

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM  
Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des ressources humaines

**Une Analyse des facteurs de motivation « chez les cadres »  
Cas : Électrification d'Algérie  
Alger**

**Élaboré par :**

**Meriem FODIL**

**Encadré par :**

**PR: Mohamed BENGUERNA**

**DR: Nahla NAGA**

**Année 2018/2019**

## RÉSUMÉ

Les préoccupations liées à la pérennité de l'entreprise sont de plus en plus fréquentes, avec le développement continu des organisations de travail. À cet égard nous pouvons considérer que la motivation a un impact important sur le rendement individuel et collectif.

Le but visé par notre étude est d'établir ce lien entre la motivation et le rendement. Pour atteindre cet objectif nous avons construit un cadre d'analyse dans lequel la motivation au travail est considérée comme la variable indépendante et le rendement comme la variable dépendante.

Nous avons opté dans notre recherche pour la méthode qualitative, qui nous a permis de faire une analyse des facteurs de motivation et de démotivation qui règnent à AL-ELEC. Nous pouvons constater que la situation de l'entreprise a beaucoup d'impact sur le moral et le rendement de notre échantillon de recherche.

**Mots clés :** Cadres, Motivation, Démotivation, Rendement, Entreprises publiques

## ABSTRACT

With the ongoing development of the work organizations, concerns related to the sustainability of the company are more and more frequent. In this regard we consider that motivation has a significant impact on individual and collective performance, the objective of this research is to establish the link between motivation and the work performance, to achieve this goal, we have to built an analytical framework in which work motivation is considered as the independent variable and performance as the dependent variable. We opted in our study for the qualitative method that allowed us to analyze the motivation and demotivation factors that prevail at AL-ELEC. We found that the company's situation has a significant impact on the morale and performance of our research sample.

**Keywords:** Executives, Motivation, Demotivation, work performance, Public companies

## المخلص

تعتبر استدامة الشركة من أبرز انشغالات المديرين في عصرنا، نظراً لتطور أسواق العمل و ظهور المؤسسات المنافسة ، انطلاقاً من هذا تطرقنا الى دراسة ظاهرة التحفيز و علاقتها بالأداء، اعتمدنا في هذه المذكرة على الطريقة النوعية لأنها تسمح بالتحليل الأمثل للعوامل التحفيزية السائدة في أل-إلك. توصلنا إلى استنتاج تأثير الوضع المالي للشركة على فعالية الأداء و معنويات العمال.

**الكلمات المفتاحية:** الإطارات، التحفيز، عدم تحفيز، الأداء، المؤسسات العامة.

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ALLAH, de m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, je tiens à remercier chaleureusement mes chers Encadreurs Mr Mohamed BENGUERNA et Mme Nahla NAGA, pour leurs aides, soutiens et précieux conseils, mes vifs remerciements vont aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à notre recherche en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions.

Un sincère remerciement va à Mr SAIDANI le directeur des Finances et Comptabilité pour son Accueil au sein d'AL-ELEC, son Aide, et son attention tout au long du stage.

Un profond merci s'adresse aussi à tous les « Cadres » ayant participé à l'enquête, ainsi qu'à ma tutrice Mme Dalila AIT YOUNES pour l'encouragement, la confiance et l'autonomie qu'elle m'a accordée durant ces 3 mois de stage, je tiens par la même occasion à remercier Melle Amina ZERROUKI et Mr Nassim AMI pour leur excellent accueil au sein de la direction des Ressources Humaines, leurs conseils avisés et la bonne humeur partagée.

Toute ma gratitude va à tous mes enseignants de l'école nationale supérieure de management, pour la richesse et la qualité de leur enseignement, ainsi que le staff administratif et les bibliothécaires pour tous les efforts qu'ils déploient pour nous assurer une formation à double compétence.

Un franc remerciement va à mes confrères et consœurs qui ont rendu cette formation exceptionnelle.

A titre plus personnel, je tiens à témoigner ma reconnaissance à ma chère amie Marie, ainsi que les membres de sa famille, de bien avoir voulu m'ouvrir la porte de leur maison et bien plus encore.

J'en remercie mes frères et ma belle sœur pour leur amour, présence et soutien moral.

Je consacre un mot de fin pour ma maman et mon papa, un spécial remerciement pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

## TABLE DES MATIERES :

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
TABLE DES MATIERES : .....	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	V
LISTE DES TABLEAUX : .....	VI
LISTE DES FIGURES : .....	VII
LISTE DES GRAPHES : .....	VIII
INTRODUCTION : .....	2
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE.....	4
1. Les objectifs et le contexte de recherche : .....	5
1.1 Les objectifs de l'étude:.....	5
1.2 Raisons du choix de terrain : .....	5
1.3 Raisons du choix de sujet : .....	5
2. La question de recherche : .....	6
3. Contexte organisationnel : .....	7
3.1 Historique d'Al-ELEC : .....	7
3.2 La certification : .....	8
3.3 Les performance d'AL-ELEC .....	8
3.4 Les missions d'AL-ELEC : .....	11
3.5 Les moyens d'Al-ELEC : .....	11
3.6 L'organisation : .....	14
CHAPITRE II :CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE .....	19
I. Cadre conceptuel : .....	20
1. Définitions des concepts : .....	20
1.1 La motivation : .....	20
1.2 Le travail : .....	21
1.3 La satisfaction au travail : .....	22
1.4 L'implication au travail : .....	24
1.5 L'engagement au travail : .....	24
1.6 La démotivation : .....	25
1.6.1 Les indicateurs de la démotivation : .....	25
2. Les facteurs déterminants de la motivation : .....	26

2.1 La motivation intrinsèque :	26
2.2 La motivation extrinsèque :	27
3. Théories de motivation :	28
3.1 Théorie classique : Frederick Taylor (1856-1915) .....	28
3.2 Théorie des relations humaines : Elton Mayo (1930).....	28
3.3 Théorie des besoins : Abraham Maslow (1943-1954).....	29
3.4 Théorie des deux-facteurs: Frederick Herzberg (1957-1959).....	30
3.5 Théorie de la justice et de l'équité : Adams (1963).....	31
3.6 Théorie de la fixation des objectifs : Locke et l'athman.....	32
II. Revue de littérature:.....	33
CHAPITRE III :CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	34
1. Méthode de recherche :.....	35
2. Outils de collecte des données :.....	35
2.1 L'entretien :.....	35
2.2 La recherche documentaire :.....	35
2.3 L'observation :.....	36
3. L'échantillon :.....	36
4. La planification du terrain de recherche :.....	38
5. Le déroulement des entretiens :.....	39
CHAPITRE IV :PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES .....	42
1. Présentation des données :.....	43
1.1 La rémunération et ma formation :.....	43
1.2 Les conditions de travail et l'avancement de carrière : .....	50
1.3 Motivation et relations de travail :.....	55
2. Analyse des données :.....	63
3. Les difficultés rencontrées : .....	65
4. Les apports du stage : .....	65
CONCLUSION :.....	68
Bibliographie :.....	75
ANNEXE A :.....	77
ANNEXE B:.....	82

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviations	Nom propre
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>AL-ELEC</b>	Électrification d'Algérie
<b>ENEL</b>	Électro- Industrie
<b>SGE</b>	Société Générale d'Engineering
<b>SN Métal</b>	Société Nationale de Construction <i>Métallique</i>
<b>SONELEC</b>	Société Nationale de l'industrie électronique
<b>SPA</b>	Société par Action
<b>ISO</b>	Organisme international de normalisation
<b>MDA</b>	Millions de dinars
<b>HT</b>	Haut tension
<b>MT</b>	Moyenne tension
<b>BT</b>	Basse tension
<b>QHSE</b>	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
<b>OST</b>	Organisation scientifique du travail

**LISTE DES TABLEAUX :**

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Fiche signalétique de l'entreprise	07
<b>02</b>	Les performances de l'entreprise	09
<b>03</b>	Les effectifs de l'entreprise	12
<b>04</b>	Les sources de satisfaction	23
<b>05</b>	Les éléments des deux facteurs	31
<b>06</b>	Les caractéristiques de l'échantillon	37
<b>07</b>	La description des entretiens	39
<b>08</b>	Les déclarations relatives à la motivation	60
<b>09</b>	La définition des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction	62

**LISTE DES FIGURES :**

<b>N°</b>	<b>Figures</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Organigramme Général	13
<b>02</b>	Organigramme de la DRH	15
<b>03</b>	Pyramide de Maslow	30

**LISTE DES GRAPHES :**

N°	Graphes	Page
01	Évolution des effectifs	09
02	Évolution du chiffre d'affaire	10

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION :

Dans un contexte Algérien caractérisé par l'ouverture de nouveaux marchés, la concurrence nationale est de plus en plus rude. La productivité et la nécessité de s'ajuster à une législation du travail en constante évolution, sont les facteurs qui contribuent à l'importance de la fonction des ressources humaines.

Notre thème de recherche portera essentiellement sur un sujet très important : *la motivation au travail*. Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise était un système dans lequel les employés s'acharnaient et travailler comme des machines, ils devaient seulement produire des biens et des services au profit de l'entreprise. Ces derniers n'avaient pas d'autres activités que d'assurer la production, et toutes les stratégies de développement à cette époque-là ne prenaient en compte que le salaire à la pièce. C'est la raison pour laquelle des situations d'insatisfactions et de résistances (désengagement, absences, turn-over) ont apparues.

Mais aujourd'hui la question de la motivation intègre deux volets un volet matériel et un volet immatériel avec une question essentielle qui est : Qu'est- ce qui pousse une personne à agir ?

La plupart des recherches précédemment faites par Taylor insistent sur une dimension motivationnelle matérielle à travers le salaire. D'autres chercheurs intègrent également une dimension immatérielle qui peut faire allusion par exemple à la nature des postes de travail que les entreprises proposent aux collaborateurs et collaboratrices.

Vient par la suite le sentiment éprouvé par les collaborateurs quant à ce poste de travail. Est-ce qu'ils ont la sensation d'avoir un vrai travail ou non ? C'est quelque part une vision ou il ya ce que veut l'entreprise d'un côté, et ce que perçoit le salarié d'autre part.

Nous savons par conséquent que les entreprises attendent : performance, efficacité, efficience, productivité et valeur ajoutée. Nous souhaiterions savoir si en contrepartie les attentes des l'employés sont prises en considération ?

Les témoignages obtenues chez une dizaine de personne jusqu'à présent, nous laissent dubitatif et curieux au sujet des pratiques motivationnelles appliquées par certaines entreprises publiques.

Étant étudiants en spécialité ressources humaines, on nous a appris que l'un des facteurs clés de succès pour tout responsable RH est de favoriser la communication en mettant en place des

Dialogues entre les partenaires sociaux et entre tous les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques : Accorder un moment d'attention et d'écoute permettra de tracer des conditions de travail motivantes, et la conciliation entre les différents objectifs et besoins de ces collaborateurs est considérée comme l'une des causes du développement du capital humain et de l'entreprise. Comme a si bien dit dans sa citation Ralph Marston le 11 janvier 2016 [Atmosphère](#) : « Ce que vous faites aujourd'hui peut améliorer tout vos lendemain », c'est-à-dire peu importe l'ampleur du sacrifice que l'entreprise fait au profit de son personnel, ce qui compte c'est la grandeur des résultats obtenus.

Nous essaierons par cette présente recherche de déterminer les facteurs susceptibles de motiver ou de démotiver les employés du secteur public, pour cela nous avons subdivisé le travail en quatre chapitres. Dans un premier temps nous présenterons la problématique, le cadre organisationnel et son fonctionnement. Le deuxième chapitre sera consacré au cadre conceptuel et revue de littérature. Le troisième comprendra le cadre méthodologique de l'étude, les méthodes, instruments, et échantillon visé pour la collecte des données et le dernier chapitre concernera la présentation et discussion des résultats accompagnés de quelques recommandations.

# **CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE**

Ce premier chapitre présente dans un premier temps : les objectifs, le choix du sujet, le choix du terrain et conclue par le contexte organisationnel.

## **1. Les objectifs et le contexte de recherche :**

### **1.1 Les objectifs de l'étude:**

- Reconnaître la réalité du système de motivation mis en place par AL-ELEC
- Identifier les facteurs de motivation les plus attractives dans l'entreprise ;
- Identifier les facteurs de démotivation des cadres à AL-ELEC ;
- Reconnaître l'impact des facteurs de motivation sur l'engagement et le rendement des ressources humaines.
- Assurer le lien et l'adéquation entre les cadres et leurs managers par le biais d'une politique RH basée sur le développement continu des compétences, sur la fidélisation et la motivation des salariés de l'entreprise.
- Redonner une posture clés au système de motivation d'AL-ELEC.

### **1.2 Raisons du choix de terrain :**

Nous avons choisi l'entreprise Électrification d'Algérie comme terrain d'investigation pour les raisons suivantes :

- La place dont bénéficie AL-ELEC sur le marché Algérien : c'est une grande entreprise qui exerce dans le secteur industriel depuis plus de 50ans, ce qui l'incite à fournir d'avantage d'efforts en matière de motivation afin de maintenir l'implication et la performance de ses collaborateurs.
- La seconde raison est le fait que ça soit une entreprise avec laquelle nous avons déjà collaboré, en vue de préparé un rapport de stage de fin de cycle universitaire (licence).

### **1.3 Raisons du choix de sujet :**

- Nous sommes convaincus que le capital humain est le facteur clé de succès, de toute entreprise, même si souvent il n'est pas pris en considération et c'est la raison pour laquelle Nous voudrions transmettre à la hiérarchie d'AL- ELEC les préoccupations et les contraintes que rencontrent les cadres d'AL-ELEC sur leur lieu de travail.
- Connaître l'importance qu'accorde les entreprises publiques à la motivation ;

- Notre orientation personnelle en raison de notre spécialité, et disponibilité de références liées à l'aspect théorique du sujet.

## **2. La question de recherche :**

Il nous est arrivé souvent de rencontrer des gens du domaine professionnel, qui travaillent depuis quelques années, et qui se plaignent fortement du manque de reconnaissance et des mauvaises conditions qui règnent dans le secteur public, leurs témoignages laissent entendre que la motivation est négligée par les responsables, que leur travail se limite à l'exécution de leurs tâches, et que la gouvernance et les pratiques appliquées au sein de leurs entreprises respectives, ne concordent pas avec les valeurs d'éthiques.

Le manque d'équité, l'apparition des relations d'affinités et l'absence d'encouragements sont les mots qui reviennent habituellement.

Étant jeunes diplômés, nous serons à notre tour amenés à nous confronter à ces situations de travail, chose qui nous a incité à choisir cette problématique

### **Quel est l'impact des facteurs de motivation sur le rendement des cadres ?**

Notre travail de recherche nous a permis d'aller sur terrain et de voir concrètement quelles sont les pratiques de motivation appliquées dans le secteur public.


Pour mieux cerner ce phénomène de motivation, on essaiera de répondre à ces différentes questions :

- Quels sont les facteurs de motivation et démotivation qui régissent à AL-ELEC ?
- Est-ce que les cadres sont satisfaits des prestations de l'entreprise?
- Ya t'il des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des hommes et assurer leur motivation ?

### 3. Contexte organisationnel :

Nous exposerons dans cette partie l'historique d'AL-ELEC ses missions et objectifs ainsi que ses différentes structures.

Tableau N°01 : Fiche signalétique d'AL-ELEC

<b>Dénomination sociale</b>	« AL-ELEC » Électrification d'Algérie
<b>Le logo</b>	
<b>La forme juridique</b>	Société par Action(SPA)
<b>Domaine d'activité</b>	Prestation d'étude, d'exécution et réalisation de lignes électrique
<b>Date de création</b>	1999
<b>Siège sociale</b>	12, boulevard Nacera Noureddine, Sidi M'hamed, Alger BP 112A
<b>Capital social</b>	77 500 000 DA
<b>Effectif</b>	543 salariés (31/03/2019)
<b>Site web</b>	<a href="http://www.alelec.com/">http://www.alelec.com/</a>
<b>N° de tel/ fax</b>	(213) 023.51.95.52

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données fournis par l'entreprise

#### 3.1 Historique d'Al-ELEC :

*AL-ELEC* est une société par action issue de la restructuration de *L'ENEL*.

La mission principale de l'entreprise consiste à la prise en charge complète en matière d'études, fournitures et réalisation des différentes prestations électriques.

A l'origine l'entreprise *AL-ELEC* était en 1947 nommée société générale d'électricité *SGE*, en 1967 elle passe sous la tutelle de la *SN Métal* puis à *SONELEC* en 1970.

Dans le cadre de la restructuration des entreprises en 1983, la *SONELEC*'est décomposée, ses activités de production d'appareillage de moyenne et base tension, ainsi que l'éclairage public, sont confiés par la suite à *L'ENEL*.

EN 1999, pour assurer une meilleure efficacité, *ENEL* sera restructurée suivant les différentes spécialités prises en charge, c'est alors à ce moment là que les activités d'études et réalisations

Liées au transport et à la distribution de l'énergie électrique seront regroupées au sein d'une nouvelle entité *AL-ELEC*.

Cette entreprise exerce jusqu'à ce jour et a capitalisée plus de 70 ans d'expériences et savoir faire dans son domaine, ce qui lui permet de bénéficier d'une confiance renouvelée de ses principaux clients (SONELGAZ, SONATRACH) et autres.

### **3.2 La certification :**

Certifiée selon le système de management qualité ISO 9001 depuis 2004, et le système intégré Qualité-Sécurité-Environnement depuis 2012, l'entreprise a intégré ce système en tant qu'outil dans sa stratégie, pour conforter sa position sur le marché National. Aujourd'hui elle est certifiée avec la version 2015 des normes ISO 9001 et ISO 14001, et la version 2018 de la norme ISO 45001, basée essentiellement sur:

- La prise en compte du contexte de l'organisme, toujours plus complexe dans lequel l'entreprise évolue;
- La révélation d'une approche basée sur la maîtrise des risques et opportunités à tous les niveaux de l'organisation;
- Et la prise en compte des besoins des parties intéressées.

### **3.3 Les performance d'AL-ELEC:**

Nous avons constatés durant notre stage que l'entreprise se trouve confrontée à des difficultés financières, cette situation a causée certaines craintes en matière de performance. Nous mettrons en évidence dans cette partie une petite comparaison des effectifs et du chiffre d'affaire de l'entreprise durant les cinq dernières années.

