

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri TIZI-OUZOU
Faculté des sciences économique, des sciences commerciales et de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

Essai d'analyse des éléments de motivation des femmes au travail :

**Cas des femmes fonctionnaires de l'Assemblée Populaire de la
Wilaya de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

OURZIK Fariza
OUBAZIZ Fatma

Dirigé par

Mr GHEDDACHE Lyes

Membre du jury

Président : Mr. Hami Lounes, MAA, UMMTO
Rapporteur : Mr. GHEDDACHE Lyes, MCA, UMMTO
Examinatrice : Mme BOUREKACHE Ferroudja, MAA, UMMTO

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

Nous remercions d'abord le Bon Dieu Le Tout Puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.

Nous remercions notre promoteur Mr GHEDDACHE Lyes Pour ses orientations, ses conseils, et son encadrement.

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

Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude à tout le personnel de la wilaya de Tizi-Ouzou pour leur accueil chaleureux; particulièrement M^r HAMMICHE .R, M^{me} HAMI, Razika et Lilia et toutes l'équipes du service personnel et du service budget et comptabilité.

Nous remercions les membres du jury pour le temps qu'ils nous ont consacré pour la lecture et l'évaluation de ce travail.

Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille qui m'a soutenue et qui a Sacrifié les plus belles années de leur vie pour me voir réussir.

À mes très chers parents à qui je souhaite une bonne santé.

À mes chères sœurs et frères, et à ma petite nièce Ania.

À ma sœur et son mari

À tout mes amies et amis.

À toute personne qui m'a soutenue de près ou de loin durant ce travail.

Fariza

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille qui m'a soutenue et qui a Sacrifié les plus belles années de leur vie pour me voir réussir.

À mes chers parents à qui je souhaite une bonne santé.

À mes chères sœurs et frères.

À tout mes amies et amis.

À toute personne qui m'a soutenue de près ou de loin durant ce travail.

Fatma

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et l'évolution du cadre de l'emploi féminin

Introduction

Section 1 : La notion de la Gestion des Ressources Humaines

Section 2 : Les principales politiques de la GRH et la gestion prévisionnelle RH.

Section 3 : Evolution du travail de la femme en Algérie.

Conclusion

Chapitre II : La motivation au travail

Introduction

Section 1 : Généralités sur la motivation au travail

Section 2 : Les principales théories de la motivation

Section 3 : Les principaux facteurs de motivation et de démotivation de la femme au travail

Conclusion

Chapitre III : Cas pratique : les éléments de motivations des femmes au travail

Introduction

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : Etude analytique et interprétation des résultats

Conclusion

Conclusion générale

Liste des abréviations

APW : Assemblé Populaire de Wilaya

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

DAL : Direction de l'Administration Locale

DRAG : Direction de la Réglementation et des Affaires Générales

DRH : Directeur des Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnel des Emploi et des Compétences

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

GSRH : Gestion stratégiques des Ressources Humaines

INSEE : Institut national de la statistique et des économiques

OST : Organisation Scientifique de Travail

ONS : Office National des Statistiques

RH : Ressources Humaines

V.I.E : Valence, Instrumentalité, Expectation

INTRODUCTION GENERALE

Le travail occupe une place essentielle dans l'organisation de société et dans la vie des êtres humains. Il est une source d'insertion sociale, de développement personnel, de reconnaissance, de construction identitaire et aussi un facteur d'émancipation et d'autonomie.

Avec les changements dans l'organisation du travail dans les entreprises, la fonction ressources humaines a fini par occuper la place qui lui est dû, une place primordiale et stratégique au sein des entreprises, comme nous le confirme Claude Lévy-Leboyer « Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent »¹.

La richesse essentielle de toute organisation réside avant tout dans les hommes et les femmes qui la composent, leurs compétences, leur efficacité, leur motivation. C'est cette richesse qui marque la différence entre une entreprise performante et une autre qui ne l'est pas.²

La question de motivation de la ressource humaine a fait l'objet de plus de recherche et de travaux en psychologie de travail, elle est au cœur de la problématique du management des hommes et d'équipe au sein d'entreprise, selon Thévenet L (1992), la motivation est cette force qui pousse l'individu à agir. Elle tente d'expliquer ce qui lui relie l'activation de l'énergie interne à son orientation vers les buts. Un salarié motivé doit être plus en plus autonome et responsable de son poste et de sa fonction il va donner le meilleur de lui-même pour l'organisation qui l'emploi, il doit s'impliquer et adhérer aux objectifs de l'entreprise afin de participer au mieux à sa réussite.³

Pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés voir les dépasser les dirigeants de l'organisation et les responsables des différents services ont un intérêt de manager les femmes et les hommes, ils veulent à tous prix que ce dernier soit motivé car un salarié motivé par son travail présente un comportement et une activité qui s'avèrent très bénéfique pour l'organisation qui l'emploi.

La gestion de ressources humaines s'est constituée comme aveugle à la manière dont la question des différences de sexe et de genre pouvait intervenir dans la définition des politiques et pratiques de gestion, dans les modes d'organisation du travail et dans l'humaine

¹ Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies », Edition d'Organisation, Paris ,p6

² Claude LEVY-LEBOYER, op cit, p.13

³ Jean-Louis-MAGAKIAN et al, « 50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines », édition Bréal, 2003, p20

INTRODUCTION GENERALE

économique et la question de genre sont souvent occultées dans l'analyse des phénomènes organisationnels ou dans la réflexion sur les pratiques de GRH.⁴

Avec le temps et suite au développement qu'ont connu les sociétés de monde entier, et la nécessité d'intégrer les femmes dans le monde de travail, chose qui a été reconnue dans le temps et dans l'espace. Les femmes ont toujours travaillé et étaient nombreuses à le faire contrairement aux idées reçues, le travail des femmes n'est pas d'origine récente et son développement n'a pas été linéaire, son histoire met en évidence l'alternance de période favorable, durant laquelle le statut et les droits des femmes progressent en périodes de régression ou sont remis en question particulièrement leurs droits au travail.

Le développement du statut de la femme est un événement très important au sein de chaque période étudiée vu la mise en place de législations qui ont contribué à réguler la participation des femmes au marché de travail, ces législations relèvent aussi bien de politique de l'emploi que de politique de la famille, ce qui a permis à la femme d'être à la fois épouse et mère dans son foyer et ouvrière dans son milieu de travail, elle est plus instruite plus ouverte et plus curieuse, elle s'intéresse à des domaines qui lui étaient étrangers auparavant, elle s'informe et se documente, les soucis familiaux et ménagers ne sont plus son unique préoccupation.

Les efforts de scolarisation consentis par l'Etat pour améliorer le niveau d'instruction de la population a permis à la fille de poursuivre des études supérieures de s'insérer plus facilement au marché du travail et de retarder ainsi son entrée au marché matrimonial l'introduction du genre dans les politiques et programmes de développement et la lutte contre les stéréotypes discriminatoire à l'égard des femmes.

Les approches théoriques sur les inégalités entre les hommes et les femmes dans le marché du travail peuvent globalement être divisée entre celles, qui mettent l'accent sur le choix individuel, et celles, qui se concentrent sur la contrainte structurelle. Au fil du temps, il y a eu une certaine convergence entre ces approches, comme les normes sociales et d'autres contraintes structurelles, qui ont été incorporées dans les cadres de choix théoriques. C'est dans ce sens d'ailleurs qu'on ne peut jamais généraliser, encore plus confirmer, l'acceptation et la considération des individus à l'égard des facteurs appréciés auparavant comme motivationnels. Et encore, une simple perception positive de ces facteurs de motivation ne

⁴ Cornet Annie et al, «GRH et genre les défis de l'égalité hommes-femmes », Vuibert, Paris, 2008,

INTRODUCTION GENERALE

suffit pas, toutefois leur mise en œuvre s'impose pour justement atteindre la motivation individuelle des salariés. Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

Quelle est la perception des femmes salariées de la wilaya du Tizi-Ouzou vis-à-vis un ensemble d'éléments considérés comme facteurs de motivation au travail ?

De cette problématique découle quatre questions secondaires qui sont :

- ✓ Quelle est la signification de la notion gestion de ressources humaines.
- ✓ Quelle est la signification de la notion motivation au travail,
- ✓ Comment les femmes salariées de la wilaya de Tizi-Ouzou perçoivent les éléments définis comme motivationnels?
- ✓ Quel est le degré de la mise en place de ces éléments de la motivation ?

Hypothèses de travail

Nous formulons les hypothèses de travail suivant

H1 : Toutes mesures pour la mise en œuvre des facteurs de motivations des femmes au travail sont prises par les responsables ressources humaines.

H2 : La femme est motivée elle-même pour des raisons variable : marque son existence par exécution d'une mission , avoir autonomie financier , la volonté du participation dans la prise du décision dans la société et améliorations des conditions misérables du sa vie.

Raisons du choix du thème

Les raisons ou les causes qui nous ont poussés à choisir ce thème sont les suivants :

- 1- Notre inspiration d'aborder ce thème est tout d'abord, la densité des recherches sur la question de la femme, son émancipation sur le marché du travail, et son accès à l'activité rémunérée et l'importance donné à leurs conditions de travail.
- 2- L'actualité du thème qui forme un sujet de débat à l'échelle nationale et même internationale.
- 3- L'importance des facteurs de motivations et leur influence sur la vie professionnelle des femmes salariées et surtout la vie familiale.

INTRODUCTION GENERALE

Objectifs de la recherche

- Avoir des idées réelles sur la motivation des femmes au travail pour qu'elles exècent leurs tâches au sein de l'entreprise.
- Découvrir les différents obstacles que rencontre la femme pendant l'évolution de sa carrière

Méthodologie de recherche

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

- la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser la notion de la gestion et de la motivation des ressources humaines.
- la deuxième phase représentant notre recherche sur le plan pratique dans laquelle nous utilisons un outil de collecte de données qui est un questionnaire sera distribué pour un échantillon de femmes salariées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le questionnaire écrit permet l'accessibilité directe aux personnes concernées et favorise la libre expression, comme il permet la rapidité dans la cueillette de données.

Plan de rédaction

Notre travail est structuré en trois chapitres comme suit :

Tout d'abord, **le premier chapitre** aura comme objectif de présenter un ensemble de généralités sur la gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin. Ainsi, *la première section* va traiter les différentes notions de la gestion des ressources humaines, tandis que *la deuxième section* traitera plutôt des politiques et de la gestion prévisionnelle de la RH, et *la troisième section* sur l'évolution du travail de la femme en Algérie.

Puis, **le deuxième chapitre**, portera principalement sur la notion de la motivation au travail. Ainsi, *la première section* sera consacrée aux généralités sur la motivation, *la deuxième section*, quant à elle, va être consacrée aux différentes théories de la motivation (théorie du processus, théorie de contenu), puis *la troisième section* sera consacrée aux facteurs de motivation et de démotivation des femmes au travail.

Enfin, **le troisième chapitre** sera consacré à l'étude de cas pratique de notre recherche. Ainsi, *la première section* va être une présentation de l'organisme d'accueil et de la

INTRODUCTION GENERALE

méthodologie de recherche, quant à *la deuxième section*, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein de l'organisme public la wilaya du Tizi-Ouzou.

Justification du choix du thème

- Acquérir et enrichir nos informations sur le thème traité ;
- Approfondir nos réflexions de future professionnel sur le sujet autant que future salariée ;
- Découvrir la réalité de la mise en œuvre des facteurs de motivations.

Définition des mots clés

Performance : La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)

Besoin : Attente exprimée ou non par un utilisateur. Un besoin peut être implicite ou explicite, avoué ou inavoué, latent ou potentiel. Dans tous les cas, il constitue le besoin à satisfaire, et pour lequel un utilisateur est prêt à faire un effort. Il est souvent exprimé sous la forme de fonctions à remplir (besoin fonctionnel).

Les conditions de travail: l'ensemble des règles et des variables matérielles du milieu ou cadre dans lequel s'exécute le travail. On parle également de conditions de vie au travail.les durée de travailles, 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 rémunération dans les condition de travail ,le comité d'hygiène et de sécurité, et le comité d'entreprise œuvrent en vue de l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise .

Les difficultés rencontrées

- Le mode de réponse est incomplet car la majorité a répondu par « oui » ou « non », « satisfait », « pas satisfait », « normal » etc.
- Le manque d'ouvrages.
- Le retard enregistré de nous accorder l'avis favorable pour commencer le stage.
- Le manque d'expérience sur le terrain.

INTRODUCTION GENERALE

- Difficultés d'interroger toutes les femmes qui travaillent dans cette entreprise.
- Du coté théorique, nous avons constaté un manque d'études antérieures concernant notre thème notamment en terme de l'entreprise Algérienne et des travailleurs algériens
- Du côté pratique, le refus de certains enquêtés ou interrogés de répondre à quelques questions. Le temps chargé de nos enquêtés a constitué un empêchement pour bien faire notre enquête ;
- La difficulté d'analyser et de codifier le contenu, puisque nous avons en un tas de réponses intéressantes en elles-mêmes, mais difficiles à faire un rapprochement.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Introduction

La véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes qui la constituent, sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constantes.

Les méthodes et pratiques de gestion ont un caractère de plus en plus universel, mais il reste important de prendre en compte le contexte culturel dans lequel s'enracinent ces pratiques en appliquant des procédures qui prennent sens dans les différentes cultures. Ainsi, l'objectif de ce cours n'est pas de dire ce qu'il convient de faire, mais plutôt d'exposer ce qui est possible de faire en s'adaptant au contexte économique social et culturel.

La prise en compte des réalités doit permettre des complémentarités, par exemple, le critère de recrutement par relation personnelle ou familiale, ne doit pas passer outre aux critères de connaissances et compétences requis pour une fonction, ou encore la prédominance du groupe sur l'individu ne doit pas écarter l'évaluation des performances, l'autonomie et la responsabilité personnelle ni le développement des initiatives individuelles. L'autorité du chef quelle qu'en soit son origine doit pouvoir correspondre à un mode de management compatible avec l'aspiration des collaborateurs.

De plus en plus, le recours aux méthodes et techniques de GRH contribuera à la compétitivité des entreprises.

Elles peuvent être déterminantes pour l'efficacité des actions de toute entreprise.

Ainsi, nous pouvons définir la GRH comme un ensemble de mesure permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leur capacité intrinsèque, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe, et par là donner à l'entreprise dont-ils font partie, la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux.

Section 1 : la notion de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est en réalité un concept qui est composé de deux principales notions : la gestion et les ressources humaines. Ainsi, pour mieux comprendre la GRH nous allons définir quelques concepts de base avant de donner la définition de la GRH¹.

¹Aoudjeham ferroudja : « l'apport de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise privée économique », cas de l'entreprise algérienne GENIE-CLIMATIQUE (Alger) ,2015

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

1. Aperçu global sur le domaine de la GRH

1.1. De la fonction Personnel à la fonction Ressources humaines

La fonction Ressources Humaines n'a pas toujours existé, les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel.

Au temps de l'époque industrielle et des trente glorieuses où la production était le maître mot dans les ateliers de production, les employeurs embauchaient une importante main d'œuvre afin d'augmenter la production, mais cette main d'œuvre était non spécialisée et son rendement était faible.²

En 1980, **Frederick Winslow TAYLOR**, un ingénieur dans une usine d'acier, a mis en œuvre des expériences afin de gérer le problème de la production de masse et accroître le rendement des ouvriers. Ses expériences sont basées sur **l'organisation du temps et du mouvement des ouvriers (Organisation scientifique du Travail)**:³

- **La Division horizontale du travail** qui consiste à donner à chaque ouvrier une tâche précise à faire, et cela pour accélérer la production.
- **La Division verticale du travail** qui consiste à séparer le travail d'exécution et le travail intellectuelle qui est celui des ingénieurs aux bureaux.
- **Le salaire au rendement et contrôle des tâches**, en effet selon Taylor la seule façon de motiver les ouvriers et ainsi augmenter la productivité de chaque individu c'est bien le salaire au rendement. A chaque tâche correspond un temps d'exécution chronométré et ainsi le chronomètre détermine la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet d'éviter les pertes de temps et ainsi d'accélérer le rythme de l'ouvrier et d'éviter ce que Taylor appelle « la flânerie ouvrière ».

La parcellisation des tâches et la spécialisation ont fait sentir le besoin de formation. A cause du développement du taylorisme auquel on reprochait le fait de « déshumaniser » les ouvriers et le début du syndicalisme, les dirigeants se sont retrouvés dans l'obligation de s'intéresser au personnel de l'entreprise et le service du personnel est apparu, son activité principale était le recrutement, la répartition des tâches et le problème de performance des salariés.

² PRETTI Jean- Marie : « Ressources Humaines », Edition Vuibert, 12e édition, Paris, 2010, p.6

³Babou Lydia, La motivation des salariés et la performance de l'entreprise-Cas de Leader Meuble Taboukert, Mémoire de Master, UMMTO, 2015, p 16

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Au 20^{ème} siècle, la fonction personnel est apparue à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. Les entreprises dont la taille pourrait justifier l'émergence de la fonction sont encore peu nombreuses, le recensement de 1896 révèle 472 établissements de plus de 500 salariés.⁴

« Au début de la décennie 1930, un psychologue Américain ELTON MAYO a conduit une série d'expériences aux ateliers HAW THORN du WESTERN Electric, touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité, celle-ci a mis en cause la motivation au travail et donna naissance au courant des Relations Humaines. Après la deuxième guerre mondiale, la femme est massivement présente dans les usines ce qui a élargi d'avantage la gestion du personnel à partir des années cinquante et soixante la gestion des ressources humaines a pris de l'importance dans les organisations et le personnel est pris en considération dans l'augmentation de la productivité surtout avec l'internationalisation, l'évolution démographique, le développement technologique.

Dans les années 1980, la fonction personnel se transforme en fonction ressources humaines, la conception d'un personnel considéré comme une source de coût qu'il faut optimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource qu'il faut mobiliser.

2. Définition des concepts de base

• Définition de la Gestion

Pour le dictionnaire « *Larousse* » : C'est la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire : par exemple La gestion d'un stock.

• **La gestion** est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations. Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.

• La Ressource

La ressource est un moyen d'existence d'une personne, éléments de la richesse ou de la puissance d'une nation, ensemble des éléments inscrits au crédit dans un compte d'activité d'une entreprise (compte de résultat) ou d'une nation. Les ressources sont aussi l'ensemble des capitaux et dettes inscrits au passif du bilan.

⁴Babou lydia, op cit. p 17

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

- **Ressources humaines**

Le dictionnaire français les définit comme l'ensemble du personnel d'une entreprise, Les ressources humaines contribuent à l'efficacité globale de l'organisation. Leur nature et leur complexité sont telles qu'elles ne peuvent être mises sur le même plan que les autres ressources, matérielles ou financières. Les ressources humaines sont le cœur de l'entreprise.

- **Définition de la Gestion des Ressources Humaines**

Patrice Roussel propose la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

D'après **Alain Meignant** c'est l'ensemble des activités qui ont pour le but d'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. La GRH a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

Selon **St-Onge et al(2004)** : au niveau des organisations, la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle revoie plus précisément à *« un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »*

Selon **Al et Donald** la GRH constitue *« l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels ».*

3. Objectifs de la gestion des ressources humains

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Trois principaux objectifs sont assignés à la gestion des ressources humaines .Les objectifs fonctionnels (explicite), les objectifs organisationnels (implicites), et enfin les objectifs à long termes.⁵

3.1 .Les objectifs implicites

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

3.2. Les objectifs explicites

Pour ceux qui sont des objectifs explicites, nous pouvons les résumer dans ce qui suit :⁶

- ✓ 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
- ✓ La flexibilité sociale d'entreprise.
- ✓ La motivation et rentabilité du capital humain

3.3. Les objectifs à long terme

La GRH a également des objectifs à long terme :

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

4. Les missions de la fonction ressource humaine

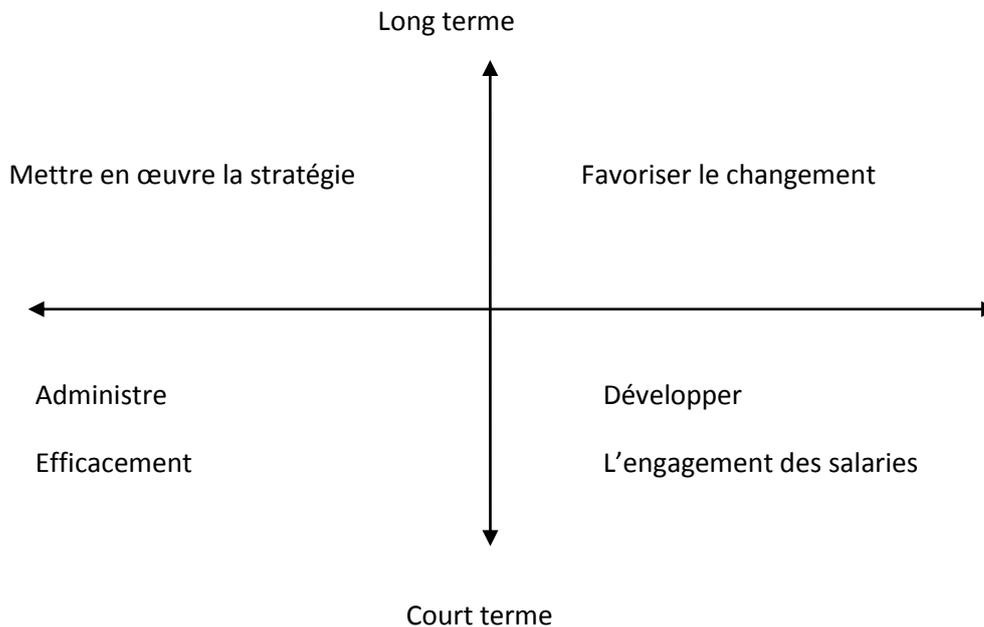
Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur le processus.

⁵Aoudjeham ferroudja ,op cit ,p 18

⁶Idem.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Figure 1 : les missions de la FRH



Source : Jean-Marie Peretti ; Ressources humaines édition Vuibert, 12^{ème}, paris 2010 (page 30)

a) Administrer efficacement

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de la gestion des ressources humaines sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe....)

b) Développer la motivation et l'implication des salariés

Le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces 5E retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

c) Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération, à

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la hiérarchique pour accompagner le changement.

d) Mettre en œuvre une stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des compétences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop «court-termistes» destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme de développement durable et le défenseur de la performance globale. ⁷

Section 2 : Les principales politiques de la GRH et la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Les entreprises peuvent adopter diverses politiques en termes de gestion des ressources humaines. C'est principalement relatif à leur vision à long terme par rapport à cette ressource tant importante. De ce fait, une telle vision doit être renforcée par une gestion prévisionnelle.

1. Les principales politiques de GRH

Toutes les entreprises dans le cadre de leurs stratégies définissent leurs politiques dans chaque domaine de la gestion des ressources humaines. Les principales politiques sont les suivantes :

1.1. La politique d'emploi

Elle correspond sur le choix en matière de niveau et de modalité : évolution des qualifications, caractéristiques démographiques, place des jeunes, des femmes, des salariés âgés, des étrangers.

Elle recouvre les politiques de recrutement, de promotion et de départ de l'entreprise, les politiques à l'égard des catégories spécifiques (handicapés, femmes...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

1.2. La politique de rémunération

⁷ Jean-Marie Peretti : « Ressources humaines », édition Vuibert, paris 2010 pages 31, 32

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Elle repose sur le choix en matière de niveau et de modalités de rémunération : évaluation et classification des fonctions hiérarchie des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation avantage sociaux et salaire indirecte.

Elle s'inscrit dans une perspective de rémunération globale et personnalisée.

1.3. La politique de sécurité et d'amélioration des conditions de travail

Elle repose sur les choix faits en matière de budget mis en œuvre et de modalités d'action : action sur l'environnement de travail, aménagement de temps, transformation des contenus, formation à la sécurité.

1.4. La politique d'information et de communication

Elle englobe l'action sur les structures d'information descendante, ascendante et latérale, sur le contenu et les modalités de l'information.

