

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



**Essai d'analyse des causes de la démotivation dans
les services publics**

**Cas : Wilaya d'Alger. Direction des budgets de la
comptabilité et du patrimoine**

Mémoire présenté comme Exigence Partielle

Du Master Management Des Ressources Humaines

Elaboré par :

CHAIBI Ghania

Encadré par : MADAGH

Samira Rym

Juin 2018

Résumé :

Les fonctionnaires des services publics en Algérie sont rarement concernés par des études scientifiques relatives à leurs conditions de travail, à leurs attentes ou leurs problèmes, contrairement aux employés dans le service privé.

Notre étude va s'articuler autour d'un point essentiel qui consiste à faire un diagnostic des causes de la démotivation au sein des services publics

Mots clés : Motivation, Démotivation, services publics.

Summary :

The agents of public services in Algeria are rarely concerned by Scientifics researches about their Works conditions quality and their expectations or their problems.

Our study will try to do a diagnostic of the demotivation causes in the public services.

key words : motivation. demotivation, publics services.

ملخص

تعتبر الدراسات المتعلقة بظروف عمل الموظفين العموميين في الجزائر و تطلعاتهم و مشاكلهم قليلة نسبيا مقارنة مع عمال القطاع الخاص

تتمحور هذه الدراسة حول محاولة تشخيص الأسباب المؤدية إلى عدم تحفيز الموظفين مستوى المصالح العمومية

الكلمات المفتاحية: التحفيز عدم التحفيز المصالح العمومية

REMERCIEMENTS

Nous remercions **ALLAH** tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour élaborer ce modeste travail.

Je remercie infiniment mes **chers parents** pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements et leur inspiration tout au long de ma vie.

Je remercie **mon époux RACHID** , **mes chers fils ADEM et IYED** Pour leurs coopérations, leurs encouragements et leur amabilité, pour leur aide et leur extrême gentillesse.

Je tiens à remercier mon encadreur **Mme. Dr. MADAGH** Samira Rym, pour avoir consacré son temps tout au long de cette période, ses conseils et observations ayant été précieux. Mes remerciements vont également aux personnels de la Wilaya d'Alger pour leurs soutiens et disponibilité, et plus particulièrement **Mr. DJEMANE Mohamed** mon promoteur, mettant à ma disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de mon mémoire de Master.

Je tiens d'autre part, à remercier tout le personnel de la bibliothèque pour l'aide considérable en matière de documentation.

Ainsi que tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail notamment **Mr Aflalaye Anter** et **Melle karreche Sarah**, trouveront ici ma sincère reconnaissance.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------------|
| RÉSUMÉ | I |
| REMERCIEMENTS..... | II |
| TABLE DES MATIERES..... | III |
| LISTE DES TABLEAUX..... | VI |
| LISTE DES FIGURES..... | VII |
| INTRODUCTION..... | 02 |
| CHAPITRE 01 : PROBLÉMATIQUE | |
| 1. Contexte et objectifs de la recherche et le choix du thème..... | 06 |
| 1.1. Contexte et objectifs de la recherché..... | 06 |
| 1.2. Le choix du thème..... | 06 |
| 2. Pertinence de la recherche..... | 07 |
| 2.1. Pertinence managériale..... | 07 |
| 2.2. La pertinence Scientifique..... | 07 |
| 3. Question de recherche..... | 07 |
| 4. Contexte organisationnel..... | 08 |
| CHAPITRE02 : CADRE CONCEPTUEL ET LA REVUE DE LITTERATURE | |
| 1. CADRE CONCEPTUEL..... | 13 |
| 1.1. Définition des concepts..... | 13 |
| 1.1.1. Définition de la motivation..... | 13 |
| A. La motivation intrinsèque..... | 14 |
| B. La motivation extrinsèque..... | 15 |
| 1.1.2. Définition de la satisfaction..... | 15 |

| | |
|--|----|
| 1.1.3. Définition de la démotivation..... | 15 |
| 1.2. Les théories des choix cognitifs | 16 |
| 1.2.1. les théories de besoins..... | 16 |
| 1.2.2. Les théories des choix cognitifs..... | 17 |
| A. Le modèle (VROOM, 1964)..... | 17 |
| B. La théorie de l'équité (ADAMS, 1965) | 17 |
| C. Les théories de la régulation de soi | 18 |
| D. Le modèle intégratif de la motivation au travail de Klein (1989)..... | 19 |
| 02. LA REVUE DE LITTERATURE | 21 |
| CHAPITRE 03: CADRE METHODOLOGIQUE | |
| 1. L'approche méthodologique..... | 25 |
| 2. Méthode et instruments..... | 26 |
| 2.1.L'entretien | 26 |
| 2.2. L'observation participante..... | 28 |
| 2.3. La recherche documentaire | 28 |
| 3. L'échantillonnage | 29 |
| 4. La conception du travail de terrain..... | 33 |
| CHAPITRE 04 : PRESENTATION ET DESCUSSION DES RESULTATS | |
| 1. CAS N°01 | 36 |
| 1.1. Présentation du cas..... | 36 |
| 1.2. Présentation et discussion des résultats. | 36 |
| 2. CAS N°02..... | 41 |
| 2.1. Présentation du cas | 41 |
| 2.2. Présentation et discussion des résultats. | 41 |

| | |
|---|----|
| 3. CAS N°03..... | 42 |
| 3.1. Présentation du cas..... | 42 |
| 3.2. Présentation et discussion des résultats | 43 |
| 4. CAS N°04..... | 44 |
| 4.1. Présentation du cas..... | 44 |
| 4.2. Présentation et discussion des résultats | 44 |
| CONCLUSION | 47 |

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXE A

ANNEXE B

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | Titre | Page |
|----------------|---|-------------|
| N°01 | Les étapes de réalisation des entretiens semi-directifs | 27 |
| N°02 | Détaillé des fonctionnaires de la direction du budget et de la comptabilité par service | 32 |
| N°03 | Bureau patrimoine | 31 |
| N°04 | Service des marchés publics | 31 |
| N°05 | caractéristiques de notre échantillon | 32 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | Titre | Page |
|---------------|---|-------------|
| N°01 | modèle intégratif de la motivation au travail de KLEIN (1989) | 20 |

INTRODUCTION

Si les turbulences des changements économiques et sociales bouleversent profondément l'univers des entreprises depuis la fin du 20^e siècle, les administrations de la fonction publique n'échappent pas n'ont plus à ce contexte.

Le développement et la survie de l'entreprise passent souvent aujourd'hui par la réalisation de divers projets dont le succès repose en grande partie sur les ressources humaines qui y sont impliquées (Larose et Corriveau, 2009). cité par Cyril Boyer 2013

Vu le degré de complexité du contexte dans lequel ces administrations exercent leurs activités, les fonctionnaires ont besoin d'être conscients de leurs utilités. Le croisement d'intérêt entre l'administration et l'agent public est toujours source de conflit, le rôle du supérieur hiérarchique est de faire le lien entre les attentes de l'organisation et les efforts fournis par les salariés. Si une personne a le sentiment que son travail est bon et cette perception est partagée avec les pairs, eux-mêmes compétents pour juger de la qualité de l'ouvrage accompli, cette personne se sentira reconnue. Par ailleurs moins une personne s'estime elle-même, plus le besoin de reconnaissance des autres est important.

Cette reconnaissance conduit l'individu à la satisfaction qui est l'état mental d'un individu vis-à-vis des situations de travail, la satisfaction des besoins individuels par l'entreprise conduit l'individu à réagir positivement mais à court terme contrairement à la motivation qui est à moyen long terme.

Le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état dans tout milieu de travail, la préoccupation de l'administration est de maintenir un climat de travail sain qui agisse sur les satisfactions personnelles et professionnelles des salariés. Le climat de travail qui peut se définir comme l'humeur de l'organisation ou son atmosphère en ce qui touche *l'implication* et *l'engagement* des personnes envers l'organisation, ces deux derniers traduisent l'état moral des salariés envers l'entreprise, ce que on peut résumer dans un concept qui est la motivation.

Selon SEKIOU, BLONDIN et autre (2001) les individus qui sont très motivés ont trois caractéristiques en commun

a) ils sont toujours en mouvement, autrement dit, ils ont des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteurs dans leur vie (personnelle et professionnelle) ;

b) ils sont positifs c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses ;

c) ils ont du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail.

Sur ces caractéristiques des constats peuvent être dégagés et mettre en exergue sur la prise

De connaissance des effets de la *démotivation* au niveau organisationnel comme au niveau individuel, nous permet d'une façon négative de réaliser l'importance de toute la problématique de la raison d'être de la motivation

Notre pays comprend deux millions de fonctionnaires, selon les statistiques de la direction générale de la fonction publique DGFP (2011), assurent les missions de service public essentielles à la société, mais les hommes et les femmes qui occupent ces postes sont désignés aujourd'hui comme les parfaits boucs émissaires d'un contexte économique mondial justifiant ainsi des mesures prises par les employeurs publics et provoquant de nouveaux maux liés au travail (absentéisme, désengagement, maladies professionnelles, violences, harcèlements, stress...).

Le facteur accentuant la situation pour les agents des administrations publiques est que ces derniers ne sont pas régis par le Code du travail et les conventions collectives mais par une situation statutaire rigide, complexe et très diverse. En contrepartie de leur sécurité sur la perte d'emploi, ils sont soumis à un ensemble de droits et d'obligations introduit par le statut général de la fonction publique régie par l'ordonnance 06-03, qui les empêche d'accéder à une véritable protection juridique en cas de conflit avec leur employeur ou un collègue supérieur. Ils sont en effet parfois soumis à des mesures individuelles contestables mais sous l'emprise du pouvoir hiérarchique et des obligations d'obéissance et de réserve.