Tableau N°02 : Les performances de l'entreprise

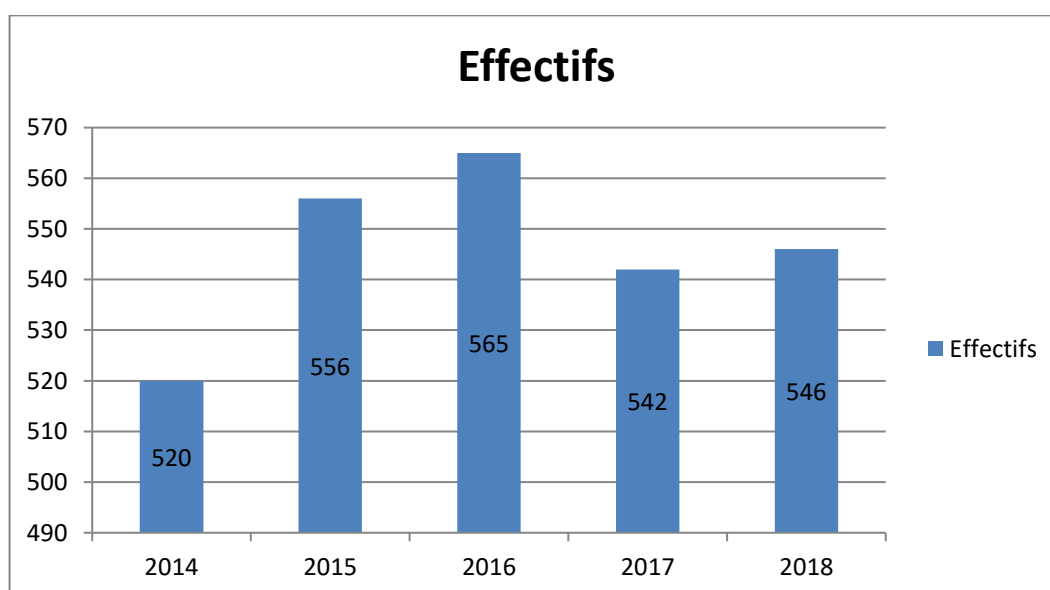
Année	2014	2015	2016	2017	2018
Effectifs	520	556	565	542	546
Chiffre d'affaire (MDA)	998	1511	1526	1227	1190

Source : Direction Finances et comptabilité MDA : millions de dinars

Ce tableau permet d'évaluer la performance de l'entreprise, durant les cinq dernières années allons de (2014) à (2018), a première constatation ce qui tape à l'œil c'est la corrélation qui existe entre ces deux indicateurs (Effectif/Chiffre d'affaire).

Le chiffre d'affaire était faible en (2014), a ce moment la l'effectif de l'entreprise était de 520 salariés, deux ans plus tard (2016) on remarque que le chiffre d'affaire et l'effectif ont augmenté, l'entreprise a atteint cette année là son plus haut sommet.

Graphes N° 1 : Évolution des Effectifs d'AL-ELEC

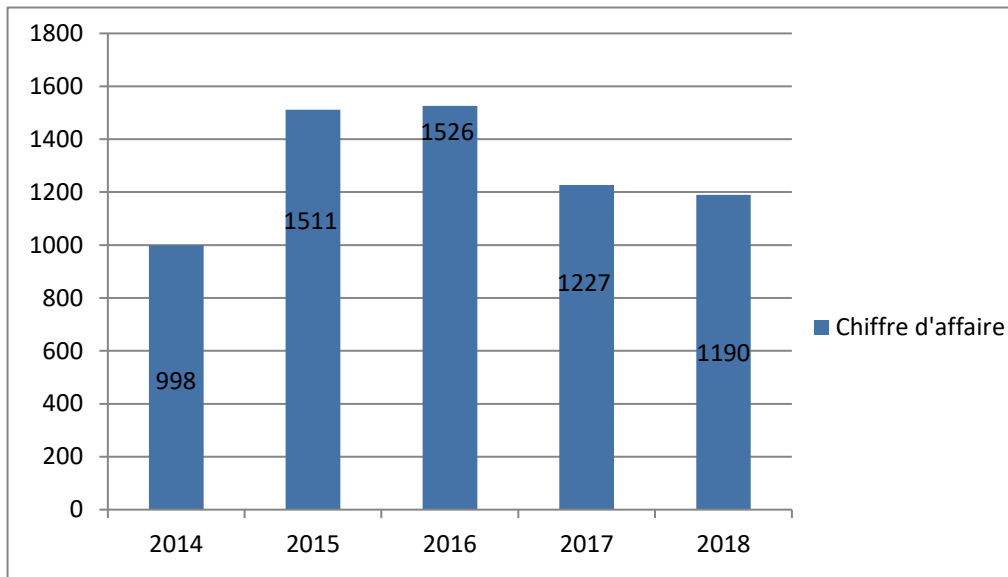


Source : Service gestion du personnel DRH

D'après le graphe N°01 on remarque que de 2014 à 2015 l'effectif d'AL-ELEC s'est élevé de 520 à 556 salariés, 36 employés ont été recrutés. L'année d'après l'effectif s'est encore renforcé, il a atteint les 565 employés, 9 nouvelles personnes ont intégrées la structure.

Les deux dernières années en revanche 2016 à 2018 on constate la perte de 19 employés L'effectif est passé de 565 à 546.

Graphe N°02 : Évolution du chiffre d'affaires en millions de dinars



Source : Direction finances et comptabilité

D'après le graphe N° 02, on aperçoit que le chiffre d'affaire était faible en 2014 avec 988 247 530.01 DA, il a augmenté de 2015-2016 et a atteint 1 526 388 246.58DA. Son plus haut sommet est marqué les cinq dernières années.

En 2017, les résultats de l'entreprise ont connu une baisse allant à 1 227 591 619.31 DA. Cette baisse continue et atteint le chiffre de 1 190 892 566.03 DA en 2018.

### 3.4 Les missions d'AL-ELEC :

La mission principale de l'entreprise AL-ELEC consiste en la prise en charge complète en matière d'études, fournitures et réalisation d'installations électriques, notamment :

- Lignes électriques aériennes haut tension HT ;
- Lignes électriques aériennes moyenne et basse tension MT/BT ;
- Lignes électriques souterraines ;
  
- Montage et installation de poste transformateur électrique MT / BT / HT ;
- Éclairage : autoroutes – stades – ports... etc.

Par ailleurs, cette entreprise se distingue par la qualité de ses prestations dont les caractéristiques reconnues sont la rapidité d'intervention et d'exécution et la maîtrise technique.

*Les principaux objectifs D'AL-ELEC sont les suivants :*

- Assurer le respect des délais convenus et la qualité des produits réalisés ;
- Être disponible et réactif aux besoins et attentes des clients et parties intéressées ;
- Gagner des marchés et/ou améliorer le portefeuille client ;
- Rechercher l'organisation la plus efficiente ;
- Respecter les exigences légales et réglementaires ;
- Prévenir et réduire les impacts sur l'environnement résultant de ses activités ;
- Faire de la santé et de la sécurité au travail leur première préoccupation.

### 3.5 Les moyens d'AL-ELEC :

AL-ELEC dispose d'un ensemble de moyens humains, matériels et infrastructurels, qui lui permettent l'intervention sur tout le territoire national.

- ***Les moyens humains :***

Le tableau ci-dessous regroupe le potentiel humain de l'entreprise :

Tableau N°03 : Les effectifs d'AL-ELEC 31/01/2019

Groupes	Contractuel	Permanent	Nombre Total
Exécution	159	157	316
Maitrise	26	103	129
Cadre	22	57	79
Cadre supérieur	2	15	17
Cadre dirigeant	-	-	4
<b>Totaux</b>	209	332	545

Source : Service Gestion du personnel DRH

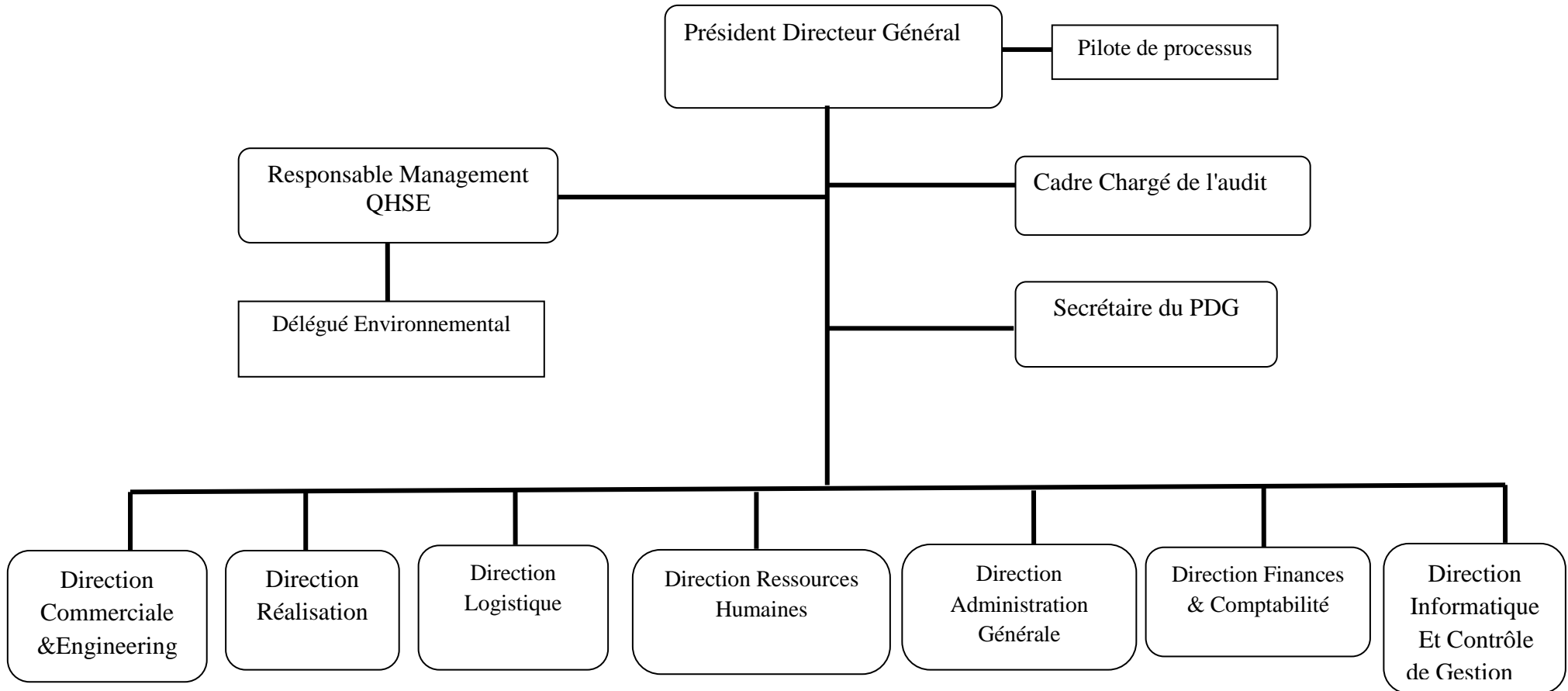
▪ *Les moyens matériels :*

On nous a informé que AL-ELEC possède des :

- ✓ **Équipements de production** : Camions TP tout Terrains, Camions grues, Camions nacelles, Camions citernes, Bulldozers, Chariots élévateurs, Treuils, Tracteurs agricoles, Dérouleuses, Freineuses ;
- ✓ **Équipements de transports** : Véhicules légers tout Terrains, Semi remorques, Camions à bennes, Camions plateaux, tracteurs routiers.

Grace à ses ressources humaines, dynamiques et expérimentés et ses moyens matériels, l'entreprise acquiert une notoriété, tant au niveau de ses principaux clients, qu'au niveau des différents partenaires.

Figure N°01 : Organigramme Générale de l'entreprise



Source : direction des ressources humaines

### 3.6 L'organisation :

Comme toute autre entreprise, AL-ELEC répartie son travail en diverses directions et activités. La superficie de l'entreprise est de 1960m<sup>2</sup> nous étudierons dans cette partie la structure organisationnelle, les organigrammes et la spécificité de chaque service.

L'organigramme précédemment présentés est de type fonctionnel, il est structuré en sept 07 directions fonctionnelles et opérationnelles, toutes subordonnées hiérarchiquement au président Directeur Général, qui dispose d'un staff composé : d'un cadre chargé de l'audit, d'une secrétaire de direction, d'un responsable en management qualité hygiène et sécurité, et un délégué environnemental.

Chaque direction présentée dans l'organigramme est divisée en plusieurs services chargés des activités qui lui sont assignées, Cependant on remarque que cette organisation manque d'une direction, spécialisée en marketing, qui prendra en charge l'image de marque de l'entreprise.

#### ➤ **Direction de l'administration générale : (DAG)**

Cette direction est structurée en deux départements : le département d'administration générale qui comprend quatre services (service moyens généraux, service administration générale, service hygiène et sécurité, médecine de travail et service documentation et archives) ; et le département juridique et contentieux en second lieu qui prend en charge toutes les situations juridiques que l'entreprise affronte à l'interne et à l'externe (conflits, contestation...).Annexe(A)

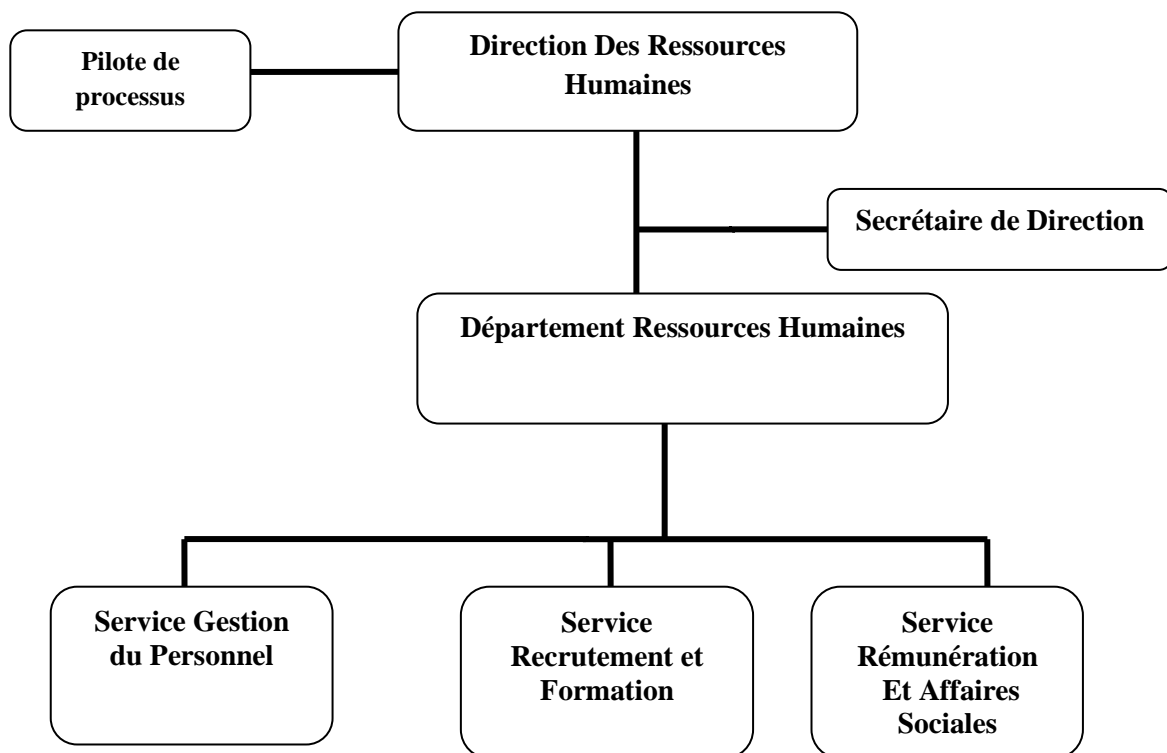
Ses principales activités touchent :

- La gestion du patrimoine ;
- La sécurité ;
- L'assurance ;
- L'étude des affaires juridiques.

#### ➤ **Direction des ressources humaines: (DRH)**

Elle assure l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise en matière d'effectif et de compétence. Elle élabore les plans de formation et elle est chargée du recrutement, de la gestion du personnel et des systèmes de rémunérations.

Figure N°02 : organigramme de la DRH



Source : Direction des ressources humaines

En ce qui concerne l'organisation de la direction des Ressources humaines elle est structurée en trois principaux services : secrétariat, et bien évidemment le pilote de processus qui est le PDG, toutes les tâches doivent passer par la DRH avant d'atterrir chez le PDG.

▪ ***Service recrutement et formation***

Ce service reçoit, enregistre et classe les cv des candidats, classe et suit les expressions de besoins en recrutement des différentes directions et s'assure de leur validation par le directeur des ressources humaines. Il prend en charge le processus de recrutement dans son intégrité, et établit les contrats des travailleurs nouvellement recrutés ...

Il est aussi chargé de suivre le dossier du personnel en formation avec les organismes formateur, et de planifier les plans de formation annuels en fonction des besoins de l'entreprise.

▪ ***Service Gestion du personnel***

Prend en charge la gestion du personnel, l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre de la convention collective, la gestion des relations de travail ainsi que le règlement intérieur.

- ***Service Rémunération et affaires sociales***

Prend en charge la mise en œuvre et l'application du système de rémunération,

Assure les déclarations d'accidents de travail et maladies professionnelles conformément à la législation et procédures, et formalise les dossiers des travailleurs admis à la retraite.

- **Direction logistique : (DL)**

Cette structure est chargée de l'approvisionnement des chantiers et de la maintenance d'équipements de production, elle comprend deux départements.

Annexe (A)

***Département approvisionnements qui Assure :***

- La coordination et le contrôle des procédures/ magasins centraux, régionaux et projets;
- La préparation des programmes et plannings d'approvisionnements ;
- Le transport;
- La relation avec les fournisseurs;
- L'élaboration, négociation et mise en œuvre des contrats d'approvisionnements;
- La gestion des stocks.

***Département maintenance Assure quant à lui :***

- La gestion et le suivi des équipements ;
- La gestion des pièces de rechanges ;
- La gestion des ateliers d'entretien et de réparation ;
- La coordination et le contrôle.

- **Direction finances et comptabilités : (DFC)**

Cette direction est structurée en deux départements, finances et comptabilité, qui sont chargés des opérations financières, la gestion des fonds et le paiement des dettes externes. Annexe (1)

***Département Finances s'occupe de tout ce qui est :***

- Finances et budget ;
- Opérations de trésorerie ;
- Relation avec la banque ;
- Relation avec le commissaire aux comptes.