1.5. La politique des relations professionnelles

Elle repose sur la conception du rôle des partenaires sociaux, sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

1.6. Les politiques d'activités sociales et culturelles

C'est le domaine privilégié d'actions, l'importance des enjeux justifie une politique rigoureuse dans le cadre de la rémunération globale.⁸

2. La gestion prévisionnelle de ressources humaines

Préparer les hommes pour les activités de demain ou pour rendre possible un projet anticipé, cela demande de temps. La gestion prévisionnelle des ressources humaines reste le moyen le plus important de prévoir, prévenir, et de gérer les risques que l'entreprise peut encourir en matière d'effectifs. La gestion prévisionnelle peut être classée la première activité qui peut jouer une bonne gestion des ressources humaines.

2.1. Définition de la gestion prévisionnelle de ressource humaine(GPRH)

Prévoir signifie connaître, savoir par avance, la gestion prévisionnelle des ressources revient donc à choisir une hypothèse prévue au futur pris à raccorder la situation présente à l'hypothèse retenue par un plan qui devient l'organisation de l'emploi.

⁸ Aoudjeham ferroudja, op cit, p 15, 16.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

« La gestion prévisionnelle des ressources humains a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les qualifications (connaissances, expérience, compétences ...) et de la motivation nécessaire pour pouvoir et vouloir exercer les activités qui se révéleront nécessaires à tout moment à la vie et à l'évolution de l'entreprise ».

2.2. Les objectifs de GPRH

- Elaborer des programmes pouvant prévoir les besoins en main d'œuvre pour toutes les catégories professionnelles de l'organisation ;
- Réduire les couts associées à la GRH en aident les managers à prévoir les excédents et les pénuries des RH tant quantitativement que qualitativement ;
- Optimiser les compétences des employés tout en les valorisant ;
- Attirer suffisamment de main d'œuvre lors des démarches entreprises pour recruter de nouvelles compétences sur le marché de travail ;
- Améliorer d'avantage le processus global de la planification (stratégique et opérationnel) et des activités de l'organisation.⁹

3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

3.1. Définition de la GPEC

La GPEC est la projection des besoins quantitatifs et qualitatifs d'une organisation en emplois et compétences, comparaison avec la projection des ressources existantes et efforts de réduction des écarts tels que la formation.¹⁰

La GPEC est un dispositif qui permet une gestion anticipative et préventive des RH et qui vise à dicter et a résoudre en amont les contraintes relative à l'évolution des métiers et donc des emplois et des compétences nécessaires.

La GPEC comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents pour réduire de façon continue les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs et compétence) en fonction de son plan stratégique ou au moins, d'objectif à moyen terme bien identifié.

⁹ Aoudjeham ferroudja, op cit, p 17.

¹⁰ Suzanne MAURY : « la GRH dans la fonction publique », la documentation française, Paris, 2012 p 35

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

La GPEC révèle donc une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

3.2. Les objectifs de la GPEC

La GPEC vise sept objectifs :

- ✓ Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- ✓ Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- ✓ Une meilleure synthèse entre les factures de compétitive, organisation qualifiante et développements des compétences des salariés.
- ✓ Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun.
- ✓ Une meilleure gestion des carrières.
- ✓ Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres
- ✓ De meilleures sélections et programmation des actions d'ajustement nécessaire

En ce sens, il apparaît que globalement, la GPEC vise à optimiser la gestion des ressources humaines à partir d'une cartographie des métiers et emplois existants et des compétences associées. Elle répond, ce faisant, aux exigences stratégiques de l'entreprise, et permet d'étudier les conséquences humaines de l'évolution de l'activité et des marchés

En outre, la GPEC tente d'anticiper sur trois à cinq ans les conséquences humaines liées aux évolutions de l'économie et de la stratégie organisationnelle. Elle vise à identifier les emplois et les compétences, et bâtir un plan d'action RH pour y remédier.

3.3. Les dimensions de la GPEC

L'objectif d'une GPEC est de réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution personnelle. Elle comprend quatre principales dimensions :

3.3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...)

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois

Corresponds aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

3.3.3. La gestion prévisionnelle des carrières

Corresponds aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. La GPRH englobe ce qui précède .elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

3.3.4. La gestion prévisionnelle des compétences

Corresponds aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Section 3 : L'évolution du travail de la femme

1. Historique de l'emploi féminin

Avec le temps et suite au développement qu'ont connu les sociétés de monde entier, la nécessité d'intégrer les femmes dans le monde de travail chose qui a été reconnu dans le temps et dans l'espace.

Le travail des femmes a beaucoup évolué au cours des années passées, à partir du 18^{ème} siècle, le travail féminin à l'extérieur du foyer est difficilement admis, mais commence à être reconnue sous impulsion de la révolution industrielle, les travailleurs étaient dans une situation misérable, des conditions épouvantables et inhumain strictement parlé, durée et horaire de travail l'intensité des nuisances, accident de travail, et même le travail féminin c'est rapprocher plus de celui des hommes, mais l'inégalité professionnelle entre hommes et femmes persistent encore de nos jours¹,Par ailleurs la situation des femmes au travail diffère d'une région à l'autre dans le monde ; selon le développement des pays et surtout des mentalités.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

BOUTEFNOUCHET voit dans l'occupation féminine un moyen pertinent pour connaître l'évolution d'une société. C'est une évolution plus ou moins importante de l'emploi des femmes, qu'on peut résumer en deux phases essentielles :

La phase de progression timide : cette phase correspond à la période qui s'étend entre 1962 à 1995. Cette phase est caractérisée de 1962 à 1989 par une politique économique socialisante sur le développement industriel, où la participation de la femme était très limitée. Autrement dit, l'industrialisation qui était pensée comme moteur de changement et développement de l'ensemble de la société, n'a pas réussi à déstructurer la tradition dans laquelle est enfermée la femme.

A partir de 1989, la société algérienne a connu des réformes profondes suite aux réformes politiques, qu'on a conduit une transition de l'économie nationale centralisée à une économie de marché effective. C'est la phase de perturbations et de tensions meurtrières qui a connu jusqu'en 1995 une stagnation de taux d'emploi des femmes qui a varié entre 6,3% en 1991 et 8% en 1995.

La phase d'ouverture et d'intégration : L'activité féminine a connu un progrès par rapport à 1980 lorsque la population active féminine ne représentait que 7% évoluant jusqu'à 14,3% en 2003, mais qui reste modeste. Précisant qu'en 2003, 55% des femmes actives sont célibataires, représentant la participation la plus importante suivies des femmes mariées avec 36% quand divorcées et veuves elles représentent 5,6%, et 3,9% respectivement.

Prenons aussi, en considération le cas des femmes universitaires qui ont une formation spécialisée d'un haut niveau et tiennent à travailler pour obtenir leur indépendance économique et s'épanouir psychologiquement, et faire profiter la société de la formation qu'elles ont acquise, dans un pays où la qualification de la femme demeure encore un facteur rare.

2. La législation protectrice du travail des femmes¹¹

Pour lutter contre la dénatalité et la mortalité infantile, la législation évolue et les mentalités poussent toujours plus la mère à abandonner son travail pour élever ses enfants. C'est dans le préambule de la constitution de 1946 qu'est affirmé le principe selon lequel « la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme ».

¹¹ Françoise Battagliola : « Histoire du travail des femmes », édition la découverte, Paris, 2000, p3

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Dès 1861, les réformateurs dénoncent les « effets dévastateurs » du travail des femmes, à l'extérieur du foyer, sur la morale familiale. Selon eux, le rôle des mères serait dans l'amélioration de la future force de travail !

Dans l'analyse des relations entre la GRH et égalité hommes-femmes, caractérisée par la promulgation d'une égalité des droits entre qui se révélera insuffisante pour corriger la situation des inégalités fonction de ce principe, l'égalité des droits des femmes sera progressivement dans les domaines familial, politique et économique. Dans l'asphère professionnelle, l'égalité de rémunération a été le premier point visé par la problématique de l'égalité des droits, c'est l'objet de la loi du 22 décembre 1972 qui en pose le principe « pour un même travail ou un travail de valeur égale ». Préciser que pour un « même travail », les femmes devraient recevoir une rémunération identique était symboliquement important pour confirmer les femmes dans leurs droits, mais s'inscrivant dans une logique qui, par définition, ignorait la réalité sociologique ou les pratiques gestionnaires, productrices d'inégalités entre les femmes et hommes.¹²

En 1874, une loi interdit aux femmes le travail souterrain et les travaux de nuit au dessous de 21 ans. Mais c'est la loi de 1892 qui aura le plus grand impact sur le travail des femmes. Elle établit des barrières à l'accès des femmes aux secteurs masculins. Cependant, cette loi ne prenait pas en compte les ateliers familiaux, où travaillent de nombreuses femmes, ce qui a abouti à la surexploitation de celles-ci. Mais surtout, l'application de cette loi a contribué à légitimer une conception des femmes uniquement comme mères au foyer. Alors que la volonté politique était de lutter contre la mortalité infantile, le congé maternité n'a été instauré en France qu'en 1913, après tous les autres pays européens ! De grands débats ont eu lieu entre les libéraux qui s'opposaient à une telle mesure, et les médecins et autorités religieuses qui expliquaient que l'absence de congé maternité mettait la nation en péril. En 1913, le congé prénatal est facultatif alors que celui postnatal est fixé à quatre semaines avec des indemnités journalières.

Au départ de leur mari pour le front, beaucoup de femmes se retrouvent sans ressource ou au chômage. Les aides versées par l'Etat n'étant pas suffisantes pour subvenir à leurs besoins, beaucoup d'entre elles sont contraintes de chercher un emploi. Dès 1915, l'Etat incite les industriels à employer de la main d'œuvre féminine. Dans la métallurgie, la proportion de femme passe de 5% avant la guerre à 30% en 1918 ! Mais l'emploi de la main d'œuvre

¹² OULTACHE ZINNE EDDINE : « Les conditions de travail des femmes mariées » cas pratique : ALCOST SPA BEJAIA, Mémoire de Master, 2014, p26.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

féminine dans les usines de guerre nécessite une réorganisation et une rationalisation du travail : modernisation de l'outillage et accentuation de la division du travail. Dès août 1914, toute réglementation du travail féminin est suspendue. L'Etat a fait son choix entre loi sur la natalité et nécessité de mobiliser les femmes pour maintenir l'économie pendant la guerre ! Alors que les femmes des milieux populaires sont mobilisées, celles qui appartiennent aux milieux plus aisés s'engagent massivement dans le bénévolat. Les infirmières et auxiliaires de santé sont les héroïnes du front féminin. De nombreuses œuvres, destinées aux soldats et aux femmes en difficulté, sont créées par les féministes.

Ces œuvres de charité modifient la façon de penser de nombreuses femmes et leur laissent entrevoir que le travail est un droit pour elles. Certaines femmes, issues des couches moyennes, commencent à aspirer à exercer des professions libérales, intellectuelles ou commerciales. Les écoles de commerce et d'ingénieur voient donc leur ouverture aux filles à partir des années 1915 et 1916.

On peut constater l'influence du bénévolat durant la Grande Guerre sur les professions féminines de l'après guerre. Encore aujourd'hui, les métiers du social sont très majoritairement féminins.

3. Les facteurs qui contribuent à l'émancipation de la femme

Cette étude permet de fournir des informations pertinentes sur les différents facteurs qui contribuent à l'émancipation de la femme au travail qui est à l'origine technologique économique et le niveau de scolarisation.

A. Les facteurs technologiques

L'accélération des mutations technologiques contribue à permis aux femmes de faire évoluer leur rôle au sein de la famille. Il a été attribué depuis toujours le rôle de maîtresse de maison aux femmes. Ce rôle prenant énormément de temps au début du 20eme siècle, les femmes avaient peu de temps libres pour se consacrer à autre chose (métier ou loisirs personnelle). Vers les années 1950, les industriels ont cherché à produire des appareils électroménagers comme les machines à laver, lave-vaisselle...qui sont plus efficaces, plus performants mais surtout plus autonomes. En conséquence, le temps de travail ménager des femmes s'en trouve réduit. On peut donc dire que grâce à l'apparition des nouvelles technologies le statut de la femme au sein de la famille ont beaucoup évolué. Cette évolution

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

leur a permis de se libérer des tâches ménagères et de leur devoir de femme au foyer ce qui leur permettant de se concentrer davantage sur leur carrière professionnelle.

B. Des facteurs économiques

Avec le développement du secteur des services, porteur de créations d'emplois que l'on qualifie de « féminins ». Ce secteur est donc davantage propice à l'embauche de femmes que ne l'est le secteur industriel. L'augmentation d'emplois des femmes dans le secteur tertiaire durant les années 70 a eu pour conséquence la mutation de la répartition sectorielle des emplois. C'est dans le secteur tertiaire que les femmes vont principalement travailler. Depuis plusieurs décennies, le tertiaire est une des terres d'accueil de l'emploi féminin. De plus, il est resté tout au long des années de crise, le seul secteur créateur d'emplois. Par conséquent, la division sexuelle des secteurs d'activité a protégé les femmes de la crise de l'emploi et permis la continuité de la progression de l'activité féminine.

C. La scolarisation

«La féminisation sur le marché du travail ne peut se comprendre que si l'on regarde ce qui s'est passé dans le système scolaire. La percée des filles à l'école et à l'université, leur réussite scolaire constituent, en elles-mêmes, un événement marquant de la fin du XXe siècle. Mais c'est également un des éléments déterminants, un de ceux qui expliquent le plus certainement la percée des femmes sur le marché du travail ». L'augmentation du niveau d'éducation des femmes a entraîné une présence active sur le marché du travail: depuis ces dernières décennies, la part des cadres, professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires a progressé plus rapidement chez les femmes que chez les hommes. Autrement dit, le développement de la présence des filles dans l'enseignement supérieur est allé de pair avec la féminisation de l'encadrement et des professions intellectuelles supérieures.

4. Quelques chiffres relatifs à la participation des femmes dans le marché de travail en Algérie

Le rôle de la femme algérienne a considérablement évolué dans l'économie nationale, et ce depuis le début du processus de transition. En effet, après avoir longtemps occupé des rôles très limités, la femme algérienne est actuellement dans presque la totalité des secteurs de l'économie.

Ainsi, certains chiffres permettent de constater une partie de cette réalité qui grandit d'année en année.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Tableau n° 01 : Tableau synoptique de la population active (En milliers)

	Urbain			Rural			Total		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Population occupée du moment	5673	1530	7203	2987	404	3391	8660	1934	10594
Employeurs & Indépendants	1701	266	1967	973	102	1075	2674	368	3042
Salariés permanents	2525	855	3380	1001	162	1163	3525	1017	4542
Salariés non permanents et apprentis	1405	388	1792	942	120	1062	2347	508	2855
Aides familiaux	43	22	65	71	20	91	114	41	155
Population en chômage	683	290	973	271	93	364	954	384	1337
Population active du moment	6357	1820	8177	3258	497	3755	9614	2317	11932
Taux de chômage (en %)	10,7	15,9	11,9	8,3	18,8	9,7	9,9	16,6	11,2
Taux d'activité économique (en %)	65,0	18,7	41,9	70,7	11,2	41,5	66,8	16,4	41,8

ONS, activité, emploi & chômage en septembre 2015, p 4

Le tableau ci-dessus permet de voir qu'à la fois, les femmes issues des zones rurales que les femmes des milieux urbains travaillent. Que ce soit en employeurs indépendants (création d'entreprises) ou en salariées les chiffres sont assez considérables.

Tableau n° 02 : Répartition de la population occupée selon le secteur d'activité de l'établissement, et le milieu de résidence (En milliers)

	Masculin		Féminin		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Urbain						
Agriculture	232	4,1	13	0,8	245	3,4
Industrie	751	13,2	261	17,0	1012	14,1
BTP	1024	18,1	31	2,0	1055	14,6
Commerce –services	3665	64,6	1226	80,1	4891	67,9
Total Urbain	5673	100	1530	100	7203	100
Rural						
Agriculture	633	21,2	39	9,6	672	19,8
Industrie	276	9,2	89	22,0	365	10,8
BTP	716	24,0	5	1,1	721	21,3
Commerce –services	1361	45,6	272	67,3	1633	48,1
Total Rural	2987	100	404	100	3391	100
Ensemble						
Agriculture	866	10,0	52	2,7	917	8,7
Industrie	1028	11,9	349	18,1	1377	13,0
BTP	1741	20,1	35	1,8	1776	16,8
Commerce –services	5026	58,0	1498	77,5	6524	61,6
Total	8660	100	1934	100	10594	100

ONS, activité, emploi & chômage en septembre 2015, p 4

Le tableau ci-dessus montre clairement que les femmes travaillent dans la quasi-totalité des secteurs de l'économie nationale. Ainsi, que ce soit dans le domaine de l'agriculture ou du BTP, on trouve des postes de travail occupés par des femmes.

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

Nous pouvons également remarquer que les femmes travaillent plus dans le domaine du commerce et des services (1226 personnes dans le milieu urbain et 272 dans le milieu rural).

Tableau n° 03 : Répartition de la population occupée selon le secteur juridique (En milliers)

	Masculin		Féminin		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Urbain						
Public	2274	40,1	1007	65,8	3281	45,5
Privé - mixte	3399	59,9	523	34,2	3922	54,5
Total urbain	5673	100	1530	100	7203	100
Rural						
Public	940	31,5	234	57,9	1174	34,6
Privé – mixte	2047	68,5	170	42,1	2217	65,4
Total rural	2987	100	404	100	3391	100
Ensemble						
Public	3214	37,1	1240	64,1	4455	42,0
Privé – mixte	5446	62,9	693	35,9	6139	58,0
Total	8660	100	1934	100	10594	100

ONS, activité, emploi & chômage en septembre 2015, p 4

Que ce soit dans le secteur public (administrations publiques, entreprises publiques) ou dans le secteur privé, les femmes occupent des postes.

Il est à remarquer que le secteur privé n'a dépassé jusqu'à ces dernières années le secteur public en termes d'emplois féminins. Du coup, le secteur public assure la majorité de l'emploi des femmes en Algérie.

Tableau n° 04 : Taux d'activité économique et Taux d'emploi selon le niveau d'instruction et le diplôme (en %)

	Taux d'activité économique			Taux d'emploi		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Niveau d'instruction						
Sans instruction	39,6	3,7	16,0	38,1	3,6	15,5
Primaire	71,7	7,7	42,1	66,0	7,3	38,9
Moyen	76,1	12,7	51,6	66,3	10,4	44,7
Secondaire	64,3	18,1	41,6	58,6	15,4	37,4
Supérieur	65,6	44,4	53,6	60,0	35,3	46,1
Diplôme obtenu						
Aucun diplôme	61,8	7,0	34,1	55,9	6,2	30,8
Diplômé de la formation professionnelle	84,4	40,0	66,9	74,0	33,2	58,0
Diplômé de l'enseignement supérieur	81,6	63,5	71,5	75,0	50,7	61,5
Total	66,8	16,4	41,8	60,2	13,6	37,1

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et évolution du cadre de l'emploi féminin

ONS, activité, emploi & chômage en septembre 2015, p 5

Le tableau ci-dessus montre que les femmes sont concernées par le travail dans l'économie algérienne actuelle, et ce quelque soit le niveau d'instruction. Ainsi, les femmes ayant une instruction supérieure peuvent accéder au marché du travail tout comme les femmes ayant un niveau inférieur comme le montre le tableau.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de présenter l'essentiel des notions qui sont liées au domaine de la gestion des ressources humaines. En fait, il s'agit d'un très vaste domaine qui s'est enrichi au fil des années. De ce fait, les dirigeants d'entreprises ont dû développer diverses techniques afin de mieux gérer cette ressource tant importante à la survie de l'entreprise.

Ainsi, les missions de la fonction ressource humaine se sont progressivement enrichies. Il s'agit alors d'administrer efficacement qui peut nécessiter même de décentraliser la fonction RH et de responsabiliser plus les acteurs.

Pour les responsables des ressources humaines, il est nécessaire de favoriser le changement, c'est-à-dire encourager les comportements nouveaux plus efficaces. Il est également important d'avoir une vision à long terme dans la gestion des ressources humaines, d'où la nécessité de mettre en œuvre une stratégie adéquate.

Il s'agit aussi de développer la motivation et l'implication des salariés et renforcer leur sentiment d'appartenance.

En effet, dans un contexte concurrentiel, il est primordial pour les dirigeants d'entreprises d'avoir une vision assez large sur la situation de l'emploi, de la motivation et de la fidélisation des compétences. Aussi, il est nécessaire d'avoir les outils et les techniques nécessaires pour une meilleure gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Chapitre II : la motivation au travail

INTRODUCTION

Dans sa stratégie, le manager doit prendre en considération les facteurs de la motivation des salariés vue de leur importance pour la réussite et la performance de l'entreprise d'un coté, mais également pour les fidéliser et satisfaire leurs besoins d'autre coté. Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités de la motivation en tout ce qui concerne les différentes définitions présentés par différents auteurs, histoire, les caractéristiques, le processus, les objectifs pour l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions donnée à la notion de motivation en répondant a la question qu'est ce que la motivation ? Aujourd'hui la motivation est un sujet très important dans le discours managérial et un aspect très important en gestion des ressources humaines, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel et globalement la performance de l'organisation. Dans ce cas la les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui n'est possible que s'ils s'investissent dans leur travail et donc s'ils se sentent motivés. Pourtant, de manière paradoxale, jamais la motivation des salariés n'a semblé autant faire défaut, jamais leur malaise n'a semblé aussi fort, jamais leur engagement n'a semblé aussi problématique. La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaitre toutes les éléments qui motivent les hommes et les femmes au travail il semble indispensable de tenter de la définir et de mieux comprendre les différentes théories avancés jusqu'à nos jours sur ce sujet.

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 l'effort soit atteint¹.

¹ Lévy-Leboyer C : « la motivation au travail », édition d'organisation.

Chapitre II : la motivation au travail

Section 1 : Généralités sur la motivation au travail

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

1. Bref historique sur la motivation au travail

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essai proposé par VALLERAND ET THILL montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIXème siècle. Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues TOLMAN ET LEWIN. La famille, l'école, l'église, le parti politique est autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. L'essor économique de la première moitié du XXème siècle est déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés. Travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les

Chapitre II : la motivation au travail

approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. Avant de les présenter, essayons de définir le concept tel qu'il est aujourd'hui utilisé. Ce travail de définition est d'autant plus nécessaire que des concepts voisins sont venus le compléter pour tenter d'améliorer la compréhension de l'origine de l'efficacité individuelle et collective dans les organisations. Mais en revanche, ils ajoutent encore à la complexité de leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher. Nous pensons ici aux concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement dans le travail, de mobilisation du personnel.

La motivation est une notion qui a une typologie variée, qu'il conviendrait de connaître dans un premier temps. Ensuite, les dirigeants d'entreprise peuvent adopter diverses mesures pour stimuler la motivation des employés au travail. Cela concerne bien évidemment la compétitivité de l'entreprise dans un milieu concurrentiel. Pour cela, les dirigeants doivent agir sur les éléments les plus importants aux yeux des employés.²

2. Définitions 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 les poussent à agir.

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

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON.

Selon **Claude LEVY-LEBOYER**, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposé en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

² Etienne SERUPIA SEMUHOZA : « Théories de la motivation au travail », édition L'Harmattan, paris, 2009, p18

Chapitre II : la motivation au travail

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

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

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

Selon **VALLERAND & THILL**, «*le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ ou externes, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »³.

3. Les caractéristiques de la motivation

Malgré qu'ils y on a plusieurs auteurs qui on fait des études sur la motivation et les diverses définitions données mais en générale ils ont basés sur quatre caractéristiques celles de **VALLERAND & THILL**, qui sont comme suit :⁴

- **Le déclenchement du comportement**

C'est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adaptée à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense) ;

- **La direction du comportement**

La motivation est la force initiale qui oriente à la fois l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu;

³ Etienne SERUPIA SEMUHOZA : « Théories de la motivation au travail », édition Harmattan, Paris, 2009, p22.

⁴ Etienne SERUPIA SEMUHOZA, op cit, p23.

Chapitre II : la motivation au travail

- **L'intensité du comportement**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physique, intellectuels et mentaux déployés. Chaque emploi exige une certaine proportion de ces trois types d'efforts;

- **La persistance du comportement**

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

4. La typologie des motivations

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.⁵

4.1. 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 intéresser 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.

4.2. 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.

⁵ MUCHA Laura : « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université Reims, 2010, p11

Chapitre II : la motivation au travail

4.3. 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.