Les fonctionnaires ne peuvent donc s'adresser à l'inspection du travail, mais uniquement aux commissions de recours au niveau de la tutelle ou au tribunal administratif, et à la suite d'un recours préalable à son employeur, en apportant des preuves sérieuses à des magistrats qui ne sont pas formés aux problèmes de management.

Sur cette situation, dans ce travail de recherche nous souhaitons participer à la réflexion qui nous semble nécessaire pour changer en profondeur les pratiques managériales dans la fonction publique.

Nous avons partagé ce travail en deux parties, la première contiens un chapitre dédié à

La problématique où nous avons évoqué la motivation du choix du sujet et le terrain de recherche qui est la sphère publique et poser notre questionnement pour conclure avec la présentation du terrain de recherche.

Dans le deuxième chapitre on a abordé les concepts et répertorie certaines études sur le sujet, cependant la deuxième partie est consacré au cadre méthodologique ainsi à la présentation d'étude de cas où on a procédé à l'analyse recueillir sur le terrain.

CHPITRE 01 : PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre sera consacré pour la définition de la problématique de notre recherche.

1. Contexte et objectifs de la recherche et le choix du thème:

1.1. Contexte et objectifs de la recherche

Avoir des employés motivés et rentables au courant de toute l'année est le but de chaque gérant ou responsable dans les entreprises privées ou administrations publiques, la préservation de la motivation des employés est un challenge permanent pour pouvoir assurer un service de qualité qui satisfera le client ou l'utilisateur de plus en plus exigeant.

L'objectif de cette recherche est de faire un diagnostic des causes qui démotivent les agents publics dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes et de connaître les facteurs réels qui poussent les fonctionnaires à devenir de plus en plus désengagés et cela pour pouvoir les recenser, les classer afin de les cerner et les analyser et enfin proposer les solutions les plus adéquates qui pourront réduire les impacts négatifs de la démotivation sur le bon fonctionnement de la direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine de la Wilaya d'Alger

La prise de conscience de ces facteurs par les responsables hiérarchiques pourra être utile pour mieux comprendre les attentes de leurs salariés et pour prendre les initiatives correctives nécessaires de la de la situation existante.

1.2 Le choix du thème

Le choix du thème n'était pas au hasard mais il a été fait après une longue observation participante au sein d'une structure publique où on a constaté une démotivation déclarée au non déclarée manifestée par la déprime, l'absentéisme, le désengagement ou la colère, les congés de maladie, les mutations, c'étaient des indices qui nécessitaient une étude scientifique approfondie pour comprendre le pourquoi des choses.

Nos constats et l'absence d'une étude scientifique correspondante au contexte algérien sur les causes de la démotivation dans les services publics qui s'inspire du terrain purement Algérien nous ont encouragés pour parler de ce phénomène.

2. Pertinence de la recherche.

2.1. Pertinence managériale :

Notre recherche va servir les responsables de la Direction des Budgets de la Comptabilité et du Patrimoine de la Wilaya d'Alger a avoir une idée basée sur des données réelles - scientifiquement collectées et soigneusement analysées -de la situation psychologique, et opérationnelle de leurs agents, et va leur permettre de connaitre les facteurs qui démotivent leurs fonctionnaires et qui poussent les fonctionnaire a devenir de plus en plus désengagés, et on va leur proposer des solutions qui pourront les servir pour réduire l'impact de la démotivation soit sur la qualité de service soit sur le fonctionnaire lui-même.

Comprendre le problème va servir à le résoudre ou à alléger ses impacts négatifs.

2.2. La pertinence Scientifique

Les travaux qui ont été réalisés sur la motivation dans le travail sont trop vastes et c'est le cas pour les travaux qui ont été réalisés sur la motivation dans les services publics.

Mais notre recherche va étudier les causes de la démotivation dans les services publics algériens notamment dans la Direction des Budgets de la Comptabilité et du Patrimoine de la Wilaya d'Alger.

La question de recherche

La question de notre recherche était en réalité une question qui a plus de 14 ans qui nous a concerné sur le plan professionnel autant que jeune cadre algérien à la mi carrière au sein d'une organisation publique où nous avons rencontré dans notre parcours professionnel des cas touchés par le phénomène de la démotivation et qui nous a touché nous même .

Cette démotivation a empêché les fonctionnaires à donner le meilleur d'eux même ; connaitre les causes réelles de la démotivation dans la structure précédemment citée nous a encouragé à étudier ce phénomène d'une manière scientifique selon une méthodologie bien réfléchie pour pouvoir faire un diagnostic qui démarre d'un terrain purement « public algérien » afin de détecter les causes qui empêchent les fonctionnaires à la contribution efficiente dans le bon fonctionnement de leurs services.

Nous voulons dans cette recherche répondre aux questions suivantes : **quels sont les facteurs réels de la démotivation dans les services publics ? sont-elles les mêmes pour tous les fonctionnaires au sein de la même structure ou non ?**

Pour pouvoir répondre aux questions précédentes notre travail sera répartie en trois parties dont la prochaine sera consacrée pour le cadre conceptuel et la revue de littérature la troisième pour le cadre méthodologique de la recherche et le dernier pour la présentation et l'analyse des résultats

3. Contexte organisationnel

Le choix de la direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine a été fait pour les raisons suivantes:

- Cette direction contient le plus grand nombre de fonctionnaires de la wilaya D'Alger.
- Toutes les catégories et les âges et les types de recrutement sont représentés par ses fonctionnaires
- Deuxième raison c'est que notre qualité professionnelle et notre appartenance à cette structure va nous aider à mieux communiquer avec toutes les catégories des fonctionnaires ; c'est ce qui va nous faciliter la collecte des données et l'accès à l'information. Notre expérience professionnelle va nous permettre de dépasser les obstacles généralement rencontrés par les chercheurs étrangers des organismes étudiés notamment l'adaptabilité difficile avec le secteur étudié

3.1. Organisation

La Direction du Budget, de la Comptabilité et du Patrimoine est organisée en deux services et 05 bureaux :

3.1.1. Le Service des Budgets et du Patrimoine

Il est composé de 03 bureaux :

1. Bureau du Budget décentralisé de la Wilaya.
2. Bureau du Budget déconcentré de l'Etat.
3. Bureau du Patrimoine.

3.1.2. Le service des marchés publics et des programmes

Il est composé de 02 bureaux :

1. Bureau des marchés publics
2. Bureau des programmes

3.2. Missions

3.2.1. Service des budgets et patrimoine.

a. bureau du budget décentralisé de la wilaya

Il a pour missions :

- L'élaboration du budget de la wilaya (budget primitif et budget supplémentaire).
- L'élaboration du compte administratif.
- L'exécution des opérations financières relatives aux dépenses (engagement, liquidation, ordonnancement) et les opérations financières relatives aux recettes (constatation, liquidation).

b- bureau du budget déconcentré de l'Etat :

Il a pour missions :

- L'exécution des dépenses de fonctionnement et d'équipement sur les crédits alloués par l'Etat pour le compte des wilayas dans le cadre du budget déconcentré de l'Etat
- Gestion et suivi des fonds spéciaux : le fond d'aide aux victimes du terrorisme, le fond des calamités, le fond de solidarité nationale et le fond de réhabilitation du parc immobilier de la wilaya d'Alger.

c- Bureau du patrimoine :

Il a pour missions :

- Couvrir les besoins des services de la wilaya en fournitures de bureau et en matériel nécessaires pour leur fonctionnement.
- Veiller à l'hygiène et à l'entretien du siège de la wilaya et de ses annexes.

- La gestion des magasins de fournitures et autres matériels ainsi que la pièce détachée auto, et suivi du mouvement du stock.
- La tenue des registres d'inventaires et actualisation des fiches d'inventaires pour le matériel affecté aux services de la wilaya
- La mise à la réforme du matériel ancien, amortis ou détérioré et endommagé en collaboration avec les structures compétentes notamment la direction des domaines de la wilaya.
- Le suivi des travaux d'aménagement, de réhabilitation et d'entretien effectués au niveau du siège de la wilaya et de ses annexes.
- La gestion du parc automobile de la wilaya notamment le suivi du mouvement des véhicules, mouvement des chauffeurs, affectations de véhicules et des chauffeurs, déplacement des fonctionnaires, réparation des véhicules en pannes ou endommagées.....etc.
- Initiation des démarches relatives au remboursement des dommages et sinistres occasionnés aux biens de la wilaya (immeubles et véhicules) auprès des agences d'assurances.
- La tenue du sommier de consistance des biens immobiliers de la wilaya.
- La gestion des biens immobiliers productifs et non productifs de revenus de la wilaya.
- Suivi des paiements des loyers par les locataires des biens immobiliers de la wilaya.
- Elaboration des contrats de location et des décisions d'attributions des biens immobiliers de la wilaya.
- Affectation et suivi des logements de fonction affectés au profit des cadres de la wilaya.

3.2.2. Le service des marchés publics et des programmes

a- Le bureau des marchés publics :

Il a pour missions :

- Elaboration des marchés et cahiers des charges.
- Lancement des avis d'Appel d'offres.
- La mise en place des commissions à savoir la commission d'ouverture des plis et la commission d'analyse des offres.

- Présentation des projets de marchés auprès de la commission des marchés publics au niveau du secrétariat général de la wilaya d'Alger pour examen et approbation.
- Enregistrement des marchés approuvés et visés.
- Transmission des marchés et des conventions à la comptabilité pour engagement et mandatement.

b- Bureau des programmes :

Il a pour missions :

- La mise en place et du suivi des crédits débloqués au profit des communes dans le cadre des plans communaux de développement.
- L'analyse financière et les statistiques.

