

**ANALYSIS OF MOTIVATION WITHIN THE ALGERIAN PUBLIC
ENTERPRISE: CASE OF THE NATIONAL ENTERPRISE OF ELECTRICAL
HOUSEHOLD INDUSTRIES OF TIZI-OUZOU.**

**ANALYSE DE LA MOTIVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE
ALGERIENNE : CAS DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE
L'ELECTROMENAGER DE TIZI-OUZOU.**

*** Arezki ASMANI**

Université Mouloud MAMMERRI, Tizi-Ouzou
arezki.asmani@ummto.dz

Khedidja CHIKHI

Université M'hamed BOUGUERRA, Boumerdès,
ch.khadidja@yahoo.fr

Rabia BOUARIOUA

Université M'hamed BOUGUERRA
rabia-bouarioua@hotmail.fr

Reçu le : 2021/01/04 Accepté le : 2021/11/07 Publication en ligne le : 2022/05/02

ABSTRACT: Through this paper we will try to put the emphasis on the place of motivation within the Algerian public enterprise and its impact on the staff of the latter. In this sense, we will examine the case of the national company of the domestic appliance industries of Tizi-Ouzou in order to observe and analyze the motivation policy used by the latter and their impact on its staff.

In order to complete our research, we will conduct a review of the literature, in the first place, for a deeper understanding of motivation notion. As, it will be a matter of approaching the notion of satisfaction which is considered as being inseparable from this latter.

In a second place, an investigation is to be carried out within the ENIEM of Tizi-Ouzou, the purpose of which is to take cognizance of the current state of motivational practices and their place within this company while liaising with their impact on the staff of the latter.

Keywords : Human Resource Management, Motivation, Satisfaction, Public Enterprise .

JEL Classification : O15, J24, J28, J33.

* Auteur Correspondant

RESUME : À travers ce papier nous allons essayer de mettre l'accent sur la place de la motivation au sein de l'entreprise publique algérienne et son impact sur le personnel de cette dernière. Dans ce sens, nous allons nous pencher sur le cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de Tizi-Ouzou (ENIEM) afin d'observer et d'analyser la politique de motivation à laquelle fait appel cette dernière et son impact sur son personnel.

Pour mener à terme notre recherche, nous allons effectuer une revue de la littérature, dans un premier lieu, afin de mieux cerner cette notion de motivation. Comme, il sera question d'aborder la notion de la satisfaction qui est considérée comme étant indissociable de cette dernière. Dans un second lieu, il est question d'effectuer une enquête au sein de l'ENIEM de Tizi-Ouzou dont le motif est de prendre connaissance de l'état des lieux des pratiques motivationnelles et de leur place au sein de cette entreprise tout en faisant une liaison avec leur incidence sur le personnel de cette dernière.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, Motivation, Satisfaction, Entreprise Publique.

1. INTRODUCTION :

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de la motivation, du fait, qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX^{ème} siècle (DICTER, 1971, p.581). Cependant, nous sommes en mesure d'effectuer un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de la motivation au travail.

Ainsi, définir la motivation au travail relève du défi tant des avis, des opinions et des analyses. Les pratiques managériales divergent sur le sujet et son importance pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Il sera question dans notre papier de mettre en exergue la signification de cette notion afin de prendre davantage conscience de son importance au sein de l'entreprise et de mettre, notamment, en avant et en valeur son incidence sur le personnel de l'entreprise de manière générale et de l'entreprise publique de façon particulière.

Explicitement, pour mener à terme notre recherche nous préconisons la problématique suivante : Quelles sont les incidences de la politique de motivation sur l'incitation du personnel dans le travail ?

Pour apporter des réponses à cette problématique, nous supposons qu'une politique de motivation est indispensable au sein de toute entreprise, quelle soit privée ou publique et ce, à partir du moment où elle constitue un levier important de l'implication du personnel au sein de l'entreprise. Comme, nous estimons quelle a des retombés sur le bien-être du personnel au sein de cette dernière.

Au travers de cet ensemble d'interrogations et de suppositions, il sera question de mettre l'accent sur l'importance de la motivation sur l'implication du personnel dans le travail. Notamment, à l'ère de la concurrence et de la mondialisation qui incitent les entreprises à s'adapter au minimum (approche réactive) pour perdurer sur un marché ou même à anticiper (approche proactive) afin de tirer plus d'avantages à partir des gains à obtenir à travers la planification et l'anticipation. Autrement dit, l'ouverture économique en

Algérie s'est concrétisée, surtout, à travers la libéralisation du commerce extérieur qui constitue une dimension importante de l'insertion dans l'économie mondiale.