***Département comptabilité :***

- Enregistre les pièces comptables (factures, bons de consommations, bons de réceptions, bons d'exploitations) ;
- Analyse les comptes comptable, et procède aux différents rapprochements avec les différentes structures ;
- Contrôle et fait le suivi de toutes les opérations ;
- Élabore les bilans de fins d'année.

**➤ Direction de l'informatique et contrôle de gestion: (DICG)**

Elle est composée d'une structure informatique et d'un département contrôle de gestion et un secrétariat. Le rôle de cette direction est d'assurer la fiabilité, le développement et la maintenance du système d'information. Annexe (A)

***Structure informatique prend en charge :***

- L'élaboration des logiciels et données informatiques;
- Assure la mise à jour du site web;
- Dirige et supervise l'ensemble des activités informatiques de l'entreprise;
- Assure le bon choix du système d'information et des équipements;
- Définit en collaboration avec différentes structures les besoins informatiques et élabore une stratégie informatique;
- Supervise la réalisation des projets et contrôle la qualité de réalisation;
- Participe au processus d'achats du matériel et logiciels et en assure le suivi;
- Participe et procède à la définition des projets en matière de développement informatique.

***Structure contrôle de Gestion est chargée :***

- Planification d'une stratégie de croissance;
- Faire l'analyse du marché;
- Assurer la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise adaptée;
- Élaborer l'analyses desactivités;
- Vérification que les objectifs de la stratégie choisie sont bien suivis.

➤ **Direction commerciale et engineering : (DCE)**

Cette direction est divisée en deux départements et 3 services : le service commercial et gestion de contrats, service topographie et dessin, et le service d'étude plus un délégué environnemental.

Annexe (A)

***Département commercial chargé de :***

- La prospection du marché ;
- Le marketing ;
- Relation avec le client ;
- Plans de charges annuelles ;
- La préparation et négociation des offres de services ;
- Élaboration et suivi des contrats ;
- Étude des documents d'appels d'offres ;
- Étude technico-commerciale ;
- Développement exportation de services ;
- Assurance qualité / certification ISO.

***Département Engineering Assure :***

- Les visites sur sites ;
- Les études électriques ;
- L'élaboration de l'analyse quantitative ;

➤ **Direction de réalisation: (DR)**

Elle est organisée en trois départements : département réalisation des lignes électriques, gestion des projets, et réalisation des postes électrique, puis le secrétaire de direction.

Elle a pour missions:

- La gestion des projets ;
- La réalisation des travaux dans les règles de l'art, avec un suivi ;
- Le recouvrement des factures et l'établissement des comptes généraux ;
- Assurer l'hygiène et la sécurité sur les chantiers.

## **CHAPITRE II :**

# **CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE**

## **I. Cadre conceptuel :**

La motivation au travail est un sujet qui intéresse beaucoup les dirigeants d'entreprises, ils recourent souvent à la notion motivation au travail pour expliquer les problèmes de : performances, implications, engagements, et absentéismes.

La première partie de ce chapitre est consacrée pour la définition de certains concepts et termes similaires, la seconde partie est destinée aux indicateurs de motivation, et dans la dernière partie, on exposera quelques théories de motivation.

### **1. Définitions des concepts :**

#### **1.1 La motivation :**

Selon Jean-Marie Peretti « *la motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et long terme* »<sup>1</sup>

Ce terme est aussi lié à l'intérêt qu'attribue l'employé à son travail, on conclue donc que la motivation est liée à la volonté de faire un effort pour réaliser les objectifs fixés.

Selon Sandra Michel « *La motivation peut se définir par un état dans lequel se trouve un individu lorsqu'il a satisfait un ensemble de besoins, de désirs, et de préférences, et qu'il va à l'accomplissement plaisant d'un travail donné, afin d'atteindre des objectifs précis* »<sup>2</sup>

Ainsi, d'une façon générale, la motivation est un élément qui amène l'homme à orienter ses actes dans une direction au lieu d'une autre. De ce fait, elle est nécessaire pour un épanouissement de l'individu face à toutes les activités entreprises.

---

<sup>1</sup>Peretti Jean Marie (2009) : « *gestion des ressources humaines* », Bruxelles, édition Boeck, 2<sup>ème</sup> édition p.400.

<sup>2</sup> Sekiou Lakhdar. Blondin Louise (1995) : « *Passion de ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés* », Montréal, 4L les éditions .p.365

## 1.2 Le travail :

Selon Louche le travail se définit comme étant un ensemble de tâches et efforts physiques ou intellectuels que l'employé attribue à son employeur en échange d'une rétribution sous forme de salaire.<sup>3</sup>

Nous avons choisi de mettre en évidence l'interaction qui existe entre le travail et la motivation en présentant les différents profils d'employés existants. Certains considèrent le travail comme une source de gagne-pain. Cette catégorie de personnes perçoivent le travail comme un moyen de subvenir à leurs besoins, afin de profiter de la vie, c'est-à-dire que s'ils avaient suffisamment de moyens de vivre une vie paisible et harmonieuse sans avoir à travailler, ils sauteraient sur cette opportunité et préféreraient nettement faire autre chose dans la vie que travailler. Ce genre de personnes ne sont pas motivés et engagés dans leur travail, tout ce qui les intéresse est le salaire qui leur est rétribué en fin du mois.

La seconde catégorie de personnes considère le travail comme étant une carrière, pour eux c'est un moyen d'obtenir un statut valorisé dans leur société et de bénéficier d'un avancement dans leur vie professionnelle. Contrairement à la première catégorie, ces employés ne perçoivent pas leur travail comme une source de gain uniquement, c'est plus significatif et indispensable pour eux d'exercer une activité professionnelle;<sup>4</sup>

La dernière catégorie conçoit le travail comme une vocation, ils considèrent que leur travail est indissociable des autres activités quotidiennes. Ces gens choisissent de travailler dans tel domaine, tel métier parce que c'est ce qui correspond à leur engagement et aspirations ;

---

<sup>3</sup>Louche Claude (2015): « *Introduction à la psychologie du travail et des organisations* », concept de base et applications, Paris, Armand Collins, 3<sup>ème</sup> édition .p.23

<sup>4</sup>IBID P.24

Ces employés se sentent tellement impliqués et attachés à leur travail, qu'ils ne comptent pas leurs heures au boulot, tout ce qui leurs importe est ce sentiment d'accomplissement et d'utilité qu'ils ressentent chaque jour sur leurs lieux de travail. <sup>5</sup>

La relation entre la motivation et le travail en lui-même dépend encore une fois des différents profils et perceptions précédemment présentés, elle peut varier d'une personne à une autre, et d'un moment à un autre, et même chez l'individu, il peut être motivé aujourd'hui et l'être moins demain. L'état d'esprit, l'environnement, et les objectifs jouent un rôle fondamental dans sa motivation.

### **1.3 La satisfaction au travail :**

La satisfaction au travail correspond à l'atteinte partielle ou totale de l'objectif recherché. Claude Louche la définit comme étant un état émotionnel qui résulte de la relation perçue entre ce que l'individu veut obtenir de son travail, et ce que son travail lui apporte réellement. Cette valeur que le travail apporte représente donc un écart qu'on appelle « *satisfaction* ». Lorsqu'on arrive là où l'on veut, lorsque ce travail ne subvient pas à nos besoins et ne répond pas à nos attentes, un état « *d'insatisfaction* » apparaît. <sup>6</sup>

En management la satisfaction au travail est un indicateur de la qualité de vie au travail, elle a été décrite comme étant la perception d'équité par rapport au travail et aux conditions d'emploi, autrement dit un salarié est satisfait lorsque son employeur le récompense équitablement pour les efforts qu'il fournit dans l'exécution de son travail.

---

<sup>5</sup>IBID p.25

<sup>6</sup> Morin Estelle. Aube Caroline. Johnson Kevin (2015) : « *Psychologie et Management* », Montréal, édition de la chénelière éducation, 3<sup>ème</sup> édition. p.145-155

Tableau N°04 : Les sources de la satisfaction au travail

Facteurs professionnels	Effet
Le travail proprement dit	Un travail stimulant pour l'esprit que la personne peut menée est considéré satisfaisant.
Exigence physique	Un travail fatiguant n'est pas satisfaisant.
Intérêt personnel	Un travail intéressant pour la personne est satisfaisant.
Système de rémunération	Des rémunérations équitables sont satisfaisantes.
Conditions de travail physiques	La satisfaction dépend de la correspondance entre les conditions de travail et les besoins physiques.
Réalisation des objectifs	Des conditions de travail qui encouragent la réalisation des objectifs sont satisfaisantes.
Conditions individuelles	Une haute estime de soi est propice à la satisfaction.
Autres personnes dans l'organisation	Les employés se sentent satisfaits par la bonne entente et par les collègues qui ont la même vision.
Organisation et management	Les employés se sentent satisfaits par les entreprises dont les pratiques et les procédures visent à les encourager dans l'atteinte de leurs objectifs et avantages.
Avantages accessoires	Pour la majorité des travailleurs, ces avantages n'influent pas fortement leurs satisfaction.

Source : Sekiou Lakhdar et autres (2001) « *Gestion des ressources humaines* », Bruxelles, édition Deboeck, 2ème édition. P. 200.

#### **1.4 L'implication au travail :**

Morrow considère que l'implication au travail désigne la mesure dans laquelle la personne s'identifie à son travail.<sup>7</sup>

Quant à Mowday, Streers, et Porter, ils déterminent l'implication au travail comme le désir de faire toujours partie des membres de l'entreprise, en ayant l'intention de rester aussi longtemps que possible. L'implication au travail se caractérise aussi selon eux par le présentéisme, et l'effort fournis dans la réalisation des tâches<sup>8</sup>

On conclue donc que l'implication est fortement liée à la satisfaction en générale, ainsi qu'au composantes de la satisfaction (la considération, la participation, la communication ...etc.)

#### **1.5L'engagement au travail :**

Selon Louche ce mot signifie que l'employé doit donner un « gage », c'est-à-dire une garantie de ses compétences, son honnêteté et sa loyauté envers son entreprise et son employeur. L'engagement signifie également que l'employé s'associe avec son responsable en possédant le désir et la volonté d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.<sup>9</sup>

Selon Allen et Mayer, il existe trois (03) formes d'engagements organisationnels :

L'engagement de continuité : il s'agit dans ce cas d'une relation liée aux avantages dont bénéficie le salarié dans son entreprise. L'employé considère qu'un départ lui coûterai cher et l'amènerait à subir de considérables pertes (salaire, avantages sociaux et autres ...), d'un autre coté il se sent engagé dans son travail parce qu'il ne trouve pas d'autres opportunités sur le marché de travail. Cet engagement repose dans les deux cas sur une obligation.<sup>10</sup>

Le second est l'engagement affectif : cette forme d'engagement touche les salariés qui ressentent un sentiment d'appartenance et un attachement lié a leur organisation et leur travail, Ce genre d'employés restent membres dans leur entreprise par désir non pas par obligation.

---

<sup>7</sup> Louche Claude, Op.cit. p.122

<sup>8</sup>IBID p.123.

<sup>9</sup> Louche Claude (2017) : « *psychologie sociale des organisations* » France, édition Armand colin, 4ème édition. p.113

<sup>10</sup> IBID p. 114

La dernière forme d'engagement représente l'engagement normatif qui est basé sur une morale, c'est-à-dire que le salarié considère qu'il a une dette à acquitté envers son entreprise, c'est donc sa conscience qui l'empêche de quitter son travail,

C'est pourquoi il se considère dans ce cas comme un membre de l'entreprise par obligation.<sup>11</sup>

### **1.6 La démotivation :**

On remarque que les termes présentés avant, sont des indicateurs de motivation, ils ont un impact direct sur notre sujet de recherche.

Ladémotivation s'interprète par un manque d'envie d'accomplir les tâches et le sentiment de ne plus être considéré. Un employé démotivé ne comprend plus ses objectifs et ne fait pas d'effort pour surmonter les difficultés qu'il rencontre dans son lieu de travail, son engagement diminue peu à peu, tout comme son implication dans la vie de l'entreprise.<sup>12</sup>

#### **1.6.1 Les indicateurs de la démotivation :**

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel. Il convient d'étudier quels peuvent être les indicateurs qui reflètent un dysfonctionnement au sein de l'entreprise et qui sont à l'origine de la démotivation, nous avons identifiés 3 principaux indicateurs :

##### **✓ L'absentéisme :**

Selon Martochio et Jimino :« *L'absentéisme est la non-présence physique d'un individu à un endroit et un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là* ». <sup>13</sup>

Cet absentéisme peut refléter unedémotivation des salariés liée à une pénibilité de travail ou du style de management ou du climat social. On peut considérer cet élément alarmant lorsque les absences sont constamment élevés et répétitives par les employés de l'entreprise.

---

<sup>11</sup>IBID p.115

<sup>12</sup> IBID p. 116

<sup>13</sup> Antoine Charlotte (2010) : « l'absentéisme dans les entreprises publiques » le cas des collectivités territoriales. France, Université de Reims Champagne-Ardenne. P.12

✓ **Le turn-over :**

Ce terme révèle bien souvent une démotivation des salariés et s'explique par la rotation des employés dans l'entreprise, les raisons qui mènent à cette défaillance sont généralement liées : au manque de reconnaissance et de considération, au faible salaire, au manque de perspectives d'évolution ou bien aux conditions de travail.<sup>14</sup>

De cet effet la fidélisation des employés est fondamentale dans les pratiques de gestion relative à : la formation, la rémunération, et la carrière auxquelles ces derniers sont soumis.

✓ **Le climat social :**

Le climat social désigne le degré de satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement de travail. D'une part « *Le climat social d'une entreprise a une influence directe sur sa performance* »<sup>15</sup>, d'autre part « Le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs : le travail accompli au bien l'ambiance régnant dans l'entreprise »<sup>16</sup>, en effet la présence d'une mauvaise ambiance de travail est jugé l'une des causes importantes qui mènent à la démotivation des employés.

## **2. Les facteurs déterminants de la motivation:**

### **2.1 La motivation intrinsèque :**

D'après Déci et Ryan, il existe 3 besoins en motivation intrinsèque : les besoins de relation, d'autonomie, et de compétence. Selon eux pour assurer le développement et la croissance de la personne, il est important que l'ensemble de ces besoins soient satisfaits, car l'insatisfaction de l'un d'entre eux peut entraîner de négatives conséquences sur la personne, ils ont définis le besoin en relation comme étant le facteur qui provoque le sentiment d'appartenance, c'est à dire que l'attachement aux autres, l'amour d'autrui, l'attention qu'apporte l'environnement à la personne, la communication et tout les éléments qui tournent au tour du relationnel contribuent au développement et à la satisfaction de l'individu.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup>IBID

<sup>15</sup>Gilles Ferrol, « dictionnaire de sociologie », 3<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, 2009, p.209

<sup>16</sup>IBID. P.209

<sup>17</sup>Mourin Estelle. Aubé Caroline. Johnson Kevin, Op.cit. p.174

En second lieu le besoin d'autonomie : la satisfaction de ce besoin engendre un sentiment de cohérence chez la personne, c'est-à-dire que chaque individu ressent le besoin et la volonté

D'agir par soi-même dans chaque chose qu'il entreprend, et a besoin d'une certaine liberté et autonomie dans la prise de ses décisions, pour faire en sorte que son travail soit à son image.

La satisfaction du besoin de compétence engendre un sentiment d'efficacité, lorsque la personne se sent utile d'apporter une valeur à son environnement, cela le motive et lui procure le désir et l'envie de donner plus.<sup>18</sup>

Pour récapituler, la motivation intrinsèque conduit les individus à s'engager dans les activités qu'ils entreprennent, lorsque les 3 éléments précédemment présentés sont satisfaits, dans le cas contraire la motivation diminue si la personne se sent incompétente, dépendante des autres et sans relations.

## **2.2 La motivation extrinsèque :**

La motivation extrinsèque signifie que la personne est motivé par un facteur qui n'a pas de relation direct avec la tâche qu'il exécute, ça réfère au fait de faire une activité pour des fins externe à cette dernière, comme celles de recevoir des récompenses ou d'éviter des punitions ou sanctions.<sup>19</sup>

Exemple un étudiant à l'université a tendance à faire des efforts pour avoir de bonnes notes, et il a éventuellement un but ultérieur (tracer son avenir et obtenir un très bon poste de travail).

D'un autre coté un employé travaille en échange d'un salaire, et en ayant d'autres fins en tête (bénéficier d'une rémunération plus attractive, avoir des perspectives d'évolution, ou bénéficier d'un meilleur statut...).

---

<sup>18</sup>IBID p. 175

<sup>19</sup> Levy LeboyerClaude (2006) : RH « *les apports de la psychologie du travail* », Paris,Eyrolles, 2ème édition. P.100.

### 3. Théories de motivation :

Motiver un employé est une tâche complexe et difficile et plusieurs facteurs internes et externes peuvent avoir un impact sur la motivation au travail. En fait, différentes idées font l'objet de diverses et plusieurs théories tentent d'expliquer les divers aspects du phénomène

#### 3.1 Théorie classique : Frederick Taylor (1856-1915)

Le concepteur de l'organisation scientifique du travail (OST) a développé un mode d'organisation du travail, dans lequel il a décomposé le travail en plusieurs tâches élémentaires (chaîne de travail), chacune de ces tâches doit être accomplie par un ouvrier différent qui maîtrise l'exécution de cette dernière de la meilleure manière qui soit (spécialisation des tâches). Selon Frederick cette conception permet d'augmenter la productivité et de renforcer la motivation des employés, en partant du principe « travailler plus gagner plus », il propose donc de motiver ses ouvriers en mettant en place le salaire à la pièce.

Le facteur fondamental de motivation pour Taylor est le salaire proportionnel que perçoivent les ouvriers en échange du travail accompli.<sup>20</sup>

Selon nous Taylor a raison de mettre l'accent sur l'incitation monétaire. Oui, le gain est un moyen d'inciter les travailleurs à augmenter leur rendement, mais on trouve que cette théorie néglige les autres facteurs de motivation.

#### 3.2 Théorie des relations humaines : Elton Mayo (1930)

Le fondateur de l'école des relations humaines a à son tour mené une enquête en 1928-1932 dans une fabrique Hawthorne de la Western Electric Compagnie, dans le but de définir la relation qui existe entre les conditions physiques (chaleur, bruit, éclairage) et le rendement des ouvriers, ce dernier a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe sont les facteurs essentiels qui contribuent à motiver ou à démotiver les travailleurs.