CHAPITRE 02: CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE

Ce chapitre sera consacré pour la définition des concepts utilisés dans cet étude ainsi les concepts proches, similaires ou opposés et cela dans la première partie, la deuxième partie sera destinée à la revue de littérature sur les causes de la démotivation et les travaux similaires qui ont été réalisés dans ce sens.

1. Le cadre conceptuel

1.1. Définition des concepts

1.1.1. Définition de la motivation

Le concept de la motivation est apparu comme objet de recherche pour la première fois dans les travaux de Tolman 1932 et Luin 1936 (Patrice Roussel, 2001 p04) ; les deux psychologues étaient intéressés par l'étude de la motivation chez les groupes sociaux tels que la famille, l'église, l'école, et les partis politiques, mais durant la première moitié du 20^{ème} siècle et avec la croissance économique des pays occidentaux et la mise en place de l'organisation scientifique du travail, les entreprises et afin d'assurer la rentabilité et la maximisation des profits, et avec la progression de la compétitivité avec les autres entreprises, les dirigeants et les responsables du personnel et les consultants ont sollicité les psychologues afin d'étudier les facteurs qui peuvent rendre les employés plus motivés individuellement et collectivement et par conséquent les rendre plus engagés et plus performants dans la réalisation de leurs tâches. La motivation était un sujet qui intéressait tout le monde, les responsables du personnel et les responsables chargés par la suite de la gestion des ressources humaines ainsi que les chercheurs d'une manière générale qui ont focalisé leurs recherches sur développement des moyens et des méthodes possibles pour l'amélioration de la motivation au travail.

Le mot motivation provient du mot latin motus= mouvoir et moti =mouvement :

Selon le site les définitions .Fr « la motivation désigne toutes ces choses qui impulsent une personne à réaliser certaines actions et à y persister jusqu'à arriver à ses objectifs » ce terme est aussi lié à la volonté et à l'intérêt, donc la motivation est liée à volonté de faire un effort pour réaliser les objectifs fixés

La motivation est définie comme « *un construit utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement la direction l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand et Thill, 1993, p18)

La motivation est donc selon cette définition est l'ensemble des facteurs internes ou externes ou les deux à la fois, qui poussent un individu à faire une action ou l'adoption d'un comportement, ces facteurs varient d'une personne à une autre selon sa personnalité.

Cette définition a mis l'accent sur la difficulté de l'observation directe de la motivation d'une personne (Patrice Roussel, 2001 p04)

La motivation selon Vallerand et Thill est un processus déclenché à l'origine par l'action motivationnelle interne ou externe

Selon Pinder (Patrice Roussel ; 2001 p04) le niveau de la motivation « *peut être soit faible soit fort variant à la fois entre les individus à des moments déterminés et chez une même personne à différents moments selon les circonstances* »

Ce processus selon Pinder est caractérisé par 04 éléments

- le déclenchement du comportement : la motivation dans ce stade va donner à l'individu l'énergie nécessaire pour réagir et adopter un comportement (réaction comportementale).
- La direction du comportement: la motivation dans cette étape va guider le comportement vers les objectifs à réaliser.
- L'intensité du comportement: c'est l'effort physique et intellectuel et mental nécessaire fourni par l'individu pour l'atteinte des objectifs
- La persistance du comportement : la persistance persiste dans la continuité des trois éléments précédents dans le temps

En résumé selon Roussel « la motivation au travail est un processus qui active, oriente et qui dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs »

A. La motivation intrinsèque : réfère au fait de faire une activité pour elle-même et pour le plaisir que l'on retire de la participation à l'activité. Les activités intrinsèquement motivantes impliquent l'absence de récompenses matérielles ou de contraintes. Selon Deci et Ryan (1985), la motivation intrinsèque est issue des besoins de compétence, d'autodétermination et d'appartenance sociale (de Charms, 1968; Deci, 1975; White, 1959). Les activités qui amèneront une personne à se sentir compétente ou autodéterminée sont intrinsèquement gratifiantes et seront effectuées de nouveau, car elles nourrissent ces besoins fondamentaux de la personne (voir Vallerand & Halliweli, 1983).

B. La motivation extrinsèque : réfère au fait de faire une activité pour des fins externes à cette dernière, comme celles de recevoir des récompenses ou d'éviter des punitions (Deci, 1975). Dans ce cas, l'activité représente un moyen pour une fin. Deci et Ryan (1985, 1991) ont proposé 4 grands types de motivation extrinsèque correspondant à des niveaux différents d'autodétermination. (MANON Tanguay, 2003)

1.1.2. Définition de la satisfaction

La satisfaction au travail peut être définie comme « *l'attitude de l'individu à l'égard de son travail* » (Castle Davy ; 2016)

La définition la plus utilisée dans les recherches scientifiques est celle de LOCKE qui considère la satisfaction comme « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de la motivation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (LOCKE, 1976, p130).

Cet auteur trouve que le sentiment positif et de joie que l'individu a envers son travail constitue la satisfaction au travail

-Deuxième définition de la satisfaction au travail

Selon ADAMS Bonds (Sophie Randon, 2011, p10) « la satisfaction au travail est le degré d'affect positif envers le travail »

Selon les deux définitions précédemment citées on déduit que la satisfaction est un jugement purement individuel est personnel est sensationnel de l'employé vers son travail et l'employé est la seule personne qui peut dire est ce qu'elle est satisfaite ou non dans son travail.

1.1.3. Définition de la démotivation

« *La démotivation est généralement similaire à la démobilisation, à la déprime, à la démoralisation, la démotivation est l'absence de la motivation* » (Laurent Keller 2007 chapitre 07.)

Un individu démotivé est une personne qui a perdu ses forces internes qui produisent le déclenchement, la direction et l'intensité et la persistance du comportement .un employé démotivé est une personne qui a perdu son énergie interne qui dynamise et maintien le comportement.

Selon Laurent Keller du même ouvrage considère que tous les salariés sont motivés au début de leurs carrières et ils peuvent tous être touchés par la démotivation, l'auteur trouve que tous les salariés démotivés sont toujours forcés pour faire le travail quotidien et s'ils le font c'est pour des raisons et des objectifs purement financières et qu'ils ne le font pas par plaisir.

D'après le site [www. définitions .fr](http://www.définitions.fr), « *la démotivation est le vocable opposé de la motivation ; elle désigne un sentiment de désespérance, d'angoisse face aux obstacles qui s'exprime sous forme de manque d'enthousiasme, de disposition et d'énergie* » elle se caractérise par la présence d'un sentiment persiste et l'auto perception d'incapacité d'atteinte des objectifs précis »

La démotivation est donc l'absence de la motivation et le sentiment d'être incapable de trouver les moyens nécessaires et la volonté pour la réalisation d'un but.

1.2. Les théories de la motivation :

Selon Kanfer (1990) les théories sont classées selon trois orientations (Claude Louche, p 126)

1.2.1. Les théories de besoins :

La théorie de MASLOW(1954) reconnaît qu'il existe cinq catégories de besoins structurées hiérarchiquement c'est-à-dire si le besoin inférieur est satisfait, un autre besoin sera ressenti.

Le premier niveau dans la hiérarchie est les besoins physiologiques, on trouve au-dessus les besoins de sécurité, ensuite le niveau de l'appartenance (à un groupe, relationnel et affiliation), puis catégorie d'estime (de soi et reconnaissance par l'organisation) et enfin la réalisation de soi(le développement personnel)

L'auteur considère que l'individu ne peut être motivé par les besoins d'appartenance si les besoins élémentaires (physiologiques) ne sont pas satisfaits

La logique de la hiérarchisation des besoins de Maslow a été critiquée par des recherches même si elle est souvent évoquée

La classification des besoins peut être présentée en trois pôles : existence, stabilité, croissance selon Alderfer (1972), sa vision est apparente à celle Maslow mais il pense que

les besoins de tous les niveaux peuvent être activés même si le niveau inférieur n'est pas satisfait.

1.2.2. Les théories des choix cognitifs :

Ces théories expliquent les causes qui poussent l'individu à faire des efforts pour effectuer une tâche.

A. Le modèle (VROOM, 1964)

Ce modèle explique comment la motivation du salarié se détermine par l'analyse cognitive de trois éléments fondamentaux, la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

La valence : c'est la valeur qu'attribue l'individu aux résultats de son travail elle peut représenter par un salaire, une possibilité de promotion.

L'instrumentalité : est considérée comme la relation qu'établit l'individu entre ses performances pour réaliser son travail et les différents résultats valorisés qu'il doit obtenir, la motivation de l'individu dépend de ce lien ou cette relation, si cette dernière est absente, la motivation n'existe pas.

L'expectation : c'est la façon dont considère l'individu ses capacités dans le travail pour atteindre aux objectifs fixés par son responsable, le salarié ne sera jamais motivé s'il perçoit qu'il est incapable de réaliser son travail d'une manière satisfaisante.

Ce modèle présente l'intérêt de combiner entre les éléments affectifs et cognitifs, si l'un des éléments cités ci-dessus est nul la motivation sera nulle aussi

Lévy-Leboyer (2006, 3^{ème} édition) cité dans introduction à la psychologie du travail et des organisations souligne que ce modèle est moins adapté lorsqu'il s'agit de prédire la performance qui dépend de multiples facteurs autres que la motivation

B. La théorie de l'équité (ADAMS, 1965) :

Cette théorie est basée sur la dissonance, sur celle de la comparaison sociale et celle de l'échange social, l'individu contribue à la performance de l'organisation en échange d'une rétribution.

Un sentiment d'injustice peut apparaître si l'individu évalue son propre rapport rétribution/contribution à celui de collègues qui servent de référence ce qui va produire à restaurer l'équilibre en changeant les références ou par des voies cognitives)

Un ajustement de gains ou une réduction de contribution est demandé si le rapport est inférieur à celui des autres personnes qui servent de référence.

