

## **TENTATIVE DE DETERMINATION DES FACTEURS DE MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES : Le Cas des entreprises ENAG et VERITAL**

**Hichem Sofiane SALAOUATCHI**

Maître Assistant, Ecole des Hautes Etudes commerciales (EHEC) ex : INC,  
Membre du Lab.REDSIEM.

**Safia BELGHACHE**

Maître Assistante, Ecole des Hautes Etudes commerciales (EHEC) ex : INC.

**Résumé :** La gestion des ressources humaines à travers ses politiques dont la motivation des employés joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance des entreprises surtout qu'elle analyse le comportement de l'homme dans cette dernière. Cette richesse que possède l'entreprise peut se traduire en avantage concurrentiel si elle est bien prise en charge.

L'entreprise publique algérienne sans doute est concernée par l'évolution des variables de l'économie de marché, c'est pour cela que notre papier tente d'étudier les déterminants des facteurs de motivation des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes.

Ainsi notre choix s'est porté sur deux entreprises publiques évoluant dans deux secteurs d'activité différents : l'entreprise algérienne des arts graphiques (ENAG) qui évolue dans le secteur de l'industrie diverse et VERITAL qui évolue dans le secteur des services.

**Mots Clés :** Motivation, ressource humaines, ENAG, VERITAL.

**Abstract:** The human resources management through its policies with employee motivation plays an important role in improving business performance especially as it analyzes the behavior of man in the latter. This wealth owned by the company can translate into competitive advantage if properly supported.

The Algerian public company probably is affected by changes in economic variables of the market, that is why our paper tries to study the determinants of motivations for human resources in the Algerian public companies.

So we chose two public companies operating in two different industries: the Algerian company of graphic arts (ENAG) that evolves in the industry VERITAL diverse and evolving in the services sector.

**Keywords :** Motivation, Human Ressources, ENAG, VERITAL.

### **Introduction**

Le développement de la gestion des ressources humaines et l'évolution de l'homme au travail se sont traduits dans trois phases en réponse aux changements internes ainsi qu'externes de l'environnement dans lequel évoluaient les entreprises.

La première phase est la gestion du personnel qui a connu son expansion entre 1920 et 1960. Il s'agissait au début d'actions qui se limitaient à une gestion des œuvres sociales et de la paie puis à la réflexion sur des politiques de stabilisation et d'intégration du personnel. Cette évolution a permis la venue de spécialistes du personnel qui ont doté les activités de gestion du personnel d'un caractère technique, juridique et psychosocial.

La seconde phase est la gestion des ressources humaines. L'entreprise s'est rendue compte qu'elle ne pouvait réaliser ses objectifs du moment où la vision qu'elle avait de la gestion du personnel ne lui permettait pas de la coordonner d'une façon homogène avec les autres activités. A partir des années 60, des travaux<sup>1</sup> ont contribué au développement de la gestion des ressources humaines tels que ceux de LAWRENCE et LORSCH sur la systémique et ceux de SIMON et MARCH sur la rationalité limitée.

Pour LAWRENCE et LORSCH, l'entreprise est conçue comme un système qui génère un ordre interne constamment remis en cause par les influences de l'environnement externe. La personne humaine devient ainsi l'une des composantes de ce système.

Et pour SIMON et MARCH, le concept de la rationalité limitée était considéré comme un apport très utile dans la gestion des ressources humaines surtout dans le domaine de l'évaluation et de la prise de décision où le décideur choisit plutôt des solutions satisfaisantes mais qui ne sont pas forcément optimales.

La troisième phase est la gestion stratégique des ressources humaines. Après avoir usé de la productivité qu'émanait de l'utilisation des nouvelles technologies, les entreprises se sont retournées vers les ressources humaines pour accroître la productivité en les incitant à fournir des efforts de restructuration et d'amélioration de la qualité des produits et services. L'on se rendait compte alors que « la ressource humaine bien sélectionnée, bien formée et bien rémunérée pouvait procurer à l'entreprise un avantage compétitif »<sup>2</sup>. La ressource humaine bien utilisée devient importante sinon stratégique d'où l'importance d'établir des liens entre une vision stratégique de la gestion de l'entreprise et les politiques de gestion des ressources humaines, c'est-à-

dire prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise d'une manière harmonieuse.

Ces trois phases de développement ont ainsi eu un impact sur l'évolution des conceptions de l'homme au travail. En effet, dans la première phase, les politiques sociales ont d'abord mis l'accent sur la rationalisation du travail en mettant en application les principes de l'organisation scientifique du travail. On considérait dans cette phase, que la motivation principale du travailleur était pécuniaire du moment où ses besoins de sécurité étaient assurés.

Dans la seconde et la troisième phase, l'on s'intéressait davantage à l'environnement du travail, au contenu de la tâche, à l'étude des facteurs d'ambiance pour améliorer la satisfaction, à l'étude d'ergonomie pour accroître la sécurité au travail, au rendement des travailleurs et aux conditions de travail.

C'est ainsi que la revalorisation de la place de l'homme au travail par la mise à sa disposition des facteurs qui contribuent à sa motivation, a fait couler beaucoup d'ancre. Car pour drainer les énergies des employés à la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que les leurs, ces dernières ont tout essayé pour pouvoir en tirer profit.

Il est vrai que les entreprises algériennes ont été contraintes d'entreprendre des réformes dans le but de faire face à l'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur dans un contexte caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des marchés.

Les entreprises du secteur public ont également été concernées par ces réformes. Elles ont participé à des programmes de mise à niveau et d'accompagnement à la certification dans le but d'assurer leur compétitivité et renouer avec les nouvelles pratiques managériales (tel que le management de la qualité centré sur la relation client- fournisseur et fondé sur l'implication des employés).

Mais ces réformes qui ont touché les entreprises du secteur public ont-elles eu un impact positif sur la motivation des employés ou se sont-elles limitées à un caractère technique ?

Ainsi, le présent travail de recherche s'intéresse à la question de motivation dans les entreprises publiques algériennes. Nous essaierons dans ce travail, de mettre la lumière sur la perception de l'entreprise publique algérienne à l'égard de ses ressources humaines, c'est-à-dire si l'entreprise algérienne est consciente que sa réussite et sa compétitivité

dépendent en grande partie d'une bonne gestion de ses hommes et notamment de leur motivation.

A cet effet, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : « Quels sont les facteurs qui suscitent le plus de motivation chez les employés de l'entreprise publique algérienne ? »

Notre choix porté sur l'entreprise publique n'est pas fortuit. L'entreprise publique souffre de plusieurs défaillances héritées jusque là du mode de gestion de l'économie planifiée telles que la parcellisation et la banalisation de la tâche, la centralisation du pouvoir, les contraintes budgétaires et le sureffectif.

Ainsi, notre choix s'est porté sur deux entreprises publiques évoluant dans deux secteurs d'activité différents : l'entreprise algérienne des arts graphiques (ENAG) qui évolue dans le secteur de l'industrie diverse et VERITAL qui évolue dans le secteur des services.

Pour appréhender notre problématique, nous avons formulé deux hypothèses qui se présentent comme suit :

- *Hypothèse1 : les facteurs de motivation varient d'une entreprise à une autre;*
- *Hypothèse2 : le niveau hiérarchique occupé détermine la nature des facteurs de motivation.*

*Sous hypothèse a : chez les cadres, les facteurs de motivation prépondérants sont le contenu de la tâche qu'ils réalisent et les responsabilités qu'on leur délègue ;*

*Sous hypothèse b : chez les agents de maîtrise et les exécutants, le facteur de motivation le plus important est la rémunération.*

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique en reliant connaissances théoriques à l'investigation du terrain. Ainsi, la revue de littérature nous a permis de sélectionner les facteurs de motivation et élaboré un questionnaire comprenant des questions relatives à ces facteurs et destinés aux trois niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

**1. Définition de la motivation :** La motivation est définie comme « l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité, et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail »<sup>3</sup>. Dans cette définition, l'orientation veut dire le choix que prend la personne devant plusieurs possibilités et l'intensité c'est la quantité d'énergie que dégage l'individu, et c'est la persistance- qui est la durée des efforts- qui

montre la valeur qu'une personne attribue aux buts qu'il poursuit et aux conséquences de son comportement.

La motivation est considérée comme « une force motrice tout à la fois mentale, psychologique et physique »<sup>4</sup>. Donc l'homme mobilise toutes ses ressources personnelles et ses énergies potentielles. C'est une volonté qui le pousse à agir, à penser, à produire un effort qui lui permettrait de satisfaire ses exigences.

Ainsi, Le concept de 'motivation' sert à traduire les aspects dynamiques de la conduite humaine. Il explique le lien entre l'activation de l'énergie interne et son orientation vers des buts particuliers. La motivation a une facette consciente et une autre inconsciente : « elle est le fruit de déterminations plus ou moins conscientes ...elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de ses représentations et des enjeux qu'il y voit pour lui-même »<sup>5</sup>.

Une autre définition de la motivation met l'accent sur les performances de l'individu. D'après FAURE<sup>6</sup>, l'atteinte des objectifs de l'entreprise dépend grandement de la performance de ses membres, cette dernière est liée aux aptitudes possédées par les individus et celles requises par leurs activités au sein de l'entreprise. Et pour atteindre les objectifs de l'entreprise, il faut s'assurer de la volonté des individus à mettre en œuvre ses performances en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Donc la motivation « prend sens comme étant un stimulant de l'action et ceci est particulièrement important dans l'entreprise car elle joue non seulement sur le déclenchement mais également sur la qualité et la quantité de l'action »<sup>7</sup> ce qui nous permet de mesurer l'importance de la motivation puisqu'elle est considérée comme ce qui pousse à agir.