4.4. 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 certain 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.

5. Les sources de la motivation

Etre motive, c'est essentiellement avoir un objectif, décider 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 :⁶

5.1. La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

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

⁶La motivation du personnel, master management des ressources humaines.

Chapitre II : la motivation au travail

5.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit ; le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

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

Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées. Si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèques (elle aime son travail, se sent valorisée), en changeant certaines conditions extrinsèques comme le milieu de travail, on peut modifier son niveau de motivation.

Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toute autre forme de motivation extrinsèque « tue » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention de ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant des bonbons à quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompense.

6. Les techniques de motivation des salariés au sein d'une entreprise

L'organisation doit mettre en place 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.

A. Les mesures financières

➤ **La rémunération** : est le premier facteur de motivation, c'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

B. Les mesures de motivation non financières

➤ **Motiver en créant un sentiment d'appartenance** :

La motivation non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe .elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

Chapitre II : la motivation au travail

➤ ***Motiver par une bonne gestion de carrière :***

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

➤ ***Motiver par le dialogue social :***

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

Chapitre II : la motivation au travail

Section 2 : Les principales théories de la motivation

La motivation des salariés est un élément essentiel de la réussite des entreprises. Depuis les travaux de Campbell et al (1990) la taxinomie des théories de motivation au travail. Kanfer(1990) regroupe des théories de motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobiles et valeurs de l'individu examinant les déterminants personnels situationnels du comportement.

1. Les théories du contenu

Ces théories ont pour objet d'énumérer de définir et de classifier les forces qui incitent un individu à adopter un comportement.⁷

1.1. La théorie d'Elton Mayo

E. Mayo est 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.

1.2. Les théories des besoins de Maslow

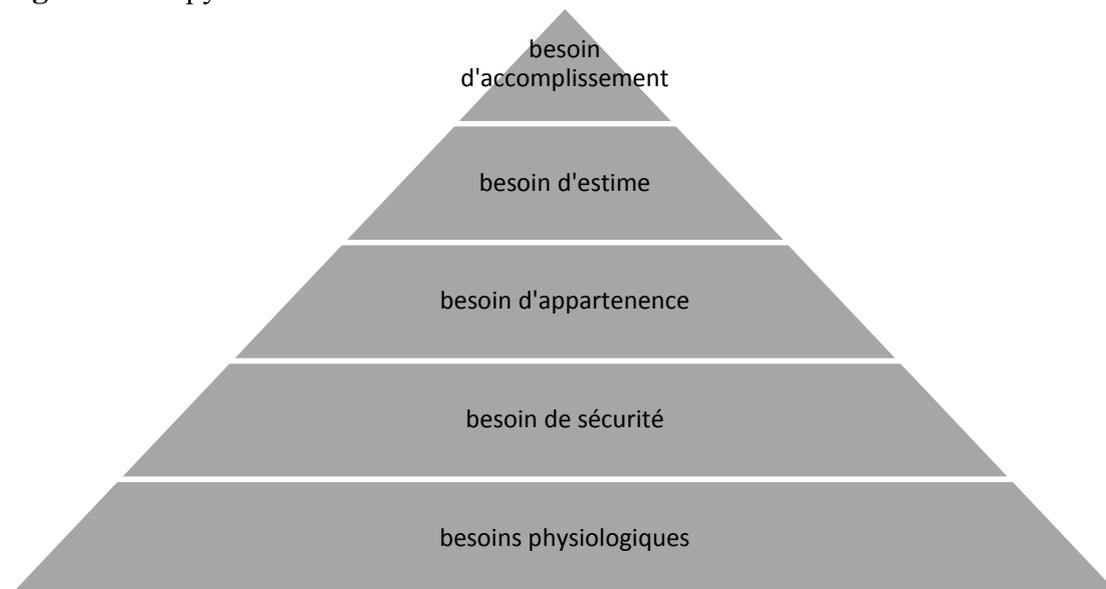
Les théories des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. Maslow développe le premier modèle théorique, il propose une théorie de hiérarchie des besoins. Maslow observe que l'individu hiérarchise ces besoins et une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide.

⁷ Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, l'université Reims, 2010,

Chapitre II : la motivation au travail

Figure 2 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : Mucha L., « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel, l'université Reims, 2010, P20.

A. Les besoins physiologiques

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

B. Les besoins de sécurité

Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

C. Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe

Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

D. Les besoins d'estime, de respect et de confiance

Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

E. Les besoins d'accomplissement

Selon Maslow, ce besoin est le personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir.

Chapitre II : la motivation au travail

1.2. La théorie bi-factorielle de Herzberg

La théorie bi-factorielle affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Il a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

A. Les facteurs d'hygiène

Sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail (bruit, chaleur...). Ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation).

B. Les facteurs de motivation (Satisfaction)

Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu, sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité, la promotion.

Pour Herzberg, l'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien un point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches. Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

Chapitre II : la motivation au travail

1.3. Théorie X et Y (MC Gregor)

Les théories X et Y sont des théories développées au cours des années 1960-1970 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. Elles présentent la motivation des employés tels qu'elles sont perçues par les gestionnaires.

A. la théorie X

Considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera de s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

B. la théorie Y

Considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les

Chapitre II : la motivation au travail

rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

2. Les théories du processus

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

2.1. Théorie de V.I.E (VROOM)

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom(1964), Porter et Lawler en 1968. Le système V.I.E. est une appellation commode pour retenir 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 probabilités 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 qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.⁸

A .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 tenue de ses propres capacités, il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ces responsabilités d'atteindre un but donné, dès 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, les outils et le matériel nécessaires, de l'aide adéquate des collègues ou des supérieurs.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

B. L'instrumentalité (l'utilité)

AUBERT (2002) définit « l'instrumentalité comme la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense ;abondant dans le même sens ,MAUGERI(2004)

⁸ Etienne SERUPIA SEMUHOZA : « Théories de la motivation au travail » édition l'Harmattan, paris, 2009, p79

Chapitre II : la motivation au travail

soutient que l'effort fait par l'individu pour accomplir un travail dépend des attentes qu'il possède à l'égard de son travail et des 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 voit 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.

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

C. La valence (valeur)

C'est la valeur attribué par l'individu à la conséquence de son action ou la caractérisation effective attachée aux résultats des activités ou bien c'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

2.2. La théorie de l'équité de J.S. 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 ».

Chapitre II : la motivation au travail

- **La rétribution** peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) 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 biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

Selon la théorie d'ADAMS la justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou des salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin 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. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. 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.

2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. La théorie de la fixation des objectifs 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 Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

Chapitre II : la motivation au travail

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

- **CLARTE**

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 cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.

- **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.

- **FEEDBACK**

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

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. 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**

Section 3 : Les facteurs de motivation et de démotivation des femmes au travail

1. Les facteurs de motivation de la femme au travail

Les inégalités entre les femmes et les hommes se sont réduites, historiquement sur le marché du travail, dans la famille, à l'école. Ces progrès méritent d'être soulignés, l'égalité de droit ne conduit pas encore à une égalité de fait.

Chapitre II : la motivation au travail

Les femmes salariées sont motivées à leur travail par divers facteurs dont on peut citer :

1.1. L'autonomie financière

Les femmes ont investi le marché de travail pour leur volonté d'indépendance financière, d'indépendance tout court, les a conduites, à partir des années 60 à s'insérer dans les études et dans l'emploi bien plus massivement qu'elles ne l'avaient fait auparavant. Les femmes sont devenues partie intégrante dans la population active et dans la croissance économique.

1.2. Le salaire

Les salaires, les primes, les pensions de retraite reflètent l'insertion des femmes comme tous les salariés sur le marché du travail.

1.3. La stabilité

La majorité des femmes sont bien insérées dans le marché de travail, ont des emplois stables qu'elles peuvent choisir et faire évoluer, même si elles sont discriminées en salaires, progression de carrières, etc....

1.4. Les structures familiales

1.5. La culture de la société

Plus que les activités de la vie familiale, la femme cherche à avoir des responsabilités en dehors de la maison et leur place dans la société moderne, elle veut être appartenir et intégrer dans la population active, marquer son existence par l'exploitation de son savoir, savoir faire, compétence, par contribution dans le développement de la nation en général de la société particulièrement, elle cherche aussi à s'impliquer dans la prise des décisions.

1.6. Les conditions de travail

Pour les femmes il est important d'avoir un ensemble de moyenne matérielle et climat social en interne de qualité, car un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariées 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, et ça permet aussi de générer de bonnes relations internes et externes.

1.7. L'ambiance de travail

L'amélioration de ce paramètre l'ambiance de travail entre les collaborateurs mais également avec la hiérarchie peut conduire à améliorer le niveau de motivation. La liberté de

Chapitre II : la motivation au travail

parole, la participation à la décision comporte différents niveaux, mais même à son niveau plus bas elle suppose à véritable engagement de l'employé.

1.8. Développer les compétences

L'organisation des actions d'apprentissage pour permettre à des femmes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. D'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

1.9. Motiver en créant un sentiment d'appartenance

Créer un sentiment d'appartenance, renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe, promouvoir des relations affectives.

1.10. La promotion

La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

2. Les obstacles sur le lien de travail

L'activité des femmes fait toujours débat en Algérie, comme dans beaucoup de pays du monde, autrement on trouve que l'activité des femmes en Algérie est face aux différents obstacles.

Dans la mesure où le principe d'égalité de traitement implique une analyse des pratiques d'emploi, qui tant au niveau du marché du travail qu'au sein des organisations et des entreprises, contribuent à la construction des inégalités hommes-femmes c'est ce qu'ont appelle le plafond verre.

Le plafond de verre se définit comme l'ensemble des barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains poste de management ,non pas du fait d'un déficit d'aptitude ,mais uniquement du fait de leur genre cette expression suppose qu'il existe des niveaux au-dessous desquels les femmes sont capable d'avancer hiérarchiquement et au-dessus desquels elles ne peuvent plus progresser.les hommes rencontrent aussi plus d'obstacles quand ils évoluent dans la hiérarchie , mais l'idée de plafond de verre est que ces obstacles se multiplient pour les femmes⁹. La réalité de plafond verre par les données suivant les femmes n'occupent que 1 à 3 pour cent des postes de direction dans les plus grandes entreprises du monde. Pour celles qui sont victimes de discrimination raciale, le pourcentage est encore plus

⁹ Cornet Annie, op cit, p 106

Chapitre II : la motivation au travail

faible, seuls huit pays ont une femme chef d'Etat ; les femmes ne représentent que 13% des parlementaires du monde et 21 pays ont une femme comme Vice Chef d'Etat. Bien que les femmes représentent près de 40% des membres des syndicats à l'échelle mondiale, 1% seulement des dirigeants syndicaux sont des femmes.¹⁰

Les inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail constituent un facteur de précarité et de démotivation pour les femmes.

Les inégalités de genre sont particulièrement saillantes dans le monde du travail. C'est notamment le cas au niveau des salaires, les femmes continuant d'être moins bien rémunérées que leurs homologues masculins, mais aussi en ce qui concerne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le revenu salarial des femmes est inférieur de 24 % à celui des hommes en 2014, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Si les inégalités se réduisent légèrement (elles étaient de 27 % en 1995), elles restent très marquées parmi les cadres et les hauts revenus.

Les femmes ont atteint des professions plus prestigieuses, elles ont réussi à avoir des postes dits « masculins ». Cependant, si certaines femmes actives atteignent des métiers rentables et haut placés, d'autres, la majorité, n'ont pas pu réussir dans le système de formation nécessaire pour accéder à un secteur rentable, elles ont dû se tourner vers des emplois moins qualifiés. Dans les emplois du secteur tertiaire elles sont 87% pour 60% d'hommes.

Aujourd'hui, il y a une bipolarisation qui s'est mise en place, avec d'un côté les femmes dans le tertiaire de l'autre celles qui parviennent aux emplois qualifiés. Malgré le fait que les femmes aient un bon niveau au niveau de la scolarité, la différence est considérable entre le diplôme et l'obtention d'un emploi qualifié. On dit qu'elles sont victimes du « plafond de verre », une frontière magique qui leur permet très rarement d'atteindre les hauts postes tandis que les hommes sont confrontés à une « paroi de verre », ils atteignent facilement les postes les plus hiérarchiques et les plus rentables. On voit donc le blocage auxquelles les femmes se confrontent.

Elles accèdent, à cause des filières choisies préalablement et aux études supérieures s'inscrivant dans la lignée de ces filières, à des postes et à des secteurs peu rentables et sont plus touchés par l'inactivité, le chômage, le temps partiel... Ainsi, elles mettent plus de temps pour accéder à un poste haut placé. Les discriminations constatées en début de carrière sont encore plus nettes à l'issue de la vie active. En raison des différences de carrières, les femmes partent en moyenne à la retraite un an plus tard que les hommes, avec des droits à la retraite

¹⁰ Rapport : femmes et marché de travail, p 19,27/11/2019

Chapitre II : la motivation au travail

inférieurs de 42 %. L'Insee note toutefois que les droits conjugaux et familiaux (pension de réversion, par exemple) permettent de réduire cet écart à 26 % en moyenne.

Conclusion

La motivation au travail est une notion assez riche et qui a une très grande importance dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En effet, il est très utile aux dirigeants d'entreprise d'avoir des équipes de travail motivées. Cela peut contribuer à l'amélioration du travail accompli dans de telles conditions contrairement à une situation où les ressources humaines manquent de motivation au travail. Ainsi, nous avons vu que la motivation a diverses sources (intrinsèque et extrinsèque).

De ce fait, les dirigeants d'entreprises ne peuvent pas se baser uniquement sur des mesures de motivation financières, car il faudrait nécessairement les renforcer par des mesures non financières. En effet, il ne suffit pas d'essayer de stimuler les ressources humaines uniquement par des augmentations de salaire, car d'autres éléments sont très importants aux yeux des employés de l'entreprise.

Sur le plan théorique, nous avons également pu constater la richesse des contributions des théoriciens. En effet, diverses conceptions relatives aux besoins et aux motivations des ressources humaines sont développées par les auteurs.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Introduction

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

La wilaya de Tizi-Ouzou est une des plus grandes institutions de T-O. Elle emploie un nombre important de fonctionnaires dans ces différents services. La gestion d'un tel effectif est une tâche qui est extrêmement difficile à plusieurs niveaux. Plus particulièrement les questions relatives à la motivation des femmes fonctionnaires.

Ainsi, l'objectif de notre étude est de voir la perception de cette catégorie d'employés par rapport aux différents facteurs qui peuvent avoir un effet sur le degré de leur motivation au travail.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en deux sections, dont la première section résume une présentation de l'organisme et la méthodologie suivie sur le terrain, la deuxième section résume l'interprétation des résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Contexte, objectifs et méthodologie de l'enquête

Pour étudier les facteurs de motivations des femmes au travail, nous avons opté pour une approche qualitative. Pour cela, nous avons effectué un stage pratique au niveau des services de la Wilaya de Tizi-Ouzou pendant la période allant du mois d'Avril vers le mois d'Octobre 2019.

L'objectif de notre enquête est d'analyser certains facteurs qui ont une relation avec la motivation au travail. Ainsi, les femmes fonctionnaires de la wilaya de Tizi-Ouzou effectuent des tâches au quotidien, dans une certaine atmosphère de travail et pour une rémunération donnée. Nous nous sommes intéressées à cette catégorie d'employées, car très peu étudiée. Aussi, ce sont des fonctionnaires et leur motivation relève du domaine du management public qui est également très peu étudié. En fait, il est plus difficile de motiver des fonctionnaires qui sont dans un service public que des employés appartenant à une entreprise qui est orientée vers la rigueur du marché et la rentabilité et le profit. Pour le service public, il n'en est pas de même, car il s'agit de services gratuits ou quasi-gratuits.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Dans un premier temps, nous avons pu obtenir des entrevues avec quelques responsables des services de la Wilaya. Ceux-ci nous ont accordé des interviews à diverses occasions. Le but étant d'avoir une vue d'ensemble sur la situation de l'emploi concernant les femmes comme fonctionnaires dans la wilaya. Dans un second temps, il s'agissait d'avoir une idée sur la possibilité d'en choisir un échantillon pour lequel nous pourrions administrer un questionnaire.

En ce sens, nous avons pu distribuer des questionnaires pour un ensemble de femmes fonctionnaires des services de la Wilaya. Celles-ci ont eu à répondre librement après avoir reçu le questionnaire. En fait, l'administration du questionnaire en face-à-face n'était pas possible eu égard à divers facteurs, tels que le manque de temps pour les femmes de l'échantillon pendant les heures de travail, ou même la réticence de certaines d'entre-elles. Nous leur avons alors accordé un délai allant d'une semaine à une quinzaine de jours.

Le questionnaire est structuré en diverses thématiques qui concernent les conditions de travail, l'ambiance au travail, la rémunération, etc.

Nous avons distribués 57 questionnaires pour les femmes fonctionnaires et on a pu recueillir au total 22 questionnaires que nous avons jugé exploitables, car correctement remplis par les femmes de l'échantillon.

Une fois collectés, les questionnaires ont été traités à partir du logiciel Microsoft Excel, qui nous a permis d'effectuer des tris à plat, et faire ressortir divers graphiques que nous avons tenté ensuite d'analyser.

2. Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou

La wilaya est une collectivité territoriale de l'Etat, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est un espace de mise en œuvre solidaire des politiques publiques et de la concertation entre les collectivités territoriales et l'Etat. Elle concourt avec l'Etat à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la protection de l'environnement ainsi que à la protection, la promotion et l'amélioration du cadre de vie des citoyens. Elle intervient dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi ; la wilaya a un nom, un territoire et un Chef-lieu. Sa devise est « par le peuple et pour le peuple », elle est créée par la loi.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

2.1. L'organisation de la wilaya de tizi ousou

- La wilaya est dotée de deux organes :
 - Assemblée populaire de wilaya ;
 - le wali.
 - le cabinet.
 - La direction de la réglementation et des affaires générales
 - La direction de l'administration locale.
 - Le secrétariat général.
 - L'inspection générale.

1. L'ASSEMBLEE POPULAIRE DE WILAYA

La wilaya est dotée d'une Assemblée élue au suffrage universel, dénommée Assemblée populaire de wilaya. Elle est l'organe délibérant de la wilaya.

L'Assemblée populaire de wilaya dispose d'un bureau, composé membres suivants :

- Le président de l'Assemblée populaire de wilaya,
- Les vice-présidents de l'Assemblée populaire de wilaya, membres ;
- Les présidents des commissions permanentes, membres.

L'Assemblée populaire de wilaya élit, pour son fonctionnement, lors de chaque session, sur proposition de son président, un bureau composé de deux(2) à quatre (4) membres.

2. LE WALI

Des pouvoirs du wali au titre de la représentation de la wilaya

Le wali veille à la publication et à l'exécution des délibérations de l'Assemblée populaire de wilaya. Le wali représente la wilaya en justice, élabore le projet de budget de la wilaya et en assure l'exécution, après son adoption par l'Assemblée populaire de wilaya.

Des pouvoirs du wali au titre de la représentation de l'Etat

Le wali est le représentant de l'Etat dans la wilaya. Il est le délégué du Gouvernement. Le wali anime, coordonne et contrôle l'activité des services déconcentrés de l'Etat chargés des différents secteurs d'activités, dans la wilaya, à l'exclusion : de l'action pédagogique et de la réglementation, dans le domaine de l'éducation, de la formation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, il est responsable du maintien de l'ordre, de la sécurité, de la salubrité et de la tranquillité publics.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

3. LE CABINET

Placé sous l'autorité directe du Wali, le cabinet assiste le Wali dans l'exercice de ses missions, sous la direction d'un chef de cabinet.

Il est chargé notamment,

- Des relations extérieures et du protocole.
- Des relations avec les organes de presse et d'information.
- Des activités du service des transmissions et du chiffre.

Le chef de cabinet est chargé de son organisation et de la répartition des tâches entre les attachés de cabinet, dont le nombre varie de 5 à 10 d'attachés.

4. LA DIRECTION DE LA REGLEMENTATION ET DES AFFAIRES GENERALES

La DRAG comportant 4 services structurés chacun en trois bureaux au maximum. Les services de la direction de la réglementation et de l'administration mettent en œuvre toutes mesures destinées à assurer l'application et le respect de la réglementation générale ainsi que toute action de nature à apporter un soutien logistique permettant le fonctionnement réguliers des services la wilaya.

Ils sont chargé notamment de :

- Veiller à l'application et au respect de la réglementation générale ;
- Assurer le contrôle de légalité des mesures réglementaires arrêtées au niveau local ;
- Organiser en liaison avec les structures et organismes concernés les opérations électorales et assurer la gestion administrative et élus communaux et de wilaya
- Veiller à la notification et centralisation l'ensemble des actes administratifs de wilaya ;
- Mettre en œuvre la réglementation relative à la circulation des personnes ;
- Instruire et suivre le contentieux de l'Etat et de la wilaya ;
- Engager et suivre les procédures de réquisition, ou de mise sous protection de l'Etat ;
- Préparer avec les autres services concernés le budget de fonctionnement et le budget d'équipement de la wilaya et en assurer l'exécution suivant les modalités arrêtées ;
- Etudier et développer toutes les actions de perfectionnement et de formation du personnels ;

5. LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION LOCALE

La DAL comportant quatre services structurés chacun en trois bureaux au maximum

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

- Réunir, analyser et diffuser toute documentation destinées à faciliter le fonctionnement régulier des services communaux ;
- Effectuer toute étude et analyse permettant à la wilaya et aux communes de consolider et optimiser leurs ressources financières ;
- Mettre en place, développer et mettre à jour les documents liés à la gestion du patrimoine de la wilaya ;
- Etudier et approuver les budgets et les comptes administratifs des communes et des établissements publics.

6. LE SECRETARIAT GENERAL

Le secrétariat général constitue la plus importante structure au niveau de l'administration générale de la Wilaya. Cette importance émane des attributions conférées par la réglementation en vigueur notamment en matière de coordination entre les différentes administrations du conseil de Wilaya.

Il est placé sous la responsabilité d'un secrétaire général, qui est chargé d'assister le Wali dans la mise en œuvre de ses missions et de le remplacer, en cas d'absence ou d'empêchement.

A. Ses missions

Sous l'autorité du Wali, le secrétaire général a pour mission de:

- Veiller et assurer la continuité de l'action administrative.
- Suivre l'action de tous les services de l'État implantés au niveau de la Wilaya.
- Coordonner les activités des directeurs de Wilaya et des structures chargées de la documentation, des archives et de la synthèse.
- Suivre l'action des organes et structures de la Wilaya.
- Animer et contrôler les structures chargées du courrier.

A ce titre, il est chargé de:

- Réunir, chaque fois que de besoin, un ou plusieurs membres du conseil de Wilaya concernés pour examiner des questions particulières entrant dans le cadre de la mise en œuvre du programme du conseil de Wilaya et tient le Wali informé du déroulement des travaux.
- Animer et veiller à l'exécution de l'ensemble des programmes d'équipement et d'investissement au niveau de la Wilaya.
- Initier, en collaboration avec les différents services concernés, les plans d'investissement de la wilaya et assurer le suivi de l'exécution.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

- Suivre l'exécution des délibérations de l'assemblée populaire de Wilaya et des décisions prises par le conseil de Wilaya.
- Faire une synthèse du rapport annuel sur le fonctionnement et les activités des services de l'État dans la Wilaya.
- Organiser et préparer, en coordination avec les membres du conseil de Wilaya concernés, les réunions de ce dernier dont il assure le secrétariat.
- Faire procéder à la mise à jour des plans d'organisation et d'intervention des secours de la Wilaya et en coordonner l'exécution.
- Assurer la présidence du comité des marchés de la Wilaya.
- Présider les commissions et comités à caractère administratif et technique institués par les lois et règlements.
- Arrêter toute mesure, avec les services concernés, tendant à promouvoir la formation administrative et le perfectionnement des personnels.
- Constituer et gérer le fonds de documentation et d'archives de la Wilaya.

B. Son organisation

Pour mener à bien ses missions et exercer avec efficacité ses attributions, le secrétariat général est composé de trois (03) services subdivisés en bureaux, comme indiqué ci-dessous:

1. Le service de la coordination et de l'organisation

Composé des trois (03) bureaux suivants:

- Le Bureau des marchés.
- Le Bureau de la coordination.
- Le bureau de l'organisation.