Si le rapport est supérieur à celui des personnes qui servent de référence, l'individu va soit augmenter sa contribution, soit réduire sa rétribution.

Cette théorie s'appuie sur la comparaison qui joue un rôle décisif dans la vie organisationnelle

Cette théorie a été appliquée hors du champ organisationnel au niveau d'étude de consommation et au niveau des relations interpersonnelles.

C. Les théories de la régulation de soi

Ces théories sont axées sur la manière dont l'activité est mobilisée pour atteindre les buts, les buts explicites sont considérés comme un déterminant motivationnel puissant la théorie des buts de (Locke 1968) l'illustre.

Parmi les recherches qui ont été effectuées sur le terrain à propos des caractéristiques des buts, la performance augmente si les buts sont précis et difficiles, plus ils sont vagues plus ils sont loin de constituer un facteur de motivation.

Les effets des buts et du feedback des résultats sont plus forts lorsque les buts sont explicites et se renforcent mutuellement avec la performance, des facteurs externes comme l'influence du groupe, des facteurs internes comme les attentes et enfin les facteurs interactifs renvoyant à la manière dont les buts sont fixés.

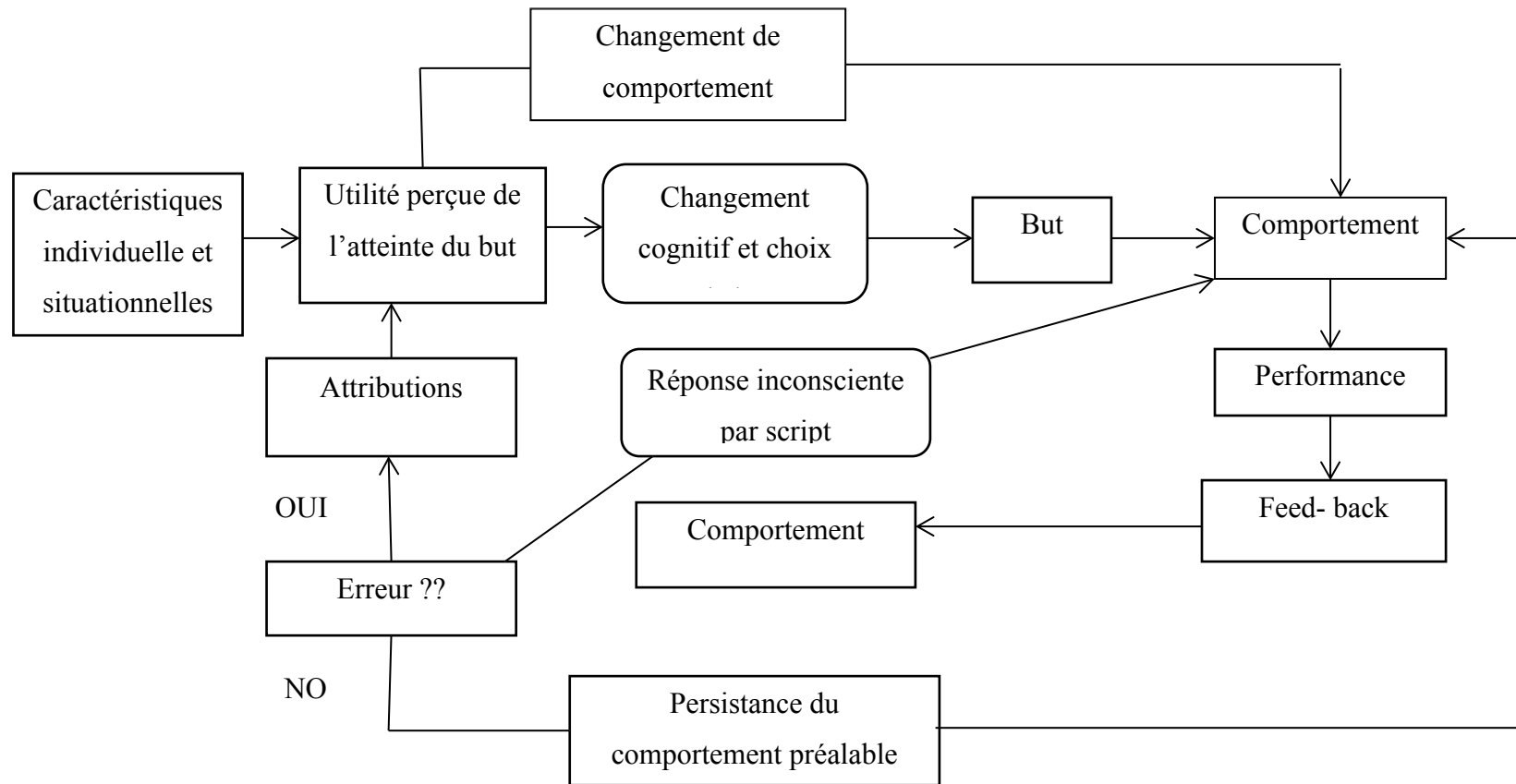
Suite aux recherches de Locke, Latham et Erez (1988) trois facteurs de motivation sont déterminés

Selon (Kanfer, 1990, p.126) les buts dirigent l'attention, mobilisent les efforts, encouragent leur persistance et facilitent le développement de stratégies

D. Le modèle intégratif de la motivation au travail de Klein (1989)

Ce modèle a pour but d'intégrer l'ensemble des théories de la motivation pour prédire des séquences comportementales plus larges, celles qui permettent d'expliquer la satisfaction au travail (théorie des besoins), d'autres basées sur le choix des buts (Modèle VIE), d'autres sur l'équité, etc.

Figure N°01 : modèle interactif de la motivation au travail de KLEIN (1989)



Source : KLEIN (1989)

2. Revue de littérature :

La littérature portant sur la motivation au travail est extrêmement vaste et diversifiée, le concept typiquement unique, de la motivation est lié à plusieurs facteurs certains extrinsèques liés à la rémunération et au avantage sociale et d'autres intrinsèques liés à des caractéristiques personnelles. Mais les travaux qui traitent la démotivation sont minimes et viennent. Juste comme des complémentarités, les études recourent à des typologies motivationnelles anciennes fondées sur des besoins ou des facteurs de motivation.

À notre connaissance toutefois, aucune recherche ne tente d'établir une approche globale intégrant les facteurs de démotivation dans une typologie bien précise.

A ce titre, dans notre étude nous allons parler dans la revue des contributions marquantes sur le concept de motivation pour faire en suite une projection sur les facteurs de démotivation.

Les travaux de Crozier et Friedberg (1977), spécialistes de cette question ont rapidement fait la différence entre le secteur public et le privé. Leur étude a montré que les employés du secteur privé sont supposés être motivés par des éléments extrinsèques avant tout, les agents publics sont traditionnellement décrits comme intrinsèquement motivés (facteurs endogènes) (Yves EMERY, 2012, P 494)

Cette vision ne tarde pas à changer par l'arrivée des concepts de nouvelle gestion publique (NPM), selon cette approche, les agents public sont stimulés par l'atteinte d'objectifs et de reconnaissances financières (Emery Yves 2012). Cette conception demeure présente dans la littérature récente sur la question ; les spécialistes de ce sujet appellent à une analyse plus fine de leurs motivations. Le *public service motivation* apparaît ainsi comme un concept culturellement influencé qui doit être adapté aux caractéristiques institutionnelles, politiques et administratives, des pays où il est analysé. Vandenaabeele (W.), Steijn (B.) *et al* 2008.

De plus, il apparaît de plus en plus évident que le *public service motivation* ne concerne qu'une facette de la motivation au travail des agents publics, qui est à considérer en lien avec d'autres motivations intrinsèques et extrinsèques, ainsi une autre étude de recherche conduite dans la fonction publique grecque Manolopoulos, D (2008) (cité par Yves Emery, 2012) recourt à une typologie de douze facteurs motivationnels sélectionnés sans

d'ailleurs que les critères qui ont permis ce choix ne soient clairement expliqués, Des motivations qui intègrent à la fois des éléments extrinsèques (salaires équitables, systèmes d'incitations, communication et coopération, promotion hiérarchique, sécurité d'emploi, conditions de travail), et intrinsèques (opportunités de progression dans son domaine d'expertise, travail créatif, estime et réputation, besoins sociaux, besoins de compétences, et opportunités de prendre des Responsabilités). Les résultats obtenus indiquent que les éléments de motivation les plus importants sont extrinsèques (salaires, formes de reconnaissance, et sécurité de l'emploi), alors que les besoins sociaux et les opportunités d'assumer des responsabilités arrivent en dernière position, offrant une image quelque peu stéréotypée des agents publics de ce pays.

Une analyse similaire a été menée dans le secteur public danois Emery Yves 2012, p 496), dont les résultats montrent que: les valeurs professionnelles et l'engagement arrivent en tête (97 %), suivies par l'apprentissage et le développement (89%), la reconnaissance par le management (86 %), la collaboration (83 %), la reconnaissance par les collègues (77 %), de bonnes relations avec les usagers (69 %), l'attachement au rôle, à la mission de l'organisation (69 %), les autres motivations étant inférieures à 40 %. Contrairement à la précédente étude, le salaire et les opportunités de carrière ne semblent pas constituer des sources importantes de motivation.