La définition de DECKER<sup>8</sup> de la motivation « recherche préférentielle de certains types de satisfaction ».

Même si ces définitions paraissent différentes, elles convergent toutes vers la même idée qui est : 'motiver' c'est donner les moyens aux collaborateurs pour les pousser à réaliser leurs objectifs et à les rendre efficaces, performants et dynamiques au sein de l'entreprise. Sachant que l'importance des objectifs varie d'un individu à un autre et les moyens choisis pour les réaliser diffèrent également, on peut dire qu'autant son objectif fera partie de ceux de l'entreprise autant l'individu verra son rôle essentiel au sein de cette dernière ce qui le rend épanoui.

**2. Les théories de la motivation :** Plusieurs classements existent en matière des théories de la motivation, nous avons choisi de faire une

énumération (non exhaustive) en se basant sur les lectures faites de notre part.

**2.1 les théories de contenu :** Ces théories s'intéressent au contenu de la motivation, c'est-à-dire à déterminer les facteurs qui poussent l'individu à agir de telle ou telle façon. C'était d'ailleurs la première préoccupation des théoriciens ; ils ont essayé de découvrir ce qui motivait les employés, par quoi étaient-ils motivés et qu'est ce qui les poussait à agir. Les théories les plus connues sont celles d'Abraham MASLOW, Clayton ALDERFER, et Frederick HERZBERG. Ces chercheurs proposent une vision dans laquelle la motivation de l'individu résulte de ses désirs de satisfaire les besoins. De par leurs théories, ils ont tenté d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre ou de l'insatisfaction dans le travail.

**2.2. D'autres théories :** Ces théories prennent en considération soit le style de management soit le contenu de la tâche et sa relation avec la rétribution dont on peut trouver la théorie de fixation des objectifs : Emise par Peter DRUCKER en 1954<sup>9</sup>, ou elle prend en évidence les conditions d'implantation et les avantages et inconvénients du système de fixation des objectifs, la théorie de LIKERT, le modèle behavioriste et le modèle du rendement et des rétributions.

**3. La motivation sous ses différentes approches :** La motivation a été longtemps étudiée sous différentes disciplines. Certains l'ont étudié sous un angle philosophique «L'approche philosophique », d'autres se sont penchés sur sa relation avec l'organisation « approche organisationnelle »<sup>10</sup> et d'autres encore l'ont davantage développé par rapport à la psychologie et la sociologie «L'approche psychosociologique »<sup>11</sup>. En tout état de cause, la concordance entre ces différentes disciplines a donné lieu à une approche plus complète et qui est l'approche globale de la motivation.

**4. les facteurs de motivation au travail :** L'évolution de la vision de l'homme au travail a connu deux phases importantes. La première phase se caractérisait par l'adaptation de l'homme à son travail grâce aux politiques sociales qui se fondaient sur les principes de l'organisation scientifique de travail. Dans cette phase, on considérait que la première motivation du travailleur était matérielle c'est-à-dire être bien rémunéré.

Dans la seconde phase, l'on s'occupait davantage de l'environnement du travail et de son contenu. Cette phase montrait que les travailleurs ont

des niveaux d'aspiration différents d'où la réflexion à des politiques de ressources humaines spécifiques, à l'instauration des normes et valeurs qui aident les travailleurs à exploiter leurs forces motivationnelles.

**4.1 Les politiques de gestion des ressources humaines comme facteurs de motivation :** La gestion des ressources humaines est « l'ensemble des politiques, des mesures quelles que soient leur forme, dont le centre est l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise »<sup>12</sup> de cette définition, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines a pour objectif d'acquérir, de développer et de conserver par la stimulation la ressource humaine.

Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent motiver les employés en passant par : les *politiques d'acquisition des ressources humaines et leur caractère motivant* d'où le *recrutement* et leur *évaluation* constitue la base de cette politique, les *politiques de développement des ressources humaines et leur caractère motivant* en se basant surtout sur la politique de formation et la prendre comme facteur de motivation et enfin les *politique de stimulation* et leur caractère motivant par la voie de la *communication interne* et la *rémunération* .

**4.2 Le leadership comme facteur de motivation :** Aujourd'hui et pour une meilleure dynamique des ressources humaines, le choix d'un chef à la tête de chaque groupe de travail s'impose car ce chef va fédérer les énergies et séduire les hommes si jamais il veut les faire intéresser aux différentes tâches qu'il demande d'exécuter.

C'est cet état de fait qu'on appelle 'leadership', leading dérive de l'anglo- saxon et veut dire la route ou la voie pour un navire. Le leadership est alors défini comme « un processus qui consiste à offrir un champ de vision persuasif au reste du groupe afin de lui expliquer d'une manière pragmatique les réalisations envisagées »<sup>13</sup>.

**4.3 La culture d'entreprise comme facteur de motivation :** La culture d'entreprise peut être considérée comme motivante par les facteurs suivants : les valeurs véhiculées par la culture d'entreprise; la nature des dirigeants ; la valorisation des aspects affectifs.

La culture d'entreprise est considérée alors comme motivante par les valeurs et les normes, et le projet que partagent les employés

**5. Les facteurs de motivation et leur perception dans les entreprises publiques algériennes :** Après avoir revu ce qu'est la

motivation, les théories développées suite à la motivation, et quelques facteurs de motivation qui nous ont semblés les plus importants, nous avons effectué une enquête auprès de deux entreprises publiques afin de déterminer quels sont les facteurs de motivation au travail les plus importants.

Mais avant de présenter les résultats de l'enquête, nous allons expliquer la démarche qui a été choisie dans ce but et qui est comme suit.

### **Présentation de la méthodologie d'enquête :**

- **Objet de l'enquête :** L'enquête s'est réalisée auprès de deux entreprises publiques de secteur d'activité différent.

ENAG : entreprise nationale des arts graphiques ; évoluant dans le secteur de l'industrie ayant pour mission la transformation du papier, l'impression et l'édition.

VERITAL : entreprise évoluant dans le secteur des services et ayant pour mission de réaliser des prestations de service dans les domaines de la marine, l'aéronautique et l'industrie en terme de qualité et de sécurité.

- **Objectif de l'enquête :** À travers cette enquête, nous allons essayer de répondre à notre problématique et de déterminer les facteurs de motivation dans l'entreprise publique.

- **Population de l'enquête :** Nous nous sommes intéressés aux trois niveaux hiérarchiques et qui sont les cadres, les agents de la maîtrise (chef de section, technicien supérieur...) et les exécutants (magasinier, secrétaires...) et ce parce que dans l'hypothèse que nous avons émise, nous avons supposé que les facteurs de motivation sont différents d'un niveau hiérarchique à un autre.

- **Constitution de l'échantillon :** L'effectif de l'entreprise VERITAL est de 130 employés et qui se répartit comme suit :

Cadres : 91; Agents de maîtrise : 26; Exécutants : 13.

L'aide fournie par la direction générale nous a permis de réaliser un recensement et d'interroger tous les employés de cette entreprise.

L'effectif de l'ENAG est de 444 employés répartis comme suit :

Cadres : 195; Agents de maîtrise : 135; Exécutants : 114.

Faute d'interroger tous les employés, nous avons préféré distribuer le questionnaire sur 50% des employés de l'entreprise répartis dans les différents services (soit 222 employés) suivant la méthode

d'échantillonnage probabiliste qui est l'échantillon stratifié proportionnel. Il consiste à découper la population en groupes homogènes (dans notre cas en niveau hiérarchique) puis faire un tirage au hasard dans chaque groupe. L'échantillon obtenu est le suivant :

Cadres :  $50\% * 195 = 98$

Agents de maîtrise :  $50\% * 135 = 67$

Exécutants :  $50\% * 114 = 57$ .

- **La rédaction du questionnaire** : L'échelle d'attitude permet de quantifier ce qui est qualitatif, ainsi la majorité des questions posées sont sous formes d'échelle d'attitude puisqu'il s'agit de connaître les attitudes des employés face à chaque facteur de motivation potentiel.

L'échelle comporte cinq degrés : très insatisfait (1), insatisfait (2), satisfait (3), très satisfait (4), sans avis (5). Nous avons pris cette échelle d'attitude qui parle de satisfaction parce que nous avons vu dans la revue de littérature que la satisfaction résultait après la motivation ; donc nous présumons que si l'employé est satisfait, c'est que le facteur qui l'a rendu ainsi a pu le motiver (voir annexe 1).

Nous présenterons ci-dessous les résultats de notre enquête effectuée auprès de ces deux entreprises publiques et nous tenterons via ces résultats de répondre à notre problématique.

## **5.1 Les politiques de ressources humaines comme facteurs de motivation :**

**5.1.1-La motivation par la politique d'acquisition des ressources humaines** : Nous avons vu précédemment que l'accueil et l'intégration sont deux actes très importants dans la démarche de recrutement et ce pour plusieurs raisons :

- éviter les coûts relatifs à la rotation du personnel souvent importante dans les premiers mois suivant le recrutement ;

- permettre à l'employé d'avoir des informations concernant la tâche qu'il aura à effectuer, la rétribution qu'il touchera en contrepartie de sa contribution, et les formations auxquelles il lui sera possible de participer ;

- initier le nouveau recruté à la culture d'entreprise en lui faisant découvrir l'environnement dans lequel il évoluera.

