :

Les facteurs de démotivation les plus importants L'étude "diagnostic de la motivation dans les entreprises françaises", réalisée par le cercle pour la motivation en 2014, a listé pour la première fois les facteurs de démotivation des salariés, par ordre d'importance, que voici : La gouvernance et la stratégie de l'entreprise Le management de proximité L'impossibilité d'améliorer son statut et ses compétences Les conditions financières La gouvernance et la stratégie de l'entreprise C'est une surprise (pour certains), la politique de direction et la stratégie de l'entreprise sont les premiers facteurs de démotivation au travail. On voit souvent des entreprises qui naviguent à vue, ou qui ne communiquent ni sur leur stratégie ni sur leur vision ni sur leurs objectifs.

On se retrouve avec des collaborateurs qui savent ce qu'ils doivent faire en terme de tâches ou de projets mais qui ne comprennent pas comment tout cela s'organise ou ce que cela va apporter comme valeur pour la société. Partager la vision et les objectifs de l'entreprise à tous pour que tous les collaborateurs y adhèrent et avancent dans une direction commune est PRI-MOR-DIAL. Et je n'insisterai jamais assez sur ce point. Nul doute que le nombre d'employés démotivés dans ces entreprises doit être plus élevé que la moyenne.

3. Les causes de la démotivation :

La démotivation peut venir autant de conditions professionnelles que personnelles. Dans le premier cas, il est possible pour l'entreprise d'agir pour inverser la tendance. En revanche, dans le second cas de figure où ces raisons sont personnelles, il est difficile de mettre en place une méthode efficace.

En effet, que ce soit pour des raisons de santé, de dépression, de situation personnelle, la démotivation d'un employé ne peut pas être prise en charge par l'entreprise. Il reste au manager de faire son possible pour être disponible et compréhensif pour épauler au mieux son collaborateur, voire de le faire accompagner par un coach professionnel. Quand la démotivation naît de facteurs liés à l'entreprise, elle peut venir : d'un travail pénible et/ou répétitif d'un mauvais management d'horaires de travail contraignants d'une surcharge de travail d'aucune évolution professionnelle d'une faible rémunération d'objectifs inatteignables d'un manque de reconnaissance professionnelle d'un poste susceptible de créer l'isolement d'incertitude quant à son avenir d'une mauvaise ambiance/rivalité avec les collègues d'un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

L'impact de la motivation au sein de l'entreprise

Dans certains cas, la démotivation résulte d'un problème de management. Encore trop souvent utilisé, le management pyramidal crée chez les salariés un manque d'implication dans le projet global de l'entreprise.

Pour résoudre cela, le management horizontal ou collaboratif fait des merveilles. En permettant à chaque membre d'une équipe de participer activement à chaque étape d'un projet, la cohésion et la motivation du groupe peut aider considérablement à remotiver certains salariés qui commençaient à faire sentir des signes d'essoufflement.

CONCLUSION :

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace. Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre. Rémunération, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs.

Le rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers. Au travers d'une enquête en ligne, Le Journal du Management a pu mesurer l'impact du phénomène, 98,4 % des managers considèrent que la motivation est un facteur essentiel dans leur travail. Et si leur motivation devait tomber en panne, 97 % des cadres se disent prêts à changer d'entreprise ou de poste. Un verdict sans appel, qu'un manager interrogé dans cette enquête commente d'une simple phrase : "Sans motivation, le travail n'a pas de sens".

En effet, Il n'y a pas de stratégie magique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés. Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon.

La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute du personnel en utilisant différents outils tels que les sondages et les boîtes à idées afin de, décoder les attentes et les besoins personnels de chacun.

Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

CAS PRATIQUE

Cas : EPE /Electro-Industries/ SPA

CHAPITRE III : Présentation de l'entreprise Electro-Industries et les différents moyens de motivation y existants.