Mayo affirme que la reconnaissance des efforts fournis par l'employé et l'intégration dans un groupe de travail, permettent de créer une équipe de travail soudée et motiver avec un esprit commun qui vise à atteindre un but attractif ;<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup><http://www.performancezoom.com/taylor.php> /Performance zoom, en ligne consulté le 05/04/19 à 16h

Sa conviction était que l'homme ne peut trouver le bonheur et la sécurité que quand il a satisfait ce besoin social d'appartenance à son groupe de travail.

### **3.3 Théorie des besoins : Abraham Maslow (1943-1954)**

Selon Maslow, la motivation d'une personne dérive de la satisfaction de certains de ses besoins, il a fondé sa théorie sur la base d'une hiérarchie des besoins, qu'il a divisés en cinq niveaux.

Le premier niveau concerne les besoins physiologiques et ce sont les besoins les plus fondamentaux et indispensables dans notre vie (l'air, l'eau, la nourriture, et le sommeil...) La satisfaction de ses besoins est ressentie comme un soulagement. Le deuxième niveau est le besoin de sécurité que Maslow juge obligatoire de satisfaire, ces besoins comprennent, les besoins d'attention, de protection et de stabilité.<sup>22</sup>

Il confirme que la satisfaction de ces besoins est ressentie comme réassurance qui procure du plaisir, vient après le besoin d'amour qui concerne l'appartenance à un groupe sociale. Ce niveau désigne la nécessité de se sentir aimé par son entourage et d'avoir des relations d'affection et d'amitié. La satisfaction de ce besoin est ressentie comme un état de bonheur.

Le quatrième niveau est le besoin d'estime qui touche au développement personnel de la personne, cette estime se définit par la reconnaissance personnelle ou la reconnaissance d'autrui. La satisfaction de ce niveau procure un sentiment de confiance en soi. Le dernier niveau est le besoin d'actualisation qui concerne le développement personnel et la réalisation de soi.<sup>23</sup>

L'importance de ces besoins varie d'une personne à une autre, selon Maslow, la satisfaction d'un niveau inférieur engendre automatiquement les besoins du niveau suivant. En revanche, la satisfaction des niveaux supérieurs ne se fait qu'à une condition : que les niveaux primaires soient satisfaits.

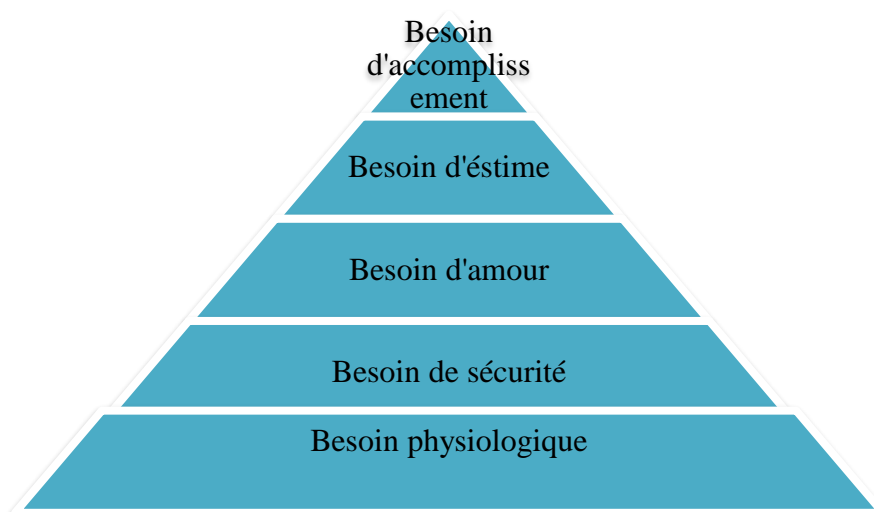
---

<sup>21</sup><https://www.universalis.fr/encyclopedie/elton-mayo/> *Encyclopædia Universalis* [en ligne] consulté le 06 avril 2019 à 15h

<sup>22</sup>Mourin Estelle. Aubé Caroline. Johnson Kevin op.cit p.160-162

<sup>23</sup>IBID p. 162-164

Figure N° 03 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source:Levy Leboyer Claude (2007) : « *RE- motiver au travail* », Paris, éditions d'organisation.P. 100

### 3.4 Théorie des deux-facteurs: Frederick Herzberg (1957-1959)

L'analyse de Frederick sur la motivation révèle quant à elle que les facteurs de satisfaction sont différents des facteurs d'insatisfaction. Ils ont distingué deux catégories, la première catégorie concerne les facteurs intrinsèques (moteurs), qui regroupent l'accomplissement, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité, la promotion ...<sup>24</sup>

Frederick considère que ces derniers ne sont pas seulement la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés, mais ils sont aussi considérés comme des facteurs de motivation, car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ces besoins.

La seconde catégorie est appelée facteurs d'hygiène, elle regroupe les conditions de travail, les relations d'équipe, la rémunération et d'autres facteurs. La recherche de Frederick explique que ces facteurs ne sont pas de véritables sources de motivation, mais simplement de satisfaction.<sup>25</sup>

<sup>24</sup>Herzberg Frederick, Voraz Charles, 1978: « *Le travail et la nature de l'homme* » Paris, Entreprise moderne d'édition, 4<sup>ème</sup> édition. P.150

<sup>25</sup> IBID, P. 151

Tableau N°05 : Les éléments de la théorie des deux facteurs

Facteurs d'hygiène	Facteurs moteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité, Statut.</li> <li>- Relation avec les collègues.</li> <li>- Niveau de salaire.</li> <li>- conditions de travail.</li> <li>- Relations avec le supérieur.</li> <li>- Politique et administration d'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement.</li> <li>- Avancement.</li> <li>- Responsabilité.</li> <li>- Travail proprement dit.</li> <li>- Reconnaissance.</li> <li>- Accomplissement.</li> </ul>

Insatisfaction
↓
Satisfaction

Source: WerthenWilliam (2006) « *La Gestion des ressources humaines* », New York, édition Mc Graw-Hill .P.412

### 3.5 Théorie de la justice et de l'équité : Adams (1963)

Adams a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail est en Accord avec sa contribution ;

C'est-à-dire que l'individu ne doit pas avoir le sentiment de donné plus qu'il ne reçoit, Cet échange se fait en appuyant non seulement sur le travail fourni (rendement) mais aussi par le biais d'autres critères tels que la compétence, les comportements, la responsabilité, la confiance...etc. et la rétribution de l'entreprise peut être aussi bien financière: (salaire, prime), que non financière (connaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement).<sup>26</sup>

<sup>26</sup><https://creg.ac-versailles.fr/des-theories-au-systeme-global-de-la-motivation-ou-vers-un-veritable-systeme> consulté le 23/04/19 à 7h30

D'un autre côté Adams explique dans sa théorie que l'individu a tendance à comparer sa rétribution personnelle avec celle de ses collègues, ou avec celle des salariés issus des entreprises concurrentes. Si l'individu juge que, à contribution égale,<sup>27</sup> un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, il sera démotivé par l'injustice et l'iniquité. 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 amené à se démotiver.

### **3.6 Théorie de la fixation des objectifs : Locke et l'athman**

Locke de son côté a aperçu à travers ses recherches, qu'un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback continue.

Le fait de travailler pour atteindre un objectif est selon Locke une source majeure de motivation, qui permet d'améliorer les performances de l'individu.

En 1990, Edwin Locke, accompagné de Gary Latham, a complété les premières recherches pour définir les principes à suivre afin de fixer des objectifs efficaces :<sup>28</sup>

- La clarté de l'objectif
- La complexité de l'objectif
- L'engagement
- Le feedback

---

<sup>27</sup> IBID, Consulté le 23/04/2019 à 07h30

<sup>28</sup> <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/locke-et-latham-fixation-objectifs>.  
Consulté le 23/04/2019 à 20h

## II. Revue de littérature:

La motivation au travail demeure un problème de réflexion très important aujourd'hui, en effet cela est dû à l'apparition de la compétitivité mondiale et de la concurrence liées aux qualités des services et motivation du personnel.<sup>29</sup>

La théorie portant sur la motivation au travail est extrêmement diversifiée, ce terme de motivation a été lié par les auteurs et théoriciens à plusieurs facteurs, certains sont de nature intrinsèques : la rémunération, les conditions de travail et autres... d'autres sont liés aux facteurs extrinsèques.

À ce titre nous allons parler dans la revue de littérature, des contributions marquantes de certains auteurs ayant étudiés cette problématique de motivation.

Parmi les théories qui se sont avérées utiles dans notre recherche, celle de Taylor qui parle de l'importance du salaire aux yeux des travailleurs. Effectivement plusieurs personnes rencontrées dans notre recherche ont revendiqués cela et ont surtout joint les contributions de Taylor a celle d'Adams qui a longtemps parler des valeurs d'équités dans sa théorie, beaucoup estiment très important la notion d'équité dans la rétribution des salaires et des récompenses.

La théorie de Maslow a tout autant d'effet sur les travailleurs, qui jugent très important de satisfaire leurs besoins pour se sentir motiver.

La théorie de Herzberg postule que la motivation des travailleurs est liée aux facteurs moteurs, relatives à l'accomplissement personnel, il considère que la présence de ces éléments est primordiale et résulte de la satisfaction, par contre les facteurs d'hygiènes corrélatives au salaire, sécurité, relations au travail... il juge leur présence peu satisfaisante, nous constatons que les résultats d'Herzberg ont une part de vérité, notre recherche a montré que certains cadres interrogés ne ressentent pas un sentiment de satisfaction, même si ils ont a leur disposition les facteurs nécessaires, en contrepartie d'autres se sentent insatisfaits lorsque ces facteurs d'hygiènes ne sont pas offerts.

Locke et l'athman quant à eux ont apportés un plus par leur théorie qu'émende l'importance de se tracer des objectifs à atteindre, afin d'initier les collaborateurs à se surpasser et à avoir l'allure souhaité par les dirigeants.

Selon Leboyer la motivation n'est pas un simple trait de personnalité, qui serait indépendant du contexte ce n'est pas le résultat d'une bonne ou mauvaise manière de diriger les travailleurs, selon lui c'est la résultante complexe des contraintes économiques, technologiques, organisationnelles, et culturelles au sein d'une entreprise.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Progrès du management, Juillet 1993, n°13, P. 6-9

<sup>30</sup>Leboyer, Claude Levy (1980) : « satisfaction et motivation » théorie et recherche, Bulletin de psychologie 33, p.409-412

**CHAPITRE III :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

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

### **1. La méthode de recherche :**

Le recueil des informations nécessaires à l'élaboration de notre étude s'est fait en s'appuyant sur la méthode qualitative, qu'on a jugé la plus adéquate avec notre sujet. Cette méthode permet d'aller à la rencontre directe de notre échantillon d'étude et d'adopter une démarche compréhensive avec ce dernier, pour rassembler toutes les données essentielles.

### **2. Les outils de collecte des données :**

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, il est important de choisir les outils les plus appropriés pour la collecte des données. Puisqu'on a choisi l'approche qualitative, l'entretien semi-directif avec les cadres ciblés est notre outil principal, accompagné de l'observation et de la recherche documentaire.

#### **2.1 L'entretien :**

Nous avons opté pour l'entretien semi-direct car il permet de guider les questions de l'entretien, tout en mettant à l'aise nos interviewés. Cet outil a pour but d'obtenir des informations assurées et précises sur notre thème de recherche.

Nous avons pour cela élaboré un guide d'entretien composé de 20 questions, dispersées en 6 rubriques Voir Annexe (B).

#### **2.2 La recherche documentaire :**

Notre recherche documentaire a été effectuée en se basant dans un premier temps sur la lecture des ouvrages et travaux traitants notre sujet de recherche. Nous avons également consulté quelques sites internet pour lire les articles publiés sur la motivation, histoire de structurer nos idées et connaissances sur le sujet.

Et pour la recherche documentaire dans la partie pratique, elle a été faite sur la base des documents internes de l'entreprise (procédures de motivation, règlement interne, convention collective, les fiches d'emplois, les grilles de salaire, et l'organigramme).

### **2.3 L'observation :**

Nous nous sommes beaucoup appuyés sur l'observation directe dans notre recherche. Celle-ci nous a permis de mieux cerner la réalité du terrain et d'observer de près certains comportements, en suite faire un lien entre les différents témoignages et nos perceptions.

### **3. L'échantillon :**

La population ciblée par notre recherche est : les cadres issus des différentes directions de l'entreprise. Le choix de cette population s'est fait pour la raison suivante :

L'importance que les cadres occupent dans l'entreprise. Cette catégorie à un impact très net sur l'image de l'entreprise.

C'est pourquoi il est intéressant de voir comment notre échantillon perçoit la motivation.

L'échantillon des interviewés a été choisi de manière structurée. On a désigné un à deux interviewés de chaque direction de l'entreprise, afin de composer un total de dix personnes reparti équitablement, en cinq femmes et cinq hommes avec différents profils.

Tableau N° 06 : les caractéristiques de l'échantillon

Interviewés	Sexe	Age	Situation familiale	Niveau d'instruction	Poste	Ancienneté	Situation
1	F	41	Mariée	TS	Chef service RH	12 ans	Permanent
2	H	34	Célibataire	Bac+5	Ingénieur d'étude	6 ans	Permanent
3	F	40	Célibataire	Bac+3 + Capa	Délégué QHSE	8 ans	Permanent
4	H	35	Célibataire	Bac+4	Cadre Archiviste	8 ans	Permanent
5	F	35	Mariée	Bac+3	Chef de département	13 ans	Permanent
6	H	36	Marié	Bac+5	Cadre chargée de l'audit	12 ans	Permanent
7	F	40	Célibataire	Bac+3	Chef service finance	13 ans	Permanent
8	H	44	Marié	Bac+3	Cadre commercial étude devis	16 ans	Permanent
9	F	27	Célibataire	Bac+5	Cadre gestion de rémunération	2 ans	Contractuel
10	H	26	Célibataire	Bac+5	Cadre comptable	1 an	Contractuel

Source : Tableau élaboré par nous-mêmes, à partir des informations collectées

Comme on peut le voir ci-dessus nous avons désigné des cadres avec différents profils, et issus de différentes directions afin d'aboutir à un résultat véridique.

#### 4. La planification du terrain de recherche :

Pour l'élaboration de ce travail de recherche, un guide d'entretien a été élaboré.

Ce dernier est structuré en 6 rubriques représentant les facteurs susceptibles de motiver ou de démotiver les employés. Chaque rubrique comporte un ensemble de questions précises et simples qui portent essentiellement sur :

- La rémunération ;
- La formation ;
- L'avancement de carrière ;
- Les conditions de travail ;
- Les relations dans l'entreprise ;
- La motivation.

Nous avons commencé notre travail par la recherche documentaire, la lecture des ouvrages, des articles, et des mémoires qui traitent notre thème de recherche. Afin d'organiser notre travail sur le terrain, un programme a été tracé pour l'organisation des entretiens et la collecte des données.

Nous avons consacré le premier mois de notre stage à la familiarisation avec notre terrain de recherche, on a pu expliquer les objectifs et l'apport de cette recherche pour l'entreprise. Nous avons rencontré lors de cette phase plusieurs responsables, notamment le directeur des ressources humaines, le directeur des finances et comptabilités, le chef service gestion du personnel, le chef service rémunération, notre encadreur chef service recrutement et formation et bien d'autres. Ces échanges nous ont permis de comprendre la situation qui règne dans l'entreprise.

Le second mois a été consacré à la lecture des documents interne de l'entreprise notamment le règlement interne, la convention collective, les fiches d'emplois, les fiches de carrière de l'échantillon ciblé, les organigrammes et les missions de toutes les structures concernées...

Une fois cette étape achevée, nous avons fait le tour des directions pour préparer la liste des personnes qui acceptent de répondre à l'entretien.

La dernière période a été destinée à l'élaboration d'un guide d'entretien et à la fixation des rendez-vous avec les personnes qui ont accepté d'être interviewés. La durée des entretiens a variée de 30 minutes allant jusqu'à deux heures.

### 5. Le déroulement des entretiens :

Nous exposons dans le tableau ci-dessous les dates d'entretiens ainsi que la durée de chacun d'entre eux en précisant certaines remarques perçues ces jours-là.

Les entrevues se sont déroulées en 4 jours. Afin d'apporter une certaine transparence et clarté à nos entretiens nous avons commencé dans un premier temps par notre présentation, en expliquant l'intitulé et les objectifs de notre recherche, une fois les présentations terminées nous avons pris l'accord des cadres pour enregistrer les conversations.