Ainsi, trois questions relatives à l'accueil et à l'intégration ont été puisées du cadre théorique pour essayer d'évaluer le recrutement en tant

que facteur de motivation (les autres phases telles que l'identification du besoin et sa satisfaction concerne davantage les entreprises que les employés). Les résultats sont comme suit :

- **Le déroulement de la sélection des employés :** Nous remarquons que 42.85% des cadres de l'ENAG ne donnent pas de réponses suite à cette question, tandis que les agents de maîtrise et les exécutants semblent plutôt satisfaits.

Quant aux employés de VERITAL, les cadres et les agents de la maîtrise sont satisfaits quant à leur sélection pour leur entreprise, tandis que les résultats concernant les exécutants se scindent entre les très insatisfaits et les sans avis

Nous constatons que la satisfaction à l'égard de la sélection des employés dans les deux entreprises n'est pas unanime, et s'il y a satisfaction le taux n'est pas très important. Ceci nous amène à dire qu'il se peut que la sélection des candidats ne soit pas faite dans un cadre qui tienne forcément compte du profil motivationnel du recruté et son adéquation avec ce que l'entreprise sollicite.

- **L'aide des responsables dans l'intégration à l'entreprise :** Au niveau des deux entreprises, nous remarquons une satisfaction des employés de tous les niveaux hiérarchiques quant à l'aide qui a été fournie par leur responsable hiérarchique pour leur permettre de s'intégrer.

Ceci devrait être motivant pour les employés car toute nouvelle recrue a besoin d'un encadrement assuré par la direction et qu'on appelle le tutorat ; c'est une relation formative reliant le tuteur (le responsable) à l'apprenant (la nouvelle recrue) L'intégration peut être consolidée par des entretiens annuels d'évaluation dans lequel le responsable vérifiera si les attentes de l'employé concordent réellement avec ce que l'entreprise lui offre. Notons que le tutorat est pratiqué au niveau des deux entreprises.

Ces résultats nous permettent de dire que la sélection n'a pas constitué un facteur de motivation des employés dans les deux entreprises, cela est dû au fait de ne pas tenir compte de la motivation des employés pour le poste à pourvoir.

Nous pensons que la cause majeure est la demande d'emploi qui reste nettement supérieure à l'offre, ce qui oblige certains employés à accepter des postes de travail qui ne répondent pas forcément à leurs attentes.

Cet état de fait ne peut être bénéfique pour la motivation au travail. Les entreprises n'ont pas suivi la démarche de recrutement motivante, elles se sont limitées à déterminer les capacités intellectuelles du candidat sans déterminer si son profil motivationnel est adéquat aux caractéristiques motivationnelles de l'entreprise (et qui concerne les caractéristiques de la tâche, le mode de gestion de l'entreprise, le style de management, la culture dans laquelle évolue le nouveau recruté).

En plus, un employé désintéressé par la tâche qu'il aura à réaliser, ne peut canaliser son énergie et fournir des efforts dans le but de bien réaliser sa tâche, et donc il ne peut être motivé. Quant à l'intégration des nouvelles recrues, elle peut être considérée comme motivante pour tous les niveaux hiérarchiques et dans les deux entreprises étudiées.

Donc, la politique de recrutement -dans l'aspect concernant l'intégration du nouveau collaborateur- peut être considérée comme un facteur de motivation pour les deux entreprises.

**5.1.2-La motivation par les politiques de développement des ressources humaines :** Les politiques de développement des ressources humaines à savoir la formation et l'évaluation ont une grande importance pour les employés.

La formation permet de motiver les travailleurs qui voient leurs compétences se développer et s'adapter à toutes les évolutions technologiques. Elle permet également à l'entreprise de réaliser ses objectifs grâce au développement de ces compétences individuelles et collectives. L'évaluation quant à elle, permet à l'entreprise de décider des promotions, mutations ou formations des employés grâce à l'information qu'elle procure. Elle permet à l'évalué d'assurer un sentiment d'équité puisque chaque travailleur sera traité selon les résultats de son évaluation.

Ainsi, la formation et l'évaluation pourraient constituer des facteurs de motivation, mais qu'en est-il pour les deux entreprises étudiées ?

**5.1.3- La motivation par la formation dans les entreprises publiques :**

**- Les programmes de formation :** Avec 34.7% de cadres insatisfaits, 38.8% d'agents de maîtrise insatisfaits et 40.35% d'exécutants sans avis, ces résultats montrent que l'insatisfaction est manifestée dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ENAG.

Avec 49.45% de cadres très satisfaits, 57.7% d'agents de maîtrise et 53.84% d'exécutants ne donnant aucun avis, ces résultats montrent que

les cadres de VERITAL sont très satisfaits des programmes de formation auxquels ils participent, tandis que les deux autres catégories ne se sentent pas concernées par cette question.

Les employés de l'ENAG sont très insatisfaits de leurs programmes de formation. Pendant le déroulement de l'enquête au sein de l'entreprise, nous avons pris connaissance que quelques cadres qui ont sollicité de suivre des formations diplômantes (post graduation spécialisé) dans des instituts spécialisés, ont vu leur demande refusée. Cela a probablement provoqué l'insatisfaction de ces derniers.

Si les cadres de VERITAL sont satisfaits, c'est parce qu'il existe une politique de formation au sein de l'entreprise qui encourage tout travailleur voulant se recycler. La formation est assurée en interne par le Président Directeur Général ou ses divisionnaires, ou en externe (séminaires ou formation à l'étranger quand il s'agit d'acquérir des compétences ne pouvant être assurées en interne telles que les certifications).

D'ailleurs, la formation est à l'initiative de l'entreprise et du travailleur.

**- Le rôle de la formation dans le développement des compétences :**  
39.8% des cadres de l'ENAG sont insatisfaits. Ce résultat est une succession logique de la question précédente du moment où les cadres participent rarement à des programmes de formation. 35.82% des agents de la maîtrise et 38.6% des exécutants restent sans avis concernant cette question. Ceci se justifie par le fait que le développement des compétences concerne davantage les cadres que les autres niveaux hiérarchiques.

Quant aux résultats recensés à VERITAL, nous remarquons que la majorité des cadres sont satisfaits et très satisfaits même du rôle que joue la formation dans le développement de leurs compétences. Tandis que 38.46% des agents de maîtrise et les exécutants restent sans avis, ceci est dû comme on l'a précédemment annoncé au fait que le développement des compétences concernerait plus les cadres de l'entreprise.

L'insatisfaction des cadres de l'ENAG est due, comme nous l'avons mentionné plus haut, à l'absence d'un programme qui tienne compte de leur besoin en formation. C'est exactement l'opposé à VERITAL où le besoin en formation est étudié. Ce qui permet aux cadres de participer aux formations qui les aident à développer leurs compétences.

D'ailleurs, le plan de formation n'est efficace que s'il recense les compétences des travailleurs, c'est-à-dire recenser les profils et postes des travailleurs afin de cerner leurs besoins en formation. Le développement des compétences via la formation peut être un très bon facteur de motivation surtout si ces compétences seront récompensées. C'est ce que nous verrons dans la question suivante.

**- Formation et obtention d'une promotion:** Les cadres de l'ENAG ainsi que les agents de la maîtrise semblent être intéressés par une formation qui leur permette d'obtenir une promotion.

Ceci est le même constat que l'on peut faire concernant les cadres et agents de maîtrise de VERITAL. Les exécutants au niveau des deux entreprises ne donnent pas d'avis quant à cette question.

Après appréciation du tuteur (directeur technique par exemple) chargé de l'encadrement de l'employé formé, VERITAL lui accorde une promotion qui s'inscrit dans la gestion de sa carrière.

Il est vrai que l'employé cherche, via la formation, d'améliorer son savoir et son savoir faire afin d'assurer un meilleur rendement, mais il peut chercher également à être promu s'il voit qu'il maîtrise mieux que ses collègues la tâche qu'il réalise. La promotion par la formation permet aux travailleurs d'assurer leurs besoins de développement et ce selon la théorie de ALDERFER.

Nous pouvons dire que les retombées positives de la formation telle que la promotion peuvent motiver le personnel. Ceci est le fait que la formation peut développer les compétences du personnel, et sera évalué lors d'entretiens annuels d'évaluation.

**- Position de la formation par rapport aux autres aspects du travail :** La formation n'est pas considérée comme un facteur important chez les employés de l'ENAG car 28.57% des cadres se déclarent insatisfaits et 34.7% sans avis. Ce constat est le même chez les agents de la maîtrise et les exécutants dont 35.82% et 38.6% d'entre eux se déclarent respectivement insatisfaits.

Ainsi, la formation ne constitue pas un facteur de motivation chez les employés de l'ENAG. Ce résultat est attendu du moment où aucune politique de formation n'est déployée et en particulier pour les cadres qui se voient même refuser leur demande de formation.

Du côté de VERITAL, nous pouvons dire que la formation est considérée comme facteur de motivation mais uniquement pour la

catégorie des cadres. Ceci est dû au programme de formation décidé par VERITAL et qui favorise la formation des cadres (c'est la catégorie la plus représentée dans l'entreprise, où 70% des employés de VERITAL sont des cadres).

La formation est considérée comme facteur de motivation pour les cadres de VERITAL et n'est pas considéré comme tel pour tous les employés de l'ENAG. L'ENAG devrait profiter de l'une des particularités du secteur public qui est le patrimoine humain<sup>14</sup>. Car l'entreprise du secteur public est connue pour son patrimoine humain important et pour son flux faible d'entrée et de sortie. Ce qui rend difficile l'octroi de nouvelles compétences. Et puisque le renouvellement ne se fait pas de l'externe, l'entreprise doit transformer ses compétences grâce à la formation qui prendra dans ce cas une place stratégique dans le recyclage et le renouvellement des connaissances des travailleurs de l'entreprise.