Cas : EPE /Electro-Industries/ SPA

Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries : Situation géographique et activités

1. Situation géographique :

Electro-industries est implanté dans une zone de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12.

Elle est distante de 30 kilomètres du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et est distante de 08 kilomètres du chef lieu de la Daira d'Azazga.

2. Principales activités de l'Electro-Industries :

Electro-industries est une société par actions au capital de 4 753 000 000 DA.

L'entreprise a été créée sous sa forme actuelle en Janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise National des Industries Electrotechniques).

Son activité de production remonte à 1996 dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et transformateurs de distribution.

Electro-Industries est actuellement composé de trois Unités, deux de Production

- Moteurs Electriques.
- Transformateurs de distribution.
- Unité Prestations Techniques qui est une Unité de Service.

Les produits d'Electro-Industries sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDE.

Présentation de l'entreprise Electro-industries et les différents moyens de motivation y existants

La production actuelle d'Electro-Industries est écoulé sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire annuelle 1.8 milliards de dinars.

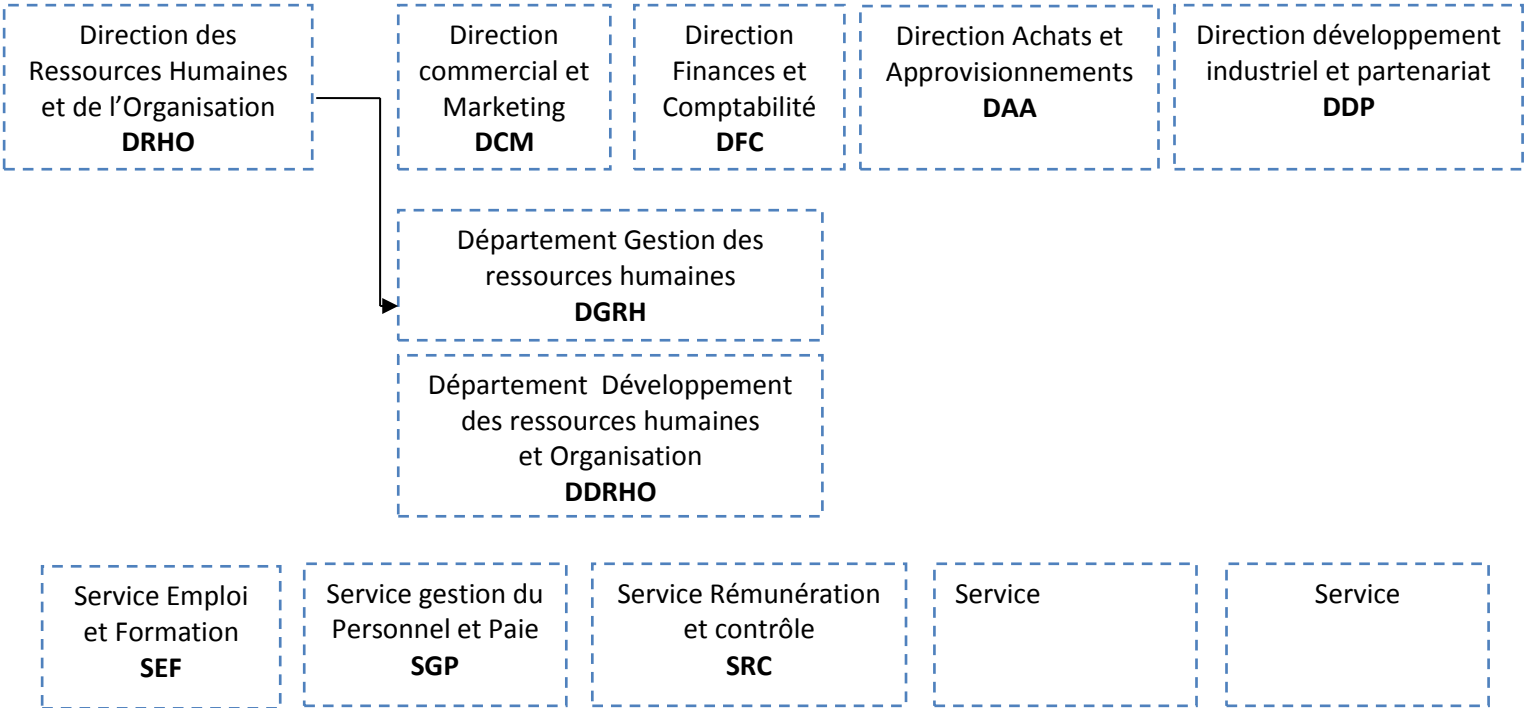
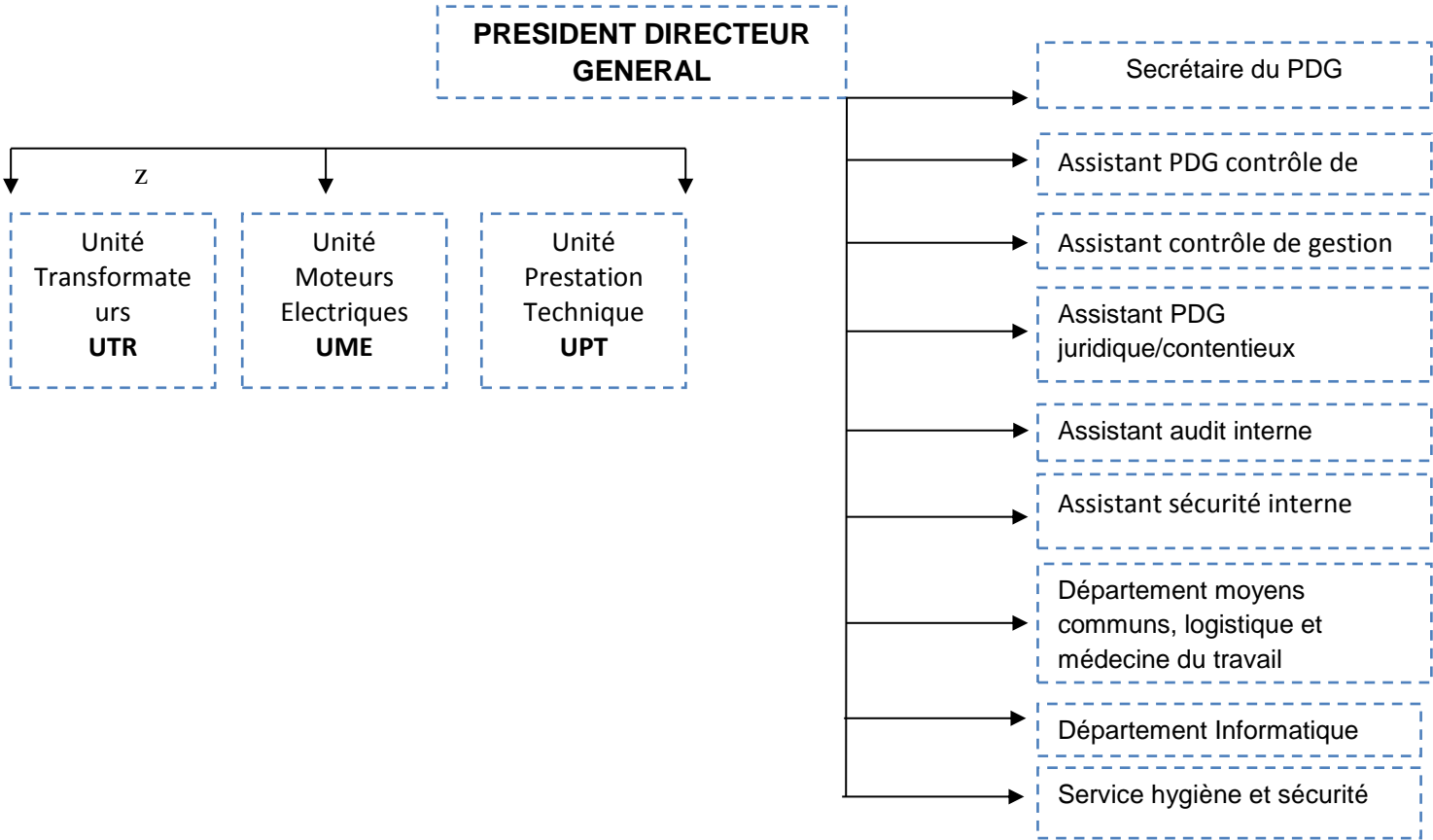
La capacité de production de transformateurs de transformateurs couvre les besoins du marché à 70%.