Cependant, la non apparition de ces facteurs motivationnels peut-il s'expliquer par un manque de motivation qui s'affiche par un désengagement du salaires ou par la démotivation,

dans cette optique une approche nous apporte des éléments sur les facteurs à l'origine de la démotivation des salaires, la théorie X et théorie Y de MAC Gregor, malgré qu'elle vient en complément à la théorie des besoins d' Abraham Maslow, l'auteur voit que la réussite de l'action entreprise et l'atteinte des objectifs sont en soi une satisfaction pour l'acteur, la prime de rendement n'est pas seulement la récompenses de l'action réussie contrairement au taylorisme et le principe de causalité linéaire entre le comportement des salariés et les pratiques de la direction, mais dans la réalité les deux parties s'influence l'une sur l'autre (LAZRY, 2007,P34)

Frédéric herzberg a mis en évidence la distinction entre la notion de la satisfaction et de la motivation au travail il affirme que les facteurs engendrant la satisfaction et la motivation au travail sont tout a fait distincts de ceux qui suscitent le mécontentement, mais plutôt

l'absence de satisfaction, de même le contraire de mécontentement n'est pas la satisfaction mais l'absence de mécontentement. (Frey, Herzberg, 1968)

Laurent Keller (2003) dans une étude sur les facteurs de démotivation considère que tous les salariés peuvent être atteints de la démotivation, pour lui tout salarié est motivé au début de sa carrière, l'envie de découvrir, la volonté de progresser et le vouloir agir sont les caractéristiques de la première étape de la carrière. Elle constitue le stade de l'exploration et de transition entre l'école et le marché du travail. L'atteinte de la démotivation donc est une étape qui vient suite à une mauvaise perception des salaires de la manière dont laquelle les facteurs de motivation se développent.

Parmi les théories qui se sont avérées fort utiles pour étudier la démotivation, celle de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991) Cette théorie postule que le comportement peut être vu comme motivé intrinsèquement, extrinsèquement ou amotivé (i.e. non motivé) En plus de la motivation intrinsèque et extrinsèque, Deci et Ryan (1985) proposent l'existence d'un dernier concept motivationnel d'importance, soit l'amotivation. La personne amotivée ne voit pas le lien entre ses actions et les conséquences découlant de ses actions. La résignation acquise (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978) est une conséquence éventuelle de l'amotivation. Les comportements amotivés sont les moins autodéterminés parce qu'ils n'impliquent aucun sentiment de direction ou de contrôle et qu'ils reflètent chez la personne le sentiment de n'avoir aucun impact sur les divers événements de sa vie. (MANON Tanguay, 2003).

CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE

La méthodologie joue un rôle primordial pour la validation de toute recherche scientifique ; Le choix d'une méthodologie doit être en harmonie avec la problématique de recherche.

Ce chapitre aura pour objectif la définition de l'approche méthodologique choisie pour le traitement de notre thématique de recherche, ainsi que la précision des instruments de mesure utilisés pour la collecte de données.

1. L'approche méthodologique

Le choix de la méthodologie de recherche est une étape décisive pour le chercheur scientifique et il permet de déterminer le succès du travail de recherche dans sa totalité ou son échec.

Notre choix de l'approche adoptée est fait en appuyant sur l'orientation de la recherche en tenant en compte le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et selon la flexibilité de la recherche (Therie, 2014, p105)

- Le choix de l'approche méthodologique doit servir la question de la recherche et sa finalité.
- L'approche qu'on a choisie est l'approche qualitative qu'on l'a jugée comme l'approche la plus adéquate pour pouvoir répondre à notre problématique et cela pour les raisons suivantes
- Notre travail est un travail de diagnostic et d'étude des causes d'un phénomène existant et il s'agit d'un essai de compréhension d'un problème contextuel

Le terrain est notre première source de collecte d'information et notre point de départ pour la construction de la connaissance, cette approche va nous aider à clarifier l'image existante et réelle du phénomène, ainsi que la compréhension du pourquoi des choses nous autant que chercheur sommes en interaction permanente avec les auteurs étudiés et on fait partie de la même structure comme fonctionnaire où l'observation participante est l'un des instruments importants de notre collecte des données .

La démarche compréhensive va nous permettre de décrire une réalité existante au sein d'une organisation publique dont les résultats obtenus vont servir et les chercheurs et les dirigeants et décideurs intéressés par le développement des services publics notamment les responsables de la wilaya d'Alger à remédier au problème posé et cela ne peut se faire sans la compréhension du phénomène lui-même.

2. Méthodes et instruments

Afin de pouvoir répondre à notre problématique il était important de choisir les instruments les plus adéquats à utiliser pour la collecte des données, et puisque qu'on a choisi l'approche qualitative, l'entretien semi directif est notre outil principal de collecte, ce dernier n'est pas le seul car on a utilisé deux autres instruments secondaires tels que la recherche documentaire et l'observation participante.

2.1. L'entretien

L'entretien semi directif est notre instrument principal de collecte de données.

Ce dernier est défini comme « *une technique qualitative de recueil d'information permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien* » (Eureval , 2010, p01)

Ce type d'entretien permet au chercheur de recueillir des informations de différents types des faits et des opinions et des points de vue, des analyses et des propositions.

| | |
|--|--|
| <p>1-Sélection</p> | <p>En théorie, on devrait arrêter les entretiens lorsque l'on n'apprend plus rien (principe de saturation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'expérience montre que cela arrive avec 10 à 30 entretiens • On recherche la plus grande diversité possible des personnes interviewées |
| <p>2-Conception du plan d'entretien</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un guide d'entretien précisant les thèmes à aborder • Recueil d'informations de base sur la personne • Préciser le but de l'entretien, sa durée, le niveau de confidentialité, l'usage qui en sera fait |
| <p>3. Déroulement</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Exposer clairement le sujet et le contexte • Veiller à ne pas influencer la personne interrogée • L'enregistrement de l'entretien est possible pour un rendu fidèle mais le risque d'intimidation et le coût d'exploitation sont à prendre en compte • Rédiger le compte-rendu et (éventuellement) le faire vérifier par la personne interrogée |

| | |
|--|---|
| | |
| <p>4. Analyse des résultats</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En fonction des besoins de l'analyse, faire un résumé par • entretien ou une analyse thématique transversale • Elaboration d'une grille l'analyse • Analyser, interpréter, comparer les informations recueillies |

La source: www.ft Fiche technique Euréval 2010 réaliser un entretien semi directif

2.2. L'observation participante

L'observation participante est notre deuxième instrument de collecte de données observation participante, la notion de l'observation participante a été développée par Malinowski dans les années 1925 -1930(www.ethnomusicologie.net) Où le chercheur doit s'impliquer au travail avec la population ciblée, cet outil est très important pour nous vue notre qualité autant que membre réel de l'organisation étudiée et notre appartenance à cette structure depuis plus que quatorze ans, ce qui nous a permis de connaître et les effectifs et le style de management et le type des relations existantes ainsi que les conflits les problèmes posés .

2.3. La recherche documentaire

La recherche documentaire a été effectuée pour sa partie théorique par la lecture des ouvrages et articles scientifiques et même des articles sur internet des praticiens dans le domaines de la gestion des ressources humaines qui ont traité le sujet de démotivation et ce qui a été constaté est que la plus part des travaux concernent les causes de la motivation dans les services publics ou le secteur privé ou les causes de la démotivation dans le secteur privé, mais des travaux sur la démotivation dans le service public algérien sont quasiment absents ce qui nous a poussé de traiter ce sujet .

Et pour la recherche documentaire dans sa partie pratique, elle a été limitée par les documents internes de la structure étudiée.

3. L'échantillonnage

La population ciblée par notre recherche est la direction des Budgets de la Direction de comptabilité et du patrimoine de la Wilaya d'Alger, l'une des importantes directions de la Wilaya d'Alger, le choix de la population n'était pas au hasard il a été fait pour trois raisons :

- la première raison c'est que la direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine a un rôle important dans la gestion de la wilaya d'Alger notamment le financement des projets inscrits sur son budget et l'ensemble des programmes de développement sur le territoire de la wilaya d'Alger
- La deuxième raison est que cette structure contient le plus grand nombre de fonctionnaires par rapport les autres directions car elle compte plus que 130 fonctionnaires de toutes les catégories et les types de relations contractuelles sont représentés, et détaillés dans le tableau suivant :

- Tableau N°02: Détaillé des fonctionnaires de la direction du budget de la comptabilité par service

| Les cadres dirigeant | Les grades | Nombre | Total général |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------|----------------------|
| - Chef d'étude | - Administrateur Principale | 08 | |
| - Chef de service | - Administrateur | 04 | |
| - Attaché cabinet | - Assistant Administrateur | 02 | |
| - Chef de bureau du budget wilaya | - Attaché Principale | 02 | |
| | - Attaché | 02 | |
| - Chef de Bureau Budget Etat | - Agent d'Administration Principal | 01 | |
| | | 06 | |
| | - Agent d'administration | 05 | |
| | - Comptable principal | 04 | |
| | - Assistant comptable | 05 | |
| | - Comptable | 02 | |
| | - Secrétaire | 04 | |
| | - Agent de saisie | 02 | |
| | - Agent de service | 01 | |
| | - Technicien informatique | 01 | |
| | - Assistant Comptable contractuel | 06 | |
| | - OP : | | |
| 5 | Total 51 | | 56 fonctionnaires |

Source: document interne de l'organisation notamment la liste des fonctionnaires bénéficiaires de rendement

Mars 2018

Tableau N°03: Bureau patrimoine

| Les grades | Total |
|---------------------|--------------|
| Op 1 | 20 |
| Op2 | 6 |
| Op3 | 12 |
| AS | 20 |
| Gardien | 5 |
| Agent Administratif | 02 |
| Total | 65 |

Source: document interne de l'organisation notamment la liste des fonctionnaires bénéficiaires de rendement
Mars 2018

Tableau N°04: Service des marchés publics

| Les cadres | Les grades | nombre | Total |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------|
| - chef de service | - Administrateur | | |
| - chef de bureau | - Attaché | 03 | |
| - chef de bureau | - Agent d'administration | 03 | 19 |
| | - Adjoint administratif | 04 | |
| | - Agent d'Dactylographe | 01 | |
| | - Adjoint comptable | 03 | |
| | - Agent service | 01 | |
| | - Ouvrier | 01 | |
| | | 01 | |
| Les cadres 3 | Les grades 19 | | 22 |

Source : document interne de l'organisation.