D'autant plus que la stabilité dans le secteur public fait que l'entreprise assure le retour sur investissement. C'est-à-dire que l'investissement en formation sera rentabilisé du moment où le turn over est faible. La formation peut réellement être un facteur de changement dans cette entreprise en l'aidant à sortir de l'archaïsme dans lequel elle évolue.

Nous pouvons ainsi positionner les cadres de VERITAL et ceux de l'ENAG sur les deux axes du modèle de la formation de PERETTI<sup>15</sup> comme suit Figure N°1.

#### **5.1.4- La motivation par l'évaluation du personnel dans les entreprises publiques :**

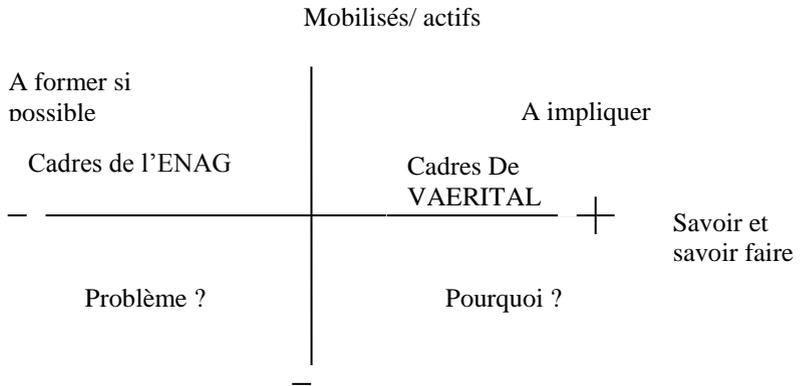
Nous avons posé des questions concernant l'évaluation au sein des deux entreprises pour en déterminer si elle est considérée comme facteur de motivation, les résultats obtenus sont comme suit :

##### **- L'évaluation des résultats que réalisent les employés :**

Pour les employés de l'ENAG , les résultats sont comme suit :

- les réponses des cadres oscillent entre l'insatisfaction (36.72%) et le sans avis (35.71%);
- certains des agents de la maîtrise manifestent de l'insatisfaction (49.25%) et les autres restent sans avis quant à cette question (37.31%);
- le constat est le même chez les exécutants auprès de qui on enregistre 45.61% d'insatisfaits et 33.3% de sans avis.

**Figure N°1 :** La formation et son rapport avec le comportement de l'employé et ses compétences



**Source :** Conçu par les deux auteurs en se basant sur le schéma de J-M.Peretti.

Pour les employés de VERITAL, les résultats se présentent ainsi :

- les cadres sont dans la majorité satisfaits de l'évaluation de leurs résultats ;
- une satisfaction des agents de la maîtrise est également enregistrée ;
- la majorité des exécutants ne donnent pas d'avis.

L'évaluation des résultats porte sur la réalisation des objectifs qui sont fixés pour les travailleurs.

Sachant qu'un objectif doit être mesurable, réalisable et formulé clairement, le mécontentement des employés de l'ENAG traduit soit une incompréhension au déroulement de l'évaluation des résultats, soit aux objectifs qui ne sont pas clairement fixés pour les employés. Ce qui pousse ces derniers à ne montrer aucun intérêt quant à l'évaluation des résultats.

La satisfaction des cadres et des agents de la maîtrise de VERITAL prouve que les objectifs qui leur sont fixés sont définis clairement et sont réalisables, ajoutant à cela une explication accompagnant l'évaluation des résultats. Notons que les objectifs sont fixés entre directeurs et cadres. L'objectif à réaliser reste flexible car l'essentiel est qu'il soit atteint, la

manière de le réaliser reste aux dépens du cadre. C'est là où l'évaluation des résultats prend sens.

Notons que les exécutants ne donnent pas d'avis parce qu'ils sont moins concernés par l'évaluation des résultats.

**- Evaluation des employés et leur performances :** Les agents de la maîtrise et les exécutants au niveau des deux entreprises restent sans avis quant à cette question et ce parce que c'est une question qui concerne directement les cadres d'entreprise.

Les cadres de l'ENAG n'ont donné aucun avis suite à l'évaluation de leurs performances (51.02%), ceci est dû à l'absence de ce type d'évaluation au sein de leur entreprise.

Les cadres de VERITAL se montrent satisfaits (50.54% de très satisfaits), ils sont donc motivés grâce au programme d'évaluation de leurs performances que l'entreprise développe.

Ces résultats paraissent logiques puisque l'évaluation des performances consiste à apprécier la manière dont les résultats ont été atteints. Et du moment où les objectifs sont clairement définis à VERITAL, une évaluation de la performance des cadres peut être réalisée. A l'encontre de l'ENAG où les objectifs fixés ne sont pas clairs ou attrayants pour les employés et en particulier pour les cadres.

Il faut préciser que ceci revient à la nature de l'activité des cadres de VERITAL où la majorité évolue dans le consulting. (Notons que l'évaluation du potentiel se fait mais c'est au niveau du comité d'assurance qualité).

**5.2 La motivation par les politiques de stimulation des ressources humaines :** La stimulation des ressources humaines passe par deux politiques très importantes : la politique de communication interne et la politique de rémunération.

La communication interne peut rendre les travailleurs plus impliqués en valorisant leurs idées. Et pour ce faire, l'entreprise doit sélectionner les outils de communication qui permettent d'assurer une bonne circulation de l'information. La rémunération quant à elle, aide à établir une équité entre les travailleurs et permet de retenir les meilleurs employés en les rémunérant selon leurs compétences.

Nous allons traiter en ce qui suit les résultats concernant les politiques de rémunération et de communication au sein des deux entreprises pour

déterminer si ces deux politiques peuvent constituer des facteurs de motivation pour les employés.

### **5.2.1-La motivation par la communication interne dans les entreprises publiques :**

- **La communication de l'employé avec ses collègues :** Nous observons une satisfaction des employés des deux entreprises quant à la communication avec leurs collègues.

Tous les employés de l'ENAG sont satisfaits ainsi que ceux de VERITAL. Seulement, les taux de satisfaction sont plus importants à VERITAL qu'à L'ENAG.

En comparant les résultats, nous remarquons bien que les employés de VERITAL sont très satisfaits de la communication entre eux, tandis que les employés de l'ENAG sont juste satisfaits.

Cette communication harmonieuse entre les travailleurs pourrait favoriser le travail en équipe par exemple.

- **La communication de l'employé avec son supérieur hiérarchique :** Concernant l'ENAG, l'avis des cadres diverge entre la satisfaction (37.74%), l'insatisfaction (38.77%) et le sans avis (23.46%).

Les agents de la maîtrise se montrent plutôt satisfaits quant à la communication qu'ils développent avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Les exécutants de leur côté, sont plutôt insatisfaits (31.57% de très insatisfaits et 28.07% d'insatisfaits).

Donc la tendance est très variable à l'ENAG concernant cette question. Quant à VERITAL, la satisfaction est unanime.

Cette situation positive peut se décliner sous plusieurs aspects : une bonne communication entre le travailleur et son supérieur peut faciliter l'exercice du pouvoir, la programmation de travail en équipes, la délégation des responsabilités...

- **Les moyens de communication disponibles au sein de l'entreprise :** Les cadres de l'ENAG ainsi que les exécutants ne sont pas satisfaits des moyens de communication que l'on met à leur disposition, tandis que les agents de la maîtrise semblent être satisfaits.

A VERITAL, par contre, les cadres et les agents de la maîtrise semblent être satisfaits. Quant aux exécutants 61.53% d'entre eux n'ont donné aucun avis et les autres sont plutôt satisfaits. La tendance à VERITAL plaide plutôt pour la satisfaction.

La question précédente a révélé une certaine insatisfaction chez les cadres et les agents de la maîtrise de l'ENAG, ceci peut être dû aux moyens de communication qui ne favorisent pas la circulation de l'information dans les deux sens (l'information ascendante étant absente).

Notons que la plupart des moyens utilisés sont des moyens traditionnels. Le seul outil de communication moderne qui a été utilisé était l'Internet mais il est désormais à la disponibilité des cadres supérieurs uniquement.

Donc ce mécontentement à l'égard des moyens de communication peut influencer négativement sur l'implication des travailleurs qui peuvent se sentir marginalisés.

Les moyens de communication utilisés par VERITAL semblent jouer leurs rôles importants, ce qui constitue un point positif pour l'entreprise puisque ces moyens vont permettre une bonne circulation de l'information. En plus, vu le secteur d'activité dans lequel évolue VERITAL, elle sélectionne des moyens de communication permettant de libérer les énergies et de valoriser les idées du personnel telles que les réunions périodiques et le comité d'assurance qualité.

**- Rapport entre la communication interne et autres aspects de votre travail:** Nous notons une tendance vers l'insatisfaction en ce qui concerne l'importance de la communication interne par rapport aux autres aspects de travail des employés de l'ENAG. Tandis que les employés de VERITAL sont plutôt satisfaits de la communication interne.

Ceci nous amène à dire que le seul point positif au sein de l'ENAG est la bonne communication qui apparaît entre les employés. Ainsi, la politique de communication interne ne peut être considérée comme un facteur de motivation pour les employés de L'ENAG.