En matière de qualité, Electro-Industrie, dispose de son propre laboratoire d'essais et mesures de ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans leur fabrication.

L'entreprise à procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 at à été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004.

Présentation de l'entreprise Electro-industries et les différents moyens de motivation y existants

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA



Section 2 : Les différents moyens de motivation existants au sein de l'entreprise E-I.

1. Les conditions de travail :

Les travailleurs bénéficient de conditions de travail correcte leur permettant de faire leur travail dans des conditions optimales d'hygiène et de sécurité.

Il bénéficie de tenues de travail, de chaussures de sécurité et de matériels de protection destinés à les protéger des éventuelles danger, salissures et autre expositions aux produits toxiques.

2. Le système de communication :

Tout est fait au sein de l'entreprise pour optimiser la communication interpersonnelle ainsi que la communication ascendante et descendante.

Tel que l'intranet, le téléphone (y compris au niveau des ateliers de production).

Le PDG de l'entreprise organise lui-même en personne, des réunions avec les différents responsables de l'entreprise afin de discuter

3. Les avantages sociaux :

Le comité de participation d'Electro-Industrie a conclu plusieurs convention avec des cliniques du secteur privé, qui permet aux travailleurs d'être pris en charge et leur proches de façon totalement gratuite ou partiellement.

4. La couverture sociale :

Les travailleurs de l'Entreprise bénéficient dès leur recrutement d'une couverture social plus une mutuelle supplémentaire.

5. La politique salariale :

Les travailleurs de l'entreprise **E-I**, bénéficie régulièrement d'augmentation de salaire et de distribution de grades de mérite.

6. Les cadeaux d'entreprise :

Les cadeaux faits aux travailleurs peuvent être soit d'ordre pécuniaire, comme des primes pour les fêtes religieuse ou de fin d'année, soit prendre la forme de cadeaux ou encor de repas généreusement offerts soit par l'employeur sot par le comité de participation (CP).

7. Le partage des dividendes :

Une fois par année, les travailleurs d'**E-I** ouvrent droit au partage équitable entre tout les travailleurs des bénéfices réalisés sur les ventes de l'année précédente. De quelle façon ?

a. La prime d'intéressement :

- ✚ La prime d'intéressement sanctionne les résultats de chaque exercice de l'entreprise.
- ✚ Les modalité de détermination de la participation ou de l'intéressement des travailleurs au résultat de l'entreprise sont arrêtés par la Direction Général après avis des représentant des travailleurs et accord du conseil d'administration.

b. La prime d'encouragement :

Les travailleurs ayant obtenus un diplôme d'honneur ou un diplôme d'excellence perçoivent une prime dont le montant peut varier de 5 000.00 Da à 15 000.00 Da.

❖ **Le régime indemnitaire :**

• **L'indemnité d'ancienneté et d'expérience professionnelle (IAEP) :**

Une Indemnité d'ancienneté et d'expérience professionnelle est attribuée à tout les travailleurs et destinés à valoriser l'expérience acquise au sein de l'entreprise E-I ou à l'extérieur et sert aussi à fidéliser les travailleurs et les encourager à rester fidèles à l'entreprise.