La troisième raison c'est que notre qualité de fonctionnaire au sein de cette structure, et notre observation participante vont nous permettre l'accès facile aux informations et la communication facile et fructueuse avec les interviewés déjà considérés comme des collègues de travail ce qui va nous aider à dépasser les obstacles généralement rencontrés par les chercheurs étrangers à la l'organisation étudiée.

L'échantillon des interviewés est catégoriel où on a pris un interviewé de chaque catégorie répartie comme suit conformément à l'ordonnance n 06-03 du 19 Joumada athania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique et le décret présidentiel n 07-304 du 17 ramadhan 1428 correspondant 29/09/2007 fixant la grille indiciaires des traitements et le régime de rémunérations des fonctionnaires :

- un fonctionnaire de la catégorie **A** relative à La conception la recherche et les études (du grade 11 au 17)
- un fonctionnaire de la catégorie **B** relative à l'Application (du grade 09 au grade 10)
- un fonctionnaire de la catégorie **C** relative à la maîtrise (du grade 7 au 8)
- un fonctionnaire de la catégorie **D** relative à l'exécution (du grade 1 au 6)

Notre échantillon est composé de 04 fonctionnaires aucun critère n'a été pris en compte ou l'âge ni date de recrutement ou le sexe ou la situation familiale

N'ont pas été pris en considération le tableau suivant expliquera les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau N°05 : caractéristiques de notre échantillon

| Intervi ewer | Catégorie | Grade | Poste occupé | Age | Expérience professionne lle | Sexe |
|-----------------|---|---|--------------------|-----|-----------------------------------|-------|
| 01 | Groupe A La conception la recherche et les études | Administrat eur principal | Chef de service | 38 | 09 ans | Homme |
| 02 | Groupe B Application | Attaché principal de l'administra tion grade 10 | Sans post | 35 | 10 ans | Femme |
| 03 | Groupe C maitrise | Comptable grade 08 | Sans post | 43 | 20ans | Homme |
| 04 | Groupe D Exécution | Secrétaire 06 | Sans post | 47 | 17ans | Femme |

La source : tableau élaboré par l'étudiant, à partir de document interne de l'organisation.

4. La conception du travail de terrain

Afin de collecter les informations à partir du terrain, un guide d'entretien a été élaboré, ce dernier a été composé en 07 thématiques, chaque thématique comporte une question principale et des questions secondaires, où chaque question représente un facteur possible de démotivation à savoir la rémunération

- La relation et la communication avec le responsable hiérarchique
- La reconnaissance
- L'avancement dans la carrière
- -La formation
- L'environnement et les conditions de travail

- L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Afin de collecter de plus de données possibles on a commencé notre recherche par la lecture documentaire de l'ensemble des ouvrages et des articles scientifiques qui ont une relation avec notre sujet de notre recherche

Notre connaissance de notre domaine de recherche et la population ciblée nous a permis de gagner du temps généralement consacré par les chercheurs externes pour la prise de contact avec la population étudiée.

Afin d'organiser notre travail, un planning a été tracé pour la programmation des entretiens et de la collecte des données

- La première étape de notre période de stage a été consacrée pour la rencontre des responsables et l'ensemble des cadres et des fonctionnaires pour expliquer la thématique de notre recherche et le but de cette étude, où on leur a montré que leur participation dans notre recherche par la prise de connaissance de l'importance de ce thème va leurs permettre de connaître les causes réelles d'un problème existant à savoir la démotivation et que nous comptons sur leur contribution pour faire réussir cette étude qui va servir à connaître les causes qui les démotivent dans leur travail afin de les transmettre aux responsables hiérarchiques pour trouver des solutions nécessaires aux problèmes posés.

La deuxième période a été destinée à la lecture des documents internes relatifs à la population ciblée notamment l'organigramme les missions et la classification des fonctionnaires par grades et par catégories.

Troisième période a été consacrée pour l'élaboration d'un guide d'entretien et la fixation des rendez-vous avec les interviewés qui ont été sollicités pour répondre à nos questions

Chaque entretien a duré environ une heure, les questions posées étaient suffisamment larges pour donner plus de liberté d'expression aux interviewés, notre intervention était partielle juste pour structurer les entretiens et répondre le plus possible sur nos thématiques représentées dans le guide d'entretien. Voir annexe A

CHAPITRE 04 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

On va essayer dans ce chapitre après avoir présenté les résultats obtenus d'analyser les informations collectées durant notre travail de recherche.

L'obtention des résultats a nécessité en premier lieu la répartition des fonctionnaires de la direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine en catégories et cela n'était pas possible qu'après la classification des fonctionnaires d'abord par filière conformément à l'article 13 du décret exécutif n 08-04 du 21 moharrem 1429 correspondant au 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques.

Et pour pouvoir collecter les données recherchées quatre entretiens ont été réalisés.

1. CAS N°01

1.1. Présentation du cas

Notre premier cas est un fonctionnaire de la catégorie A qui est chargé de la conception et la recherche et les études ; c'est un homme âgé de 38 qui occupe un poste de responsabilité autant que chef de service, avec une expérience professionnelle de 09 ans. Ce dernier est récemment promu.

1.2. Présentation et discussion des résultats

Notre entretien avec cet interviewé était très souple vu la prise de conscience de l'importance du thème proposé et il a considéré cet entretien comme un espace d'expression scientifique qui pourra transmettre les préoccupations des fonctionnaires aux hauts responsables.

Notre entretien avec cette personne a duré contrairement aux autres interviews plus d'une heure vu, l'importance accordée par ce dernier au thème étudié et notamment aux thématiques proposées, et vu aussi la richesse des réponses et la discussion d'une manière générale.

On a commencé notre entretien par l'explication de l'objet de l'entretien, son but et le déroulement de l'entretien.

Commençant par la 1^{ère} question relative à la rémunération, et est ce qu'il considère le salaire comme une cause de démotivation, notre interlocuteur nous a répondu qu'il a choisi son travail

Par conviction malgré qu'il savait que la rémunération dans la fonction publique n'est pas élevé, mais il a fait ce choix avec conviction, notre interviewé n'a pas caché que l'argent est important dans la vie pour pouvoir répondre à ses besoins , mais il ajoute qu' il y a des choses plus importantes notamment l'accomplissement de soi, il affirme que la rémunération peut être une cause de démotivation mais beaucoup plus pour les grades qui se trouvent en bas d'échelle puisque ils n'ont pas d'autres attentes sur le plan professionnel , car ce qu'ils attendent c'est la fin du mois pour toucher leurs salaires contrairement aux cadres dont l'interviewé en fait partie .

On répondant à notre question secondaire est ce qu'il trouve que les primes actuelles sont motivantes, il nous a répondu« *non du tout, la prime de rendement actuelle n'est qu'une prime de présence et non pas une prime de rendement c'est très démotivant, notamment pour les fonctionnaires sérieux et talentueux qui font leur travail convenablement.*»

Notre interviewé nous a donné un exemple concret sur les primes, qui touchent lui-même autant qu'un responsable et avec toutes les responsabilités qui assume il touche que 6000 DA supplémentaire donc un chef de service plus que son salaire initial de 380.000DA, il touche 6000DA supplémentaire avec un total de 44.000DA et malgré tout cela il ne considère pas la rémunération comme la première cause de démotivation.

Notre interviewé a montré plus d'enthousiasme concernant la deuxième thématique portant sur la communication et la relation avec le responsable hiérarchique comme un facteur de démotivation où il n'a pas hésité de raconter son expérience avec les responsables hiérarchiques « *un responsable qui ne communique pas avec ses collaborateurs ne pourra jamais connaître leurs compétences ou leurs attentes et même s'il s'agit d'un fonctionnaire doué et motivé s'il se rendre compte que son chef ne lui accorde même pas cinq minutes de son temps pour l'écouter pour voir ce qu'il peut porter pour l'administration et non pas pour une affaire personnelle, ça va non seulement le démotiver mais ça va le casser* ».

Notre interviewé nous a parlé des fonctionnaires qui avaient des idées brillantes et qui pouvaient donner beaucoup de choses à l'administration algérienne et qui ont été formés pour cette raison et qu'ils étaient capables de contribuer positivement au bon fonctionnement des services publics et à l'amélioration de la qualité des prestations offertes par les administration qui pouvaient alléger les procédures bureaucratiques et donner un nouveau souffle et nouvelle image aux services publics pour satisfaire les

usagés, mais malheureusement ils n'ont pas trouver des canaux communicationnels ouverts pour transmettre leurs idées et leurs projets à leurs responsables .

Notre interlocuteur ajoute que nos responsables ont une tendance à la l'isolement et une fois ils décrochent un poste de responsabilité, la première chose qu'ils font c'est de fermer leurs portes et de s'éloigner de ses subordonnés même s'ils avaient au pare avant un bon esprit communicationnel, « *ça s'est devenu malheureusement une culture* » ajoute notre interrogé.

L'interviewé a affirmé que le manque de communication est la relation avec la responsable hiérarchique est une cause principale de la démotivation des fonctionnaires au sein des organisations publiques.

Notre questionné en répondant à notre question liée à la troisième thématique relative à la reconnaissance, s'interroge « comment voulez-vous d'un responsable qui ne communique pas avec ses collaborateurs et qu'il ne les connaisse même pas ; qu'il sache ce qu'ils font ou qu'il soit reconnaissant !! ».

Selon notre interlocuteur la deuxième thématique est la troisième sont fortement liée l'une à l'autre et il trouve qu'un responsable doit commencer par la communication avec ses fonctionnaires d'abord pour pouvoir les connaître et de détecter leur compétences pour qu'il puisse juger le travail réalisé et faire la distinction entre les gens qui travaillent et les gens qui font semblant de le faire.