Pour donner à la communication interne son caractère motivant, nous proposons à l'ENAG de revoir les moyens de communication utilisés et la manière de leur utilisation. Nous lui proposons également de développer les liens entre employés des différents services afin de vaincre cette autonomie passive ressentie d'un service à un autre. D'autant plus que le succès d'une politique d'évaluation ou de formation se fonde sur une politique de communication qui développe les attitudes communicantes.

Le choix de bons moyens de communication est important. VERITAL par exemple, utilise (en plus des moyens traditionnels) d'autres moyens

qui assurent davantage d'interactivité tels que les boîtes à idées, les cercles de qualités qui consistent en des réunions organisées régulièrement par des collaborateurs volontaires afin d'identifier, d'analyser et de résoudre des problèmes de qualité et d'autre nature en relation avec leur travail.

La communication interne reste un moyen de motivation important puisqu'elle contribue à développer et à renforcer les liens entre collaborateurs, et entre ces derniers et leurs responsables. La communication interne s'avère indispensable pour l'implication des salariés ; n'oublions pas que si la motivation est la mise en mouvement, l'implication donnera la direction à ce mouvement.

### **5.2.2- la motivation par la rémunération dans les entreprises publiques :**

- **Le niveau de satisfaction accordé par les employés à leur rémunération:** Plus de la moitié des cadres de l'ENAG est insatisfaite de sa rémunération fixe. Les agents de la maîtrise et les exécutants sont également insatisfaits de la rémunération fixe qu'ils perçoivent. Tandis que à VERITAL, 57.14% des cadres, 42.3% des agents de la maîtrise et 61.53% des exécutants sont de satisfaits à très satisfaits de leur rémunération fixe.

La majorité des répondants de l'ENAG est insatisfaite quant à la rémunération fixe et en particulier les cadres, ceci est exactement l'inverse à VERITAL.

Donc, la rémunération fixe perçue par les employés de VERITAL les motive puisqu'elle leur permet d'en tirer satisfaction.

Il est à noter que les primes fixes à l'ENAG sont liées au niveau du poste occupé, et se résument souvent aux primes de risque, primes de productivité et primes d'ancienneté. Les résultats obtenus surtout à l'ENAG montrent que ces primes n'ont guère un caractère motivant à cause de leur banalisation.

- **L'augmentation de la rémunération :** Les cadres de l'ENAG ne semblent pas intéressés par une augmentation de leur rémunération variable contrairement aux agents de la maîtrise ou des exécutants.

58.24% des cadres de VERITAL se montrent satisfaits à l'égard d'une augmentation de leur rémunération variable. Ce constat est le même chez les agents de la maîtrise mais avec un taux plus faible que celui des

cadres. 46.15% des exécutants seront également satisfaits au cas où il y aura une augmentation de la rémunération variable.

La satisfaction des employés de VERITAL est plus importante que ce qu'elle est chez les employés de l'ENAG. Donc la rémunération variable génère plus de motivation chez les employés de VERITAL que chez ceux de l'ENAG.

Nous remarquons, jusque là, que la perception des éléments de la rémunération comme facteur de motivation diffère d'une entreprise à une autre. Ainsi, les employés de VERITAL se montrent plus motivés par la rémunération qu'ils perçoivent et en particulier leurs cadres (surtout par rapport à la rémunération variable). Ceci n'a pas le même attrait chez les travailleurs de l'ENAG.

Nous pouvons dire, à priori, que le secteur d'activité joue un rôle dans la perception de certains facteurs comme étant motivants (du moins en ce qui concerne la rémunération).

**- Attitude de la rémunération par rapport aux autres aspects de votre travail :** Le premier tableau montre que 48.98% des cadres de l'ENAG ne sont pas satisfaits de leur rémunération contre 41.79% des agents de la maîtrise et 29.82% des exécutants qui sont satisfaits de leur rémunération.

Le second tableau montre que la majorité des employés de VERITAL à savoir 80.22% des cadres, 46.15% des agents de la maîtrise et 76.92% des exécutants sont satisfaits de leur rémunération la comparant à d'autres aspects de leur travail.

Donc, ceci vient confirmer les résultats des tableaux précédents dans lesquels on a constaté que les cadres de l'ENAG ne sont pas motivés par la rémunération qu'ils perçoivent en général. Cet état de fait est le contraire à VERITAL, où nous pouvons dire que la rémunération perçue par tous les employés et à tous les niveaux hiérarchiques est motivante.

Ces résultats obtenus nous amènent à conclure que la politique de rémunération adoptée par VERITAL est mieux appréciée par ses travailleurs et pourra ainsi leur garantir un sentiment d'équité.

Par contre, la majorité des variables relatives à la rémunération étudiées à l'ENAG ont été négativement évaluées par ses travailleurs, ce qui rend leur motivation difficile via cette politique. L'ENAG devrait ainsi penser à développer ces variables étudiées et en particulier la rémunération variable.

Compte tenu des difficultés financières rencontrées dans le secteur public, l'ENAG devrait tenter de favoriser la rétribution immatérielle telle que la reconnaissance à la place de la rétribution matérielle. Mais à condition de donner un caractère attractif à cette rétribution, car nous avons vu dans les points précédents que la récompense immatérielle n'a pas d'attrait positif sur les employés des deux entreprises.

**5.3. La motivation par le leadership et la culture d'entreprise :** La culture d'entreprise a cette faculté d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée au sein de l'entreprise. Système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements admis et de pratiques spécifiques à l'organisation, la culture devient un vecteur de cohésion et apporte des éléments d'appartenance et d'identité nécessaire aux salariés dans le but de concourir à leur motivation et à leur engagement.

Cette cohésion et ces valeurs peuvent être développées grâce à un leader auquel on cherche à ressembler. Donc, un style de leadership permettant de véhiculer ces valeurs pourrait motiver les travailleurs.

Ainsi, nous allons voir en ce qui suit si le style de leadership et la culture d'entreprise sont des éléments de motivation pour les employés de l'ENAG et de VERITAL

**- Relation de travail avec le responsable du service :** En ce qui concerne l'ENAG, les cadres et les agents de la maîtrise sont satisfaits de leur relation de travail avec leur responsable. On note ainsi 38.77% de satisfaits chez les cadres et 41.8% de satisfaits chez les agents de la maîtrise.

Nous pouvons dire que cette relation positive rend l'exercice du pouvoir par le responsable acceptable par les employés et en particulier les cadres. Ceci nous amène à conclure que ce sont les moyens de communication seulement qui rendaient la communication avec le supérieur perçue comme insatisfaisante.

Ceci dit, 31.57% des exécutants se disent insatisfaits. Ce qui peut provoquer un refus de l'autorité pratiquée sur cette catégorie et/ ou un risque de résistance au pouvoir.

En ce qui concerne VERITAL, 49.45% des cadres, 46.15% des agents de la maîtrise et 46.15% des exécutants sont très satisfaits de la relation développée avec leurs responsables.

Cette relation positive pourrait jouer un rôle important dans la motivation des employés car le responsable pourra exercer un pouvoir

non coercitif, un pouvoir qui va impliquer le personnel et l'amener à participer dans la réalisation de ses objectifs et ceux de l'entreprise, et surtout si le responsable jouit d'une personnalité charismatique ou d'une compétence indiscutable.

**- Reconnaissance du supérieur à l'égard du travail apporté par l'employé :** Concernant l'ENAG, les résultats montrent qu'il y a 26.53% de cadres très satisfaits mais également 24.48% d'insatisfaits et 23.47% de sans avis. Quant aux agents de la maîtrise et les exécutants, on enregistre respectivement 40.3% et 31.57% de très insatisfaits. Donc la reconnaissance est faiblement recensée au niveau des cadres.

Quant à VERITAL, 43.15% des cadres, 46.12% des agents de la maîtrise et 53.84% des exécutants sont satisfaits à l'égard de la reconnaissance de leur supérieur par rapport au travail qu'ils réalisent. Ceci montre qu'il y a reconnaissance clairement pratiquée de la part de la direction quant aux efforts fournis par ses travailleurs.

Cette reconnaissance -qui se matérialise par les promotions, la reconnaissance montrée lors de réunions, primes de rendement- est une pratique qui peut bien motiver le personnel qui se sentira ainsi utile et développera la conviction que la tâche qu'il réalise -bien qu'elle soit simple- est importante dans la réussite de l'entreprise. Un responsable qui croit à l'effet motivant de la reconnaissance et la pratique est un responsable qui sait motiver son personnel.

**- Le contenu de la tâche que réalise l'employé :**

- 33.67% des cadres de l'ENAG sont satisfaits de la tâche qu'ils réalisent contre 52.74% des cadres de VERITAL satisfaits.

- 58.2% des agents de la maîtrise de l'ENAG sont satisfaits du contenu de leur tâche et 57.7% des agents de la maîtrise de VERITAL déclarent être très satisfaits.

- 31.57% des exécutants à l'ENAG se disent très insatisfaits du contenu de leur tâche et ceux de VERITAL sont plutôt indifférents quant à cette question.

Les cadres et les agents de maîtrise de VERITAL accordent une grande importance au contenu de la tâche qu'ils réalisent et qui est enrichie grâce la revue de tâches (selon les principes de la norme ISO 9001 version 2000 et au suivi réalisé par l'entretien d'évaluation annuel). VERITAL motive par les mesures d'organisation du travail de l'approche organisationnelle de la motivation. Selon la théorie de « l'évaluation

cognitive » de DECI, la tâche motive les cadres car elle suscite de l'intérêt pour eux. En plus, si on applique la théorie « des caractéristiques de l'emploi » de HACKMAN et OLDHAM, nous remarquons que VERITAL dispose des cinq points qui permettent d'assurer la motivation des employés et qui sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie (prise d'initiative) et le feed back (communication interne).