2. Le service de la documentation et de la synthèse

Il comprend les deux (02) bureaux ci-dessous:

- Le bureau de la documentation et de la banque de données.
- Le bureau de la synthèse.

3. Le service des archives

Organisé en deux (02) bureaux, à savoir:

- Le bureau de l'information et de l'assistance.
- Le bureau de la conservation.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

7. L'INSPECTION GENERALE

L'Inspection générale de la Wilaya est régie par le décret exécutif n°94-216 du 23/07/1994. Son champ d'intervention couvre l'ensemble des organes, structures et institutions déconcentrés et décentralisés sous tutelle du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales.

Elle est chargée d'une mission générale et permanente d'évaluation de l'activité des organes, structures et institutions cités plus haut. Elle doit aussi respecter la législation et de la réglementation en vigueur applicables aux missions et activités des structures, organes et institutions concernées.

Elle est, en outre, habilitée à effectuer, à la demande du Wali, toute enquête motivée par une situation particulière se rapportant aux missions et activités des organes, structures et institutions visés à l'article 1er ci-dessus. L'inspection générale est dirigée par un inspecteur général assisté de deux (02) à trois (03) inspecteurs adjoints¹.

¹ Décret exécutif n° 94-217 du 23 juillet 1994 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services réglementation, des affaires générales et de l'administration locale, JO n° 48

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Section 2 : Les résultats de l'enquête

Cette section nous permettra à présenter les résultats qui nous avons pu obtenir à partir de notre étude par questionnaire auprès d'un échantillon de femmes fonctionnaires de l'APW de Tizi-Ouzou.

Nous allons alors procéder à la vérification des hypothèses que nous avons avancés en problématique.

1. Interprétation des résultats

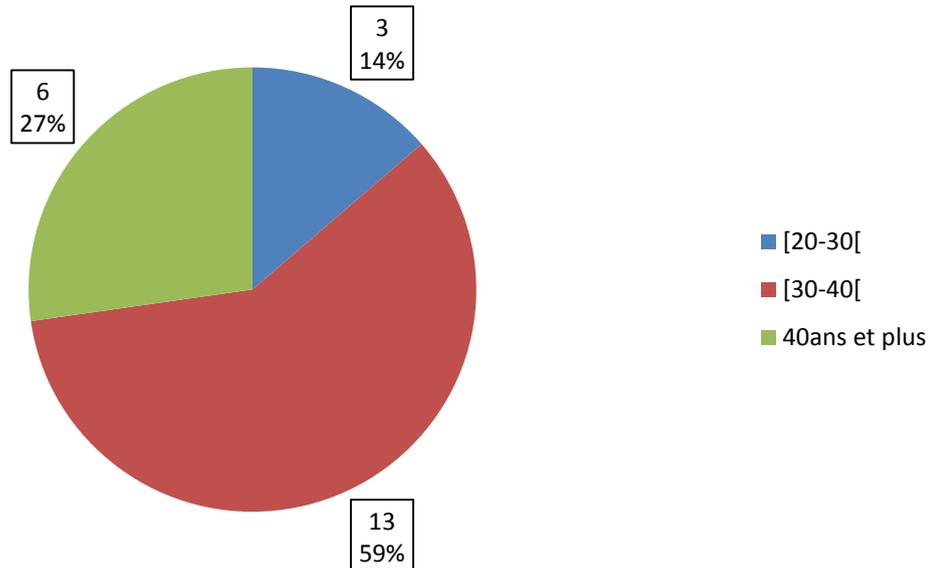
1.1. Les données personnelles :

Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	pourcentage
[20-30[3	13,63
[30-40[13	59,09
40ans et plus	6	27,27
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°03 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



Les données de terrain montrent que 59,09% des salariés sont des adultes âgés entre [30-40[, suivis de la catégorie âgées de 40 ans et plus avec un pourcentage de 27,27%, et un taux très bas par rapport à la catégorie âgées de [20-30[avec un pourcentage de 13,63%.

Nous constatons a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des jeunes qui se caractérisent par l'implication et la stabilité.

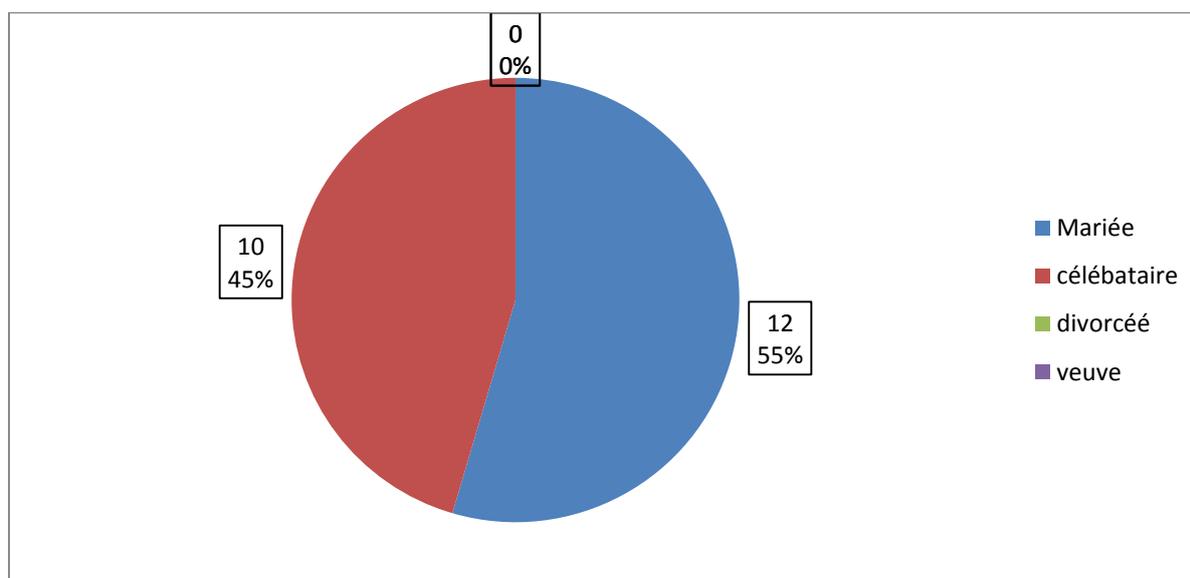
Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Tableau n°06 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	pourcentage
Mariée	12	54,54
Célibataire	10	45,45
Divorcée	0	0
Veuve	0	0
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°04 : représente la répartition de l'échantillon selon la situation familiale



Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui des fonctionnaires mariées avec un taux de 54,54 % contre 45,45% des fonctionnaires célibataires, 0% divorcée et veuve. Donc, on peut déduire que la majorité des travailleuses sont mariées, ce qui démontre la stabilité du personnel de la wilaya et l'intérêt de faire un développement de leurs compétence et donc de leurs carrières.

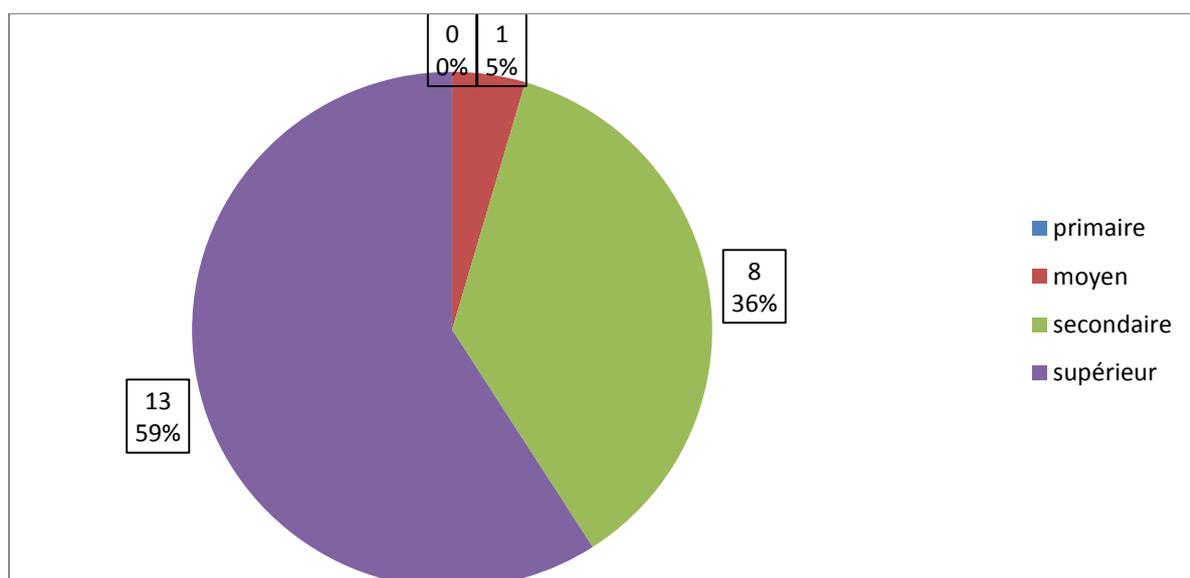
Tableau n°07 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	fréquence	pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	1	4,54
Secondaire	8	36,36
Supérieur	13	59,09
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°05 : représente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Les données de notre échantillon dévoilent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaire (supérieur) avec un pourcentage de 59,09%, suivi de 36,36% d'éléments de niveau secondaire, et 1/22 soit 4,54% qui a un niveau moyen, et aucune fonctionnaire de niveau primaire.

D'après les résultats de ce tableau, il indique que la wilaya de Tizi-Ouzou exige un niveau d'instruction élevé à la raison de l'utilisation de la haute technologie adopté par la wilaya. Donc on peut déduire que la majorité ont un niveau universitaire et on peut expliquer cela par l'existence de personnes qui occupent des postes de travail nécessitant un niveau d'instruction très élevé.

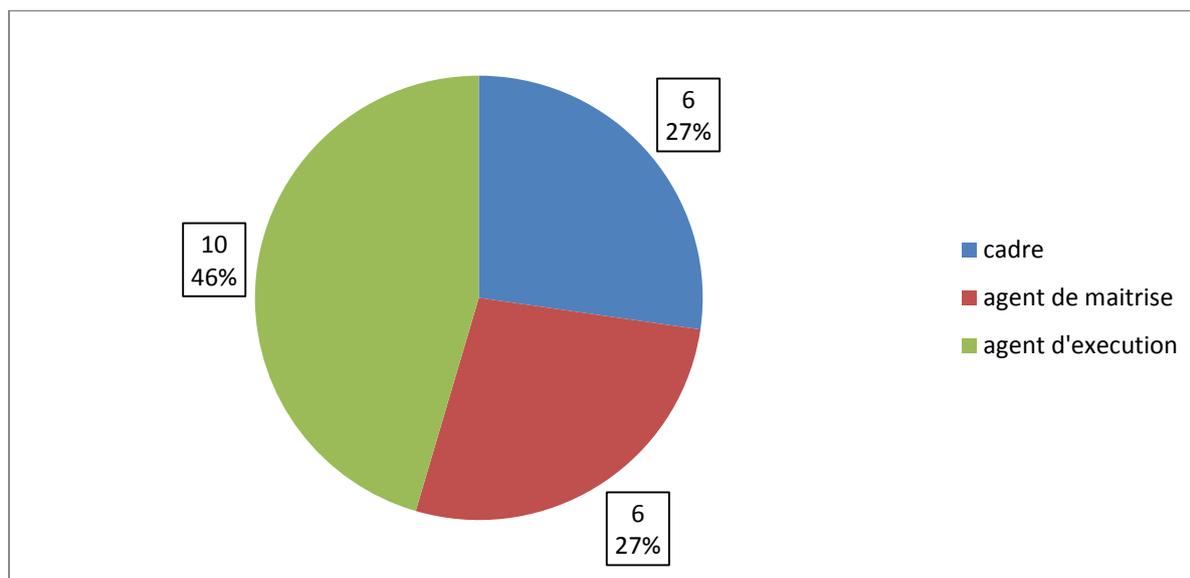
Tableau n°08 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	6	27,27
Agent de maîtrise	6	27,27
Agent d'exécution	10	45,45
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°06 : représente la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Selon les données du tableau ci-dessus, on remarque que la catégorie des agents d'exécutions occupe une place importante dans notre échantillon avec un taux de 45,45%, suivi de 27,27% des agents de maîtrises ainsi les cadres avec un même taux de 27,27%.

On déduit que le nombre du personnel le plus élevé sont les agents d'exécutions que celui des agents de maîtrises et des cadres.

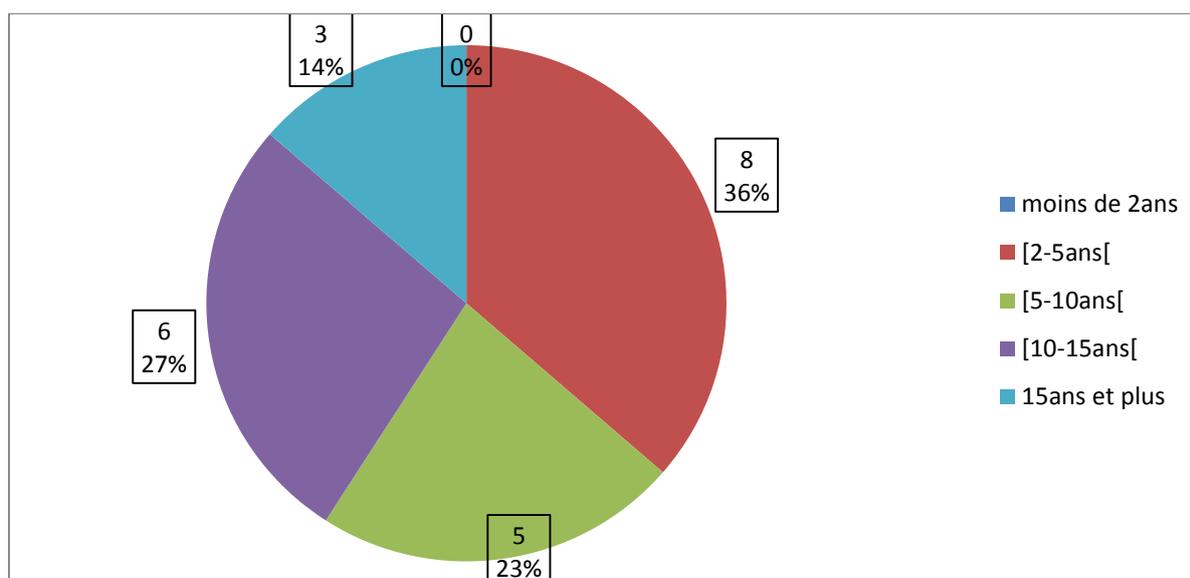
Tableau n°09 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	pourcentage
moins de 2ans	0	0
[2-5ans [8	36,36
[5-10ans [5	22,72
[10-15ans [6	27,27
15ans et plus	3	13,63
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°07 : représente la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



D'après le tableau n°9 qui repartitionne les effectifs selon l'ancienneté, on constate que 36,36% ont une ancienneté de 2-5ans suivis directement de 27,27% qui ont une ancienneté de 10-15ans ainsi 22,72% ont une ancienneté de 5-10ans, alors qu'un tiers de 13,63% représente la catégorie de 15 et plus d'expérience et enfin 0% pour celles de moins de 2ans d'ancienneté.

On constate que la majorité du personnel qui a l'expérience de 2-5ans est la plus dominante au sein de la wilaya et en deuxième position on trouve la catégorie de 10-15ans ainsi la catégorie de 5-10ans en troisième position et la minorité de 15ans et plus.

Donc, on constate que la majorité du personnel ont une expérience moyenne (2-5ans), qui sont principalement des jeunes, et delà est un élément positif si les responsables se tiennent positifs de la volonté de ces jeunes.

1.2. Les données professionnelles :

Question n°6: Etes-vous motivé dans votre travail ?

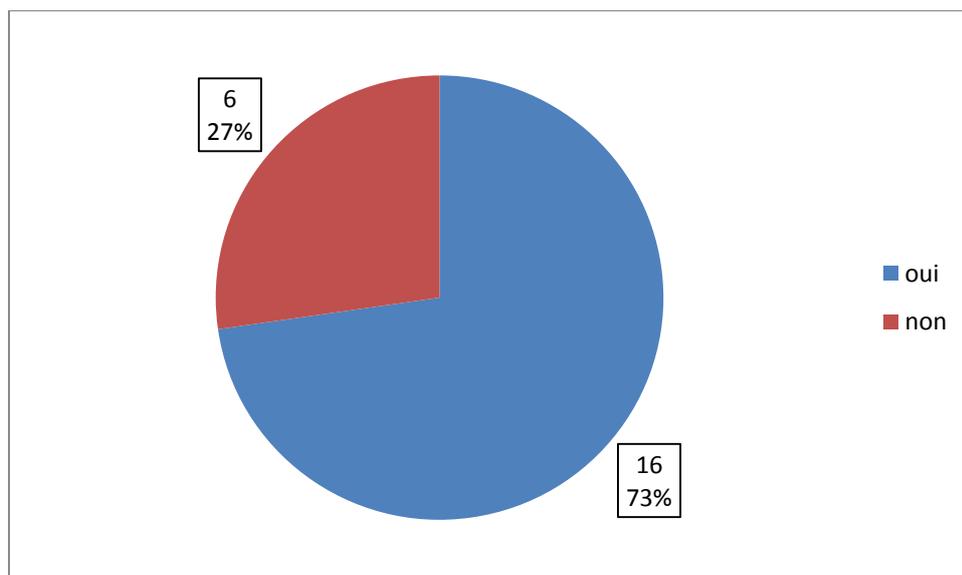
Tableau n°10 : répartition de l'échantillon selon leur motivation au travail

Motivation au travail	fréquence	pourcentage
oui	16	72,72
non	6	27,27
total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°08 : représente la répartition de l'échantillon selon leur motivation au travail



Le tableau ci-dessus nous montre que 72,72% des enquêtées sont motivées dans leurs travail, par contre, 27,27% des enquêtées ne sont pas motivées.

On déduit donc, que la majorité des enquêtées sont motivées donc ya aucun obstacle ni de mauvaises conditions de travail. Ainsi toutes les fonctionnaires sont satisfaites de leur poste de travail.

Question n°7 : Est-ce-que vous êtes satisfaite dans votre poste de travail ?

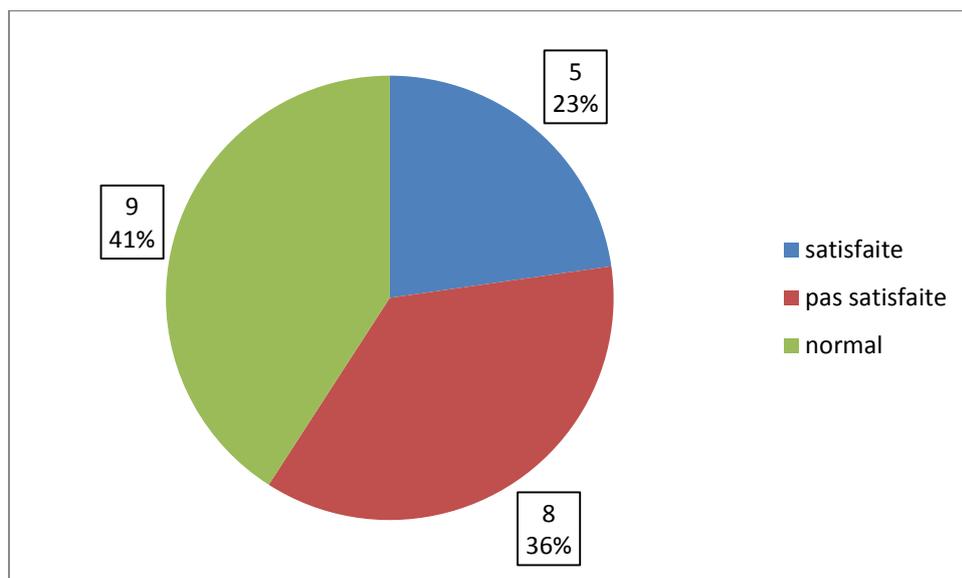
Tableau n°11 : Le taux de satisfaction des femmes dans leur poste de travail

Satisfaction de poste de travail	fréquence	pourcentage
Satisfaite	5	22,72
pas satisfaite	8	36,36
Normal	9	40,9
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°09 : représentation graphique le taux de satisfaction des femmes dans leur poste de travail



Les données de notre échantillon dévoilent que 41% des enquêtées qu'elles sont ni pour ni contre leur poste de travail, elles répondent par normal ; 36% des femmes enquêtées ne sont pas satisfaite, tandis que la minorité sont satisfaites de leur poste de travail avec un taux de 23% soit 5cas aiment leur travail.

On déduit que la majorité n'aiment pas vraiment leurs travail entre normal et pas satisfaite, il le trouve pas motivant ou bien leur compétence dépasse ce poste, par contre la minorité sont satisfaites dans leur poste de travail

Question n°8 : Que pensez-vous au travail que vous effectuez ?

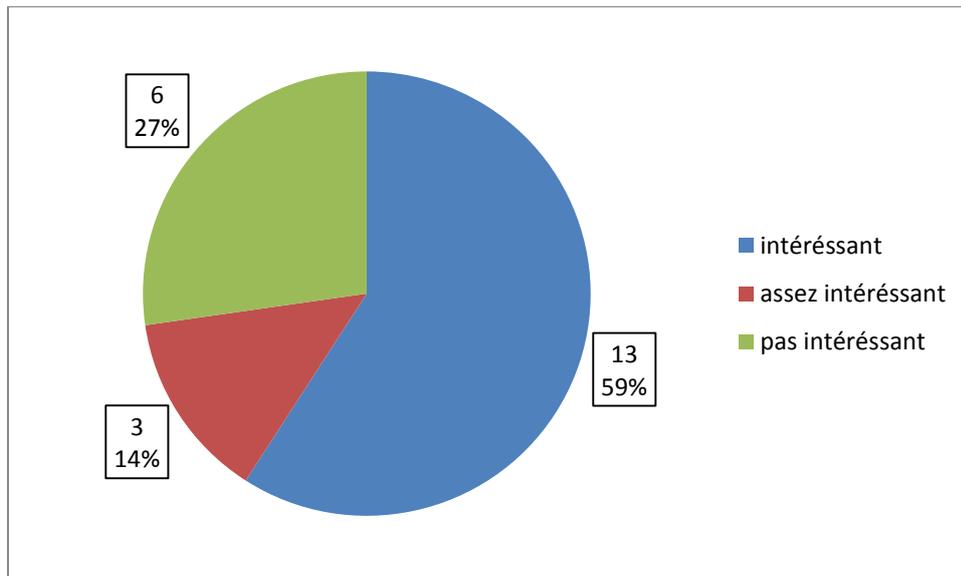
Tableau n°12 : l'importance de travail effectué

Importance de travail	fréquence	pourcentage
intéressant	13	59,09
assez intéressant	3	13,63
pas intéressant	6	27,72
total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°10 : représentation graphique l'importance de travail effectué



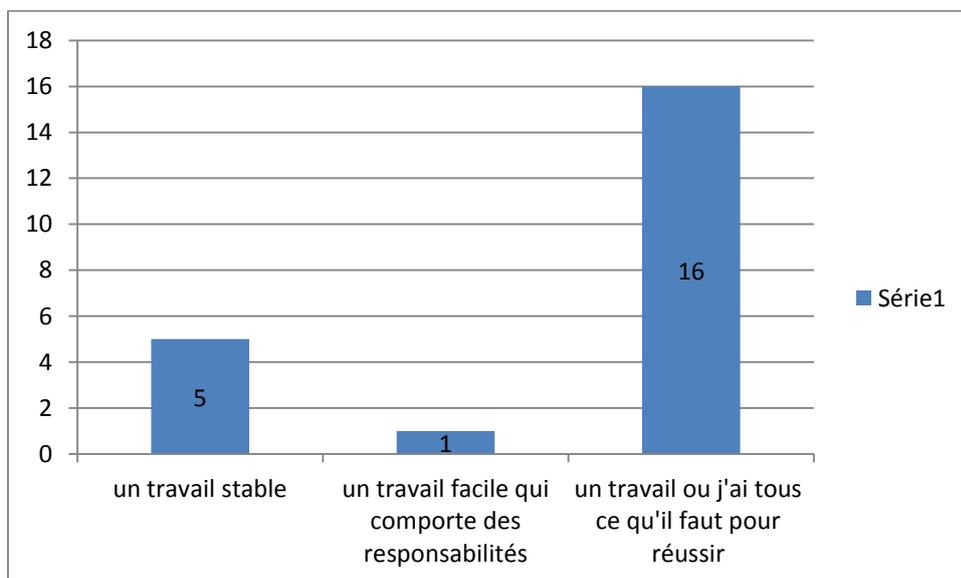
Question n°9 : Selon votre point de vue, quel genre de travail vous motive le plus ?