Notre questionné nous a attiré l'attention sur le fait qu'il y a en parallèles des responsables qui reconnaissent les efforts fournis par leurs subordonnés et qu'ils les encouragent même, ce qui représente une vraie source de motivation mais malheureusement ce sont des cas très rares.

En demandant à notre interlocuteur si la stagnation dans la carrière représente pour lui un facteur de démotivation il a répondu positivement en expliquant que la promotion la plus fréquente dans la fonction publique est la promotion horizontale, donc pour passer d'un échelon à un autre il vous faut au minimum deux ans et demi et maximum trois ans

« *ce qui est relativement long* » et pour la promotion verticale il faut ,soit passer un concours où la réussite n'est pas toujours garantie ,soit demander la promotion aux choix après dix ans de service ou plus, soit faire des études supérieures après la date de

recrutement, sans parler de la programmation des concours qui ; tout cela va ralentir le rythme de l'avancement dans la carrière ,et pour la proposition pour un poste de responsabilité seul le responsable hiérarchique a le droit de proposer les noms des candidats . Notre questionné a affirmé qu'après la sixième année de son recrutement il a considéré que sa proposition pour un poste de responsabilité était une priorité pour lui et à chaque fois que son nom ne figurait sur pas la liste de candidats c'était une vraie déception. Notre interlocuteur récemment promu pour un poste de responsabilité pour la première fois dans sa carrière professionnelle nous a témoigné que sa promotion était un facteur de motivation mais après quelque temps et avec la prise de connaissance de la limite de la marge de manœuvre pour exercer ces missions et de la prise de décision et l'incapacité de la mise en place de nouvelles procédures , ou de nouvelles initiatives soit à cause de la rigidité de l'administration publique soit pour le refus du responsable hiérarchique de changer, il s est rendu compte que l'avancement dans le carrière est motivant mais s'il n' est pas autonome dans son travail c'est démotivant .

Donc après ce que nous déduisons de cette réponse est que ce qui représente un facteur de démotivation dans une période précise et après avoir satisfait ce besoin un autre motif de démotivation peut apparaître et un autre besoin se manifeste, notre interview a voulu avant la promotion d'être promu l'estime de soi et de la reconnaissance et après avoir répondu à ce besoin il cherchait à combler un autre besoin qui est à l'épanouissement personnel , la créativité et cela ne peut se réaliser que par l'autonomie et ça correspond au pyramide de Maslow.

Pour résumer un facteur de démotivation est lié à un besoin non comblé et une fois c'est réalisé, l'individu considère un autre besoin non satisfait comme un motif de démotivation et tout cela correspond à notre premier cas d'étude.

Pour la troisième thématique liée au manque de la formation comme une cause de démotivation des agents publics ,notre interlocuteur trouve que la formation peut être un facteur de démotivation surtout quand il s'agit d'un fonctionnaire qui occupe un poste d'ingénieur en informatique ou en génie civile ou un juriste qui a besoin d'être formé périodiquement pour actualiser ses connaissances et être capable de faire face aux nouvelles exigences de son travail

Les autres fonctionnaires qui ont des tâches routinières rigides ont besoin de temps en temps d'être formés pour casser la routine et pour se sentir utiles et qu'on a toujours besoins d'eux

Pour la question relative à l'environnement et aux conditions de travail et est ce qu'ils consistent un facteur de démotivation, notre questionné nous a informé que *« l'environnement du travail au sein de la direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine est favorable et sein même, les conditions matérielles sont acceptables par rapport aux autres structures »*.

Pour la dernière thématique relative à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle notre interrogé insistait sur la communication *« le problème est l'absence de la communication avec les responsables hiérarchiques ,un responsable qui communique peut connaître son employé et connaître par la suite ses problèmes et ses attentes ,un responsable loin de ses subordonnés ne peux jamais connaître ce qui se passe dans leurs travail sans parler de son ignorance totale de leurs problèmes familiaux»*

Pour conclure l'étude de ce cas on peut retirer les observations suivantes :

- la communication et la relation entre le fonctionnaire et son responsable hiérarchique est selon ce cas est le premier facteur de démotivation pour les agents publics
- le reste des thématiques proposées pourront être des facteurs de démotivation mais elles sont liées systématiquement à la première thématique considérée par notre interlocuteur comme le facteur principal de la démotivation dans la fonction publique.

Notre interviewé insiste sur l'ouverture des canaux de communication entre les responsables et leurs subordonnés ce qui va permettre l'assurance de la motivation permanente des employé et de les encourager pour donner une valeur ajoutée à l'administration algérienne et améliorer par conséquences la qualité du service public pour satisfaire les usagés.

2 .Cas N°02

2.1. Présentation du cas

Notre deuxième cas est une attachée principale de l'administration âgée de 35ans et qui travaille au sein de la direction du budget de la comptabilité et du patrimoine depuis 10ans

Notre interlocutrice a apprécié son choix pour l'entretien et le choix du thème et elle nous a informé que depuis son recrutement et durant son parcours professionnel et avec tous les étudiants qui ont fait leurs thèses au niveau de la direction, c'est la première fois qu'un étudiant s'intéresse aux fonctionnaires et voir ce qu'il les démotive pour essayer de transmettre leurs préoccupations aux responsables pour améliorer leurs situations

2.2. Présentation et discussion des résultats

Notre interlocutrice après avoir compris le déroulement de l'entretien et l'idée générale du thème, elle nous a répondu sur les thématiques proposées avec beaucoup d'intérêt

Mais cette fois ci on lui a laissé le choix de répondre sans le respect du classement des thématiques où on a simplement posé la question suivante « êtes-vous démotivée dans votre travail et quelle est selon vous la cause principale de votre démotivation »

Notre interviewée a répondu « *ce qui démotive le plus est le manque de la reconnaissance, quoi que je fasse ils ne sont jamais satisfait de mon travail et s'ils le sont-ils ne le disent jamais*»

Et pour clarifier les choses on lui a demandé qu'est-ce qu'elle voulait dire par « ils », elle nous a parlé de ses responsables et notamment son responsable hiérarchique direct

Et pour comprendre plus on lui a demandé de nous parler de la nature de sa relation avec son responsable, elle a répondu « *je connais que son nom et son visage lors de la signature d'un courrier* ».

Et pour la question de la communication avec ses responsables, notre interrogée nous a informé que rien ne nécessite la communication « *pourquoi je communique avec lui alors qu'il ne prend pas la peine de le faire, le plus important pour lui est que le travail soit fait et qu'il n'aura pas de problème ou des conflits apparents entre les collègues, le reste n'est pas du tout une de ses préoccupations* ».

Notre questionnée en répondant à la thématique de l'avancement dans la carrière et est ce qu'il représente pour elle un facteur de démotivation a apparue indifférente « *je suis là que pour mes huit heures et je pars et l'avancement par échelon est le seul moyen pour la promotion ce qui m'importe est le salaire à la fin du mois* ».

Notre interviewé apparait très désespérée de sa situation et elle nous a confié qu'elle était très motivée au début de sa carrière et elle a voulu faire beaucoup de choses pour l'administration mais elle s'est rendu compte que le travail dans l'administration et les pratiques de certains responsables démoralisent le fonctionnaire

Ce cas était une personne très démotivée et désespérée de sa situation et malgré qu'elle avait la possibilité d'être promu elle a choisit de faire ses huit heures et de partir.

Le fait qu'elle était consciente qu'elle était motivée au début de sa carrière prouve qu'elle pouvait contribuer positivement dans son travail et par conséquent d'être efficace dans son travail mais la présence des facteurs de démotivation précédemment citées ont la démoralisée.

3. CAS N°03

3.1 Présentation du cas

Notre troisième cas d'étude est un homme âgé de 43 ans qui fait partie du groupe C relative à la maîtrise et qui occupe un poste d'un comptable avec une expérience de vingt ans

Ce fonctionnaire est une personne connue par sa sagesse et par son sérieux dans le travail c'est une personne qui ne parle pas trop et qui est respecté par tous les collègues et les responsables ,notre questionné a accepté notre demande pour faire cet entretien avec plaisir et que ça serai une petite pause du travail ,il a pour mission l'exécution comptable et financière de plusieurs projets ,c'est un travail routinier fatiguant qui nécessite une grande concentration et de la patience ainsi que le respect de la règlementations en vigueur.

3.2. Présentation et discussion des résultats

Notre entretien a duré environ 45 minutes et on a essayé de poser plus de questions surtout qu'il s'agit d'un fonctionnaire compétent est expérimenté.

Après avoir expliqué le thème notre recherche et son objectif on a commencé par la première thématique relative à la rémunération et est ce qu'il considère le salaire actuel comme un facteur de démotivation.

Notre interlocuteur a répondu positivement et il témoigne que lui personnellement avec les charges et les obligations qu'il a ne peut pas terminer le mois sans emprunter de l'argent chez un collègue ou chez un ami « *vous incapacité de couvrir vos besoins et les besoins de vos enfants malgré que vous travaillez sans arrêt ,est ce que ce n'est pas démotivant pour vous bien sûr que si , et malgré que vous gérez de milliards vous n'arrivez pas à couvrir vos besoins essentiels c'est pour ça qu'on a affaire à des corrompus et qu'on traite mal nos usagers , je ne parle pas de moi-même mais je parle des autres cas existants dans nos administrations algériennes* »

Pour tout ce qui est proposition pour la création de nouvelles primes notre interviewé a confirmé l'effet positif qu'une nouvelle prime peut faire sur la motivation des fonctionnaires et ces primes ne doivent pas être généralisées pour l'ensemble des fonctionnaires mais elles seront affectées pour les gens rentables et les fonctionnaires qui contribuent au bon fonctionnement des services publics.