Pour que le travail n'ait pas un caractère rebutant, l'entreprise doit l'enrichir, ce qui rend les travailleurs motivés. Cet enrichissement doit se faire grâce à la prise en compte des capacités d'initiative des collaborateurs concernant leur tâche. Ce qui génèrera un climat favorable à l'implication personnelle.

L'enrichissement de la tâche garantit la formation et le développement personnel d'où découle une certaine satisfaction de se réaliser et de se sentir intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise.

L'enrichissement des tâches a pour principe l'accroissement des responsabilités des travailleurs en relation avec leur activité quotidienne, c'est-à-dire qu'en plus de l'exécution de la tâche, le travailleur aura à la préparer et à la contrôler également.

Mais ceci ne fonctionne que dans un système où les principes de délégation sont acceptés, car donner de nouvelles tâches à un collaborateur sans lui accorder le droit d'exercer le pouvoir et les responsabilités qui en découlent, tendrait vers l'élargissement de la tâche et non à son enrichissement.

Et comme nous avons recensé de l'insatisfaction des employés de l'ENAG quant à la délégation et à la prise d'initiative, ceci nous pousse à conclure que le contenu de la tâche des employés de l'ENAG ne peut les motiver. Contrairement aux employés de VERITAL qui peuvent être motivés grâce au contenu de leur tâche.

**-Les conditions de travail des employés:** Les conditions de travail des employés dans les deux entreprises sont satisfaisantes. Même si les conditions de travail ont été classées en tant que facteur d'hygiène par HERZBERG dans 'sa théorie bi factorielle', leur existence au sein de l'entreprise est d'une grande importance car elles permettent l'éclosion des facteurs de motivation et d'assurer une bonne ambiance au travail.

Nous avons abordé ce point lorsqu'on a développé 'le modèle de rendement et des rétributions' qui déterminait quatre facteurs constituant

le système environnemental de la motivation et qui étaient : le travail, les petits groupes, l'organisation et l'environnement externe.

D'ailleurs, certaines entreprises modernes arrivent à soutenir la motivation grâce à des conditions de travail attrayantes. Ce sont des entreprises qui veillent par exemple à respecter certains aspects d'ergonomie tel que l'aménagement des postes de travail dans lequel participent les collaborateurs concernés.

Cette démarche s'inscrit également dans la prise en compte de la capacité d'initiative des collaborateurs concernant le cadre de leur vie professionnelle. Ceci générerait un climat favorable à l'implication professionnelle.

**- Attitude par rapport à la sécurité d'emploi :** Nous remarquons à travers ces résultats, que tous les employés de l'ENAG accordent de l'importance à la sécurité d'emploi. Nous enregistrons ainsi 45.91% de cadres satisfaits, 47.76% d'agents de la maîtrise très satisfaits et 36.84% d'exécutants satisfaits.

Tandis que 50.55% des cadres de VERITAL et 38.46% des agents de la maîtrise de VERITAL se montrent indifférents par rapport à ce facteur. Quant aux exécutants, 53.84% d'entre eux estiment être satisfaits du fait que leur emploi soit sécurisé.

Même si la sécurité d'emploi est classée comme facteur d'hygiène dans 'la théorie bi factorielle' de HERZBERG, nous pensons que cela dépend des entreprises et de l'importance qu'accordent certains employés à ce facteur.

A l'ENAG par exemple, nous remarquons la satisfaction de tous les niveaux hiérarchiques. Ceci peut être dû au fait que la faiblesse recensée dans les différentes politiques de gestion des ressources humaines, le style de leadership pratiqué non motivant et la culture d'entreprise négative font que les employés s'intéressent au moins à un facteur qui justifierait leur travail pour cette entreprise et qui est la sécurité d'emploi.

Tandis qu'à VERITAL, la multiplication des facteurs motivants fait que les cadres et les agents de la maîtrise ne prennent pas forcément en considération la sécurité d'emploi du moment où ils sont motivés par une panoplie d'autres facteurs. D'autant plus que la sécurité d'emploi est considérée comme acquise dans l'entreprise publique.

**-L'appartenance à l'entreprise :** Les cadres et les agents de la maîtrise sont satisfaits du fait qu'ils travaillent pour cette entreprise. Les exécutants par contre ne le sont pas.

Tous les niveaux hiérarchiques de VERITAL semblent être satisfaits de travailler pour cette entreprise. La fierté de travailler pour une entreprise montre que les employés sont bien intégrés et qu'ils partagent positivement certaines valeurs de l'entreprise. Ce fait est plus remarqué chez les employés de VERITAL. Ce qui nous permettra de confirmer ce qui a été dit précédemment par rapport aux effets positifs de la culture d'entreprise sur les travailleurs qui se manifeste dans ce cas par les signes.

Ces résultats montrent que VERITAL a su choisir un style de leadership qui motive ses employés grâce aux responsabilités qu'elle délègue aux cadres, les initiatives qu'elle permet à ses employés de prendre, aux suggestions qu'elle leur permet de faire et aux objectifs motivants qu'elle leur fixe.

Et grâce à ce style de leadership adéquat, l'entreprise a réussi à offrir à ses employés un cadre de travail agréable, des tâches intéressantes à accomplir, ce qui a développé une fierté de travailler au sein de cette entreprise.

Ceci prouve que la culture d'entreprise est forte et cohérente. Nous considérons ainsi que le style de leadership et la culture d'entreprise de VERITAL sont bien considérés comme des forces de dynamisation de la motivation au sein de VERITAL.

D'après les résultats obtenus à l'ENAG, nous suggérons à cette entreprise de développer d'abord l'existant. Par exemple, du moment où les relations entre supérieur et employés sont positives, l'entreprise devrait utiliser ce point pour améliorer le style de leadership pratiqué en permettant aux employés de contribuer au succès de l'entreprise en leur permettant de prendre des initiatives ou en leur fixant des objectifs stimulants qui contribueront à réaliser l'objectif principal de l'entreprise.

L'ENAG devrait également penser à enrichir la tâche que réalise ses employés et la rendre plus attrayante afin d'éviter que ses derniers ne succombent à la routine et ne développent un esprit démissionnaire. D'ailleurs au moment de la réalisation de l'enquête, nous avons remarqué que l'intitulé du poste et donc le contenu de la tâche avait un rôle important pour les employés surtout pour les agents d'exécution (par exemple, certains employés interrogés insistaient sur le fait qu'ils soient

chefs de machine et non pas conducteur de machine) ce qui prouve que la responsabilité et l'importance relative de la tâche sont importantes pour les employés même en bas d'échelle puisqu'il leur permet de satisfaire leurs besoins de développement et ceux de pouvoir.

Puisque les employés de l'ENAG s'intéressent à la sécurité de leur emploi, et puisque le secteur public est caractérisé par sa stabilité, l'entreprise en question devrait développer davantage la motivation de ses employés en leur offrant un climat de travail paisible, par exemple cette entreprise devrait veiller à ce qu'il y ait un échange positif entre ses différentes directions dans le but d'éviter le développement de sous cultures négatives et de faire partager les valeurs positives de la culture organisationnelle.

C'est ainsi que l'ENAG pourrait bénéficier d'un style de leadership et d'une culture qui puisse motiver ses employés.

Les questions traitées ci-dessus nous ont permis d'affirmer la première hypothèse émise.

Effectivement, les facteurs de motivation varient d'une entreprise à une autre. Nous avons ainsi recensé que les politiques de gestion des ressources humaines sont considérées comme facteur de motivation à VERITAL mais elles n'ont pas ce fort caractère motivant à l'ENAG

Nous avons également relevé que le style de leadership et la culture d'entreprise de VERITAL sont bien motivants à la différence de l'ENAG où ces facteurs ne sont pas réellement motivants.

Ces questions nous ont permis également de répondre en partie à la deuxième hypothèse. En effet, les facteurs de motivation diffèrent d'un niveau hiérarchique à un autre. Nous verrons avec la dernière question posée, quels sont réellement ces facteurs et pour chaque niveau hiérarchique.

**- Facteurs indispensables pour effectuer l'effectuation du travail et avoir un bon rendement :** Et pour cela nous avons posés la question suivante : parmi ces facteurs, choisissez-y trois que vous considérez indispensables pour effectuer votre travail et pour que vous ayez un bon rendement.

**Tableau N°1 :** Facteurs indispensables pour effectuer l'effectuation du travail et avoir un bon rendement

<u>Niveau hiérarchique</u>	Cadres	Agents de maîtrise	exécutants

<u>Entreprises</u>	ENAG	VERITAL	ENAG	VERITAL	ENAG	VERITAL
<u>Facteurs de motivation</u>	Nb cit	Nb. cit.	Nb cit	Nb. Cit.	Nb cit	Nb. cit
L'intégration au sein de l'entreprise	07	02	09	01	07	01
La formation	19	17	15	03	10	01
La communication avec vos collaborateurs	10	05	11	04	17	02
La communication avec votre supérieur	06	02	06	02	03	02
L'évaluation de vos résultats	08	11	02	00	00	00
L'évaluation de vos compétences	10	14	00	00	00	00
La rémunération	53	46	42	20	38	08
La fixation d'objectifs	38	19	12	03	11	03
Le contenu de la tâche	40	39	11	15	15	02
Le climat régnant dans votre entreprise		08	29	05	14	07
Les responsabilités qu'on vous délègue	23	38	10	03	08	02
La sécurité de votre emploi	9	05	38	05	19	03
Les conditions dans lesquelles vous travaillez	17	16	13	17	23	05

**Source :** Selon les résultats de l'enquête

Ainsi, les trois facteurs qui ont été le plus cités par les cadres de l'ENAG étaient : la rémunération; le contenu de la tâche ; les objectifs qui leur sont fixés.