Tableau N° 07 : La description des entretiens

Cadres	Observations	Déroulement
1	<p><b>Remarque :</b>            Notre première rencontre s'est faite avec une chef service RH c'était un entretien très intéressant. notre interviewée avait tellement de choses à nous apprendre que nous n'avons pas vue le temps défilier, nous étions face à une chef service expérimentée, qui à des connaissances développées sur notre sujet de recherche, c'est une personne très sociable, qui s'exprime avec assurance et qui s'impose dans son travail.            Elle s'est confiée à nous en toute clarté au sujet de sa motivation personnel et a fait en sorte de répondre à toutes nos questions.</p>	<p>Date: 01/04/19            Durée: 2h30            Outils: transcription manuelle, observation.</p>
2	<p><b>Remarque :</b>            Notre interviewé nous a gentiment accueilli dans son bureau et nous a tout de suite mis à l'aise, il a accepté de collaborer même si il n'avait pas pu répondre à toutes nos questions, étant donné qu'il est récent à AL-ELEC, mais c'est un profil prometteur et dynamique qui a beaucoup de choses à apporter à l'entreprise.</p>	<p>Date : 01/04/19            Durée : 23 minutes            Outils : enregistrement, observation</p>
3	<p><b>Remarque :</b>            Nous avons fait une entrevue avec une chef département.            cette personne était aimable tout le long de l'entretien, nous avons remarqué après quelques interventions de ses collègues que c'est une personne très sociable et épanouie dans son travail.</p>	<p>Date : 03/04/19            Durée : 40 minutes            Outils :            Enregistrement, observation</p>

4	<p><b>Remarque :</b>  Nous avons été reçu par un cadre archiviste, causant qui était à l'aise suivant l'entretien, il a répondu à nos questions sans problème à l'exception d'une seule qui touche à la rémunération</p> <p>De par son statut de syndicaliste cette personne s'est sentie concerner par ce sujet de recherche, et a essayé de nous donner un maximum d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la situation critique à laquelle elle se confronte.</p>	Date : 03/04/19 Durée : 1h30 Outils : Enregistrement, observation
5	<p><b>Remarque :</b>  Un autre entretien s'est fait avec un cadre chargé d'audit. Connaissant déjà le parcours professionnel de celui-ci on affirme que c'est une personne qui aime son travail, qui n'a pas peur de la responsabilité, et qui a beaucoup progressé depuis son recrutement.</p>	Date : 03/04/19 Durée : 35minutes Outils : Enregistrement et observation
6	<p><b>Remarque :</b>  Nous avons fait un entretien avec une chef service Fiances. C'est l'une des plus agréables personnes que nous avons rencontrées lors de notre stage, elle était ravie de nous recevoir dans son bureau malgré la pression de travail qu'elle avait ce jour-là. Elle s'est sentie concerner et a témoigné que c'est la première fois qu'un stagiaire vient les voir en s'intéressant à cette problématique de motivation. Elle a fait en sorte de répondre à nos questions en toute transparence, nous avons éventuellement constaté qu'après 13ans de travail c'est une personne qui porte un lourd fardeau sur ses épaules et qui avait besoin d'être écoutée.</p>	Date : 03/04/19 Durée : 1 h30 Outils : Enregistrement et observation
7	<p><b>Remarque :</b>  Nous avons interrogé un cadre commercial que nous avons rarement croisé durant nos trois mois de stage, C'est une personne discrète qui n'aime pas se faire remarqué bien qu'il soit le plus ancien profil de notre échantillon.</p> <p>la communication était très fluide. Nous avons a travers lui pu avoir beaucoup d'informations sur la gestion et les pratiques motivantes de l'entreprise.</p>	Date : 04/04/19 Durée : 40 minutes Outils : Enregistrement et observation

8	<p><b>Remarque :</b>          Nous avons ensuite croisé dans les couloirs un ingénieur d'étude, la rencontre de cette personne n'était pas prévue, nous nous dirigeons ce jour-là pour rencontrer une autre personne qui a finalement refusé de collaborer, nous avons tenté de lui proposer un entretien, et ce monsieur était extrêmement gentil en acceptant de répondre à nos questions.</p>	<p>Date : 04/04/19          Durée : 30 minutes          Outils : Enregistrement et observation</p>
9	<p><b>Remarque :</b>          Nous étions face à une jeune cadre RH, prudente, qui aime ce qu'elle fait. Notre entretien était de courte durée vu que celle-ci ne parle pas beaucoup.</p>	<p>Date : 08/04/19          Durée : 30 minutes          Outils : Enregistrement et observation</p>
10	<p><b>Remarque :</b>          Nous avons interrogé une seconde cadre qui présente beaucoup de signes de fatigue morale liés au manque de motivation.</p>	<p>Date : 08/04/19          Durée : 30 minutes          Outils : Enregistrement et observation</p>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

**CHAPITRE IV :**

**PRÉSENTATION ET ANALYSE DES**

**DONNÉES**

Après avoir abordé la problématique et le cadre organisationnel dans le premier chapitre ainsi que la revue de littérature, le cadre méthodologique et les outils utilisés. Nous allons à présent traiter les résultats et analyser les données pour aboutir à une synthèse dont l'objectif serait d'améliorer le système de motivation des cadres de l'entreprise AL-ELEC de manière spécifique, En espérant que cela soit appliqué sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Ce dernier chapitre est composé de deux parties qui portent essentiellement sur la présentation et l'analyse des données dans un premier lieu, ensuite nous exposerons les limites de notre recherche, et les apports de notre période de stage.

## **Partie I :**

### **1. Présentation des données :**

Pour l'analyse de données collectées auprès des cadres nous allons relever les points essentiels et les verbatim les plus fréquents afin de dégager la vision globale des interviewés par rapport à la perception qu'ils ont sur leur système de motivation, et leur point de vue sur les pratiques appliquées par l'entreprise en s'appuyant sur les six rubriques de notre guide d'entretien (la rémunération et la formation, les conditions de travail et l'avancement de carrière, et pour finir les relations de travail et la motivation). voir Annexe (B)

#### **1.1 La rémunération et la formation :**

##### **➤ La rémunération:**

Avant de présenter l'ensemble des réponses recueillies nous tenons à préciser que le résultat financier de l'entreprise en 2018 a été négatif, et qu'à ce moment-là elle est face d'une crise financière qui semble avoir une répercussion sur les facteurs de motivation.

Nous avons commencé nos entretiens : par poser deux questions à l'ensemble des interviewés, l'une portant sur leur point de vue à propos du système de rémunération appliqué par l'entreprise, et l'autre à savoir s'ils estiment que leur grille de salaire est attractive.

L'une des cadres ayant une responsabilité familiale et professionnelle élevée a déclaré :

« ...que voulez-vous que je dise ! Nous rencontrons un sérieux problème d'équité Sur certains points de mesure, notre système de rémunération ne s'appuie pas sur le rendement et la compétence ... ». (FA)

Pour la seconde question elle affirme qu'elle n'est pas motivée par son salaire :

« ...Non j'estime que ma grille de salaire n'est pas attractive, ...on a l'impression de donner plus que ce que l'on perçoit, ... personnellement je fais beaucoup d'efforts comparé à mon salaire... » (FA)

Elle enchaîne ensuite en agrémentant sa réponse et dit :

«... Dites-moi que peut-on faire avec un salaire de 4 millions? Peut-on subvenir au besoin d'une famille avec un tel revenu à votre avis ? Devrions-nous payer le loyer avec ?... Acheter de quoi se nourrir ? Ou bien payer nos soins médicaux ?... »(FA)

Un point essentiel a été articulé par cette personne « le pouvoir d'achat ». Selon la littérature précédemment présentée Abraham Maslow explique dans sa pyramide que la motivation d'une personne dérive de la satisfaction de certains de ses besoins, parmi eux « le niveau primaire » qui englobe « les besoins physiologiques » dont cette personne a parlé, il est donc très important de satisfaire ce besoin afin de se sentir motiver.

Les propos d'un autre cadre étaient totalement à l'opposés il a démontré beaucoup d'enthousiasme en parlant du système de rémunération et de son salaire il confirme ce qui suit :

« ...Notre système est conventionné et réglementaire, basé sur une grille de salaire qui comprend tous les éléments de la paie, et dernièrement l'entreprise a revu toutes les grilles de salaire on y apportant quelques améliorations... »(AS)

Il poursuit ses déclarations en nous affirmant :

*« Mon salaire et dans les normes... comparé au salaire que perçoivent les cadres  
Issus des entreprises concurrentes... ». (AS)*

Nous avons dès lors fait un lien entre les propos de cet interviewé et les travaux théoriques présentés dans la revue de littérature, cette personne se sent motiver par sa rémunération car il l'a comparé aux autres rémunérations que les entreprises concurrentes donnent. (Théorie de l'équité, Adams)

En objection l'une des cadres interviewées signale un mécontentement et une forte déception, compte au fait qu'il ya un manque d'équité dans la répartition des salaires de bases.

*«...Que l'on soit non diplômés, licenciés, ou ingénieurs les salaires sont fixés à AL-ELEC selon les têtes, cela se fait par des passe-droits,... ce n'est pas baser sur la compétence et le niveau d'instruction ... »(DC)*

Elle manifeste sa colère par cet extrait :

*«... Pour être claire, je ne suis pas satisfaite de ma grille de salaire depuis plusieurs années je n'ai vue aucune augmentation personnelle de mon salaire de base, hormis quelques primes que nous touchons tous... Rien de motivant... »(DC)*

Certains cadres célibataires n'ayant pas de charge familiale étaient plus enchantés par la rémunération, à l'exception de la notion « *équité* » qui revenait toujours lors de nos entretiens, nous avons rencontré deux profils jeunes l'un d'entre eux nous a déclaré être satisfait de sa grille de salaire même si il trouve quelques défaillance dans la gestion du système de rémunération, il nous révèle :

*« ...Je suis en début de carrière... ma grille de salaire est bien ... comparé aux nouveaux cadres recrutés par l'ANEM dans certaines entreprises publiques ».*

La seconde personne nous admet que c'est un système mondial basé sur les 173.33 heures, deux points importants ont été émis par ce cadre les « *pénalités abusives* » dû au pointage et « *l'iniquité* » dans la rétribution du salaire de base, déclare :

*« C'est un bon système...cependant ce qui me dérange c'est le fait qu'on pénalise beaucoup l'employé, ...je rejoins mon bureau chaque jour 15minutes voir une demi heure avant l'heure, il m'arrive souvent de commencer le travail avant même que les supérieurs arrivent, j'ai dû une seule fois faire un retard de 2 minutes... j'ai constaté par la suite que j'ai été pénalisé... »(RS)*

Elle signale également : « *ce n'est pas une question d'argent, ce qui m'attriste c'est le fait que je ne sois pas prise en considération pour mon sérieux et mon implication tout au long de l'année* ». (RS)

➤ **La formation :**

La suite de l'entretien se portait sur les questions relatives à la formation, cette rubrique comprend quatre questions que nous avons posé à nos interlocuteurs pour le but de savoir si l'entreprise engage des cycles de formations au profit de son personnel, et si ces derniers sont satisfaits des programmes dispensés au cours des formations entreprises par la société .

Les réponses étaient à l'unanimité « *oui* » l'entreprise engage des cycles de formations mais qu'à présent c'est devenue rare de partir en formation, d'ailleurs la plupart nous ont certifiés qu'il n'y aura aucune formation cette année, et que le plan de 2019 n'a pas été mis en action.

La seconde partie de cette rubrique touchait à la satisfaction, nous voulions savoir si tous les cadres ont bénéficié d'une formation, et s'ils sont satisfaits des programmes dispensés.

La plupart des cadres nous ont évoqué que l'entreprise manque d'un plan d'évaluation des compétences, c'est-à-dire que le choix des personnes et des programmes de formations ne se fait pas en s'appuyant sur les lacunes et les insuffisances de chaque collaborateur.

Un cadre témoigne :

*« Oui, il ya des formations qui se font mais les échos ne sont pas toujours bons, ... l'entreprise engage des formations qui ne répondent pas forcément aux besoins de ses employés ...ils ya des personnes qui se sont retrouvés en formation qu'ils maîtrisent déjà très bien et qui ne leurs apporte rien...». (DA)*

Il a proclamé :

*« ... je ne sais pas qu'elles sont réellement les causes d'insatisfactions mais une chose est sur l'entreprise investie beaucoup d'argent pour des formations qui ne correspondent pas toujours avec les besoins du poste ». (DA)*

Un autre cadre nous affirme les mêmes constats en nous avouant que l'entreprise forme quelques cadres seulement et que généralement c'est les cadres supérieurs et les exécutions qui partent en formation.

*« ..Oui, il y'avait plus de formation avant, mais depuis que j'ai intégré l'entreprise il y'en a eu très peu, d'ailleurs j'ai constaté, que notre direction envoie en formation souvent la même personne qui fait une transmission aux autres à son retour !... moi je n'ai jamais assisté à une formation ... ». (CM)*

À partir de ces révélations nous avons essayé de mieux cerner ce problème en demandant à nos cadres de nous expliquer comment ce plan de charge annuel se fait, les réponses étaient comme le montre les extraits suivants :

« *L'entreprise désigne telle ou telle personne pour quelque formation sans étudier les écarts qui réduisent la performance de l'entreprise...il existe une liste qui passe Chaque année dans toutes les structures, afin d'inscrire les besoins en formation... pour des formalités, réellement cette liste n'a jamais été prise en compte* ». (RB)

Une cadre nous divulgue qu'on 12ans d'expériences elle a bénéficié de 03 formations dont une qui n'était pas vraiment captivante parce qu'elle maîtrisait bien l'intitulé de la formation. Pour les différentes formations assistées elle nous avoue:

« *... c'est des programmes simples, d'un niveau extrêmement basique j'aurai voulu qu'il y est une continuité pour acquérir des niveaux plus intéressants* ». (RB)

Un des cadres homme a désapprouvé les procédures mises en place par l'entreprise dans le choix des formations et des personnes, il réplique :

« *...il ya un problème fondamental à AL-ELEC, c'est le fait que certains dirigeants prétendent que le personnel n'a pas de niveau, malgré cela ils ne font pas en sorte de les former... ils favorisent leur propre personne ou leurs clans...* ». (AM)

Ce monsieur nous a conseillé de jeter un coup d'œil sur les précédents plans de formation, pour constater la contradiction existante entre les discours hiérarchiques et les pratiques mises en œuvre par l'entreprise.

Il a proclamé que la liste des formations favorise les personnes les plus appréciés ou bien les personnes en « *situation de pouvoir* », il nous a signalé qu'il a assisté à 2 compagnes de sensibilisation qui n'avaient aucune relation avec le poste qu'il occupe, sa déception s'est justifiée par la réponse suivante :

« *... j'aurai été satisfait dans le cas où les formations faites m'ont aidé dans mon travail...mais ce n'est pas le cas...* » (AM)

L'une des cadres nous a expliquée qu'il ya des cycles de formations mais qui ne sont pas applicables à tous. Sur l'ensemble des salariés un pourcentage de 12% de bénéficiant a été énoncé par cette interviewée.

Elle confirme les déclarations suivantes :

*« Le plan de formation est fait à partir d'une liste des besoins, que chaque année la DRH nous demande de remplir, nous remplissons habituellement cette liste en indiquant les besoins et les personnes qui doivent être formés, en suite la hiérarchie traite les demandes pour en tirer celles qui sont applicables et celles qui ne le sont pas... ». (AB)*

En lui posant la question si elle a bénéficié de formation elle nous déclare :

*« ... Oui, j'ai bénéficié d'une formation spéciale d'une durée d'un an dont le programme a été très bénéfique... » (AB)*

Parmi tous les témoignages recueillis l'un des cadres occupant un poste à forte responsabilité a infirmé certains propos énoncés en attestant :

*« ...Il ya bel et bien des cycles de formation basés sur un plan de charge annuel... motivant... J'ai même bénéficié de plusieurs formation intéressantes... dont une formation de 8mois... le plus motivant et que j'ai bénéficié d'un master professionnel... » (AS)*

Selon **Art 06 de la loi 90-11** relative à la relation de travail :

*« Tous les travailleurs ont droit à la formation professionnelle ».*

Dans l'ensemble, les constats émis par nos cadres sur les pratiques liés à la formationsont: la majorité d'entre eux ont bénéficié au moins d'une formation, à l'exception d'un jeune cadre qui n'a eu aucune, sur les 10 profils interviewés 3 personnes ont avouéavoir bénéficié d'une formation prolongée sur une année, une personne a obtenue un master professionnel, le reste des cadres ont assisté a une ou deux formations uniquement.

## 1.2 Les conditions de travail et l'avancement de carrière :

### ➤ *Les conditions de travail :*

Cette rubrique portait principalement sur 3 questions afin de savoir si l'entreprise fournit toutes les conditions de travail nécessaires à ses cadres, la seconde interrogation était sur les primes de nuisances que perçoivent certains cadres et la dernière question parlait de l'impact des conditions de travail sur la motivation de chaque interviewé.

A l'issue des entretiens que nous avons menés les résultats ont démontrés que l'entreprise manque de certains conditions matérielles liées aux outils de travail, cependant ça ne s'est pas arrêté sur ce point, il ya eu aussi des protestations acharnées sur les conditions de travail immatérielles relatives au climat social et à l'ambiance de travail.

Les témoignages sont présentés dans les extraits qui suivent :

« ...il nous arrive d'arrêter le travail pendant une semaine parce que l'on est à court de chemises et boîtes d'archivages ...je passe beaucoup de temps dans les archives et je n'ai pas de masque et de gants pour me protéger des saletés et poussières ». (AM)

Un second cadre nous a déclaré :

« ...Les conditions matérielles sont dans l'ensemble bien, ... sauf que mon travail consiste à jeter un coup d'œil sur les appels d'offres, les soumissions et le marché concurrent, toute fois on accède à internet que 2 heures par jours, que je considère insuffisantes ». (CA)

Un autre cadre signal :

« Lorsque j'ai intégré l'entreprise j'avais à ma disposition une imprimante qui me facilitait beaucoup mon travail, sachant que je dois souvent imprimer les bilans, les factures, mais quelques mois après je me suis retrouvé sans imprimante... sans savoir pourquoi ! ». (CM)

Il nous avoue qu'il passe son temps à faire des allers retours dans le bureau de son supérieur et à transporter ses documents dans un flash disque d'un service à l'autre afin de pouvoir imprimer son travail, ce qui lui fait perdre beaucoup de temps.

Une cadre nous affirme :

*« Personnellement, je suis équipée de tout le matériel de bureau nécessaire, en revanche on manque d'une bonne ambiance de travail... »(RB)*

Nous avons observé un consensus dans les résultats de la seconde interrogation, excepté un seul cas tous les autres cadres ne bénéficient pas de prime relative à la nuisance, la réponse générale était de la sorte :

*« ...Étant cadres nous n'avons pas de primes de nuisances... ».*

Un cadre proteste :

*« ...à une certaine époque on touchait une prime de nuisance minimale d'un montant de 350da, puis ils nous l'ont arrêté pendant 18 mois pour des raisons inconnues, après maintes réclamations notre ancien DRH a décidé de nous réaccorder une prime d'une valeur de 950da mensuel ... ».(AM)*

Une cadre RH désapprouve l'absence de prime de nuisance en exprimant :

*« ...on n'a pas de primes de nuisances, sous prétexte que nous occupons des bureaux fermés, mais à mon avis il devrait y'en avoir une prime pour toutes les heures de travail qu'on passe fixés à nos ordinateurs, il m'arrive souvent d'avoir des maux de tête causés par les rayons bleus du pc » (RS)*

Pour la dernière partie de notre rubrique, la réponse articulée par nos interviewés est :

*« Oui, bien sûr que les conditions de travail impactent notre motivation »*

Nous avons constaté que la majorité des cadres sont atteints par la situation financière de l'entreprise, beaucoup d'entre eux ont témoigné se sentir en situation de risque, du fait qu'il n'y a pas eu d'explication sur l'état actuel de la société, tout le monde à conscience que ça ne va plus mais aucun d'eux n'est au courant des raisons qui ont mené à cette défaillance.

La plupart ont déclarés se sentir égarés suite à tous ce qu'il s'est déroulé, et affirme qu'ils ne savent plus ce qu'ils doivent entreprendre pour redresser l'entreprise.

« ...quand on fait partie d'un environnement de travail ou tout le monde se plaint de la crise... cela nous amène automatiquement à nous démotivés ...». (DA)

Lors des entretiens nous avons soulevé un point très important relatif à la considération et à la reconnaissance dont l'entreprise manque, 9 cadres sur 10 nous ont confirmés se sentir peu considérer par la hiérarchie, la plupart disent on aurait aimé entendre un petit mot qui nous rendra le sourire, ou être considéré et encouragé, afin de nous procuré l'envie de rester dans cette entreprise que nous aimons tant.