Et pour la question relative à la grille de salaires actuelle et est ce qu'elle est démotivante notre interlocuteur a utilisé un mot très dur mais qui reflète selon lui une réalité « *c'est une honte, la grille des salaires actuelle, un cadre d'un grade d'administrateur qui a sacrifié sa vie pour les études touche environ 30,000 da au début de sa carrière est ce que c'est logique ?* ».

Pour la deuxième thématique est la troisième portant sur la communication avec le responsable hiérarchique et la reconnaissance notre interlocuteur trouve que rares sont les responsables qui savent communiquer et qui sont reconnaissant et qu'il n'y a plus démotivant pour un fonctionnaire qu'un responsable qui ne te remercie même pas pour travail bien fait

Pour les trois dernières thématiques relatives à la formation et à l'environnement de travail ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée notre questionné nous a

dit que les trois éléments qui peuvent être un facteur de démotivation mais pas autant que la rémunération et la reconnaissance

De ce qui précède on peut déduire que pour ce cas d'étude la rémunération est le premier facteur de démotivation et que la reconnaissance et la communication sont à la deuxième position tandis que pour le reste des thématiques peuvent être un facteur de démotivation mais pas autant que les premières

Donc selon notre interviewé la révision de la grille actuelle demeure indispensable ainsi que la création de nouvelles primes destinées aux fonctionnaires rentables et efficaces.

4. CAS N°04

4.1. Présentation du cas

Le quatrième et le dernier cas d'étude est une fonctionnaire femme relevant au groupe D relatif à la maîtrise, âgée de 47 ans avec une expérience professionnelle de 17 ans comme secrétaire.

L'entretien a duré environ 35 minutes vue les obligations de notre interviewée où on a essayé de poser plus de questions, et pour gagner du temps on a passé directement à la question principale et générale de notre thème quelle est selon vous la cause principale de démotivation.

4.2. Présentation et discussion des résultats.

Après avoir remercié notre interviewée pour son acceptation de répondre à nos questions et après avoir expliqué le but de cet entretien.

On a commencé la discussion en demandant en premier lieu à notre questionnée si elle est motivée dans son travail, une réponse rapide était là « *non du tout* » répond notre interlocutrice.

Et pourquoi vous n'êtes pas motivée dans votre travail vous n'aimez pas votre travail on lui a demandé ; elle répondait « *j'aime beaucoup mon travail et si ce n'est pas le cas pourquoi je reste dans ce poste avec une paye pareille* »

Et on lui a demandé est-ce que pour elle cette paye lui représente le facteur essentiel de sa démotivation, elle nous a répondu négativement en expliquant que la paye elle est

démotivante certes mais pas autant qu'autres choses telles que la reconnaissance et malgré tous les efforts fournis et malgré la difficulté de ses tâches

« Un simple merci pourra nous faire oublier la fatigue ,on ne cherche pas une récompense financière tout ce qu'on cherche est un merci et un responsable qui nous valorise»

Notre interlocutrice n'était pas intéressée par les autres thématiques et elle dit « tout vient après la reconnaissance est une bonne entente avec les responsables et les collègues est le premier facteur de motivation et après un bon salaire ».

On résumant, le dernier cas et malgré son faible salaire mais elle ne l'a pas considéré comme le facteur essentiel de la démotivation mais elle cherchait plutôt la reconnaissance par son responsable et même de la part de ses collègues.

Pour l'ensemble des cas qu'on a interviewé ils considèrent que la rémunération est un facteur de démotivation dans la fonction publique mais pas autant qu'une mauvaises relation avec le responsable hiérarchique surtout s'il ne communique pas et ne reconnaissent pas l'importance du travail qu'ils font ,qui veut dire que pour pouvoir motiver un agent public il faut communiquer avec lui et l'écouter et le faire sentir que chacun a un rôle important à jouer pour assurer le bon fonctionnement du service public, communiquer ne coûte pas grande chose ,un merci non plus mais un agent public démotivé coûte beaucoup.

CONCLUSION

Les autorités publiques ont opté pour la mise en place d'une stratégie de la modernisation de l'administration pour assurer un service de qualité pour l'ensemble des usagés, mais cette stratégie ne peut pas réussir sans la prise de conscience de l'importance du rôle des agents publics, ces derniers ne vont pas adopter les objectifs de cette stratégie s'ils ne voient pas l'importance de leurs contributions dans la concrétisation de ce projet.

Notre étude nous a permis de comprendre que le fonctionnaire et spécialement dans la structure étudiée est démotivé pour une raison principale à savoir le manque de la communication entre le responsable hiérarchique et ses subordonnée, le manque de reconnaissance au travail et en troisième lieu la rémunération faible, mais dans les cas étudiés ,on a pu déduire que le cout de motivation d'un agent public n'est pas du tout élevé ,la mise en place d'un bon système de communication notamment l'installation des cellules de communication internes pour chaque direction pour pouvoir détecter le mécontentement , les problèmes et connaitre les attentes des fonctionnaires afin de trouver des solution immédiates aux problèmes communicationnels posés ,est primordial

Une formation pour les responsables pour apprendre les techniques de communication avec leurs subordonnées demeure indispensable.

L'instauration d'une culture de reconnaissance et de valorisation du rôle des agents publics et le recours vers les motivations morales, un simple merci ou un encouragement verbal pour un fonctionnaire exemplaire ou pour une idée productive pourra faire des miracles, un fonctionnaire démotivé coute beaucoup plus cher qu'un fonctionnaire motivé.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les ouvrages :

1. BLONDIN Sekiou, et autre (2001) « *la gestion des ressources humaine* » édition dunod, paris
2. CLAUDE LOUCHE, 2012 « *introduction a la psychologie du travail et des organisations* » paris, edition ARMAND COLIN
3. CROZIER & FRIEDBERG (1977), « *L'acteur et le système* », Paris, Points-Politique
4. HERVE DUMEZ, 2015«*Méthodologie de recherche qualitative, la question de la démarche comprehensive* »Vuibert 2ieme edition
5. LAZRY ,2007 « *théorie des organisations* » edition edar othmania
6. ROUSSEL Patrice (2001) « *la motivation au travail* » « les grands acteurs en GRH » Edition EMS collection ; paris
7. VALLERAND et Thill EE,(1993), « *introduction au concept de la motivation* » Laval Québec Edition études vivantes

Thèse et mémoire:

1. Cyril Boyer (2013) « *Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet* »
2. Emery Yves 2012«*Etude exploratoire intitulée la diversité de la motivation des employés publics dans un context post bureaucratique en Suisse*» Revue Francaise administration pubique.ENA
3. Laurent KILLERL (2003) « *LE rôle du supérieur hiérarchique dans la démotivation des salarie* » recherche action
4. Manon Tanguay, 2003 Thèse présentée à la f acuité des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Doctor (Ph.D.) en psychologie, Canada

Revues et articles :

1. LOCKE, E.A the nature of the causes of job satisfaction. Midunette(E.D) handbook of industrial organizational psychology,Chicagoil Rand McNally
2. la motivation au travail – concept et théories de Patrice Roussel manuscrit a apparaitre dans les « les grands acteurs en GRH » édition EMS collection références ; paris 2001 p 04

Textes juridiques et réglementaires

1. L'ordonnance n 06-03 du 19 Joumada athania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
2. Le décret présidentiel n 07-304 du 17 ramadhan 1428 correspondant 29/09/2007 fixant la grille indiciaires des traitements et le régime de rémunérations des fonctionnaires
3. Décret executif n 08-04 du 21 moharram 1924 correspondant au 19 janvier 2008 portant le statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques

La webographie

1. www.ft entretien réaliser un entretien semi directif Eureval 2010 consulté le 19/03/2018
2. [www.lesdefinitions .fr](http://www.lesdefinitions.fr)
3. [www.researchingate. net/publication](http://www.researchingate.net/publication) satisfaction au travail ,.castledavy, 2016
4. www.dgfp.gov.dz/fr/stat.asp ordonnance 06-03
5. Yves Emery <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2012-2-page-491.htm>
6. www.zethnousicologie.com

ANNEXE A:

GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien destiné au personnel de la wilaya d'Alger

Direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine

Cet étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion option Management des ressources humaines à l'école Nationale Supérieure de Management.

Cet entretien est réalisé dans le but de faire un diagnostic des causes de la démotivation au sein de la direction des budgets de la comptabilité et du patrimoine relevant de la Wilaya d'Alger

Je vous prie de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre temps afin de nous permettre d'enrichir notre travail en vous assurant l'anonymat de vos réponses

Merci pour votre collaboration

Age

Genre.....

Grade.....

Fonction.....

| Thématiques | Questions |
|---|--|
| Rémunération | Est-ce que la rémunération consiste pour vous un facteur de démotivation ? |
| Relation et communication avec le responsable hiérarchique | - considérez-vous la relation avec votre responsable comme un facteur de démotivation? |
| La reconnaissance | -est ce que vous considérez le manque de la reconnaissance comme un facteur démotivant ? |
| L'avancement dans carrière | Est-ce que vous considérez le rythme de l'avancement dans votre carrière comme |

| | |
|--|---|
| | un facteur de démotivation ? |
| La formation comme un facteur de démotivations | -Est-ce-que le manque de formation peut représenter pour vous un facteur de démotivation? |
| Environnement du travail | Considérez-vous les conditions du travail comme une cause de démotivation? |
| L'équilibre entre vie privée et professionnelle | Est-ce que vous trouvez une difficulté pour faire l'équilibre entre votre vie privée et vie professionnelle dans votre poste actuel? et si elle existe considérez la vous comme un facteur démotivant ? |

Intéressée :

CHAIBI Ghania.

ANNEXE B :

ORGANIGRAMME DE

L'ORGANISATION