• **L'indemnité de nuisance :**

Une indemnité de nuisances est versée au travailleur lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et/ou de danger.

• **Indemnité d'intérim ou de remplacement provisoire :**

Il est attribué au travailleur ayant assuré un intérim pendant une période consécutive ou supérieure à un mois, une indemnité dite d'intérim, égale à 10% de son salaire de base.

Cette indemnité est due y compris lorsque le travailleur assume simultanément les tâches de son propre poste.

• **Indemnité de frais de fonction (IFF) :**

L'indemnité de frais de fonction est destinée à compenser les sujétions et responsabilités qui incombent au personnel relevant de l'encadrement. Par sujétions et responsabilités il faut entendre nonobstant la réalisation des tâches et missions inhérentes au poste de travail :

- Une disponibilité permanente.
- L'esprit d'initiative.
- Une capacité à manager et à faire évoluer une équipe.
- Un engagement et une loyauté à toute épreuve envers l'entreprise.
- Un comportement exemplaire.
- Une présentation et une tenue irréprochable.

- **Prime de responsabilité :**

Il est attribué une prime de responsabilité destinée à rémunérer les travailleurs qui ont à assumer de façon permanente et régulière des responsabilités directes sur :

- Le travail d'autres personnes.
- Des matériels et équipements.
- Des moyens financiers de l'entreprise.

- **Prime de technicité :**

La prime de responsabilité est octroyé à tout travailleur ayant un poste de travail nécessitant des compétences techniques, tel que les Technicien, Technicien supérieur, Régleurs...etc

- **Prime de rendement individuel (PRI) :**

Une prime de rendement individuel est attribuée à chaque travailleurs pour sa participation à la réalisation des objectifs ou programme de travail qui lui sont assignés au sein de son collectif.

Elle est mesurée et servie mensuellement.

Le système d'évaluation des performances individuelles organise les modalités de notation du travailleur par ses responsables hiérarchiques.

La performance global du travailleur tient compte de son assiduité et des sanctions disciplinaires éventuelles.

Le système est codifié et édité par l'employeur.

Le taux de la prime de rendement individuel est compris entre 1 et 12.

- **Prime de rendement collectif (PRC) :**

Le rendement collectif est sanctionné au niveau des unités de l'entreprise ; il fait l'objet d'un système particulier établi par l'employeur et soumis à l'avis du comité de participation (CP), conformément à l'article 94 de la loi 90-11 du 21.04.1990.

Des objectifs et paramètres sanctionnent à chaque unité sont arrêtés pour servir de référence à l'évaluation de la productivité du travail et au service de la prime de rendement collectif.

- **L'indemnité de transport (PT):**

Il est alloué au travailleur une prime de transport journalière destiné à dédommager celui-ci des contraintes que lui impose son déplacement de son domicile à son lieu de travail.

- **Indemnité de panier (PP) :**

Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance de travail continue, il est alloué au travailleur une prime de panier dont le montant est fixé en collaboration entre le comité de participation et l'Employeur.

- **Indemnité de salaire unique :**

L'indemnité de salaire unique est attribuée à tout travailleur ou travailleuse de l'Entreprise E-I ayant un conjoint n'ayant pas d'activité rémunérée.

- **Prime d'inventaire :**

Les travailleurs désignés pour effectuer les opérations d'inventaire de fin d'année bénéficient d'une prime d'inventaire dont le montant est préalablement fixée.

Le montant de cette prime est servi une seule fois par année.

- **La prime d'innovation ou de création :**

Une prime dite d'innovation ou de création est attribuée à tout travailleur, qui, dans le cadre de son travail, crée ou innove des procédés, produits ou moyens nouveaux tendant à améliorer les performances de l'entreprise.

Conclusion :

la motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise si celui-ci n'est pas impliqué. Elle ne constitue qu'un levier de la performance parmi d'autres.

Quelle est donc la différence entre la motivation et l'implication ?