Les trois facteurs qui ont été le plus cités par les cadres de VERITAL étaient : la rémunération ; le contenu de la tâche ; les responsabilités déléguées.

Ces résultats permettent de dire que le premier facteur qui motive les cadres dans les deux entreprises n'est pas le contenu de la tâche ou le degré de responsabilité dont ils jouissent, mais c'est la rémunération qui prend la place primordiale, vient ensuite le contenu de la tâche et en dernier les objectifs à fixer pour les cadres de l'ENAG et les responsabilités pour les cadres de VERITAL.

Ceci nous pousse à infirmer la sous hypothèse que nous avons émis et qui stipule que les cadres sont motivés par le contenu de leur tâche et les responsabilités qu'on leur délègue.

Les trois facteurs les plus cités par les agents de maîtrise de l'ENAG sont : la rémunération ; la sécurité d'emploi ; le climat régnant dans l'entreprise.

Les trois facteurs les plus cités par les agents de maîtrise de VERITAL sont les suivants : la rémunération ; les conditions de travail ; le contenu de la tâche.

Pour les exécutants de l'ENAG, les résultats s'affichent comme suit :

la rémunération ; les conditions de travail ; la sécurité d'emploi

Pour les exécutants de VERITAL, les facteurs les plus cités sont :

la rémunération ; le climat de l'entreprise ; les conditions de travail.

Donc, pour les agents de maîtrise et les exécutants des deux entreprises, le premier facteur qui a été le plus cité est bien la rémunération. Ce qui nous permet de confirmer la sous hypothèse émise.

Donc, la rémunération est le facteur de motivation par excellence pour tous les niveaux hiérarchiques, c'est plutôt les facteurs qui viennent après qui varient d'un niveau hiérarchique à un autre. Par exemple, le second facteur de motivation chez les agents de maîtrise de l'ENAG est la sécurité d'emploi tandis que chez les agents de maîtrise de VERITAL c'est plutôt les conditions de travail.

Et chez les exécutants de l'ENAG, les conditions de travail constituent pour eux un facteur de motivation par contre chez ceux de VERITAL c'est plutôt le climat qui règne dans cette entreprise qui les motive

**5.4. Synthés de l'enquête :** Les résultats obtenus grâce à l'étude menée au niveau des deux entreprises concernées nous ont permis de confirmer la première hypothèse et d'infirmer en partie la seconde hypothèse émise. Devant ces résultats, des explications peuvent être avancées :

A l'ENAG ainsi qu'à VERITAL, l'intégration des nouvelles recrues était considérée comme facteur de motivation par tous les niveaux hiérarchiques, mais leur sélection pour cette entreprise n'en a pas été ainsi. Nous avons expliqué ce résultat par le fait que la demande d'emploi est tellement forte que souvent les employés sont contraints d'accepter certains postes de travail même s'ils ne répondent pas à leur profil motivationnel.

Donc, la politique de recrutement n'est pas totalement motivante parce que les entreprises ne réalisent pas un diagnostic de motivation qui permette de savoir si les capacités de l'employé vont de pair avec le mode de gestion et les valeurs qu'elles présentent.

A VERITAL, nous remarquons que la politique de formation est considérée comme facteur de motivation chez les cadres mais c'est un facteur auprès duquel les agents de la maîtrise et les exécutants restent indifférents. Nous avons expliqué ceci par le fait que les cadres représentent les deux tiers de l'effectif de cette entreprise et le domaine d'activité de cette dernière exige un niveau de compétence important, d'où les programmes de formation déployés davantage pour cette catégorie.

A l'ENAG, la politique de formation n'est pas considérée comme facteur de motivation à tous les niveaux hiérarchiques. Cette entreprise devrait développer des programmes qui puissent intéresser les employés et en particulier les cadres, dans le but d'améliorer leur savoir et leur savoir faire, et les assister à le transmettre aux employés en bas d'échelle. Ceci redynamiserait la ressource humaine qui constitue un patrimoine important au sein de l' ENAG.

La politique d'évaluation ne représente pas un facteur de motivation pour les employés de l'ENAG, Ces résultats sont dus à l'utilisation d'outils traditionnels d'évaluation par l'ENAG et qui ont été banalisés telle que la fiche de notation qui se limite juste à évaluer les résultats.

Tandis que les cadres de VERITAL sont motivés quant à la politique d'évaluation mais les exécutants et une partie des agents de la maîtrise restent indifférents face à cette politique. La motivation des cadres est expliquée par le fait que l'entreprise évalue non seulement leurs résultats mais également leurs performances et cette évaluation découle souvent sur une promotion. VERITAL compte sur des méthodes d'évaluation différentes tel que l'entretien annuel d'évaluation qui est actualisé chaque année et qui diffère d'un niveau hiérarchique à un autre.

La politique de communication quant à elle a enregistré des résultats différents. A l'ENAG, les cadres sont motivés de par la communication avec leurs collègues et avec un degré moindre de la communication avec leurs supérieurs. Par contre, ils ne sont pas motivés par les moyens de communication mis en place parce qu'ils ne permettent pas de faire circuler l'information dans les deux sens. Les agents de la maîtrise de leur côté sont bien satisfaits des moyens de communication mis à leur disponibilité. Ceci montre que les cadres espèrent voir leur politique de communication se développer et en particulier les moyens de communication qui favoriseront l'expression de cette catégorie d'employés. Ces moyens devraient développer des relations positives entre les différents services de l'entreprise.

Tous les employés de VERITAL sont motivés grâce à la politique de communication qui exploite positivement les moyens de communication développés en son sein, et qui permettent la circulation de l'information dans les deux sens.

La politique de rémunération est moins motivante à l'ENAG qu'à VERITAL. Tous les éléments de la rémunération (directe et indirecte) démotivent les cadres de l'ENAG, tandis que les agents de maîtrise sont motivés par leur rémunération variable et jugent que leur salaire assure chez eux un sentiment d'équité.

Dans le cas de VERITAL, nous avons vu que les cadres sont motivés par leur rémunération grâce à la prime de rendement qu'ils perçoivent tandis que les avis recensés chez les agents de la maîtrise et les exécutants varient de ceux des cadres. Nous relevons ainsi une insatisfaction des agents de la maîtrise et des exécutants quant à leur rémunération variable et leur indifférence quant aux avantages en nature dont ils disposent.

Enfin, et comme il a été dit plus haut, le style de leadership et la culture d'entreprise sont en général motivants pour les employés de VERITAL avec certaines différences. Par exemple les exécutants sont indifférents quant à la délégation et à la prise d'initiative mais ils sont intéressés par la sécurité d'emploi. Donc, le style participatif et la culture forte motivent les employés de VERITAL.

Cette motivation par la culture d'entreprise et le leadership est perçue différemment par les employés de l'ENAG. Les cadres de cette entreprise sont motivés par leur relation avec le supérieur, par la reconnaissance de ce dernier par rapport au travail qu'ils effectuent, par les conditions de travail et par la sécurité de leur emploi. Mais les objectifs qui leur sont fixés, les responsabilités qui leur sont déléguées et le climat dans lequel ils travaillent ne les motivent point. La maîtrise et les exécutants de leur part, sont soit indifférents soit démotivés par la reconnaissance, la délégation des responsabilités, et les objectifs qui leur sont fixés. Ils sont par contre intéressés par la sécurité de leur emploi et les conditions dans lesquelles ils travaillent.

Donc, les facteurs de motivation varient d'une entreprise à une autre et d'un niveau hiérarchique à un autre. Ce qui confirme notre hypothèse de recherche.

Nous avons vu également que le premier facteur de motivation dans les deux entreprises et pour tous les niveaux hiérarchiques reste encore la rémunération. Ceci peut être expliqué par la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW qui dit que du moment où les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits ( la rémunération permettant leur satisfaction) le travailleur ne peut accéder aux autres besoins dans le but de les satisfaire tels que le besoin de sécurité (garantie d'emploi) ou les besoins sociaux (appartenance à un service de l'entreprise) ou encore le besoin de reconnaissance sociale (telles que les promotions).

Donc, nous infirmons une partie de la seconde hypothèse et en particulier la première sous hypothèse.

### **Conclusion**

Les résultats obtenus de l'enquête révèlent que ces facteurs sont mieux appréciés par les employés de VERITAL par rapport à ceux de l'ENAG qui se voient démotivés par une grande partie de ces facteurs.

Ainsi, nous avons vu que la politique de recrutement n'était pas motivante sur l'aspect 'sélection' dans les deux entreprises. Ceci veut dire qu'il y a beaucoup d'employés qui exercent une tâche qui ne les intéresse pas et qui ne répond pas à leur profil motivationnel, c'est-à-dire que les entreprises n'ont pas cherché à développer des relations positives entre les valeurs et les normes qu'elles véhiculent et leur mode de gestion, et les capacités des employés. Tandis que sur l'aspect 'intégration', les employés des deux entreprises étaient motivés et ce grâce au tutorat pratiqué.

La politique de formation est motivante à VERITAL et ce grâce aux programmes de formation développés surtout pour les cadres qui constituent les deux tiers de l'effectif de l'entreprise et qui exercent des tâches de conseil, d'où la nécessité de se recycler périodiquement.