Tableau n°13 : répartition de l'échantillon selon le genre de travail qui motive le plus

Genre de travail qui motive plus	fréquence	Pourcentage
un travail stable	5	22,72
un travail facile qui comporte des responsabilités	1	4,54
un travail ou j'ai tous ce qu'il faut pour réussir	16	72,72
total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°11 : représentation graphique le genre de travail qui motive le plus



Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

D'après les résultats de tableau, certains vont avoir plus que tout besoin, de se sentir libres et autonomes. Ce qui les motivera, c'est un travail dans lequel trouveront tous ce qu'il faut pour réussir avec un pourcentage de 72,72%, avec beaucoup de souplesse dans leurs méthodes et horaires ; la minorité des femmes soit 5 cas avec un tau de 22,72% préfèrent un travail stable, et un seul cas recensé préfère un travail facile mais qui comporte des responsabilités.

On déduit que, la majorité des femmes interrogées préférant avoir moins de responsabilités et plus d'autonomie.

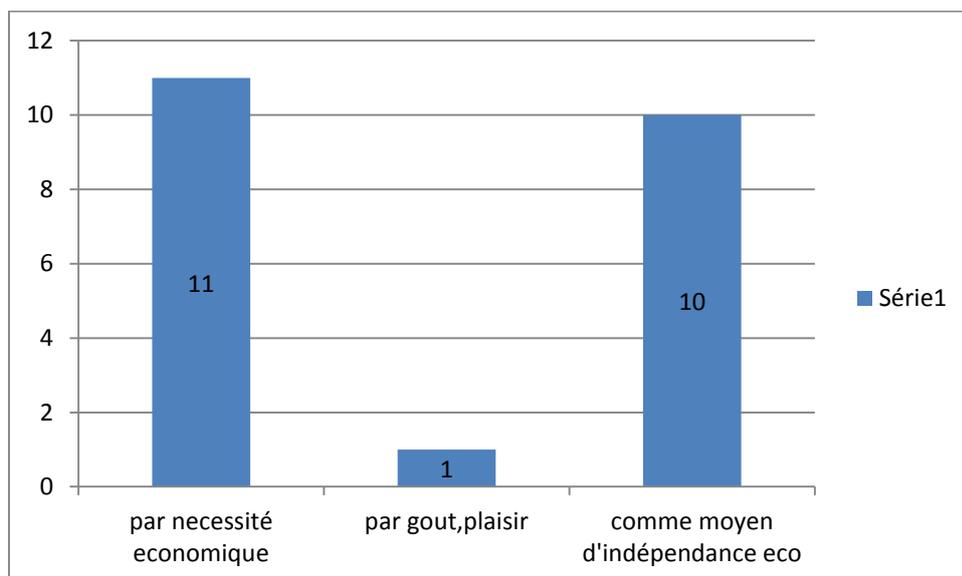
Question n°10 : Pourquoi travaillez-vous ?

Tableau n°14: répartition de l'échantillon selon la nécessité de travailler chez les femmes fonctionnaires

Réponses	Fréquence	pourcentage
par nécessité économique	11	50
par gout, plaisir	1	4,54
comme moyen d'indépendance économique	10	45,45
total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°12 : représentation graphique la nécessité de travailler chez les femmes fonctionnaires



Nous avons posé la question « Pourquoi travaillez-vous? » à notre échantillon, et les résultats ont été les suivants :

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

La moitié (50%) déclare travailler « par nécessité économique ». en fait, elles considèrent le travail comme moyen de sortie de la misère sociale. Ainsi, elles travaillent essentiellement pour percevoir un salaire qui leur garantit un niveau de vie décent.

Une autre partie de la population (10 des cas étudiés) déclarent travailler pour être indépendantes économiquement. Ainsi, le travail leur permet d'avoir un salaire et ne pas dépendre d'autrui dans leur vie quotidienne, ce qu'elles désignent alors comme « comme moyen d'indépendance économique ».

Rares sont les femmes qui aiment leur travail, ou le considère comme source de « gout, plaisir ». Un cas seulement est recensé.

Dans l'ensemble, les femmes cherchent plus à être à l'abri du besoin en travaillant, comme objectif prioritaire et accessoirement comme moyen d'indépendance économique.

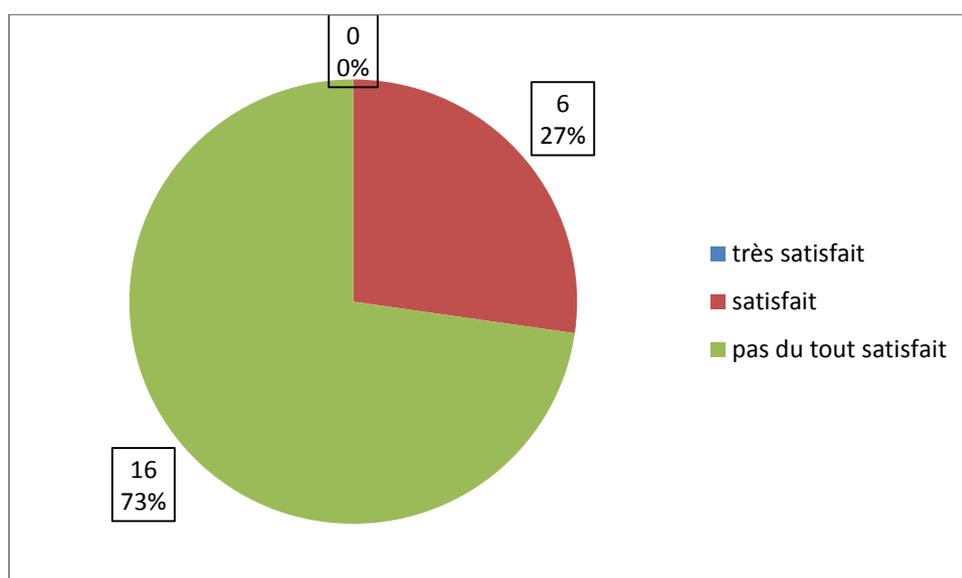
Question n°11 : le système de rémunération de votre organisme est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Tableau n°15 : répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction de système de rémunération

Système de rémunération	fréquence	pourcentage
très satisfait	0	0
satisfait	6	27,27
pas du tout satisfait	16	72,72
total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°13 : représentation graphique le taux de satisfaction de système de rémunération chez les femmes fonctionnaires



Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Le tableau n°15, montre que 73% des femmes enquêtées se disent que ne sont pas du tout satisfaites de système de rémunération pratiquer au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que un pourcentage de 27% soit 6 cas sont satisfaites, tandis que 0% des enquêtées n'est très satisfaites.

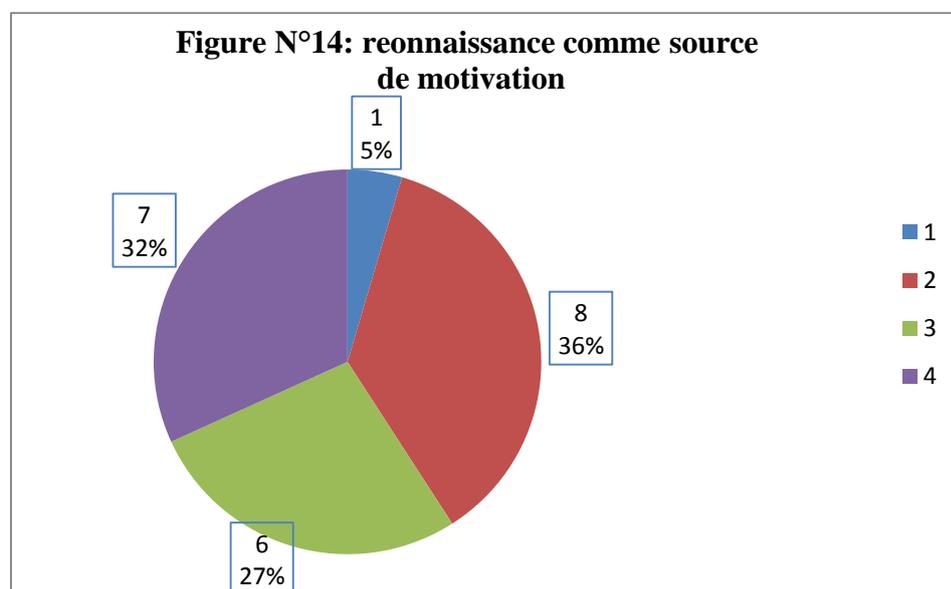
On distingue que, la totalité des femmes fonctionnaires ne sont pas de tout satisfaites de système de rémunération et ne les motivent pas, car cela ne remplis pas leur besoins financière et n'arrivent même pas à combler leurs efforts fournis ;

Question n°12 : Veuillez classer les 4 types d'incitations ci-dessous selon le type qui vous motive le plus ?

Tableau n°16 : classement de critère reconnaissance :

reconnaissance	fréquence	pourcentage
1	1	4,54
2	8	36,36
3	6	27,27
4	7	31,81
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain



Le critère « reconnaissance » des efforts concédés au travail est très différemment considéré par les femmes interrogées. Ainsi, une partie représentant 36,36% de la population interrogée le classe en seconde position. Celles-ci le considèrent donc comme très important. Plus les responsables hiérarchiques se montrent reconnaissant de leurs efforts u travail, et plus

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

elles se sentent important et très motivées au travail. Cependant, un seul cas seulement l'a classé en première position. Donc très peu de femmes considèrent que ce critère comme prioritaire.

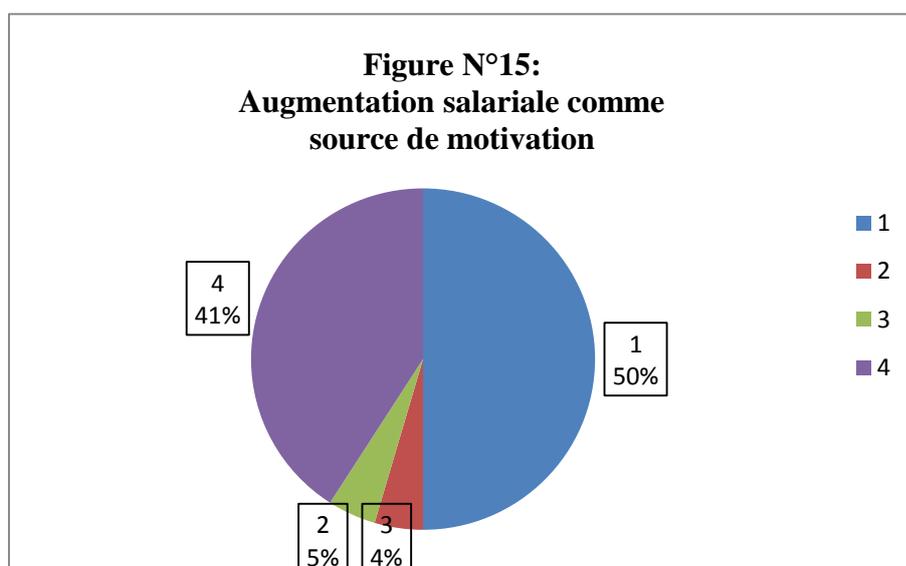
Plusieurs femmes classent ce critère comme secondaire avec très peu d'influence sur leur motivation au travail. En effet, 31,81 % (07 des cas étudiés) le relèguent à pratiquement la dernière position.

D'après ces résultats, il apparaît donc que la reconnaissance du travail accompli par les responsables hiérarchiques est un critère qui occupe globalement une position intermédiaire mais qui demeure important aux yeux d'une partie non négligeable des femmes fonctionnaires. Donc, il reste toujours utile aux responsables hiérarchiques soucieux d'améliorer la qualité du travail des fonctionnaires de veiller à être reconnaissant des efforts fournis par les femmes dans leur travail à leurs postes.

Tableau n°17 : Classement de critère augmentation salariale :

augmentation salariale	fréquence	pourcentage
1	11	50
2	1	4,54
3	1	4,54
4	9	40,9
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain



Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Lorsque nous avons demandé aux femmes interrogées de classer ce critère, la moitié d'entre-elles l'ont considéré comme étant prioritaire. Cela s'est matérialisé par son classement en première position par 11 cas étudiés. Ces femmes considèrent donc que l'augmentation salariale est un critère qui conduit nécessairement et de façon prioritaire à l'amélioration du degré de motivation au travail. Ainsi, les fonctionnaires sont susceptibles d'améliorer la qualité de leur travail si l'employeur leur attribuait des salaires satisfaisants. En effet, elles jugent qu'elles sont bien au travail si leur salaire améliore leurs conditions de vie et leur position sociale.

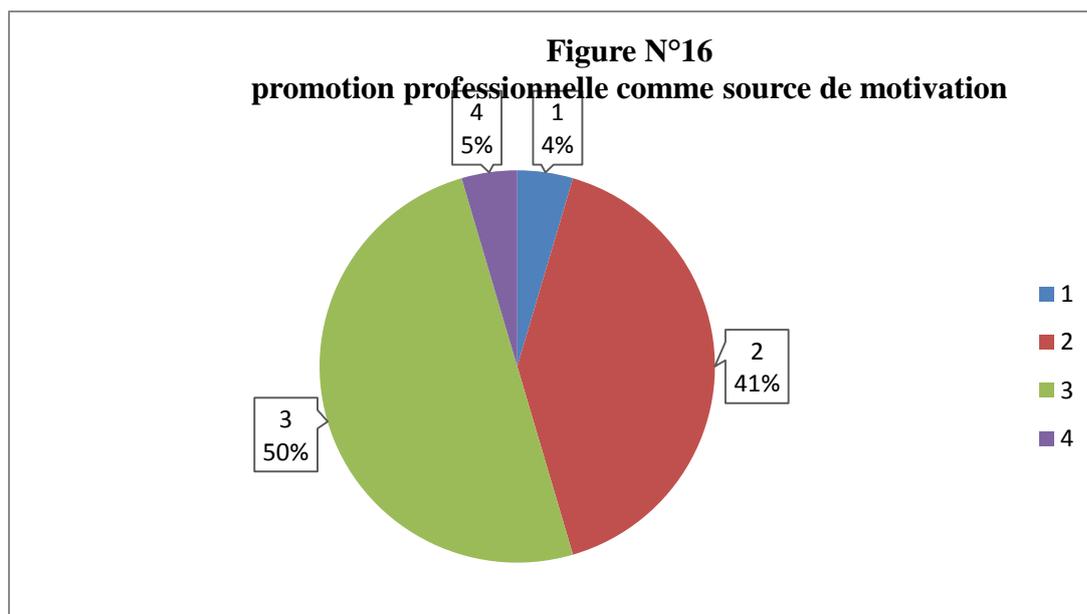
Par ailleurs, une autre partie des femmes questionnées relèguent ce critère en dernière position. Elles représentent pratiquement 40,9% de la population interrogée. En fait, cette catégorie de fonctionnaire juge insuffisante l'incitation salariale, voire dérisoire pour avoir un effet significatif sur leur motivation au travail. Ainsi, pour cette frange de la population de fonctionnaire, il reste insuffisant aux responsables de procéder à l'augmentation de leurs salaires pour obtenir un meilleur rendement au travail.

Tableau n°18 : Classement de critère la promotion professionnelle :

promotion professionnelle	fréquence	pourcentage
1	1	4,54
2	9	40,9
3	11	50
4	1	4,54
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail



Pratiquement la moitié de la population interrogée repoussent le critère « promotion professionnelle » en troisième position comme source de motivation. Ainsi, 11 des cas étudiés considèrent que le fait d'avoir des promotions n'influe que de manière accessoire sur leurs motivations au travail.

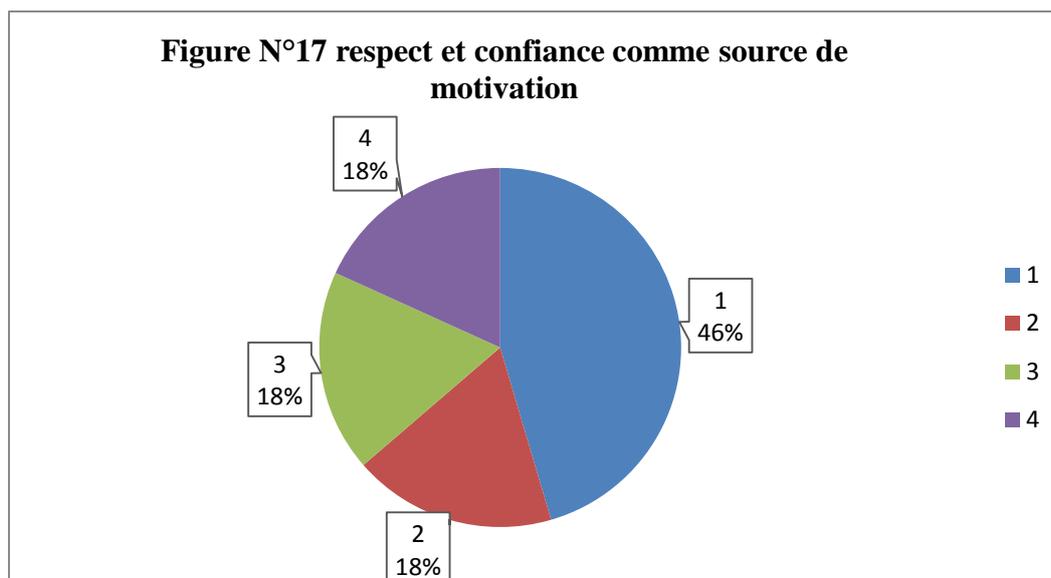
Par ailleurs, 40,9% des femmes interrogées placent ce critère en seconde position. Pour ces femmes, il est très important d'avoir des promotions au cours de leurs carrières professionnelles. En effet, plus une femme obtient une promotion, et plus son degré de motivation augmente, dans la mesure où elle se sent valorisée. Ses efforts sont alors récompensés par un avancement dans un poste à responsabilité, elle se voit alors motivée à fournir plus d'efforts et améliorer la qualité de son travail pour avoir plus d'avancement dans sa carrière professionnelle.

Tableau n°19 : Classement de critère respect et confiance :

respect et confiance	fréquence	pourcentage
1	10	45,45
2	4	18,18
3	4	18,18
4	4	18,18
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail



Le respect et la confiance est cité par 45% de la population interrogé (soit 10 des cas étudiés) en première position comme élément de motivation. Ainsi, cela signifie que les femmes considèrent comme prioritaire le fait d'être respectées et se sentir en confiance à leur travail. De ce fait, l'amélioration de ces deux paramètres peut conduire à améliorer le niveau de motivation des employés. Dans d'autres cas, ces deux éléments (respect et la confiance) sont positionnés en second, troisième et quatrième rangs (18,18% des cas étudiés).

Dans l'ensemble, il apparaît très claire que l'amélioration de l'ambiance au travail par les responsables hiérarchique, à travers le respect des femmes et la confiance entre collègues de travail est source de motivation.

Question n°13 : est-ce que un très bon salaire vous suffit d'être motivé ?

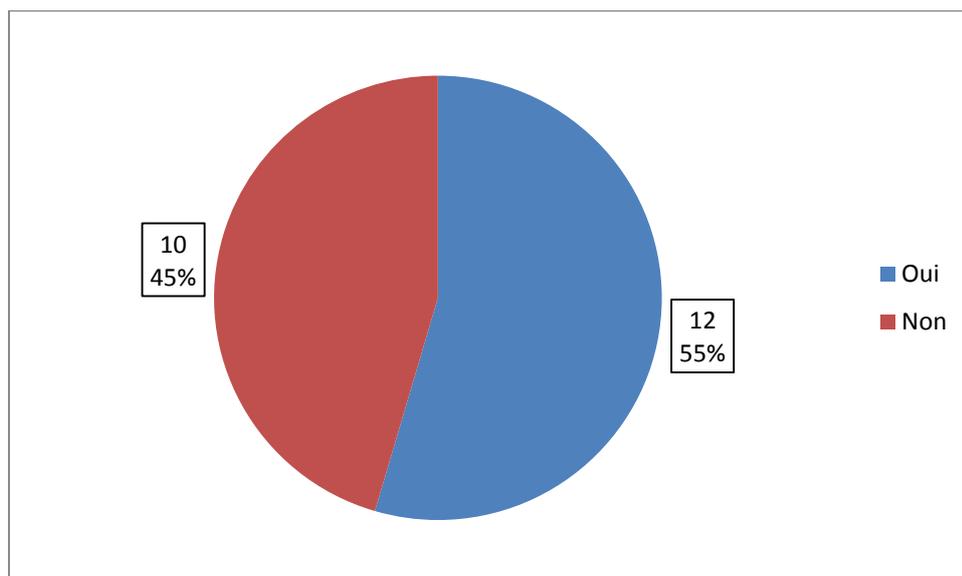
Tableau n°20: répartition de l'échantillon selon la relation de la motivation avec le salaire

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	54,54
Non	10	45,45
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°18 : représentation graphique le salaire comme élément de motivation



Nous avons posé à notre échantillon la question de « est-ce que un très bon salaire vous suffit d'être motivée », et la grande majorité (représentant 54,54%) a répondu par l'affirmative. En effet, ces personnes confirment le fait que percevoir un salaire satisfaisant rend le fonctionnaire plus motivé au travail. Ainsi, plus le salaire paraît important aux yeux de l'employé, celui-ci considère que ses efforts sont bien récompensés. Cette relation positive entre effort fourni au travail et salaire perçu conduit l'employé à fournir plus d'efforts.

Une autre partie qui est non négligeable (représentant 45,45, soit 10 des cas étudiés) ne mettent pas en relation efforts concédés, salaire perçu et motivation. En fait, cette catégorie de fonctionnaire ne peut être motivée qu'au travers de techniques non pécuniaires.

Dans l'ensemble, et suivant les réponses à cette question, nous comprenons que le salaire à lui seul ne peut conduire à l'amélioration du niveau de motivation des employés.

Question n°14 : Ce qui a le plus d'importance pour votre motivation au travail ?

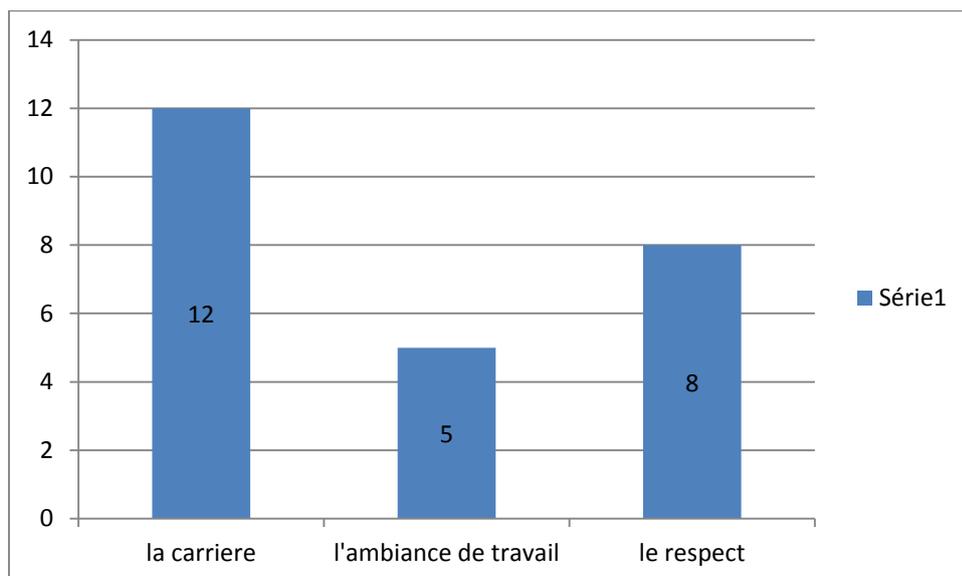
Tableau n°21 : répartition de l'échantillon selon le facteur le plus motivant au travail

Réponses	Fréquence	pourcentage
la carrière	12	54,54
l'ambiance de travail	5	22,72
le respect	8	36,36
total	-	-

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°19 : représentation graphique les facteurs les plus motivants au travail



D'après ce tableau, on remarque que la majorité de salariées enquêtées disent que le facteur le plus important pour leur motivation au travail avec une fréquence de 12 est la carrière professionnelle, ensuite vient avec 8 cas le respect, et enfin on a avec 5 cas le facteur ambiance de travail.