L'une des cadres nous déclare :

«Bien sur, ... ne serait ce que d'être pris en considération ...cela nous motivera dans notre travail bien plus que le salaire ... moi je fais toujours en sorte d'écouter mes éléments, de leurs donnés la parole et de créer un esprit d'équipe au sein de mon service... parce que je sais ce que cela fait de se sentir mis à l'écart ... ». (FA)

Ce sentir mis à l' écart à provoqué chez certaines personnes le sentiment du désengagement envers la structure, ils aiment leur travail mais ne se sentent pas appartenir à l'entreprise, la majorité nous déclare venir le matin travailler on étant peu motiver, du coup ils se limitent à faire leurs tâches routinières sans prendre de plaisir.

Le témoignage suivant illustre ce constat :

« ...l'entreprise nous accorde aucune valeur pour les contributions créatifs qu'on apporte... c'est la raison pour la quelle on ne fait plus d'efforts.... On fait uniquement notre travail sans plus... nous gardons notre valeur ajoutée pour nous-mêmes ...». (DC)

Notre dernière remarque porte sur l'impact de l'ambiance au travail, en majorité les interrogés ont reconnus le manque d'une ambiance de travail favorable, affirme que depuis quelques années beaucoup de stress et d'incertitude apparues.

Une personne nous dit:

*« ...quand il ya une bonne entente entres les collègues et les supérieurs, le personnel vient travailler de bonne humeur ... mais quand ce n'est pas le cas instinctivement la motivation s'affaiblit... l'ambiance au travail joue un rôle très important dans notre motivation». (AB)*

✓ ***L'avancement de carrière :***

Cette rubrique a touchait au parcours professionnel de nos cadres, elle comporte 4 questions qui débattent deux sujets principaux : le plan de carrière employé par l'entreprise ainsi que les pratiques de promotions appliquées.

Nous avons noté a partir de nos recherches et témoignages que l'entreprise n'engage aucun plan de suivie de carrière à l'exception« d'une fiche carrière » consacrée à chaque cadre, contenant les différentes évolutions qu'il a connu, cependant l'entreprise manque d'une stratégie qui définie les perspectives d'évolutions de chaque individu. Voici les affirmations retransmises :

*« Non, il n'y a pas de suivie de carrière chez nous ....AL-ELEC n'a pas de vision stratégique...ni plan de relève... ni de plan de promotion... ». (RB)*

Tous les cadres ont mentionnés que l'entreprise à confiée ce travail a un externe qui connait toutes les facettes de l'entreprise, Mais qu'apparemment c'est un projet qui n'a pas encore vue le jour.

*« Ce projet à été confié à l'ex DRH de l'entreprise...il n'a pas encore était validé... pour l'instant il est toujours sur papier »(AS)*

Certains cadres nous apprennent qu'il n'y aurait pas eu toutes ces situations de stagnations de carrière en ayant un plan de carrière, ils affirment que tous seraient différents, et que la moindre action de formation, rémunération ou promotion serait étudiée objectivement et équitablement

« ... ya des personnes qui stagnent au même poste depuis 10, 15ans ....d'autres profils recrutés bien après... n'arrête pas d'évoluer ... ». (DA)

Sur les 10 personnes interrogés, 3 disent n'avoir jamais bénéficié de promotion, 2 sont en début de carrière pour l'instant, 5 personnes disent avoir bénéficié de promotion.

Et de manière générale il n'y avait que 4 personnes qui ont affirmés être satisfaites de leur avancement de carrière.

Nous avons en suite demandé à nos cadres qu'elles sont les critères suivis par l'entreprise pour accorder les promotions, certains ont répondu que c'est des critères liées à l'ancienneté et la compétence, d'autres ont affirmés que cela ce fait par des

« *Passe-droits* ». Quoique, il y'avait aussi plusieurs personnes qui nous ont répondu concrètement : « *je ne sais pas qu'elles sont les critères de promotion* ».

Voici quelques témoignages :

« ....*La promotion, se fait selon l'ancienneté, les compétences, et le niveau universitaire ... c'est des critères corrects...* ». (AS)

Un autre cadre atteste :

« ...*La promotion se fait selon les têtes ....il n'ya qu'une certaine catégorie qui est désigné...je suis triste de voir des cadres compétents écartés...* ». (DC)

Une cadre confirme ceci :

« *Il n'y a pas de critères ... jusqu'à maintenant on ne comprend toujours pas comment cela se fait...généralement sa arrive quand il ya des postes vacants... c'est tous ce que je sais...* ». (FA)

Sur l'ensemble de notre échantillon 5 cadres ont déjà bénéficié d'une ou de plusieurs mobilités verticales et horizontales, les 5 restants reconnaissent n'avoir atteint aucune promotion.

### 1.3 Motivation et relations de travail :

#### ✓ *Les relations de travail :*

Nous avons constitué cette partie de quatre questions qui portent particulièrement sur La communication, le choix de nos questions fait en sorte de discerner les canaux de communication utilisés à AL-ELEC, les rapports de travail qui règnent dans l'entreprise, et les pratiques de prises de décisions afin de savoir si les coopérations des cadres sont prises en considération par leur supérieurs.

Nous avons remarqué que l'entreprise s'appuie beaucoup plus sur des outils classiques basés sur tout ce qui est « *papier* » (courriers, notes administratives, demandes écrites, fax...)

Nous avons remarqué également que tous les bureaux sont munis d'un téléphone fixe pour communiquer en cas de besoin. Par ailleurs les décisions et les instructions se font par la voix hiérarchique, les déclarations des cadres sont définies de la sorte :

« ...on à les réunions... Outlook... la sensibilisation chaque mois... et la communication face à face... ». (DC)

« ... Malheureusement la paperasse est l'outil favorisé à AL-ELEC...sinon la communication directe vue qu'on se connaît tous... mais le problème n'est pas dans les canaux de communication... cela provient de nous, on ne communique peu ... et certaines informations ont du mal à circuler... ». (CA)

« ... chacun n'en fait pas sa tête... il m'arrive de recevoir des informations en retards...même si il ya plusieurs outils de communication ... ». (FA)

*« ... tout se fait par écrit... nous souffrons d'un grand problème de communication... l'information professionnelle circule difficilement...en revanche il ya beaucoup de communication informelle... ». (AM)*

La majorité des interviewés admettent qu'il ya une insuffisance de communication interne malgré tout les dispositifs existants, ce qui impact la motivation des cadres. Nous avons constaté a partir des entretiens qu'il ya certains manques : il n'y a pas de briefing quotidien pour renforcer les relations de travail.

Tous les cadres se sont rejoints regrettant le manque de pratiques communicatives moderne tel que l'accès à internet dans tous les bureaux.

L'entreprise adopte les anciennes outils ce qui alourdis le transfert de certaines informations, la plupart préfère s'ajuster aux pratiques actuellesqui facilitent l'accès à l'information.

L'un des cadres a protestés:

*« ... cela me prend beaucoup de temps pour écrire les notes d'informations à chaque fois ... sachant que je dois tout refaire à chaque erreur d'inattention...les emails nous feront gagner du temps et nous permettront d'économiser toutes les feuilles qu'on gaspillent quotidiennement ... ». (DA)*

La seconde question était relative à la considération qu'émettent les supérieurs à leurs collaborateurs lors des prises des décisions. 5 personnes confirment bénéficié de la confiance de leurs supérieurs, certains disent participer aux décisions. 5 autres affirment ne pas avoir la possibilité de participer car leurs postes de travail ne leur donne pas cette opportunité ou alors parce que leurs supérieurs appliquent un style de management directif.

*« Oui, bien évidemment je donne mon avis et j'insiste toujours ... des fois mon supérieur accepte mes idées, des fois elle voit que ce n'est pas applicable suivant la situation de l'entreprise... mon avis est pris en considération et des fois il est même appliqué... il m'arrive aussi de prendre des décisions seule sans avoir recours à mon supérieur... ». (AB)*

*« Bien sur que mon supérieur écoute mon point de vue... ce n'est pas de sa faute si nos contributions ne sont pas reconnues c'est le style de management appliqué par la hiérarchie qui ne prend pas cela en considération... ». (AM)*

*« ...Non, je n'ai jamais le droit de participer aux décisions... la relation avec mon supérieur est d'ailleurs conflictuelle a cause de cette absence de considération...mais j'essai tout de même de donner mon avis en faisant la part des choses...moi dans ma tête je privilégie toujours l'intérêt général car nous occupons tous le même bateau ... Mais mon supérieur ne laisse personne décidé a sa place... ». (FA)*

Les deux dernières parties ont évoquées l'appréciation de la relation qu'entreprennent les cadres avec leurs supérieurs et leurs collègues dans l'ensemble les réponses étaient positives à l'exception d'une personne qui est dépitée par la relation qu'elle a avec son supérieur sa réponse s'est résumée à :

*« Notre relation est... sans commentaire ».*

Nous avons constaté un réel mal être chez cette personne qui souffre d'un harcèlement moral causé par l'absence de communication, et de soutien professionnel, elle a déclaré en revanche qu'elle a une très bonne relation de travail avec ses collaborateurs et ses collègues.

*« ... Je fais toujours en sorte de ne pas faire vivre à mon équipe ce que moi j'encaisse... je ne souhaite pas démotiver mes éléments que je considère comme des coéquipiers...je n'ai jamais voulu profiter de mon statut pour les écrasés où exercer un pouvoir sur eux... ». (FA)*

Les autres affirmations se sont associées, la majorité déclare avoir une bonne relation avec leur supérieur, basé sur le partage et le respect mutuel, d'autre nous répondent que c'est strictement professionnel, par ailleurs il y'avait une personne qui a prononcé cet extrait : *« on, est comme une famille, en s'entend très bien avec notre supérieur N+1... ». (RS).*

La plupart des interviewés affirment également entretenir des relations professionnelles avec certains collègues et des relations amicales avec ceux qu'ils connaissent depuis longtemps. Dans l'ensemble nous n'avons constaté la présence de relations formelles et informelles dans tous les services visités. Néanmoins aucune situation de conflits entre les cadres interrogés n'a été signalée.

✓ **La motivation :**

La dernière rubrique de notre guide vise à savoir comment nos cadres perçoivent ce terme de « motivation » dans leur travail, si ils jugent que c'est un facteur essentiel ou non.

Tous les cadres ciblés affirment l'importance de la motivation et son impact sur leur moral. Un consensus s'est repéré dans les déclarations de certains cadres :

*« ...Bien sur, que la motivation est un facteur essentiel...une personne motivé Est une personne bien dans sa tête...qui se sent sereine, stable et impliqué dans son Travail...ceci nous amènerait naturellement à renforcer notre rendement et à minimiser les erreurs dues au stress... » (FA).*

*« ...Oui, la motivation est primordiale, je reviens toujours au rôle que joue la Communication dans notre motivation j'aurai aimé que chaque responsable peu importe son statut hiérarchique accord une importance à la communication, j'aurai préféré débriefer les objectifs chaque jour avant de commencer le travail... J'aurai voulu être écouté et sollicité ... » affirme (CA)*

*« ...qui pense le contraire, évidemment que la motivation est essentielle...loin d'être Une question d'argent...beaucoup de facteurs sont importants pour assurer Notre satisfaction...par exemple : l'équité, la bonne entente, les bonnes conditions de Travail, la considération, la communication, l'autonomie, l'adéquation poste/profil, il Faut savoir que 70% des employés à AL-ELEC occupent des postes qui ne coïncident Pas avec leur profil...personne n'est à sa place... » Prétend (DA).*

Nous avons constaté que c'est des cadres éveillés et conscients de la situation qui règnent au sein de l'entreprise, La majorité ont revendiqués une défaillance dans les facteurs dit : « immatérielles », tel que la reconnaissance, la communication, la considération..., et beaucoup ont signalés l'absence d'équité dans (les salaires de base, les formations et les promotions...).

Tous les verbatim relatives à la rubrique motivation sont résumés dans le tableau

Ci-dessous :

Tableau N° 08 : Les déclarations relatives à la motivation

Questions Cadres	Êtes-vous motivé ?	Qu'est ce qui vous intéresse à AI-ELEC ?
1	« Je ne suis pas motivé par la politique d'administration ...nous sommes en situation de crise, et l'entreprise ne nous rassure pas... »	« .j'ai fais mes début à (AI-Elec)... j'aime mon travail... l'expérience que j'ai acquise ...et mon entourage ... j'ai eu d'autres offres de travail ailleurs mais je n'envisage pas d'aller touché 5000da de plus, alors qu'ici je suis permanent... »
2	« ...à vrai dire, j'avoue après toutes mes explications que je suis motivé qu'à 40% ... ».	« ...ils ya certaines opportunités, plus motivantes qui s'offrent à moi, mais je ne me vois pas quitter ce poste pour aller ailleurs parce que je suis engager et fidèle à cette entreprise, j'ai fais tout mon parcours professionnel ici... »
3	« ...non, je ne suis pas motivé parce qu'il n'y a pas de pratiques motivantes... on a en revanche droit aux sanctions, et aux règlements de comptes... »	« ...ce qui me retiens à AI-Elec... c'est ma conscience professionnelle, je suis la depuis plus de 10ans je n'arrive pas à couper ce (cordon ombilical) si l'on peut dire, qui me relie a mon poste et mon entreprise...c'est difficile de tout quitter surtout les relations que j'ai tissé depuis des années et la localisation de l'entreprise qui est à proximité de mon domicile... toute fois je souhaite vraiment que les dirigeants prennent conscience de l'importance de ce capital humain »
4	« moi je suis motivé, je n'ai pas peur des responsabilités qui découlent de mon poste, ni de la charge de travail...ce n'est pas parce que l'entreprise fait face à une crise que je vais me démotivé et baisser les bras... »	« Ce qui m'intéresse ici, c'est mon expérience et mon parcours enrichissant... cette entreprise ma ouvert les portes quand j'ai finis mes études cela remonte à plus de 10ans... je n'ai jamais envisagé de chercher un autre travail et je ne compte pas le faire parce que j'ai appris beaucoup de choses et je me suis construit une bonne carrière ici... »

5	« oui, je suis motivé par mon travail...je suis jeune et ambitieux et je veux atteindre un certain niveau... j'aurai aimé que la hiérarchie nous permet de développer nos compétences en nous impliquant d'avantage ...»	« Ce n'est pas le salaire qui m'intéresse car je fais en parallèle des petites activités pour renforcer mon revenu... ce qui me retiens ici c'est la stabilité et le fait que je travail dans mon domaine...je n'attends qu'une chose c'est de bénéficier d'un statut permanent... »
6	«... je suis mitigé, d'un côté je suis motivé par mon parcours professionnel, d'un autre côté je suis démotivé par la situation de l'entreprise ...j'ai toujours envie d'apporter un plus à Al-Elec, mais la hiérarchie ne nous accorde pas la possibilité de prouver notre valeur ajoutée... »	« ce qui m'intéresse ici c'est le fait qu'il n'y est pas d'heures supplémentaires, je suis une mère de famille qui fait en sorte de garder un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle... puis la stabilité que j'ai dans mon poste ...je suis une personne qui n'aime pas le changement... j'ai pris mes repères et je me suis habitué aux mentalités des personnes qui travaillent à Al-Elec ... »
7	« je ne suis pas motivé... je travail avec acharnement pendant que d'autres dorment, et enfin de compte les salaires sont identiques, ou plus élevés pour eux, je suis démotivé par ma carrière qui n'a connu aucune évolution ... »	« ...actuellement rien ne m'intéresse ... ma présence aujourd'hui est dû uniquement au marché du travail ... »
8	« Oui je suis très motivée par tout ce que j'ai bénéficié jusqu'à présent : formations, promotions, carrière et relations de travail ...par contre je le suis moins au niveau du salaire »	« ...Al-Elec est la première entreprise dans la quelle j'ai commencé à travailler, j'ai tout appris ici, j'ai une bonne relation avec mes supérieurs et mes collègues... j'aime mon travail et je ne souhaite pas ruiner tout ce que j'ai construis en 13ans »
9	« ...Je ne suis pas du tout motivé par les pratiques de gestions appliquées par la société nous sommes face à un grand problème d'équité ... »	« ...je suis la car je n'ai pas eu d'autres propositions de travail ... »
10	« ...Oui je suis motivé par mon travail et par la relation que j'ai avec mon supérieur...cependant je trouve que la rémunération n'est pas équitable... »	« ...Ce qui m'intéresse à Al-Elec c'est avant tout mon poste, je travail dans mon domaine que j'aime beaucoup, puis j'ai grandi à belcourt et je n'arrive pas à quitter cet endroit... »

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

Tableau N° 09 : Définition des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction chez les cadres

<b>Les facteurs de satisfaction</b>	<b>Les facteurs d'insatisfaction</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le travail en lui-même</li> <li>✓ L'accomplissement</li> <li>✓ L'expérience acquise</li> <li>✓ L'environnement</li> <li>✓ Les relations entre collègues</li> <li>✓ Les relations avec les supérieurs N+1</li> <li>✓ La stabilité</li> <li>✓ L'engagement</li> </ul>	<p><b>Le climat social :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La communication</li> <li>✓ L'équité</li> <li>✓ La reconnaissance</li> <li>✓ La considération</li> <li>✓ Les récompenses</li> </ul> <p><b>Les pratiques de management :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La rémunération</li> <li>✓ La formation</li> <li>✓ La promotion</li> </ul>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'analyse des données

## 2. Analyse des données :

Au cours de cette recherche les résultats confirment la présence de plusieurs facteurs présentés par *Frédérique. H*, dont principalement la politique de gestion qui joue un rôle très important dans la satisfaction des cadres ciblés, selon les entretiens beaucoup reflètent l'impact négative de certaines mesures administratives, liées en grande partie à l'équité et à la reconnaissance, ce facteur est la source de mécontentement de la majorité des cadres. Concernant ce point d'équité bien décrit dans les travaux *d'Adams (1963)* nous remarquons que ce facteur à une très grande importance chez les 10 cadres ciblés, il a été relevé par 07 cadres et revenait constamment à chacune des rubriques illustrés. Ces derniers ont jugés les décisions de la direction dans l'attribution des récompenses relatives aux : salaire, formation, promotion ... non équitable et considèrent ce facteur comme source de démotivation.