Mais cette politique n'est pas motivante à l'ENAG parce qu'il n'y a pas un programme de formation établi qui tienne compte des besoins des travailleurs en matière de formation.

Ce constat est identique concernant la politique d'évaluation où VERITAL évalue les potentialités, les résultats et les performances de ses cadres, promus souvent après évaluation, d'où le caractère motivant de l'évaluation. Tandis que les travailleurs de l'ENAG ne croient pas à l'effet motivant de cette politique du moment où les objectifs qui leur sont fixés ( et c'est la base de l'évaluation) ne sont pas clairs.

Quant aux politiques de stimulation, elles sont toutes les deux considérées comme motivantes à VERITAL, vu la disponibilité des moyens de communication, qui assurent la circulation de l'information descendante et ascendante, et vu la pratique de la rémunération selon le mérite grâce à la prime de rendement.

Les employés de l'ENAG sont motivés seulement par la communication entre collègues et avec le responsable supérieur, et du caractère équitable de la rémunération.

Les politiques motivantes de la gestion des ressources humaines de VERTIAL sont encadrées par un style de leadership participatif basé sur la délégation des responsabilités, qui tient compte de la situation dans laquelle se trouve l'employé (ses capacités par rapport à l'environnement dans lequel il évolue).

Ce style de leadership a permis de véhiculer des normes et des valeurs partagées qui ont bâti une culture organisationnelle forte et cohérente, car un leadership qui réussit à mobiliser les ressources de la personne dans son ensemble, s'appuie sur un système de valeurs cohérent et donc une culture organisationnelle forte. Ces facteurs sont ainsi des facteurs de dynamisation de la motivation des employés de VERITAL.

Tandis qu'à l'ENAG, le style de leadership autocratique pratiqué ne semble pas adéquat puisqu'il démotive les employés et en particulier les cadres. En plus, la prégnance de la culture des sous- groupes sur la culture d'entreprise a fait que les valeurs ou les normes positives ne puissent être partagées entre les services de l'entreprise. Ces facteurs sont alors des facteurs de restriction de la motivation des employés de l'ENAG.

Ces résultats permettent de confirmer la première hypothèse qui stipule que les facteurs de motivation varient d'une entreprise à une autre.

D'autres résultats de l'enquête ont montré que le premier facteur de motivation choisi par tous les employés des deux entreprises est la rémunération.

Ce résultat est en contradiction avec la théorie bi factorielle de HERZBERG qui classe la rémunération en tant que facteur d'hygiène. Mais il peut être expliqué par la théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW. La rémunération permet de satisfaire les besoins physiologiques des travailleurs qui, apparemment, ne sont pas totalement satisfaits et gardent ainsi leur caractère motivant.

Concernant les employés de l'ENAG, ce résultat peut être expliqué par la théorie ERD de ALDERFER, car du moment où leurs besoins relationnels et leurs besoins de développement ne sont pas totalement satisfaits, la rémunération reste le premier facteur de motivation qui leur permet de satisfaire leurs besoins d'existence.

Ce résultat nous a permis d'infirmer la sous hypothèse qui stipule que les facteurs qui suscitent plus de motivation chez les cadres sont le contenu de la tâche et les responsabilités déléguées, et de confirmer la sous hypothèse qui stipule que le facteur de motivation des agents de maîtrise et des exécutants est la rémunération.

Par contre, le second facteur de motivation choisi par les travailleurs diffèrent effectivement d'un niveau hiérarchique à un autre. Ainsi, le deuxième facteur de motivation choisi par les cadres de l'ENAG et ceux de VERITAL était le contenu de la tâche.

En effet, l'exercice d'une tâche riche est motivant pour un travailleur, d'où le souci de modifier le contenu de la tâche en associant au poste des activités qui suscitent des aptitudes et des connaissances différentes accompagnées d'une certaine autonomie permettant à l'employé d'éprouver le sentiment de responsabilité.

Ceci est bien expliqué dans la théorie des caractéristiques de l'emploi de OLDHAM et HACKMAN où l'une des conditions qui rend le travail motivant est la tâche qui devrait avoir un sens pour l'employé qui l'accomplit.

Le troisième facteur cité par les cadres de l'ENAG et ceux de VERITAL est respectivement la fixation d'objectifs et la délégation des responsabilités.

Ce résultat est à notre avis une suite logique au deuxième facteur de motivation choisi par ces derniers car les objectifs fixés à chaque travailleur lui permettent de mieux identifier sa tâche et son rôle, et sa responsabilisation permet de développer une capacité de décision.

Nous retrouvons cette analyse dans la théorie des champs de LEWIN qui considère que l'individu est motivé s'il juge qu'il réalise un travail qui présente pour lui un but important.

Ces deux facteurs étant positifs à VERITAL, il serait judicieux aux dirigeants de l'ENAG de fixer des objectifs clairs qui intéresseraient les employés et d'essayer de faire participer les employés en leur déléguant des responsabilités.

Concernant les agents de maîtrise et les exécutants, quatre facteurs ont été cités et qui sont considérés comme facteurs de motivation en plus de la rémunération.

La sécurité d'emploi citée en deuxième position chez les agents de maîtrise de l'ENAG et en troisième position chez les exécutants de VERITAL, est considérée comme facteur d'hygiène dans la théorie bifactorielle de HERZBERG, mais le choix des travailleurs (et en particulier ceux de l'ENAG) peut être motivé par le fait que les politiques de ressources humaines, le style de leadership et la culture d'entreprise ne sont pas motivants. Ils répercutent ainsi leur intérêt sur la sécurité d'emploi. Ce dernier qui enregistre en Algérie une demande nettement supérieure à son offre.

Les conditions de travail citées comme étant le second facteur de motivation pour les exécutants de l'ENAG et pour les agents de maîtrise de VERITAL montrent l'intérêt de ces employés quant aux aspects d'ergonomie. TURCOTTE estime que la dynamique de l'organisation du travail permet de maintenir le bien être physique et psychologique de l'Homme afin d'aboutir à un ajustement avec son espace de vie total.

Le choix des employés de l'ENAG est motivé par le lieu de travail et en particulier pour ceux qui travaillent dans les ateliers. Le climat régnant dans l'entreprise a été classé comme deuxième facteur de motivation chez les exécutants de VERITAL et troisième chez les agents de maîtrise de l'ENAG.

Il est vrai que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel évoluent les travailleurs. Ainsi, le manager devra être attentif à l'ambiance de son service en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation.

Nous avons ainsi présenté les résultats de notre étude en insistant sur les facteurs de motivation de chaque entreprise et de chaque niveau hiérarchique.

Néanmoins, il faut préciser que ces résultats ne peuvent être transposés sur l'ensemble des entreprises publiques algériennes du fait de la faiblesse d'échantillonnage concernant les entreprises étudiées.

Cependant d'autres recherches pourraient compléter celle présentée en utilisant des méthodologies rigoureuses où les méthodes quantitatives et qualitatives seraient utilisées, par exemple préparer des guides d'entretien qui permettraient de découvrir les facteurs de motivation dans chaque niveau hiérarchique grâce à l'analyse de contenu, en plus des

questionnaires distribués, ou prendre un échantillon d'entreprises plus important qui concernerait tous les secteurs d'activité. Ou bien travailler sur un seul niveau hiérarchique (les cadres par exemple) et faire une étude comparative avec le secteur privé.

### Références bibliographiques

---

<sup>1</sup> LACONO, Geneviève, *gestion des ressources humaines*, gaalino- éditeur, Paris, 2002., p.18.

<sup>2</sup> PETIT, André, *gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaetan morin éditeur, Montréal, 1993, p.19.

<sup>3</sup> SCHEMERHORN, John et autres, *comportement humain et organisation*, village mondial, Paris, 2002, 2<sup>e</sup> ed, p.127.

<sup>4</sup> Encyclopédie des ressources humaines, terence, éditions d'organisation, Paris, 1994.

<sup>5</sup> SIMON, Yves, JOFFRE Patrick, *encyclopédie de gestion*, Econmica, 2<sup>e</sup>me édition, Paris, 1997, p. 2095.

<sup>6</sup> FAURE, Gilles, *structure organisation et efficacité de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 1991, p.100.

<sup>7</sup> MICHEL, Sandra, *peut-on gérer les motivations*, PUF, Paris, 1989, p.53.

<sup>8</sup> DECKER, Jean François, *être motivé et réussir*, les éditions d'organisation, Paris, 1988, p.15.

<sup>9</sup> CARRE, Olivier, ESNAULT, Nathalie, MULLER, Jean louis, *motiver aujourd'hui c'est possible*, ESF, Issy- les moulineaux, 2003, p.135.

<sup>10</sup> EMERY, Yves, NANKOBOGO, François, *motiver aujourd'hui : facteur-clé de succès en période de mutation*, les éditions d'organisation, Paris, 1986, p.96.

<sup>11</sup> Ibid, p.127.

<sup>12</sup> BOYER, L, EQUILEY, Noël, *le vade mecum du DRH*, édition EMS, Caen, 1999, p.10.

<sup>13</sup> TRIGUI, Samir, *management et leadership : le savoir faire de la gestion moderne*, CPU, Tunis, 2004, p.65.

<sup>14</sup> BATAL, Christian, *la gestion des ressources humaines dans le secteur public*, éditions d'organisation, paris, 1997, p.80.

• Voir : PERETTI, jean marie (sous la direction de), *Tous DRH*, les éditions d'organisation, 5<sup>e</sup> tirage,

Paris, 1998, p.199.