On déduit donc qu'au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou le facteur le plus important pour leur motivation c'est de faire leur carrière professionnelle.

Question n°15 : L'ambiance de travail est-elle bonne ?

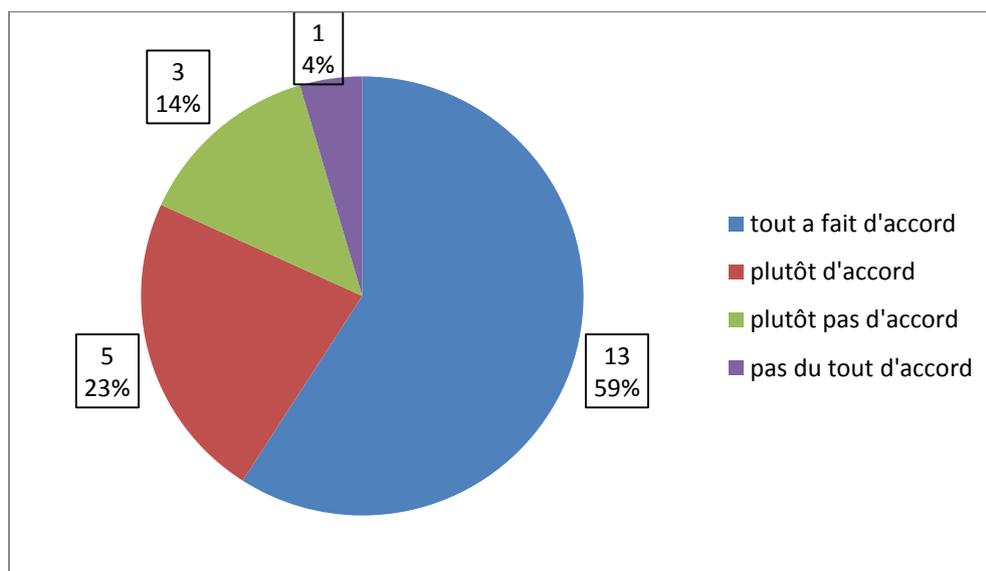
Tableau n°22: répartition de l'échantillon selon l'ambiance de travail

Réponses	Fréquence	Pourcentage
tout a fait d'accord	13	59,09
plutôt d'accord	5	22,72
plutôt pas d'accord	3	13,63
pas du tout d'accord	1	4,54
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°20 : représentation graphique le degré de l'ambiance de travail chez les fonctionnaires



D'après ce tableau on remarque que la majorité de nos enquêtées sont tout à fait d'accord que l'ambiance de travail est bonne avec une fréquence de 13/22, concernant la catégorie qui sont pas du tout d'accord représentent 1/22 de l'ensemble de nos enquêtées.

Cela explique que l'existence de l'ambiance du travail motive les femmes à l'exercice de leurs activités.

Question n°16 : Quelles sont les meilleurs leviers de motivation ?

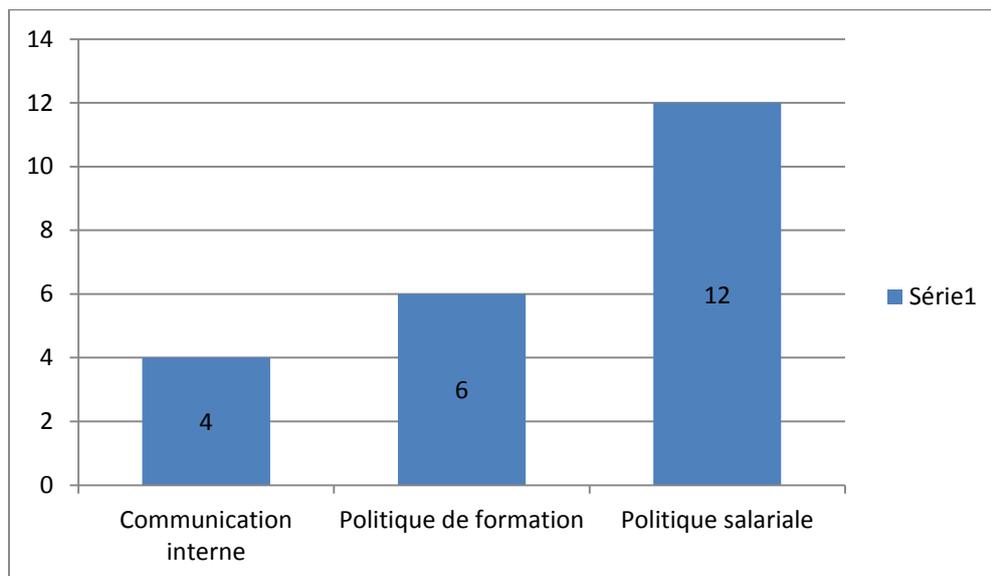
Tableau n°23: répartition de l'échantillon selon les meilleurs leviers de motivation

Leviers de motivation	Fréquence	Pourcentage
Communication interne	4	18,18
Politique de formation	6	27,27
Politique salariale	12	54,54
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°21 : représentation graphique le classement des meilleurs leviers de la motivation



Les données de ce tableau ci-dessus nous montrent que 54.54% de l'ensemble de notre échantillon avec la fréquence de 12/22 disent que le meilleur levier de motivation c'est la politique salariale puis la politique de formation avec 27,27%.

Question n°17 : Pensez-vous que les femmes prennent en charge les mêmes tâches que les hommes ?

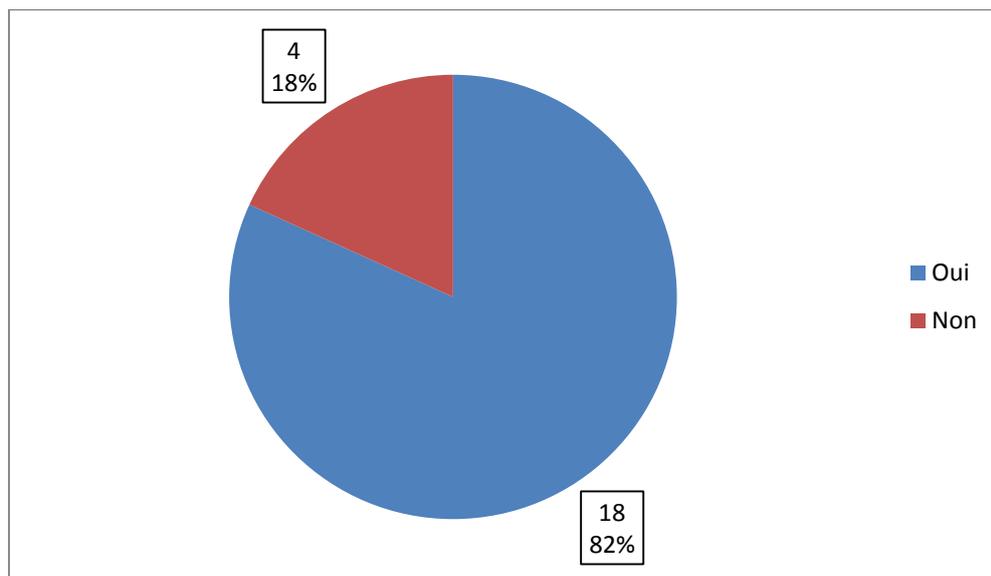
Tableau n°24 : répartition de l'échantillon selon l'égalité de travail entre hommes et femmes

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	81,81
Non	4	18,18
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°22 : représentation graphique l'égalité homme et femme en ce qui concerne le travail



D'après le tableau n°24 que 81,81% des femmes déclarent qu'elles prennent les mêmes tâches que les hommes au sein de la wilaya de Tizi-Ouzou, donc on déduit que les tâches des femmes égale à celles des hommes.

Question n°18 : Diriez-vous que la motivation tient au caractère de la personne ?

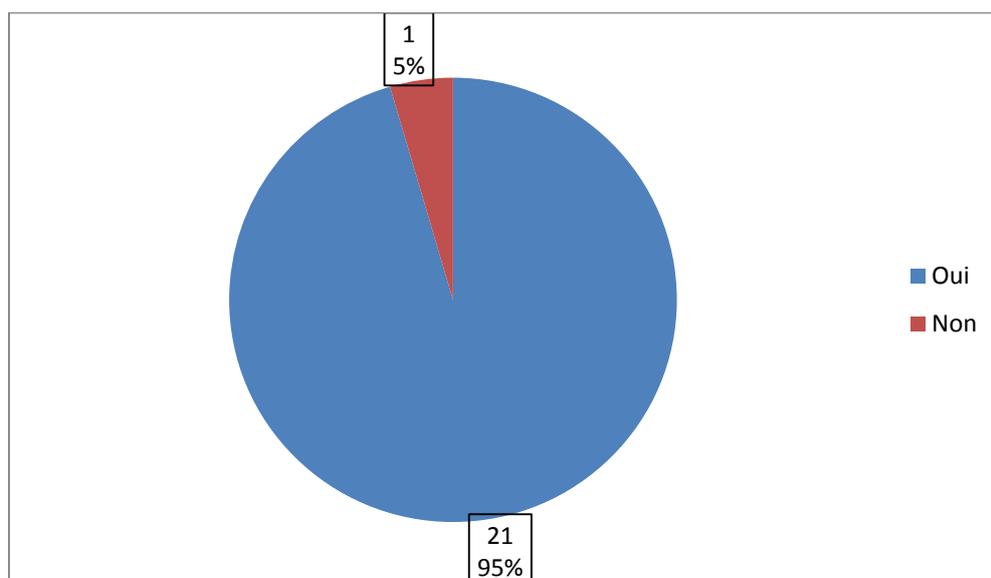
Tableau n°25 : répartition de l'échantillon selon le degré de motivation chez l'individu

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	95,45
Non	1	4,54
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°23 : représentation graphique le degré de motivation chez un individu



La totalité des enquêtées affirment que la motivation tient au caractère de l'individu soit 21 cas avec un taux de 95%, et un seul cas répond par le négative c'est à dire que la motivation n'est pas liée a la personne mais au plusieurs facteurs qui le motive.

D'après le tableau ci-dessus, on déduit que la majorité des femmes fonctionnaires se disent que la personne est forcément motivés sans aucun facteur, par contre ya des personnes qui se disent le contraire, que la motivation ne tient pas au caractère de la personne, elle ne peut pas être motivé, donc il faut y avoir des facteurs qui le pousse à agir donc à motiver dans son travail.

Question n°19 : Est-ce-que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et les responsables ?

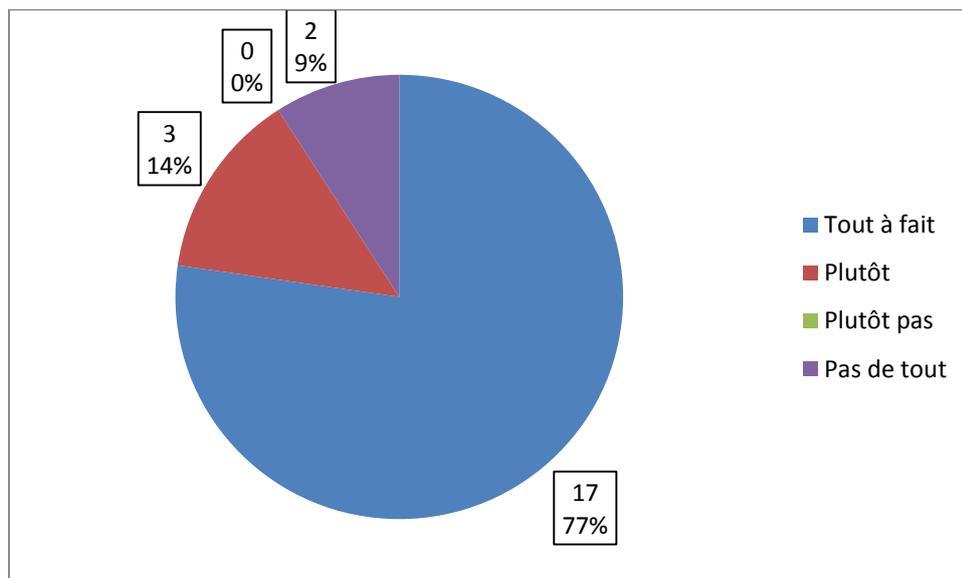
Tableau n°26 : répartition de l'échantillon selon le degré de motivation et d'amélioration la relation entre l'administration et les responsables

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait	17	77,27
Plutôt	3	13,63
Plutôt pas	0	0
Pas de tout	2	9,09
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°24 : représentation graphique la communication interne comme élément de motivation et d'amélioration la relation entre l'administration et les responsables



Le tableau ci-dessus montre la relation des réponses des enquêtées par rapport à l'importance accordée à la communication interne qui motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel 77,27% avec la fréquence de 17/22 sont tout à fait d'accord que ce dernier c'est facteur de motivation et un taux de 9,09% qui sont contre.

Question n°20 : Comment trouvez-vous les conditions de travail dans votre administration ?

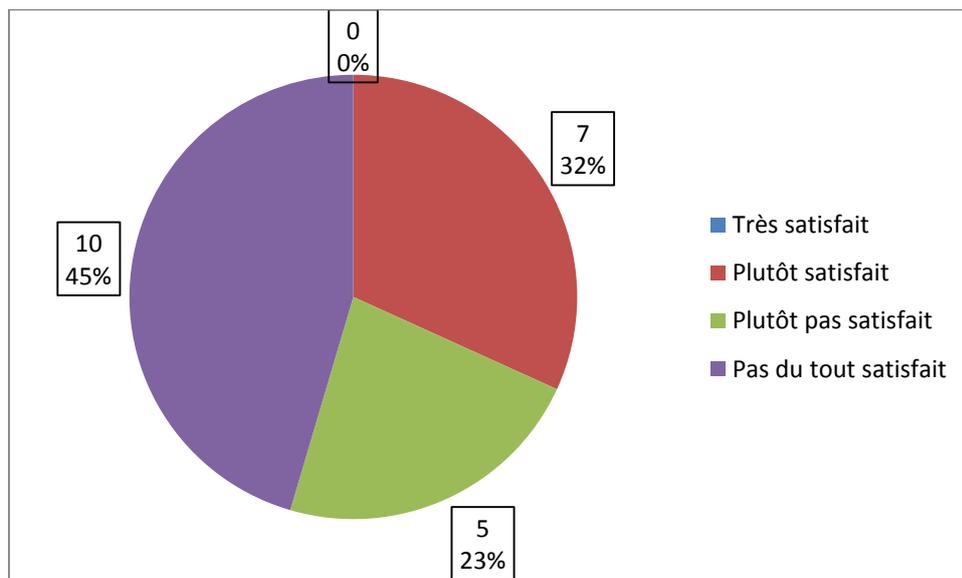
Tableau n°27: répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des conditions de travail dans leur administration

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	0	0
Plutôt satisfait	7	31,81
Plutôt pas satisfait	5	22,72
Pas du tout satisfait	10	45,45
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°25 : représentation graphique le degré de satisfaction des conditions de travail dans leur administration



D'après la lecture des données de tableau ci-dessus, on peut dire que la majorité des employées avec un taux de 45,45% assurent que les conditions de travail sont pas de tous satisfaits, tandis que 7/22 employées avec 31,81% les considèrent plutôt pas satisfaisant et 5 femmes enquêtées se disent sont plutôt satisfait des condition de travail dans leur administration ; par contre aucun d'entre eux 0% n'est très satisfait par ces conditions.

On déduit que, les conditions de travail au niveau de l'administration de la wilaya ne sont pas a la hauteur des employés, la totalité des enquêtées sont pas satisfaites de ces conditions.

Question n°21 : Les responsables vous organisent-ils des sessions de formation ?

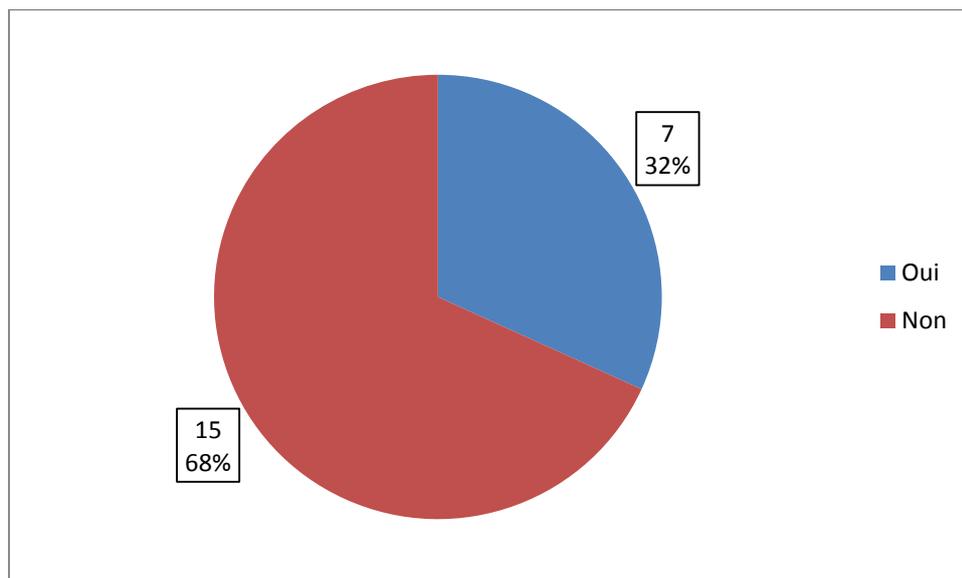
Tableau n°28 : répartition de l'échantillon selon le degré d'organisation des sessions de formation par les responsables

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	31,81
Non	15	68,18
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°26 : représentation graphique le taux d'organisation des sessions de formation par les responsables



Lorsque nous avons demandé aux femmes enquêtées la réalité de l'organisation des sessions de formation dans son milieu de travail d'un côté 68,18% d'entre elles n'ont jamais eu la chance d'être en formation et d'un autre côté 7 femmes parmi les 22 ont témoigné qu'il existe des sessions de formation organisées par leurs responsables.

On distingue donc que les responsables de la wilaya de Tizi-Ouzou mettent un effort pour réaliser des sessions de formation mais qu'un petit nombre d'entre elles peuvent accéder à cette formation.

Question n°22 : Dans quelle mesure trouvez-vous votre travail motivant ?

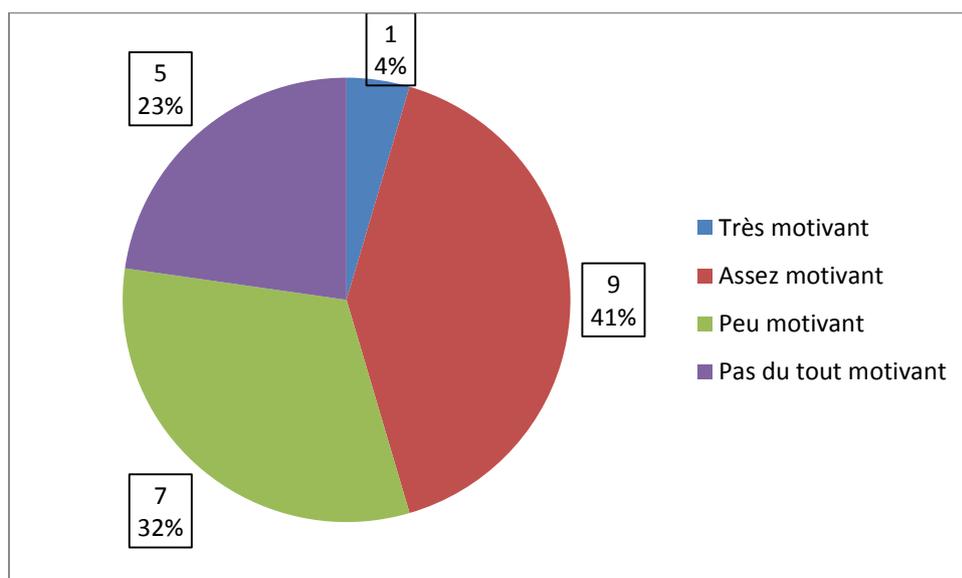
Tableau n°29 : répartition de l'échantillon selon le degré de motivation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Très motivant	1	4,54
Assez motivant	9	40,9
Peu motivant	7	31,81
Pas du tout motivant	5	22,72
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°27 : représentation graphique le degré de motivation de travail



Le tableau n°29 montre que parmi les femmes interrogées une seule femme avec un taux de 4,54% trouve leur travail très motivant, le reste se variées entre assez motivant avec un taux 40.9% peu motivant avec 31,81% et pas de tout motivant avec 22.72%.

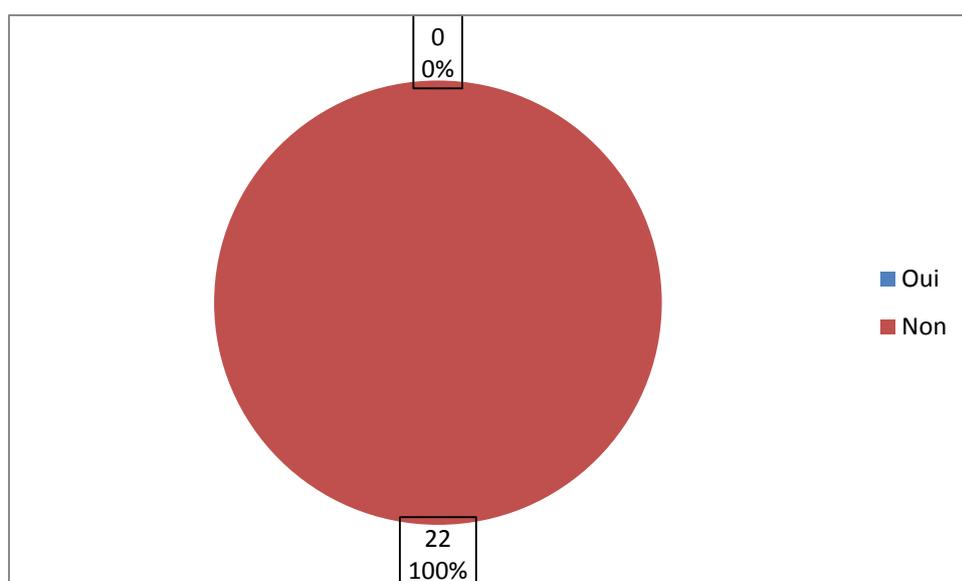
Question n°23 : Etes-vous satisfaite de votre salaire de base ?

Tableau n°30 : répartition de l'échantillon en termes de satisfaction de salaire de base

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	0	0
Non	22	100
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°28 : représentation graphique le taux de satisfaction de salaire de base



Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Selon le tableau ci-dessus on remarque que les résultats sont négatives, 100% des femmes enquêtées ont répondu par non, Dans ce cas on distingue que toutes les femmes fonctionnaires ne sont pas satisfaites de leur salaire de base pour plusieurs raisons comme la charge importante du travail, la nature des tâches, le chiffre d'affaire important de l'entreprise et donc ce salaire ne satisfait pas leurs attentes et ne couvre pas les frais de la vie quotidienne. Cela explique par la priorité de satisfaire le besoin physiologique avant de penser à la situation professionnelle.