Dans les travaux de *Herzberg* les conditions de travail s'identifient comme facteur d'hygiène, dont la présence n'est pas une source de motivation, cependant nous avons soulevés quelques situations d'insatisfaction relative aux conditions physiques du travail, quelques uns témoignent le manque de certaines commodités, notamment les équipements de travail (blouses, gants, et masques..) pour les archivistes qui sont exposés aux allergies dues aux salissures et poussière. Les autres déclarations ce sont résumés au manque (de feuilles, chemises, et boites documents...).

La reconnaissance à fait l'objet de discussion dans les entretiens élaborés, tous les cadres ont évoqués cet élément dans leurs témoignages, selon la revue de littérature : *Frédérique* à effectivement accordé la 2ème place en terme d'importance à ce facteur, en certifiant l'effet qu'il engendre chez les individus, dans les situations traités 4 cadres confirment l'apport positif de ce facteur et 6 cadres attestent l'impact négatif que produit l'absence de ce facteur dans leur travail.

Au niveau des entretiens menés la relation avec le supérieur est perçue comme facteur de motivation chez 9 fois sur 10, une situation conflictuelle à été discernée entre une cadre et son supérieur. Nous remarquons que cette situation est très tendue et impact fortement la personne interviewée.

Les relations avec les collègues n'ont démontrés aucune situation de conflit, par le biais de ces résultats nous considérons que la relation de travail à une bonne influence sur la majorité des cadres ciblés.

Les résultats énoncés par rapport au salaire se sont appuyés sur le sentiment d'équité et de reconnaissance, ce facteur a contribué aux mécontentements de 8 interviewés, affirmant que les décisions d'administration ne sont pas équitables sur certains points de mesure, selon notre revue de littérature *Adams (1963)* explique dans sa théorie : que l'individu ressent le besoin d'avoir une rétribution monétaire équivalente à son rendement, alors que 08 cadres déclarent toucher un salaire moyennement satisfaisant.

Par ailleurs *Adams* a également expliqué que l'individu à tendance à se comparer aux autres par conséquent les entretiens confirment ce fait, plusieurs cadres ont démontrés leurs frustrations à ce niveau. Certains déclarent toucher un salaire équivalent au salaire que perçoivent les autres collègues qui ont un niveau d'instruction inférieur, d'autres témoignent avoir un salaire minime qui ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins « pouvoirs d'achats » ceci est relative aux besoins physiologiques présentés par *Abraham Maslow (1954)* dans sa pyramide des besoins.

Nous avons relevés également à partir des résultats le facteur d'accomplissement estimé très important par *Frédérique* et par notre échantillon, 05 cadres ont manifestés un mécontentement et une insatisfaction liée à ce facteur cela se traduit par le fait que certains cadres font face à une stagnation depuis 6ans ou voir plus.

L'environnement interne et externe à fait l'objet d'une grande satisfaction chez la majorité des cadres visés, la plupart s'identifie à leur environnement de travail pour les raisons suivantes : La localisation d'Al-Elec pour les cadres qui habitent à proximité, les relations d'affinités et d'amitiés créées, et leur attachement au travail en lui même, lors des entretiens les cadres ont témoigné beaucoup d'enthousiasme à l'égard de leur travail, il à été défini comme une source de motivation chez 9 cadres sur 10, ce résultat s'associe à ce qui à été dit par *Frédérique*, et *L'athman(1976)*.

## Partie II:

### 3. Les difficultés rencontrées :

#### ➤ *Difficultés d'ordre organisationnel :*

- Nous commençons par évoquer les difficultés que nous avons rencontrées dans la recherche d'un lieu de stage, durant la première période nous avons dû changer à plusieurs reprises la société à cause du désintéressement et de l'absence de collaboration décerner chez certaines entreprises.
- Difficultés dues à la confidentialité de certains documents.

#### ➤ *Difficultés de rédaction :*

- Difficultés de faire parler certains cadres.
- Difficultés d'analyses de certaines données.
- Nous avons été confrontés à des situations de stress à défaut du manque de temps.

### 4. Les apports du stage :

Nous relevons ici les différents apports du stage sur le plan professionnel, et personnel.

#### ➤ *Au plan professionnel :*

Les trois mois passés à AL-ELEC nous ont permis de gagner beaucoup en enseignement et de nous confronter à la vie de l'entreprise :

- Voir la concordance entre les connaissances théoriques et les pratiques de l'entreprise;

- Connaitre les différents facteurs de motivation que les responsables d'AL-ELEC appliquent le plus souvent;
- Avoir une idée sur les différentes tâches administratives liées à la fonction des ressources humaines;
- S'adapter à l'ambiance du travail.

➤ *Au plan personnel :*

Cette période de stage nous a été bénéfique et enrichissante, pour les raisons suivantes :

- Nous nous sommes adaptés au milieu de travail dans la mesure où le terrain a permis de développer notre habileté à prendre des initiatives, et à communiquer de manière professionnelle ;
- Nous avons appris les comportements à adapter face à son supérieur hiérarchique et ses collègues;
- ça nous a permis de développer notre savoir faire sur la réalité du terrain;
- Améliorer nos connaissances théoriques ;
- Le plus important, ça nous a permis de développer notre confiance en soi.

# **CONCLUSION**

## CONCLUSION :

Ce mémoire aura permis d'explorer la situation vécue par un groupe de cadres issus d'une grande entreprise publique touché par une crise économique. Nous avons fait un diagnostic des facteurs de motivations chez les cadres ciblés et avons définis les facteurs qui portent un aspect positif et les facteurs qui en demeurent négatives.

Nous nous sommes appuyés dans un premier temps sur la documentation conceptuel des différentes théories, notamment la théorie d'équité d'Adams, la théorie des besoins de Maslow, la théorie bi-factorielle de Frédérique Herzberg... et bien d'autres.

La méthode appliquée dans notre étude est une méthode qualitative basée sur les entrevues, l'observation et la documentation. Nous avons choisi notre échantillon en nous basant sur différents critères relatives à : l'âge, sexe, ancienneté, et niveau d'instruction... nous avons procédé en suite à l'élaboration d'un guide d'entretien en vue de répondre à nos objectifs et sous questions énoncés auparavant ; Viennent après les entretiens, la retranscription de tous les verbatim et la projection des résultats sur la revue de littérature.

En conclusion, nous avons constaté que AL-ELEC à une philosophie classique dans la gouvernance de ses ressources humaines, elle est peu consciente du rôle qu'elle doit détenir dans la gestion, la motivation et le bien être de ses cadres.

Les résultats exposés ne sont qu'un échantillon parmi pleins d'autres, cependant les déclarations ne doivent pas être négligées, ni passer inaperçues, parce que le but des entretiens et de la recherche à la base consisté'une part à contribuer a l'amélioration des pratiques de motivation, et d'autre part à moderniser les pratiques de management appliquées par notre terrain.

De manière partielle nous avons repéré quelques facteurs de démotivations correspondants principalement au manque d'équité dans la rétribution des récompenses, promotions, formations et salaires. Ainsi que la stagnation de carrière de certains cadres.

Aussi un manque de considération, le défaut de reconnaissance, et une défaillance sur le plan communication sont ressentis par la majorité des cadres. Tous ces facteurs impacts lourdement le moral et le rendement de notre échantillon.

En revanche les facteurs de motivation étaient modérés, nous avons constaté que le travail en lui même, l'environnement, l'accomplissement et les relations de travail sont considérés comme facteurs de motivation chez la plupart des cadres.

Pour résoudre cette problématique et éviter les mécontentements survenus du manque de motivation à AL-ELEC nous proposons les recommandations suivantes :

- Le conseil principal s'appuie sur la communication formelle, afin de renforcer la situation d'AL-ELEC la DRH et le PDG doivent à tout pris organiser une réunion avec l'ensemble des cadres pour : expliquer concrètement les raisons qui ont menés l'entreprise à cet état, exposer les objectifs quelle a tracé pour surpasser cette crise ; et ensuite écouter attentivement et répondre aux différents questionnements. Cette rencontre permettra de rassurer les collaborateurs et de leurs apprendre que l'union fait la force.
- La mise en place d'une politique de gestion de la carrière basée sur la planification de la carrière des salariés, la planification et la prévention de la relève, et la gestion des départs.
- Revoir le système de rémunération au niveau des salaires de bases en incluant le niveau d'instruction.
- Revoir les plans de formations en respectant la liste des besoins.
- Équiper tous les services ayant un bureau d'archive d'équipements de protections indispensables.
- Revoir les horaires d'accès à internet jugés inexplicables .
- Instaurer un climat de travail rassurant et propice.
- Encourager les efforts fournis par chaque personne de manière équitable.
- Féliciter les travaux remarquables en publique, pour donner envie aux autres de faire des efforts.
- encourager les travaux de groupes pour créer un esprit d'équipe au sein de l'entreprise.

- Impliquer tous les cadres dans les prises de décisions pour développer le sentiment d'appartenance et de confiance en soi.

Et pour finir, nous proposons de mettre en place une boîte à idées ou à suggestions au profit des cadres, pour que tous ceux qui n'ont pas l'habitude de prendre la parole puissent apporter des collaborations intéressantes voir innovantes pour améliorer la situation de l'entreprise.

Au terme de cette étude, notre souhait est que les suggestions évoquées soient pour les responsables un vrai sujet de réflexions en vue d'une gestion optimale des ressources humaines.

▪ **Les Limites de la recherche :**

Notre étude s'est faite sur un échantillon de 10 cadres occupant le service public, toute fois nous proposons comme perspectives de recherche à venir :

- ✓ Une étude quantitative pour vérifier les résultats de notre recherche.
- ✓ Une étude qui porte sur les autres catégories socioprofessionnelle.
- ✓ Une enquête comparative avec le secteur privé.

# **LISTE BIBLIOGRAPHIQUE**

## Bibliographie :

### Ouvrage :

GILLES (Ferrol), « *Dictionnaire de sociologie* », 3<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, 2009.

HERZBERG (Frederick), VORAZ(Charles): « *Le travail et la nature de l'homme* »  
Paris, Entreprise moderne d'édition, 4<sup>ème</sup> édition, 1978.

LEBOYER (Claude, Levy) LOUCHE(Claude), ROLLAND(Jean Pierre) : RH « *les apports de la psychologie du travail* », Paris, éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2006.

LEBOYER(Claude, Levy): « *RE- motiver au travail* », Paris, Eyrolles éditions  
d'organisation, 2007.

LOUCHE(Claude): « *Introduction à la psychologie du travail et des organisations* », concept  
de base et applications, Paris, édition Armand Collins, 3<sup>ème</sup> édition, 2015.

LOUCHE(Claude) : « *psychologie sociale des organisations* » France, édition Armand colin,  
4<sup>ème</sup> édition, 2017.

MORIN (Estelle), AUBE(Caroline), JOHNSON(Kevin): « *Psychologie et Management* »,  
Montréal, édition de la chenelière éducation, 3<sup>ème</sup> édition, 2015.

PERETTI (Jean Marie) : « *gestion des ressources humaines* », Bruxelles, édition Boeck, 2<sup>ème</sup>  
édition, 2009.

SEKIOU (Lakhdar), BLONDIN (Louise): « *Passion de ressources humaines* » dans le  
contexte de la mondialisation des marchés, Montréal Québec, les éditions 4L Inc. 1992.

SEKIOU (Lakhdar), BLONDIN (Louise), FABI (Bruno), BAYAD (Mohamed), PERETTI  
(Jean-Marie), ALIS (David) et CHEVALIER (Françoise) : « *Gestion des ressources  
humaines* », Bruxelles, De Boeck Université, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.

WERTHEN(William) : « *La Gestion des ressources humaines* », New York, édition Mc  
Graw-Hill, 2006.

**Thèse et mémoire :**

ANTOINE (Charlotte) : « *l'absentéisme dans les entreprises publiques* » le cas des collectivités territoriales. France, Université de Reims Champagne-Ardenne. 2010

**Article :**

LEBOYER, (Claude, Levy): « *Satisfaction et motivation* » théorie et recherche, Bulletin de psychologie ,1980.

**Sites web:**

<http://www.performancezoom.com/taylor.php>.

<https://creg.ac-versailles.fr/des-theories-au-systeme-global-de-la-motivation-ou-vers-un-veritable-systeme-de>.

<https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/locke-et-latham-fixation-objectifs>.

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/elton-mayo/>

**Article juridique :**

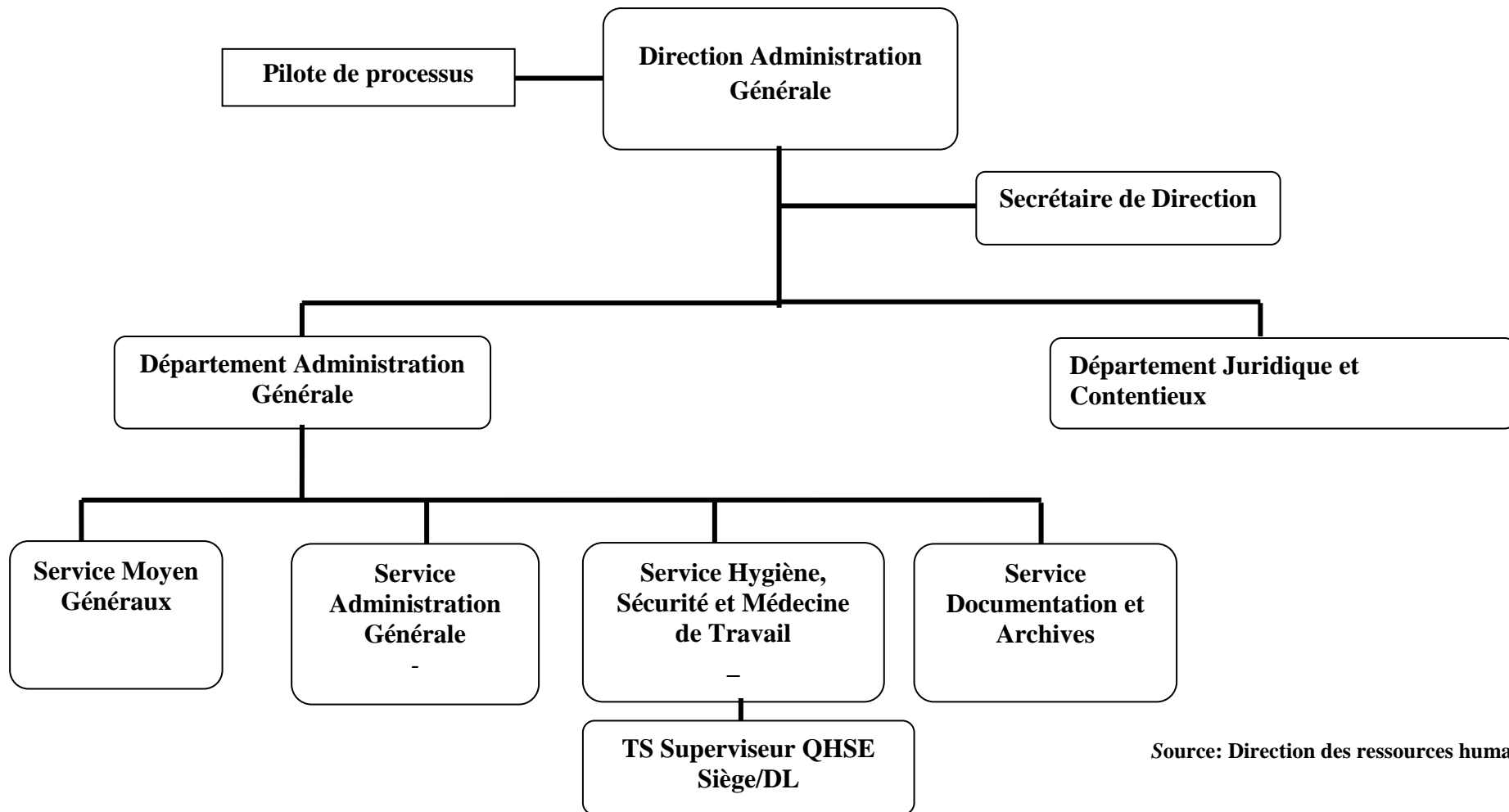
Loi 90-11 relative à la relation de travail.

**Autres documents :**

« *Progrès du management* », Juillet 1993, n°13, P. 6-9.