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci. Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La motivation et l'implication des salariés intéressent l'entreprise car elles peuvent être des facteurs de performance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace.

Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre. Rémunération, développement de carrière, confiance ou encore responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs.

Le rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers. Au travers d'une enquête en ligne, Le Journal du Management a pu mesurer l'impact du phénomène, 98,4 % des managers considèrent que la motivation est un facteur essentiel dans leur travail. Et si leur motivation devait tomber en panne, 97 % des cadres se disent prêts à changer d'entreprise ou de poste. Un verdict sans appel, qu'un manager interrogé dans cette enquête commente d'une simple phrase : "Sans motivation, le travail n'a pas de sens".

En effet, Il n'y a pas de stratégie magique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés. Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon.

La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute du personnel en utilisant différents outils tels que les sondages et les boîtes à idées afin de, déceler les attentes et les besoins personnels de chacun.

Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

Liste des abréviations :

E-I : Electro-Industries.

CP : Comité de participation.

IFF : Indemnité de frais de fonction.

PRI : Prime de rendement individuel.

PRC : Prime de rendement collectif.

IAEP : Indemnité d'expérience et d'ancienneté professionnelle.

PP : Prime de panier.

PT : Prime de transport.

Références bibliographiques :

1. Ouvrages :

- Laurence THOUMAS, Sophie MICHEAU-THOMAZEAU , « la boîte à outils de la motivation », septembre 2014
- Claude Lévy-Leboyer, « la motivation au travail, modèles et stratégies », 3^{ème} édition d'organisation , 75240 Paris Cedex 05
- Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} Edition, Vuibert, 2008 -Levy-
- Leboyer C, « la motivation dans l'entreprise », Ed, d'organisation, Paris, 1998.
- -Michael Aguilar, « l'art de motiver », Ed, Dunod, Paris, 2009.
- Pierre Louart, « la motivation au travail –concept et théories », aux éditions EMS, Paris, 2011 .

Références bibliographiques :

2. Mémoires et thèses :

- AOUDJAHM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation a Tizi Ouzou (2015).
- AOUDJAHM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation a Tizi Ouzou (2015).
- TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013).
- Rapport et document divers 1. CHAMBAT, P. « NTIC et représentation des usagers ». In Vitalis « Médiat et nouvelle technologies»
- Dictionnaire Larousse illustré, cedex 06, Paris, 2002, 3. DOTIER. JF, Dictionnaire des Sciences Humaines, Edition, 2004, Webographie .

Références bibliographies :

3. Sites internet :

- <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idées-recues-sur-la-motivation-des-salariés>.
- http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf
- <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la-motivation-sj.pdf>
- <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html>
- [https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources- humaines-grh.html](https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh.html)
- [https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources- humaines- grh.html](https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh.html)
- www.dictionnaire.com
- www.économica.com
- www.étudia.com

Schéma N°01 : Théorie d'ABRAHAM MASSLOW :