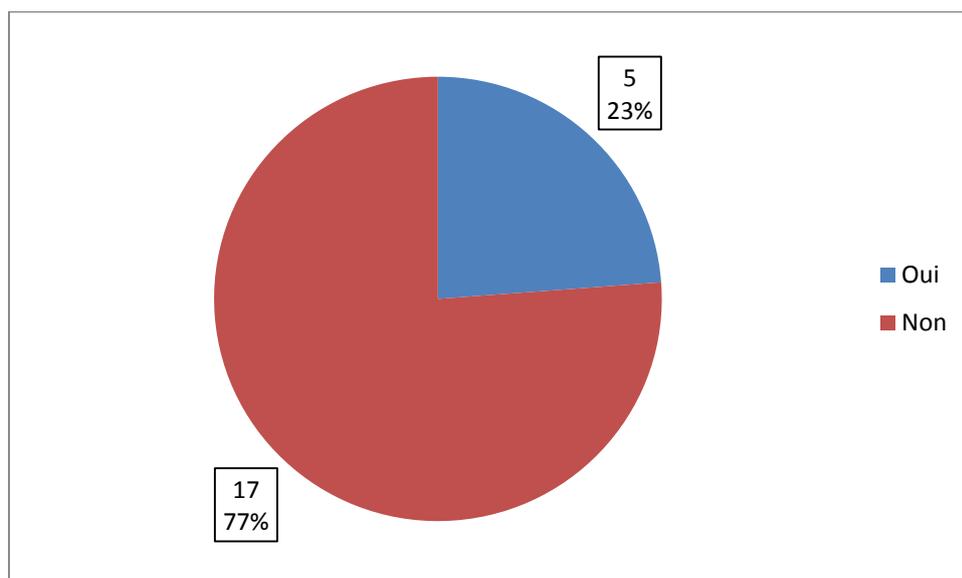
Question n°24 : Trouvez-vous la politique salariale équitable à l'intérieur de la wilaya ?

Tableau n°31: répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'intérieur de la wilaya

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	22,72
Non	17	77,27
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n°29 : représentation graphique le taux de la politique salariale



La plupart des femmes enquêtées considèrent que le système de rémunération mis en place à la wilaya n'est pas de tous équitable 77,27% soit 17 cas. Ainsi on peut comprendre que les femmes travaillent à la wilaya considèrent qu'elles ne perçoivent pas un salaire juste pour leur effort. Tout de même quelqu'une représentent 22,72% apprécie favorablement la rémunération qu'elles perçoivent a leur poste.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

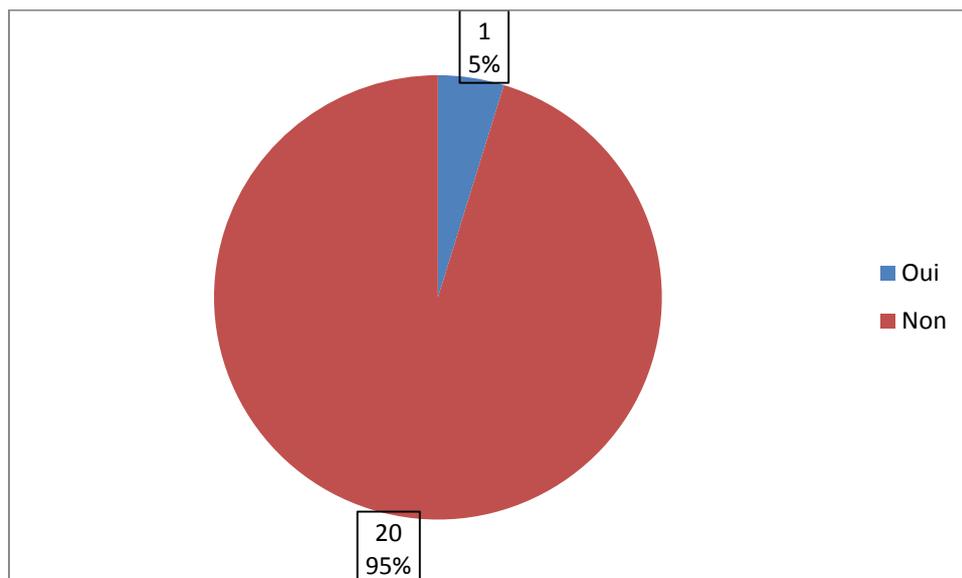
Question n°25 : Est-ce-que l'entreprise rémunère les compétences ?

Tableau n°32 : répartition de l'échantillon selon la rémunération des compétences

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	1	4,54
Non	20	90,9
total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Figure n° 30 : représentation graphique la rémunération des compétences



D'après les réponses, les femmes en grand majorités déclarent qu'au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou les compétences des femmes fonctionnaires ne sont pas valorisés.

Elles représentent plus de 90,9% de l'échantillon. Cela peut constituer un très grand problème à l'institution sur divers plans. Ainsi les femmes compétentes peuvent considérer que leurs qualifications sont dévalorisées au niveau de la wilaya et cherchent ainsi à changer de travail.

Aussi ces femmes peuvent être démotivées à cause de leur marginalisation ce qui va se refléter sur une mauvaise qualité de leur travail.

Question n°26 : Est-ce-que le montant des primes est équitable avec les efforts consacrés ?

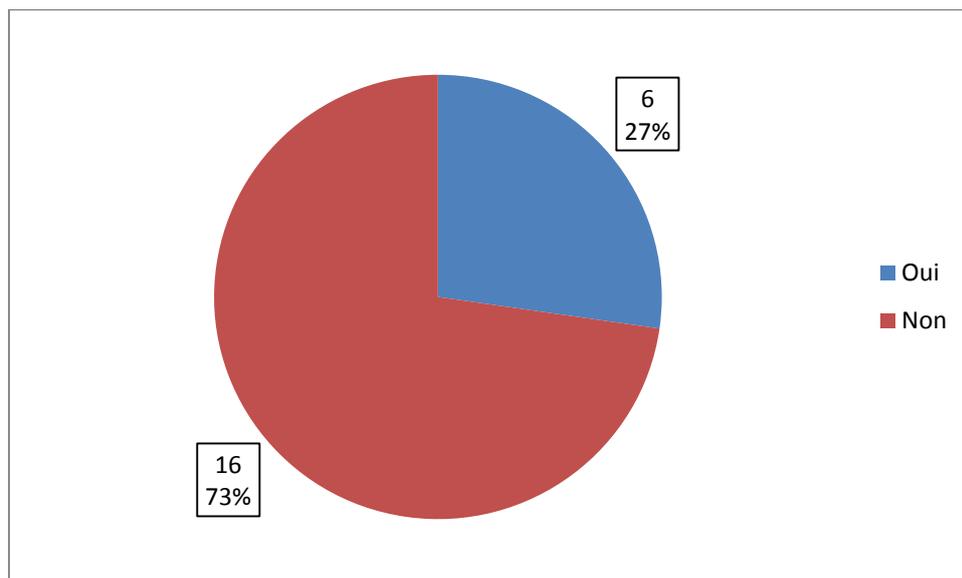
Tableau n°33 : relation entre les primes et les efforts consacrés en termes d'équité

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	27,27
Non	16	72,72
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°31 : représentation graphique la relation entre les primes et les efforts fournis en termes d'équité.



Concernant la question relative au montant des primes, la grande majorité des femmes 72,72% déclarent que les primes ne se compensent pas les efforts réellement fournis par chaque employés et de coup il y'a l'iniquité. Ce sentiment peut nuire à la motivation des femmes au travail qui vont progressivement refuser de fournir des efforts. Aussi très peu de femmes voient que le système des primes pratiqué par la wilaya est équitable.

Question n°27 : Considérez-vous les conditions de travail comme source de motivation ?

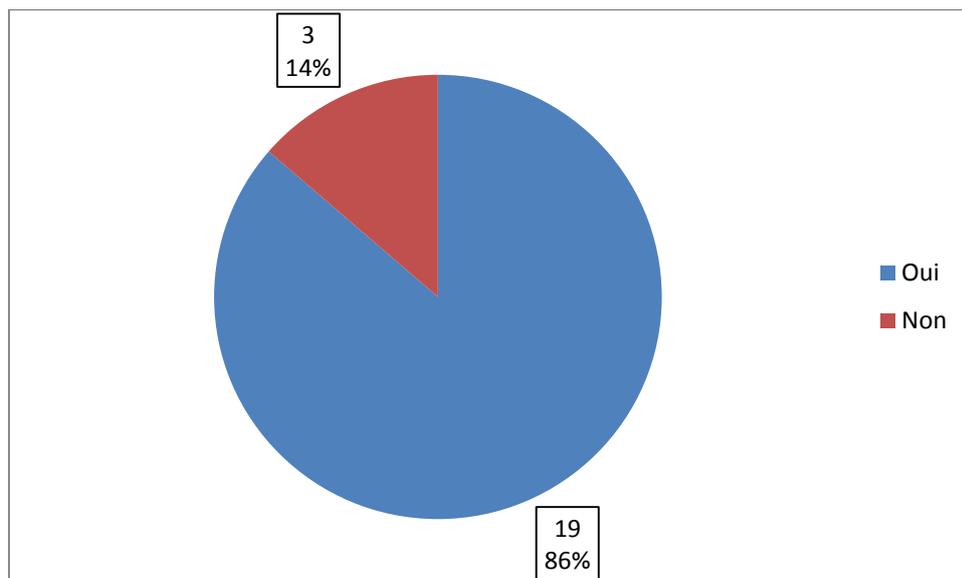
Tableau n°34 : répartition de l'échantillon selon la motivation des salariées vis-à-vis des conditions de travail

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	86,36
Non	3	13,63
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°32 : représentation graphique la motivation des salariées vis-à-vis des conditions de travail



La plupart des femmes considèrent les conditions de travail comme une source de motivation sont favorables de (86,36%) soit 19 cas , on peut comprendre que au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou plusieurs efforts ont été consentis pour que les femmes fonctionnaires travaillent dans des bonnes conditions que ce soit l'hygiène ou bien de la disponibilité des espaces et du matériel de travail. Ce sont des conditions qui peuvent aidée la femme au travail dans ou lorsqu'elle arrive dans un bureau bien équipé, elle sera tant plus motivée et fournir de l'effort pour le bien de l'institution.

Question n°28 : Comment trouvez-vous les conditions de travail ?

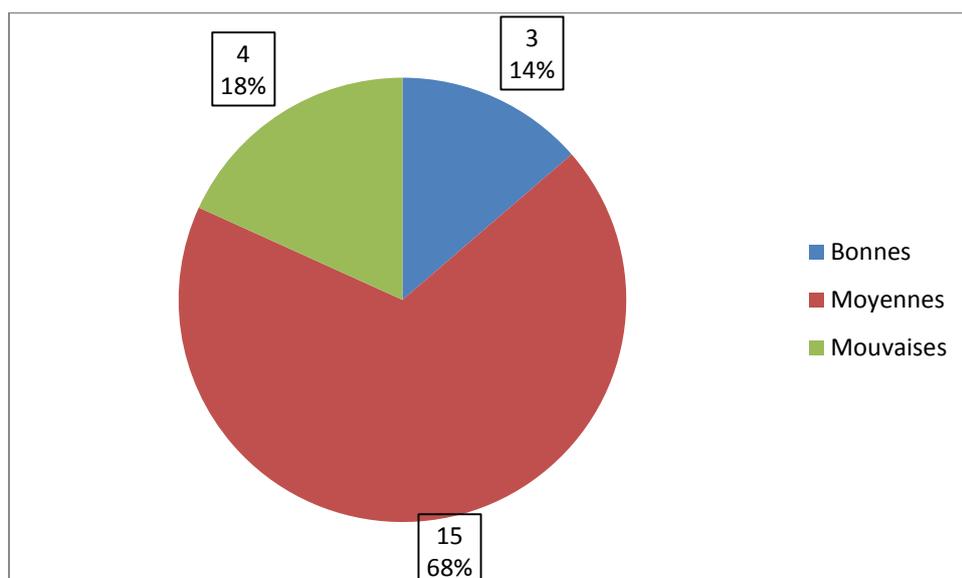
Tableau n°35 : répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions de travail

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Bonnes	3	13,63
Moyennes	15	68,18
Mauvaises	4	18,18
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°33 : représentation graphique la qualité des conditions du travail



Selon le tableau n°35, presque la totalité des salariées sont d'accords des conditions de travail avec un taux de 68% soit 15/22, cela implique que la wilaya de Tizi-Ouzou respecte les normes de travail et cherche à assurer un environnement confortable pour ses salariées. Et la motivation de ce dernier basé sur les conditions de travail avec un taux de 86,36% que nous constatons au tableau n°34.

Question n°29 : Pendant votre parcours professionnel, les conditions de travail sont-elles ?

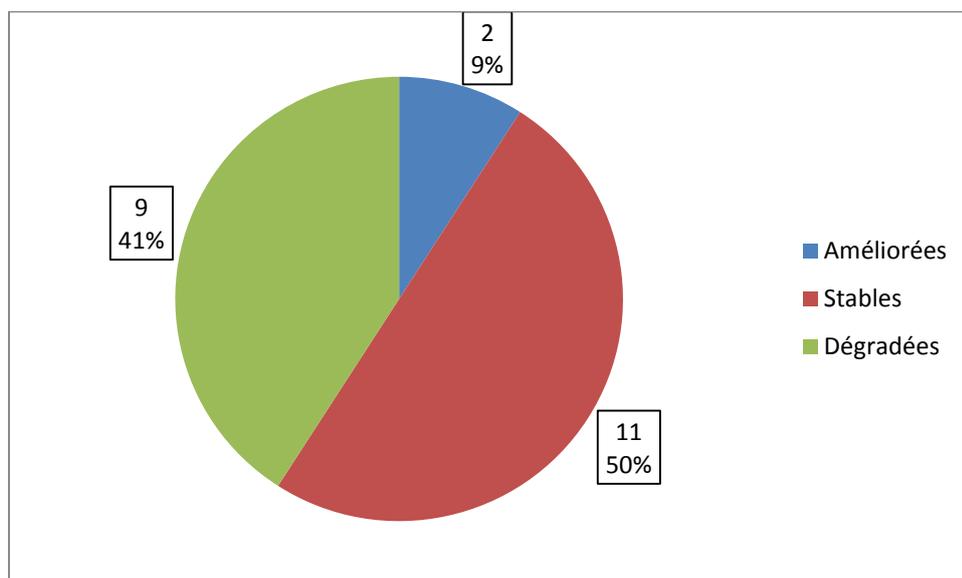
Tableau n°36 : répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions de travail pendant leurs parcours professionnelle

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Améliorées	2	9,9
Stables	11	50
Dégradées	9	40,9
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°34 : représentation graphique la qualité des conditions de travail pendant leurs parcours professionnelle



A cette question la grande majorité des femmes interrogées 11/22 déclarent que les conditions de travail au niveau de la wilaya n'ont pas vraiment beaucoup changés mais ils ont restés stables. Cette stabilité peut comme même avoir un certain avantage en direction de la motivation des femmes au travail.

De plus, la stabilité peut également conduire l'lassitude et démotiver le personnel. Plusieurs femmes de l'échantillon 9/22 (40,9%) ont déclaré que les conditions de travail se sont dégradées au fil des ans. Cette dégradation peut avoir un impact significatif sur le degré de motivation dans le sens de sa diminution progressive.

Question n°30 : êtes-vous stressées au travail ?

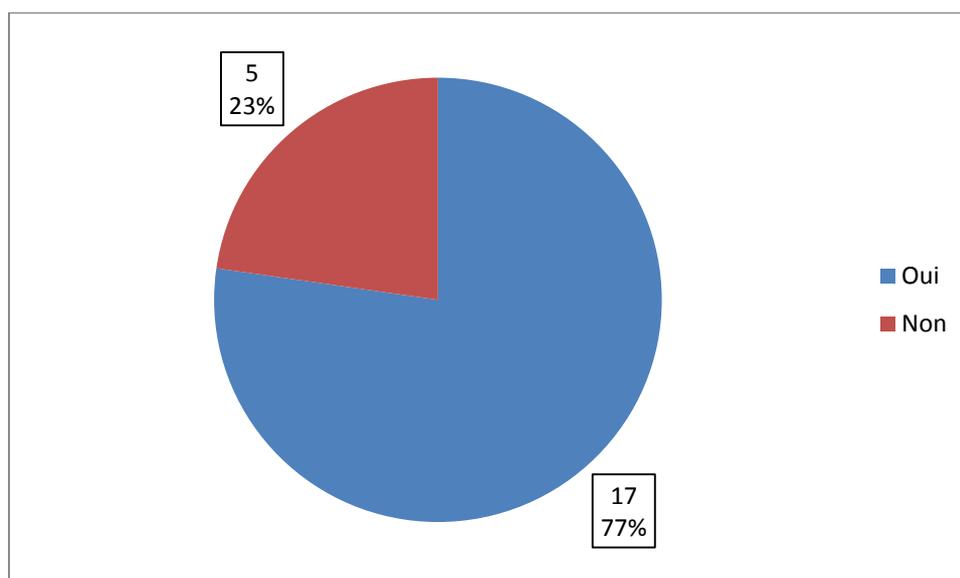
Tableau n°37: répartition de l'échantillon selon le stress au travail

Stress au travail	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	77,27
Non	5	22,72
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°35 : représente le taux des femmes stressées au travail



Le stress au travail est en réalité une question assez sensible. En effet, un employé qui ne se sent pas très bien dans son univers de travail peut être sujet à une démotivation qui nuirait à la qualité de son rendement au travail. Ainsi, d'après notre étude, 77,27% des femmes questionnées (soit 17 cas étudiés), le stress au travail les caractérise. Très peu de femmes interrogées nient le fait d'être stressées à leurs postes de travail.

Question n°31 : Si vous participez souvent à la prise de décision, cela vous motive-t-il ?

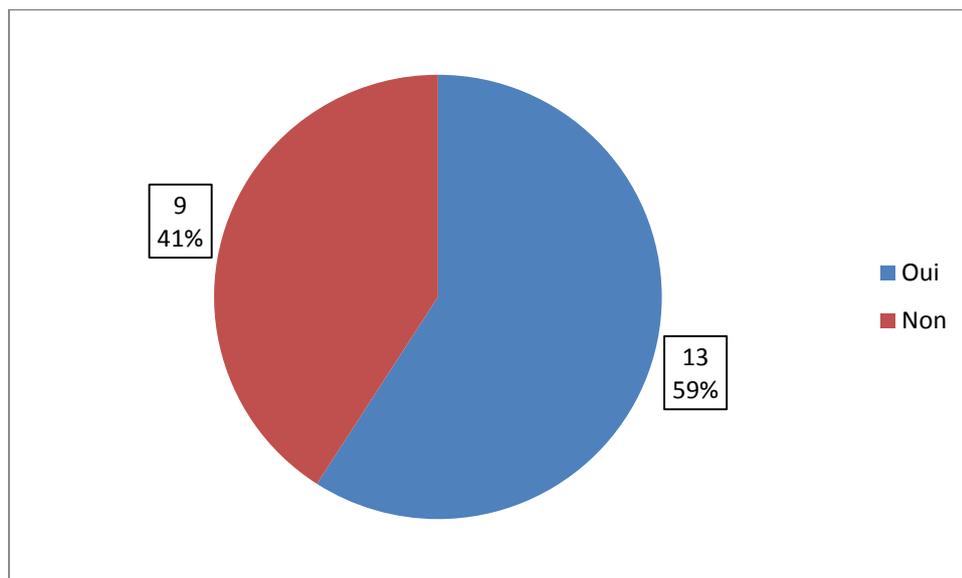
Tableau n°38: répartition de l'échantillon par rapport à leurs souhaits de participer à la prise de décision

Prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	59,09
Non	9	40,90
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°36 : représentation graphique de la prise de décision comme une source de motivation



A la question « si vous participez souvent à la prise de décision, cela vous motive-t-il? » Plus de la moitié des femmes interrogées (59,09%, soit 13 cas) ont répondu par l’affirmative. Ceci montre que plus les femmes sont invitées à participer à l’élaboration de décisions ou au règlement de situations difficiles au travail, elles se sentent alors plus utiles, plus respectées. Il peut s’agir par exemple de femmes qui ont des ambitions de carrière. Le fait de les faire participer à la prise de décision leur donne alors le sentiment d’avoir une chance d’avoir des promotions dans le futur et faire bonne carrière au fil du temps.

Par contre, une partie des femmes interrogées (représentant 40,90%, soit 9 cas étudiés) ne voient pas intéressant le fait de se voir inviter à participer à la prise de décision. Elles excluent alors cela comme source de motivation pour elles-mêmes.

Question n°32 : considérez-vous les bonnes relations avec vos responsables comme une source de motivation?

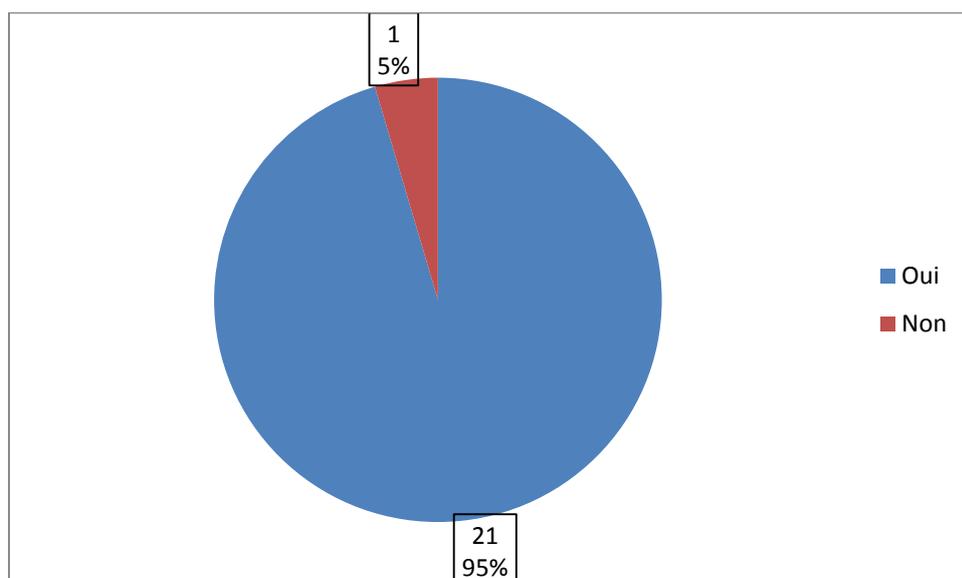
Tableau n°39: perception des relations entre salariées et responsables

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	95,45
Non	1	4,54
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°37 : représente la perception des relations entre salariées et responsables



Lorsque nous avons demandé aux femmes de notre échantillon leurs avis sur la relation entre les bons rapports de travail avec les responsables hiérarchiques et leurs motivations, la quasi-totalité, (95,45%, ou 21 cas des 22) ont affirmé que le fait d'avoir de bonnes relations avec les responsables hiérarchique était source de motivation. En fait, une bonne ambiance au travail est très motivante.

Cet état de fait montre donc que plus les femmes sont traitées avec respect au travail de la part des chefs hiérarchiques, elles se sentent à l'aise ce qui les incite donc à travailler mieux et améliorer leurs rendements.

Question n°33 : Est ce que vous considérez la promotion et la formation comme une source de motivation?

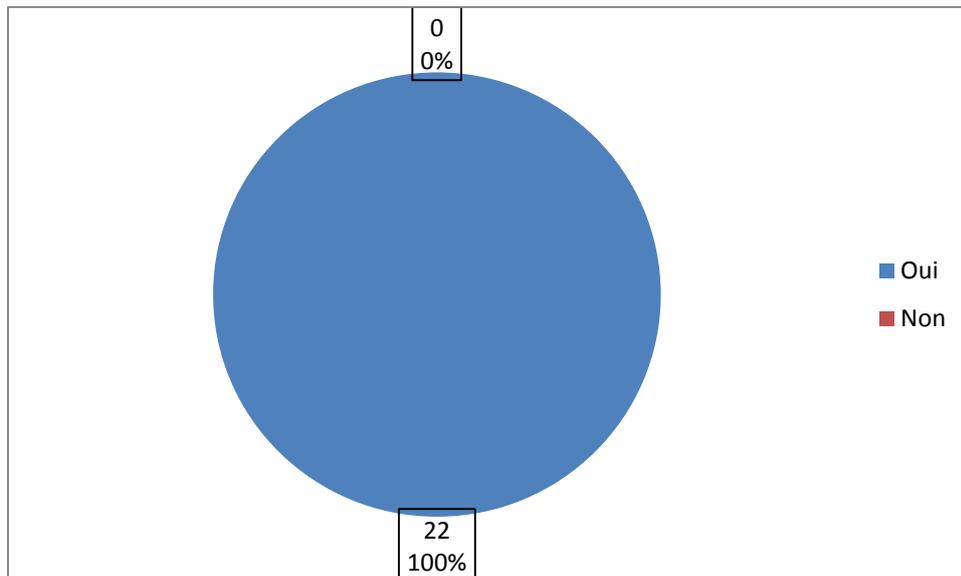
Tableau n°40: témoignage de l'échantillon sur la promotion et la formation comme source de motivation

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	100
Non	0	0
Total	22	100%

Source : notre enquête de terrain

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Figure n°38 : représentation graphique le taux de qualification de la promotion et formation comme source de motivation



D'après les réponses que nous avons obtenues, nous constatons clairement que le degré de satisfaction est rattaché aux deux paramètres que nous avons proposés aux femmes fonctionnaires, à savoir la promotion et la formation. En effet, la totalité des personnes interrogées ont répondu par l'affirmative et aucune d'elles n'a remis en cause cette relation entre motivation et formation et promotion.