**ANNEXE A :**  
**LES ORGANIGRAMMES D'AL-ELEC**

## DIRECTION D'ADMINISTRATION GENERALE

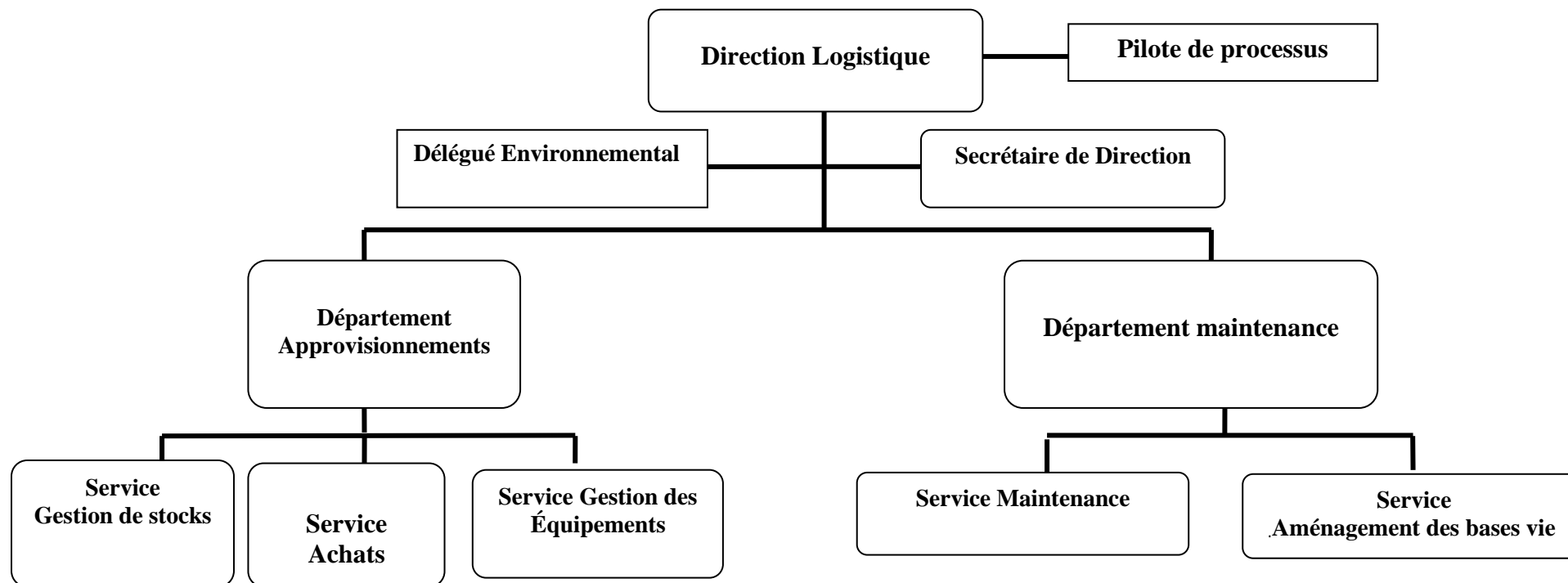


Source: Direction des ressources humaines

# DIRECTION LOGISTIQUE

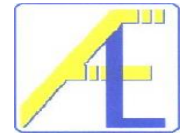


AL-ELEC

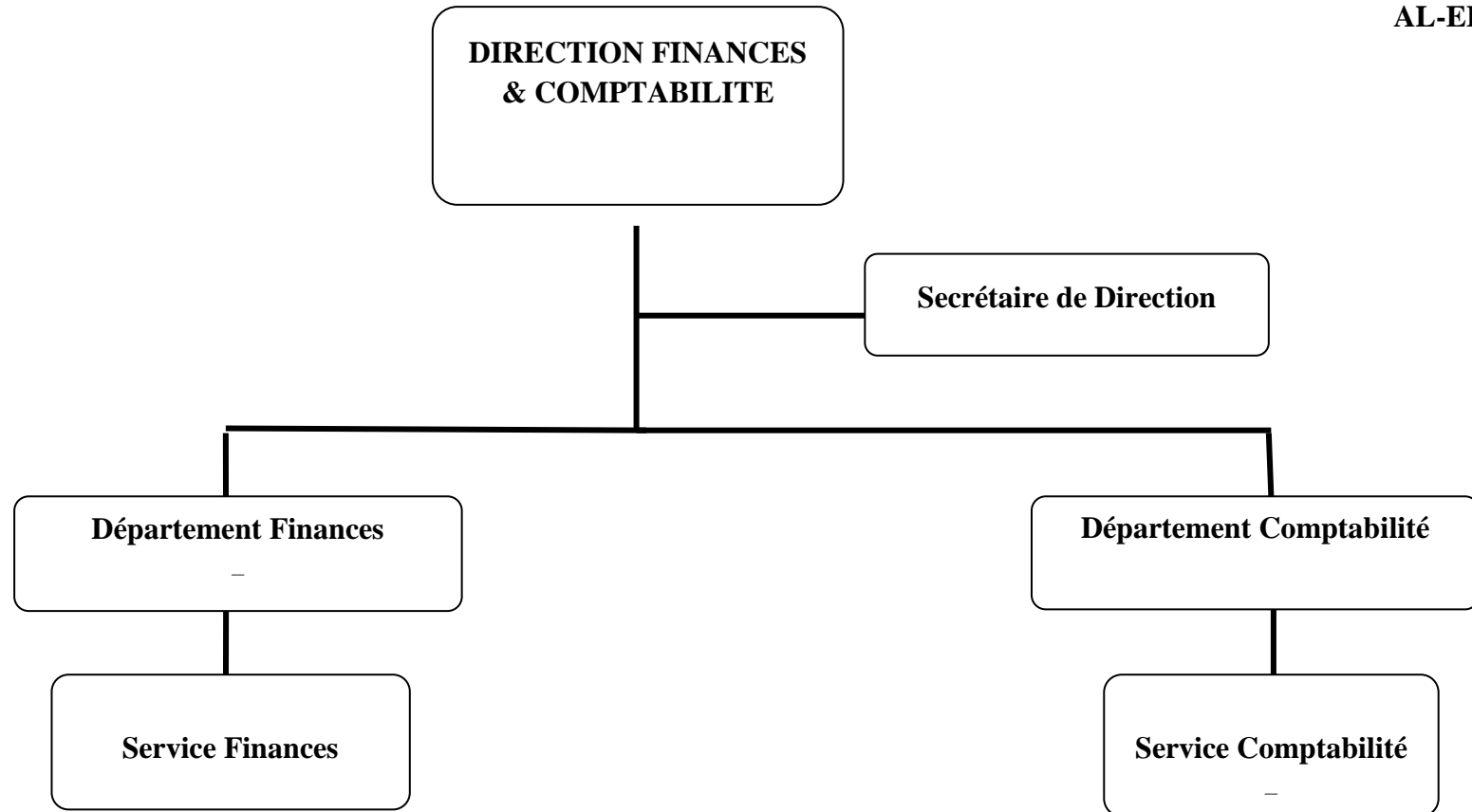


Source: Direction des ressources humaines

## DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE

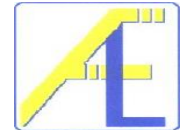


AL-ELEC

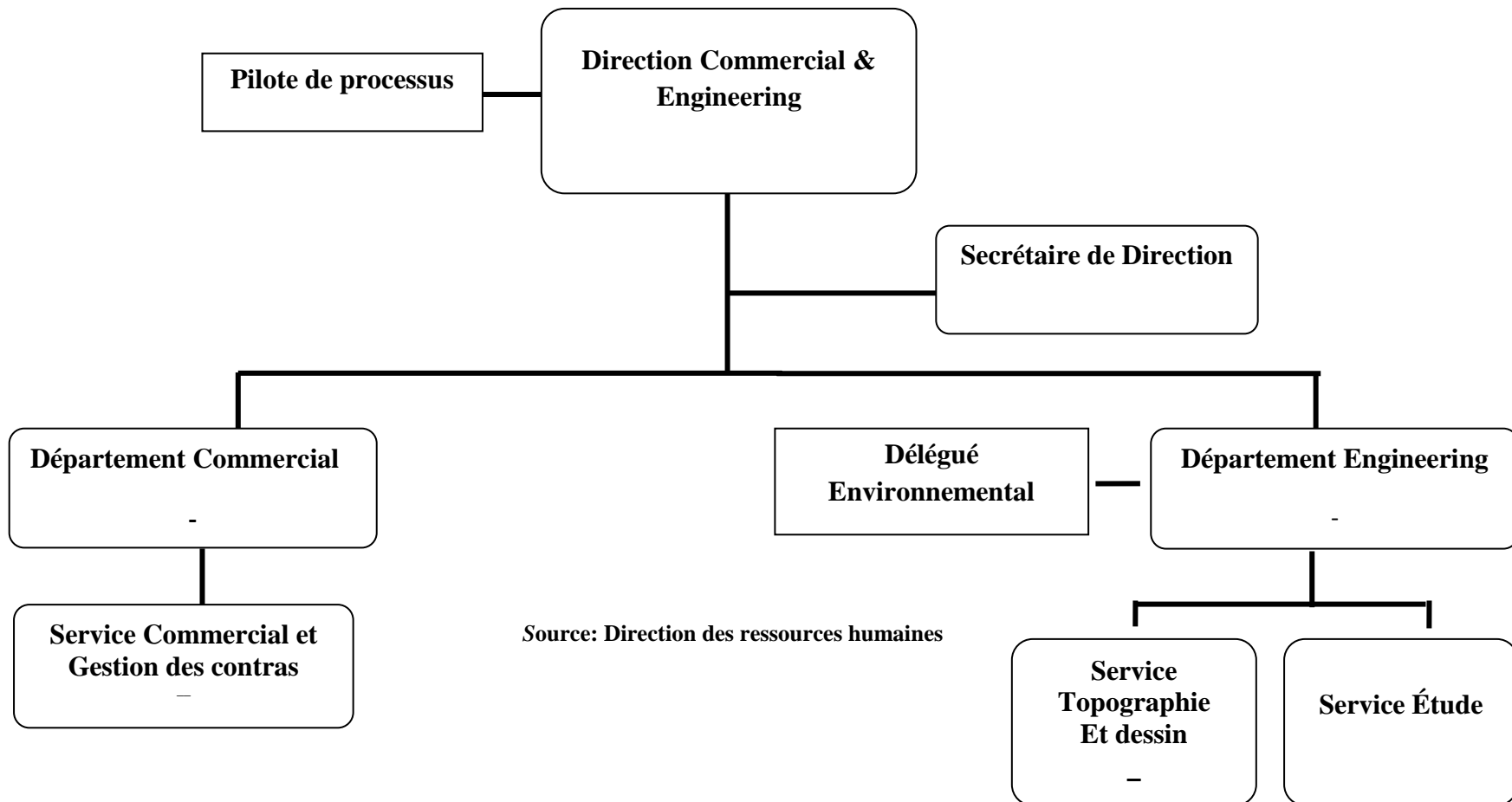


Source: Direction des ressources humaines

# DIRECTION COMMERCIAL ET ENGINEERING



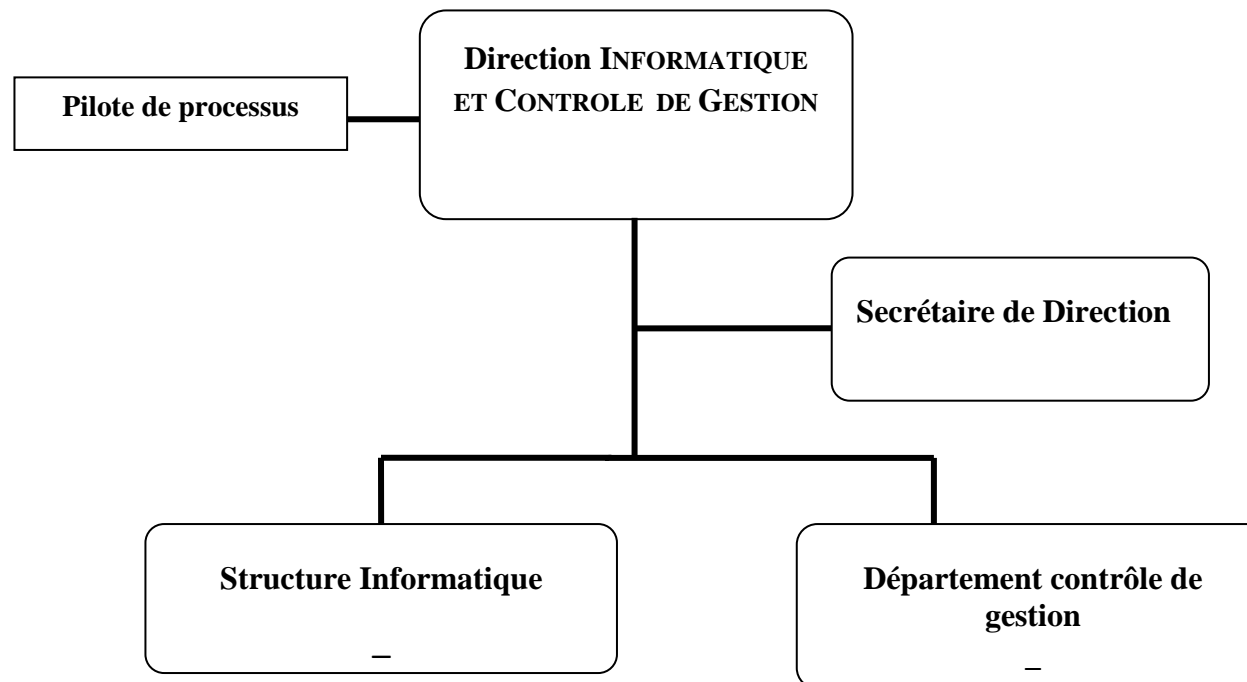
AL-ELEC



# DIRECTION INFORMATIQUE ET CONTROLE DE GESTION

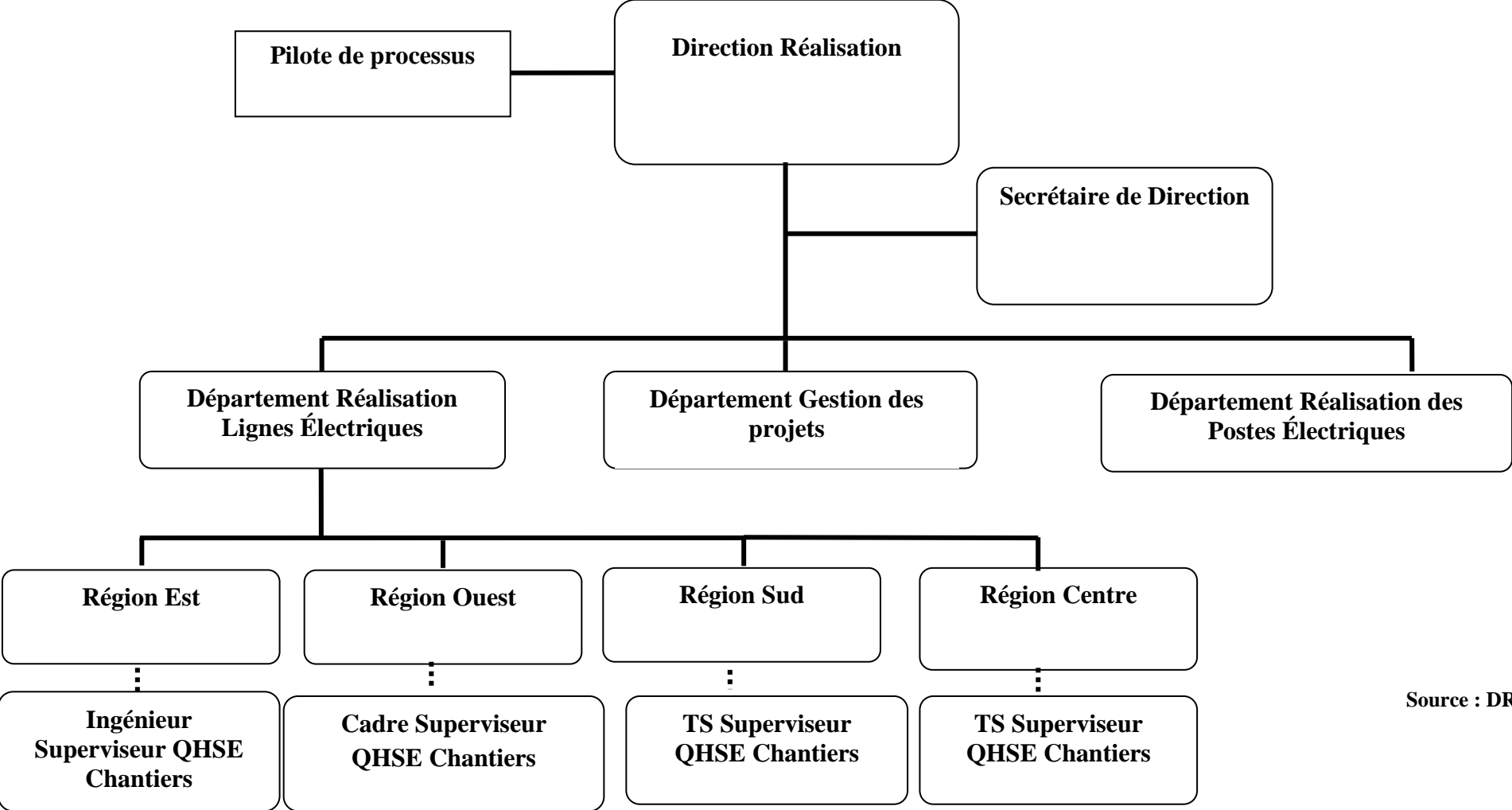
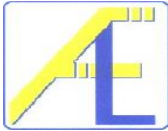


## AL-ELEC



Source: Direction des ressources humaines

**DIRECTION RÉALISATION**



Source : DRH

**ANNEXE B:**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGMENT**  
**INTITULE DE L'ETUDE : UN ESSAI D'ANALYSE DES FACTEURS DE**  
**MOTIVATION**  
**CAS : AL-ELEC**

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion option : Management des ressources humaines à l'école nationale supérieure de management.

Cet entretien a pour but d'élaborer un diagnostic du système de motivation d'AL-ELEC.

En vous assurant l'anonymat de vos réponses, nous vous prions de bien vouloir collaborer et enrichir notre recherche.

❖ **Fiche signalétique :**

Sexe :

Age :

Situation familiale :

Niveau de scolarité :

Catégorie socioprofessionnelle : (cadre supérieur, cadre, maîtrise, exécution)

Service :

Poste :

Situation : (permanent ou contractuel) :

Ancienneté :

## **RUBRIQUE N°1 : LA RÉMMUNÉRATION**

Question n° 1 : Que pensez- vous du système de rémunération D'AL-ELEC ?

Question n° 2 : Selon vous, votre grille de salaire est-elle attractive ?

## **RUBRIQUE N°2 : LA FORMATION**

Question n°1 : L'entreprise engage t'elle des cycles de formation au profit de son personnel ?  
Si oui le personnel est-il satisfait ?

Question n°2 : Est-ce que tout le personnel de l'entreprise a bénéficié de ces formations ?

Question n°3 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié de formation au sein de votre Entreprise ?

Question n°4 : Le programme dispensé au cours de ces formations a-t-il répondu à vos espérances ?

### **RUBRIQUE N°3 : L'AVANCEMENT DE CARRIÈRE**

Question n°1 : Y a-t-il un plan de suivie de carrière à AL-ELEC ?

Question n°2 : Quelles sont les critères de promotion au sein de votre entreprise ?

Question n°3: Avez-vous déjà bénéficiés de promotion ?

Question n°4 : Comment votre avancement de carrière se fait t'il depuis votre recrutement ?

### **RUBRIQUE N°4 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Question n°1 : Avez –vous de bonnes conditions de travail au sein de votre entreprise ?

Question n°2 : Les conditions salariales tiennent elles compte des fonctions pénibles  
(Nuisance / Autres...)?

Question n°3 : Les conditions de travail ont-elles un impact sur votre rendement ?

### **RUBRIQUE N°5 : RELATIONS DANS L'ENTREPRISE**

Question n°1 : Quelles sont les canaux de communications dans votre entreprise ?

Question n° 2 : Vous arrive-t-il d'être convoqué pour contribuer à des prises de décisions?

Question n°3 : Comment appréciez- vous votre relation avec vos supérieurs ?

Question n°4 : Comment appréciez-vous votre relation avec vos collègues ?

### **RUBRIQUE N°6 : MOTIVATION**

Question n°1 : Pensez-vous que la motivation dans votre travail est un facteur essentiel ?

Question n°2 : Êtes-vous motivés dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Question n°3 : Qu'est-ce qui vous retient à AL-ELEC ?

### **Déroulement de l'entretien :**

La date: .. /.. /..

La durée : .....

Le lieu : .....

**Les Outils:**

- Enregistrement vocal (Smartphone)
- Transcription
- Observation