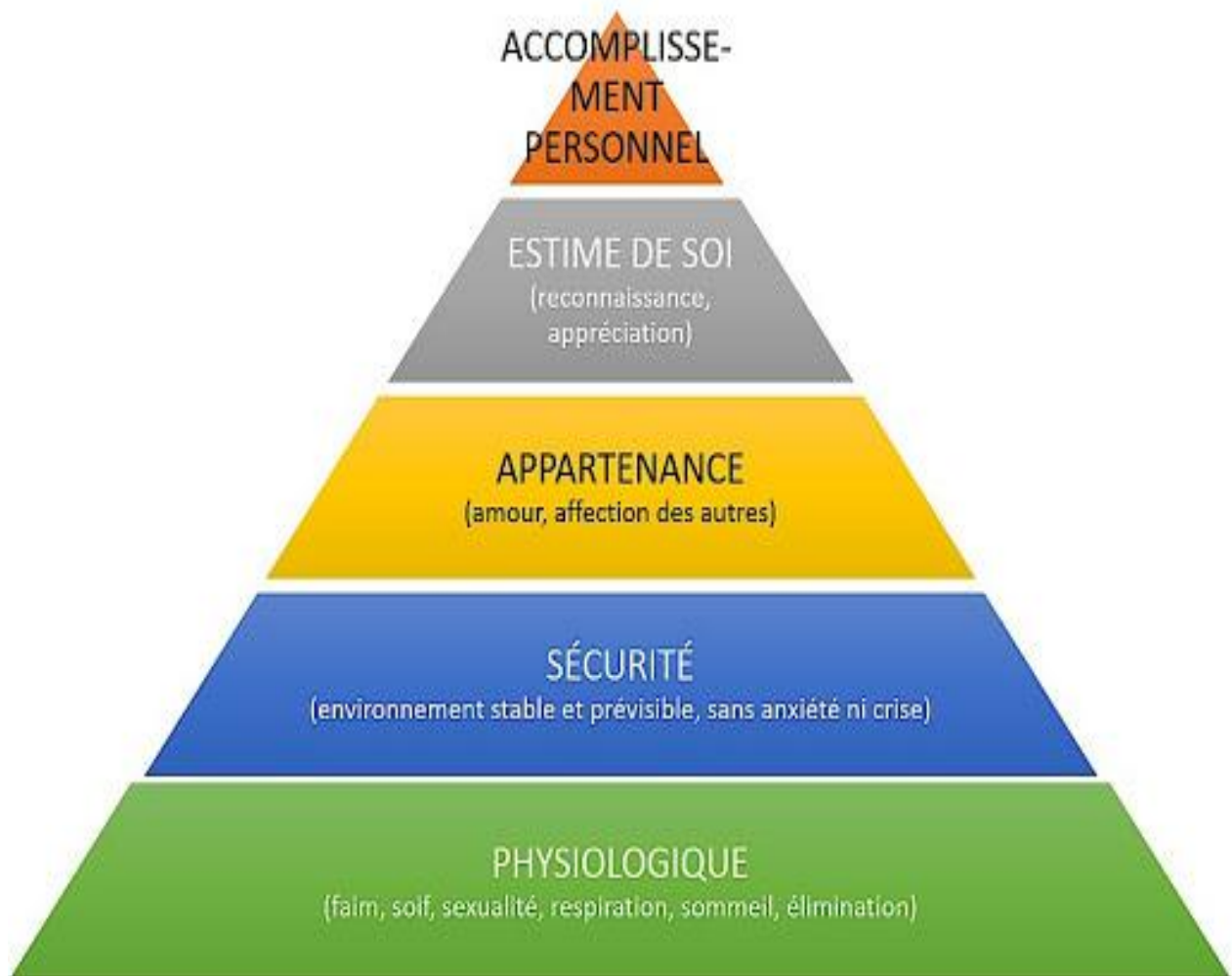


Schéma 02 : Théorie de MCHLLAND :



Schéma 03 : théorie MrcGregor



Table de matières

Sommaire	4
Résumé	5
Résumé en arabe :	6
Résumé en Anglais :	7
Introduction générale :	9/11
<u>Cadre théorique</u>	
I. Chapitre 01 :	13
1. Sous partie 01	13/14
2. Sous partie 02	15/ 19
3. Sous partie 03	20/21
4. Sous partie 04	21
II. Chapitre 02 :	23
1. Sous partie 01 :	23/30
2. Sous partie 02 :	30/35
3. Sous partie 03 :	35/36
4. Sous partie 04 :	36/38
Conclusion :	35
<u>Cadre pratique</u>	
III. Chapitre 03 :	41
1. Sous partie 01 :	41/43
2. Sous partie 02 :	44/49
Conclusion générale :	44/46
Liste des abréviation	52
Références bibliographiques	54/55
Annexes	56/57/58
Table de matière	59