Ainsi, nous pouvons dire que les femmes fonctionnaires sont susceptibles d'être plus motivées au travail si l'employeur organisait régulièrement des formations diverses ainsi que des promotions.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

2. Synthèse des résultats

D'après notre étude effectuée sur les facteurs de motivation des femmes au travail au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou nous avons abouti aux résultats suivants :

La totalité des enquêtées des différentes catégories socioprofessionnelles disent qu'il existe plusieurs facteurs qui les motivent à fournir plus d'efforts dans leurs travail, parmi ces facteurs on trouve l'augmentation salariale en première position avec un taux de 50%, le respect et la confiance avec un taux de 45,45% car elles les considèrent comme des facteurs les plus essentiel pour leur motivation. Par ailleurs, une autre partie des femmes questionnées relèguent le critère augmentation salariale en dernière position avec un pourcentage de 40,9%. Ainsi, 36,36% de la population interrogée classe la reconnaissance en seconde position. Celles-ci le considèrent donc comme très important. Plus les responsables hiérarchiques se montrent reconnaissant de leurs efforts u travail, et plus elles se sentent important et très motivées au travail. Et enfin vient la promotion en troisième position 50% comme source de motivation.

- On n'a posé la question ce qui a le plus d'importance pour votre motivation au travail et la majorité des enquêtées 54,54% disent la carrière professionnelle, 36,36% confirment que le respect est important pour se motiver ainsi que 22,72% confirment l'ambiance de travail comme élément de motivation car il peut améliorer le climat de travail et le rendre plus favorable.

-Concernant la question de motivation et amélioration de la relation entre l'administration et le personnel, nous avons remarqués que les enquêtées avec un taux de 77,27% disent que la relation entre le personnel et l'administration est amélioré et motivé par la communication interne car les personnels sont libres a exprimer leurs idées et être bien informer.

-Pour pouvoir vérifier les meilleurs leviers de motivation au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, on a trouvé que :

54,54% des enquêtées confirment que le meilleur levier de motivation est bien évidemment le salaire.

27,27% des femmes interrogées confirment la formation en deuxième place

18,18% des enquêtées confirment que la communication interne comme levier de motivation mais vient en dernière position.

Chapitre III : Les éléments de motivation au travail

Conclusion

Après l'interprétation faite aux données collectées, on remarque une homogénéité de réponses notée relative aux conditions de travail dont la majorité semblent satisfaites des facteurs de motivation mise en œuvre au sein de la wilaya de Tizi-Ouzou à savoir la sécurité, le respect, la confiance, l'ambiance du travail, le climat social sont toute bonne. D'un autre niveau, on trouve l'inégalité des tâches, et l'accès à des postes de responsabilité entre les hommes et les femmes, celle-ci est une politique essentielle, que chaque entreprise doit prendre en considération.

Conclusion générale

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier une thématique intéressante l'analyse des éléments de motivation de la femme au travail au sein de l'organisme public de Tizi-Ouzou , tout au long de ce mémoire, nous avons consacré les approches théoriques mise en place en ce qui concerne les notions de la gestion et de la motivation des ressources humains, et la motivation de la femme dans l'activité professionnelle.

La fonction ressources humaines est, devenue à l'aube du 21^{ème} siècle, un partenaire de première rang dans l'élaboration des stratégies visant à donner ou à maintenir un avantage concurrentiel à l'entreprise .Elle joue un rôle stratégique, crucial dans le succès d'entreprise.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme, une source de créativité et de productivité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique porteur, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

Le lien entre entreprise et salarié se définit par l'adéquation ou la complémentarité que crée l'entreprise entre les objectifs des Hommes ainsi que les objectifs de l'entreprise et se fait par la motivation.

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. La motivation joue un rôle essentiel en entreprise qui est largement admis par les managers. Ils considèrent que la motivation est un facteur essentiel dans leur travail leur absence à un effet et un impact sur la continuité des salariés au sein de l'entreprise une grande moitié de ses cadres sont peuvent changer d'entreprise ou de poste.

Les théoriciens de la motivation, ont accordé beaucoup d'intérêt aux facteurs conditionnant directement et indirectement la dynamique de l'homme au travail.

La rémunération, développement de carrière, confiance ou l'implantation de sentiment d'appartenance sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, Parfois en mal en cas des inégalités par exemple. L'entreprise pour mieux motivé et impliqué ,voir même fidéliser leur capital humaines elle n' applique pas la stratégie adopter par d'autre entreprise elle doit adaptée et développer sa propre stratégie motivationnelle, quand elle motive il faut les motivés comme des individus non pas comme des salariées de l'entreprise car la motivation tient un caractère personnel en restant à l'écoute du personnel en utilisant

Conclusion générale

différents outils tels que les sondages et les boîtes à idées afin de, déceler les attentes et les besoins personnels de chacun d'entre eux.

Le meilleur investissement qu'une entreprise peut faire, est d'investir dans le bien-être de ses employés car c'est eux son facteur de réussite. Toutes les entreprises peuvent disposer du même capital technique mais jamais du même capital humain ; en effet, c'est les ressources humaines qui font la différence.

Notre étude de terrain nous a permis de vérifier deux hypothèses à savoir :

Ainsi la première hypothèse : « toutes mesures pour la mise en œuvre des facteurs des motivations de la femme au travail sont prises » a été infirmée suivant les résultats. En effet, nous avons pu voir qu'au niveau de l'institution étudiée, l'APW Tizi-Ouzou, plusieurs facteurs liés à la motivation ne sont pas affirmés par les femmes enquêtées. Ainsi, malgré les efforts fournis par les responsables des RH de l'APW, il reste insuffisant en regard aux attentes des femmes fonctionnaires.

La deuxième hypothèse « la femme est motivée elle-même pour des raisons variables : marque son existence par l'exécution d'une mission, avoir l'autonomie financière, la volonté de participation dans la prise de décision dans la société et l'amélioration des conditions de sa vie » est confirmée par les réponses accordées par les femmes interrogées. Nous avons pu remarquer que celles-ci accordent beaucoup d'importance à divers facteurs, qu'ils soient liés à l'autonomie financière, la rémunération, à la reconnaissance de leurs efforts au travail, leurs compétences, le climat de travail, etc.

La réalisation de ce mémoire nous 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.

Références bibliographiques

I. Ouvrages

- Battagliola Françoise : « Histoire du travail des femmes », édition la découverte, Paris, 2000,
- CITEAU Jean- pierre : « GRH, principes généraux et pratiques », édition ARMANDCOUN, paris, 1997.
- DENIUIL Noel : « Femmes et entreprises en Tunisie, essor sur la culture du travail féminin », édition l'Harmattan, 2005.
- Fabi B et D.J. Garant : « la gestion des RH »,2eme édition, 1997.
- Guest, Donald et Al : « la gestion des ressources humaines, enjeux et pratiques actuelles », 3eme éd, édition les nouveaux pédagogiques,
- Keller Laurent : « les clés de la motivation au travail », édition Harmattan, paris, 2007.
- Lethielleux Laëtitia : « L'essentiel de la GRH », édition l'Extenso,
- Lévy-Leboyer. C : « la motivation au travail », édition d'Organisation
- Lévy-Leboyer. C : « Re-Motiver au travail », édition d'Organisation, paris, 2007.
- Margaret Maurain : « travail et emploi des femmes », édition la Découverte, paris, 2000.
- Maury Suzanne : « la GRH dans la fonction publique », La documentation française, paris 2012, p35
- Maugeri Salvatore: « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004.
- Meignant Alain : « Manager de la formation », édition Liaison, paris, 1991.
- Peretti Jean-Marie : « Ressources humaines », édition Vuibert, 12eme, paris, 2010, p 30- 32.
- Peretti J-M : « les politiques de RH », 21eme édition Vuibert, (C/0046)
- Peretti J-M : « de la fonction de personnel à la GRH » édition Vuibert, paris, 2010.
- PRESQUEUX : « la gestion des RH », édition Economica, 2003.
- SERUPIA SEMUHOZA Etienne : « Théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, 2009.
- St Onge et Al « Les défis de la gestion des ressources humaines », édition Chamelière éducation, paris,
- Soltan Allain, N.Arcard et Bayad.M : « la gestion stratégiques des ressources humaines »,2005.

II. Mémoires et Thèses :

- Aoudjeham ferroudja : « l'apport de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise privée économique », cas de l'entreprise algérienne GENIE-CLIMATIQUE (Alger), 2015.
- Babou lydia : « la contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise », cas de LEADER MEUBLE TABOUKERT, 2014-2015
- Mucha L : « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnelle, Université Reims, 2010, P20.
- OULTACHE ZINNE EDDINE : « Les conditions de travail des femmes mariées » cas pratique : ALCOST SPA BEJAIA, Mémoire de Master, 2014 , p26.
- Tirchi.O : « La gestion de rémunération un outil de motivation au service de la performance au travail », Thèse de magister en sciences économique, UMMTO, 17-07-2012.
- Rapport : femmes et marché de travail, p 19,27/11/2019

III. Sites Internet :

- <http://fr.Wikohow.com> (comment motiver le personnel) 09 juillet 2019 à 19 :58.
- PDF : La motivation du personnel, master management des ressources humaines

IV. Les lois :

- Loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya. p 06
- Décret exécutif n° 94-217 du 23 juillet 1994 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services réglementation, des affaires générales et de l'administration locale, JO n° 48

Liste des tableaux

Tableau n°01	Tableau synoptique de la population active(En milliers)	21
Tableau n°02	Répartition de la population occupée selon le secteur de l'établissement, et le milieu de résidence (En milliers)	22
Tableau n°03	Répartition de la population occupée selon le secteur juridique (En milliers)	23
Tableau n°04	Taux d'activité économique et Taux d'emploi selon le niveau d'instruction et le diplôme (en %)	23
Tableau n°05	Répartition de l'échantillon selon l'âge	52
Tableau n°06	Répartition de l'échantillon selon la situation familiale	53
Tableau n°07	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	53
Tableau n°08	Répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle	54
Tableau n°09	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	55
Tableau n°10	Répartition de l'échantillon selon leur motivation au travail	56
Tableau n°11	Répartition de l'échantillon selon le tau de satisfaction des femmes dans leur poste de travail	57
Tableau n°12	Répartition de l'échantillon selon l'importance de travail effectué	58
Tableau n°13	Répartition de l'échantillon selon le genre de travail qui motive le plus	59
Tableau n°14	Répartition de l'échantillon selon la nécessité de travailler chez les femmes fonctionnaires	60
Tableau n°15	Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction de salaire de base	61
Tableau n°16	Classement de critère reconnaissance au travail	62
Tableau n°17	Classement de critère augmentation salariale	63
Tableau n°18	Classement de critère promotion professionnelle	64
Tableau n°19	Classement de critère respect et confiance	65
Tableau n°20	Répartition de l'échantillon selon la relation de motivation avec le salaire	66
Tableau n°21	Répartition de l'échantillon selon le facteur le plus motivant au travail	67
Tableau n°22	Répartition de l'échantillon selon l'ambiance de travail	68

Tableau n°23	Répartition de l'échantillon selon les meilleurs leviers de motivation	69
Tableau n°24	Répartition de l'échantillon selon l'égalité de travail entre les femmes et les hommes	70
Tableau n°25	Répartition de l'échantillon selon le degré de motivation chez l'individu	71
Tableau n°26	Répartition de l'échantillon selon le degré de motivation et d'amélioration la relation entre l'administration et responsables	72
Tableau n°27	Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction des conditions de travail	73
Tableau n°28	Répartition de l'échantillon selon le taux d'organisation des sessions de formation par les responsables	74
Tableau n°29	Répartition de l'échantillon selon le degré de motivation	75
Tableau n°30	Répartition de l'échantillon en termes de satisfaction de salaire de base	76
Tableau n°31	Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'équité du système de rémunération à l'intérieur de la wilaya	77
Tableau n°32	Répartition de l'échantillon selon la rémunération des compétences	78
Tableau n°33	Répartition de l'échantillon selon la relation entre les primes et les efforts fournis	78
Tableau n°34	Répartition de l'échantillon selon la motivation des salariées vis-à-vis des conditions de travail	79
Tableau n°35	Répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions de travail	80
Tableau n°36	Répartition de l'échantillon selon la qualité des conditions de travail pendant leurs parcours professionnelle	81
Tableau n°37	Répartition de l'échantillon selon le stress au travail	82
Tableau n°38	Répartition de l'échantillon par rapport à leurs souhaits de participer à la prise de décision	83
Tableau n°39	Perception des relations entre salariées et responsables	84
Tableau n°40	Témoignage de l'échantillon sur la promotion et la formation	85

	comme source de motivation	
--	----------------------------	--

Liste des figures

Figure n°01	Les missions de la FRH	12
Figure n°02	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	33
Figure n°03	Répartition de l'échantillon selon l'âge	52
Figure n°04	Représente la répartition de l'échantillon selon la situation familiale	53
Figure n°05	Représente la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	54
Figure n°06	Représente la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	55
Figure n°07	Représente la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	56
Figure n°08	Représente la répartition de l'échantillon selon leur motivation au travail	57
Figure n°09	Représentation graphique le taux de satisfaction des femmes dans leur poste de travail	58
Figure n°10	Représentation graphique l'importance de travail effectué	59
Figure n°11	Représentation graphique le genre de travail qui motive le plus	59
Figure n°12	Représentation graphique la nécessité de travailler chez les femmes fonctionnaires	60
Figure n°13	Représentation graphique le taux de satisfaction de système de rémunération chez les femmes fonctionnaires	61
Figure n°14	Reconnaissance comme source de motivation	62
Figure n°15	Augmentation salariale comme source de motivation	63
Figure n°16	Promotion professionnelle comme source de motivation	65
Figure n°17	Respect et confiance comme source de motivation	66
Figure n°18	Représentation graphique le salaire comme élément de motivation	67
Figure n°19	Représentation graphique les facteurs les plus motivants au travail	68
Figure n°20	Représentation graphique le degré de l'ambiance de travail chez les fonctionnaires	69
Figure n°21	Représentation graphique le classement des meilleurs leviers de la motivation	70
Figure n°22	Représentation graphique l'égalité homme et femme en ce qui concerne le travail	71
Figure n°23	Représentation graphique le degré de motivation chez un individu	72

Figure n°24	Représentation graphique la communication interne comme élément de motivation et d'amélioration la relation entre l'administration et les responsables	73
Figure n°25	Représentation graphique le degré de satisfaction des conditions de travail dans leur administration	74
Figure n°26	Représentation graphique le taux d'organisation des sessions de formation par les responsables	75
Figure n°27	Représentation graphique le degré de motivation de travail	76
Figure n°28	Représentation graphique le taux de satisfaction de salaire de base	76
Figure n°29	Représentation graphique le taux de la politique salariale	77
Figure n°30	Représentation graphique la valorisation des compétences	78
Figure n°31	Représentation graphique la relation entre les primes et les efforts fournis en termes d'équité.	79
Figure n°32	Représentation graphique le taux de classification les conditions de travail comme source de motivation	80
Figure n°33	Représentation graphique la qualité des conditions de travail	81
Figure n°34	Représentation graphique les conditions de travail	82
Figure n°35	Représente le taux des femmes stressées au travail	83
Figure n°36	Représentation graphique de la prise de décision comme une source de motivation	84
Figure n°37	Représente la perception des relations entre salariées et responsables	85
Figure n°38	Représentation graphique le taux de qualification de la promotion et formation comme source de motivation	86

Liste des Annexes

Annexe n°1 : 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 à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, traitant le thème **«Essai d'analyse des éléments de motivation des femmes au travail»** étude de cas : Assemble Populaire Wilaya de Tizi-Ouzou (APW) pour étudier les éléments qui motivent la femme à fournir plus d'efforts dans son travail.

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

I.) LES DONNEES PERSONNELLES :

1. Age
 - 20-30ans
 - 30-40ans
 - 40 et plus
2. Situation familiale :
 - Mariée
 - Célibataire
 - Divorcée
 - Veuve
3. Niveau d'instruction :
 - Primaire
 - Moyen
 - Secondaire
 - Supérieur
4. Catégorie socioprofessionnelle :
 - Cadre
 - Agent de maîtrise
 - Agent d'exécution
5. L'ancienneté :
 - Moins de 2ans
 - 2 -5ans
 - 5-10 ans

- 10-15 ans
- 15ans et plus

II.) LES DONNEES PROFESSIONNELLES :

6. Etes-vous motivé dans votre travail ?
 - Oui
 - Non
7. Est-ce que vous êtes satisfaite dans votre poste de travail ?
 - Satisfaite
 - Pas satisfaite
 - Normal
8. Que pensez-vous du travail que vous effectuez ?
 - Intéressant
 - Assez intéressant
 - Pas intéressant du tout
9. Selon votre point de vue, quel genre de travail qui vous motive le plus ?
 - Un travail stable
 - Un travail facile qui comporte des responsabilités
 - Un travail où j'ai tout ce qu'il faut pour réussir
10. Pourquoi travaillez-vous ?
 - Par nécessité économique
 - Gout, plaisir
 - Comme moyen d'indépendance économique.
 - Autres (.....)
11. Le système de rémunération de votre organisme est-il satisfaisant et motivant pour vous ?
 - Très satisfaisant
 - Satisfaisant
 - Pas du tout satisfaisant
12. Veuillez classer les 4 types d'incitations 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
13. Est-ce que un très bon salaire vous suffit d'être motivé ?
 - Oui
 - Non
14. Ce qui a le plus d'importance pour votre motivation au travail ?
 - La carrière
 - Climat de travail positif
 - Être respecté
15. L'ambiance de travail est-elle bonne ?
 - Tout à fait d'accord
 - Plutôt d'accord

- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

16. Quelles sont les meilleurs leviers de motivation ?

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

17. Pensez-vous que les femmes prennent en charge les mêmes tâches que les hommes ?

- Oui
- Non

18. Diriez-vous que la motivation tient au caractère de la personne ? (certains individus sont motivés et d'autres pas) ?

- Oui
- Non

19. Est-ce que la communication motive et améliore la relation entre l'administration et les personnes ?

- Tout à fait
- Plutôt
- Plutôt pas
- Pas de tout

20. Comment trouvez-vous les conditions de travail dans votre administration (hygiène, sécurité de l'environnement, milieu de travail)

- Très satisfait
- Plutôt satisfait
- Plutôt pas satisfait
- Pas du tout satisfait

21. Les responsables vous organisent-ils des sessions de formation ?

- Oui
- Non

22. Dans quelle mesure trouvez-vous votre travail motivant ?

- Très motivant
- Assez motivant
- Peu motivant
- Pas du tout motivant

23. Êtes-vous satisfaite de votre salaire de base ?

- Oui
- Non

24. Trouvez-vous le régime général équitable à l'intérieur de la wilaya ?

- Oui
- Non

25. Est-ce l'entreprise rémunère les compétences ?

- Oui
- Non

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

- Oui
 - Non
27. Considérez-vous les conditions de travail comme source de motivation ?
- Oui
 - Non
28. Comment trouvez-vous le climat social ?
- Bonnes
 - Moyennes
 - Mauvaises
29. Pendant votre parcours professionnel les conditions de travail sont-elles ?
- Oui
 - Non
30. Êtes-vous stressées au travail ?
- Oui
 - Non
31. Si vous participez souvent à la prise, cela vous motive-t-il ?
- Oui
 - Non
32. Considérez-vous les bonnes relations avec vos responsables comme une source de motivation ?
- Oui
 - Non
33. Est-ce que vous considérez la promotion et la formation comme source de motivation ?
- Oui
 - Non

Merci pour votre participation

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01

Chapitre I : Gestion des ressources humaines et l'évolution du cadre de l'emploi féminin

Introduction	07
Section 1 : notion sur la GRH	08
1. Aperçu sur la gestion des ressources humaines	08
1.1. De la fonction de personnel à la gestion des ressources humaines	08
2. Définitions de la gestion des ressources humaines	09
3. Les objectifs de la GRH	11
3.1. Les objectifs implicites.....	11
3.2. Les objectifs explicites	11
3.3. Les objectifs à long terme	11
4. Les missions de la fonction ressources humaines	11
4.1. Administrer efficacement.....	12
4.2. Développer la motivation et l'implication des salariés	12
4.3. Favoriser le changement.....	12
4.4. Mettre en œuvre une stratégie	13
Section 2 : Les principales politiques de la GRH et la gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	13
1. Les principales politiques de la GRH.....	13
1.1. La politique d'emploi	13
1.2. La politique de rémunération	13
1.3. La politique de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.....	14
1.4. La politique de formation	14
1.5. La politique d'information et de communication.....	14
1.6. La politique d'implication	14
1.7. La politique des relations professionnelles	14
1.8. La politique d'activités sociale et culturelles	14
2. La gestion prévisionnelle des ressources humaines	14
2.1. Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	14
2.2. Objectifs de la GPRH.....	15
3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	15
3.1. Définition de la GPEC.....	15
3.2. Les objectifs de la GPEC	15
3.3. Les dimensions de la GPEC	16
3.3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs	16
3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois	16

3.3.3. La gestion prévisionnelle des carrières	16
3.3.4. La gestion prévisionnelle des compétences	17
Section 3 : l'évolution du travail de la femme	17
1. Historique de l'emploi féminin	17
2. La législation protectrice du travail des femmes.....	18
3. Les facteurs qui contribuent à l'émancipation de la femme.....	20
A. Les facteurs technologiques	20
B. Des facteurs économiques	20
C. La scolarisation.....	21
4. Quelques chiffres relatifs à la participation des femmes dans le marché de travail en Algérie	21
Conclusion.....	24

Chapitre II La motivation au travail

Introduction	25
Section 1 : La notion de la motivation	26
1. Historique sur la motivation au travail	26
2. Définition de la motivation	27
3. Les caractéristiques de la motivation	28
4. La typologie de la motivation.....	29
4.1. La motivation finale	29
4.2. La motivation instrumentale.....	29
4.3. La motivation de survie.....	30
4.4. La motivation obsessionnelle	30
5. Les sources de la motivation	30
5.1. Les sources intrinsèques.....	30
5.2. Les sources extrinsèques	31
6. Les techniques de motivation des salariés au sein d'une entreprise.....	31
A. Les mesures financières.....	31
B. Les mesures de motivations non financières	31
Section 2 : Les principales théories de la motivation au travail.....	33
1. Les théories de contenu	33
1.1. La théorie d'ELTON MAYO.....	33
1.2. La théorie d'A.MASLOW.....	33
1.3. La théorie bi-factorielle d' Herzberg.....	35
1.4. La théorie de X et Y MAC GREGOR.....	36
2. Les théories de processus	37
2.1. Système VIE (VROOM)	37
2.2. La théorie de l'équité d'ADAMS.....	38
2.3. La théorie de fixation des objectifs de LOCKE	39
Section 3 : Les facteurs de motivation et de démotivation des femmes au travail	40
1. Les facteurs de motivation de la femme au travail.....	41
2. Les obstacles sur le lien de travail.....	42
Conclusion.....	44

Chapitre III Cas pratique : les éléments de motivations des femmes au travail

Introduction	45
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	45
1. Contexte, objectifs et méthodologie de l'enquête	45
2. Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	46
Section 2 : Analyse et Interprétation des données.....	52
1. Interprétation des résultats	52
2. Synthèse des résultats.....	87
Conclusion.....	88
Conclusion générale	89
Bibliographie.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Annexes.	
Table des matières.	

LISTE DES ABRIVIATIONS	93
LISTE DES TABLEAUX.....	94
LISTE DES FIGURES.....	96
ANNEXE.....	97