Ainsi, notre choix d'entreprise s'est porté sur l'ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) de Tizi-Ouzou qui est considérée comme un fleuron de l'industrie de l'électroménager et ce, à partir des années 1980. Mais, toutefois, depuis les années quatre vingt dix, grâce à l'ouverture et à la mobilité des facteurs, le marché algérien est inondé de toute sorte de produits émanant de pays étrangers. Tous les secteurs, pratiquement, sont touchés par la concurrence qu'elle soit directe ou indirecte. Le secteur de l'électroménager en est l'un des secteurs les plus touchés. Plusieurs marques étrangères (Samsung, Fagor, LG, Arthur Martin, Brandt, etc.) opèrent sur le marché algérien par l'offre de leurs produits. S'ajoutant aux marques nationales qui émergent et exercent sur le marché algérien (Frigor, Condor, Essalem, etc.). Ainsi, étant donné ces nouvelles données notre choix de cas est effectué. Ajoutant à cela le fait de la proximité de cette dernière et notre intérêt personnel à connaître et cerner les tensions internes (multiples journées de protestation des employés de cette dernière relayées par la presse nationale et locale) qu'elle connaît ses dernières années, surtout, et qui entravent son fonctionnement. Qui par ricochet, ont des incidences sur la satisfaction du personnel d'où, évidemment, l'objet de notre recherche.

Enfin, nous pouvons dire que dans ce travail, il sera question d'effectuer une revue de la littérature concernant notre objet de recherche afin de mieux réaliser notre étude qualitative et quantitative au sein de l'organisme choisi. Et au final, analyser nos données et déboucher sur des résultats qui peuvent constituer des pistes futures de la recherche.

2. CONCEPTS ET DEFINITIONS

Cet élément sera consacré à la réalisation d'une revue de la littérature, d'une part, où nous allons aborder la notion de la motivation dans l'entreprise tout en effectuant une typologie des motivations. D'autre part, nous allons traiter des différentes théories et courants de la motivation au travail.

Certes, il n'est pas concevable d'enfermer la notion de la motivation dans une seule définition. Néanmoins, il est question de faire appel aux définitions communes évoquées par les pionniers de ce domaine de recherche.

2.1. LES DIFFERENTES DEFINITIONS DE LA MOTIVATION

Dans cet élément, il sera question d'aborder un ensemble de définitions se rapportant à notre objet de la recherche.

2.1.1. Définition des classiques

Pour l'école classique la motivation constitue le résultat de la stimulation salariale. Ainsi, nous pouvons la représenter d'une manière plus simple par l'équation suivante : motivation = f (salaire). En l'occurrence, de manière, à ce que la motivation et le salaire sont corrélés positivement.

2.1.2. Définition de l'école des relations humaines

Ce courant est représenté par E. MAYO, F.HERZBERG, MC GREGOR et d'autres ajoutèrent une autre dimension motivationnelle, qui est liée aux relations sociales. De ce fait, nous obtenons l'équation suivante: motivation = f (salaire, relations sociales).

Ainsi, ces deux dimensions doivent agir simultanément dans le sens positif pour augmenter la motivation.

2.1.3. Définition de Robert FRANCES

R.FRANCES définit la motivation au travail comme étant « l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Plus précisément, la motivation est donc, la somme des attentes affectées de leur valence respective: motivation = $\sum A.V$ » (R. FRANCES, 1979, p.8).

Pour R. FRANCES les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et le type d'emploi. A titre d'illustration, les cadres vont accorder plus d'importance (grande valence) à des attentes du type : plus grande responsabilité dans l'entreprise, utilisation et développement de leurs propres capacités, alors que, l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible. Dans des emplois moins élevés et répertoriés dans la hiérarchie, les attentes affectées d'une grande valence seront, plutôt, du type intérêt de la tâche, de la reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire... etc.

2.1.4. Définition de VALLERAND & THILL

Ces deux psychologues contemporains (VALLERAND et THILL , 1993, p.18) lui octroient la définition suivante: « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement».

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer.

2.1.5. Définition de Patrice ROUSSEL

Parmi cet amas de définitions, il nous est semblé que celle de P. ROUSSEL est la plus convaincante et la plus représentative dont le contenu est comme suit (P. ROUSSEL, 1996, p.9): « la motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ».

Explicitement, il est judicieux de rappeler ici, même très brièvement, les grands courants théoriques de la motivation. Reprenant la taxinomie établie par KANFER pour laquelle ROUSSEL (2000) propose un regroupement selon trois principaux paradigmes :

- a. Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles tentent d'identifier les forces internes (personnelles) et externes (situationnelles) qui agissent comme stimulus. En l'occurrence, la théorie des besoins (A.MASLOW & HERZBERG), les théories de la

motivation intrinsèques et celles de la justice organisationnelle et de l'équité (RECOPE. M et al, 2010, p.2).

b. Les théories du choix cognitif tentent de répondre à la question du comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? Elles cherchent à comprendre comment les mécanismes de la motivation fonctionnent et quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations, dans le sens attendu par l'organisation.

c. Les théories plus récentes de l'autorégulation s'attachent à expliquer les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement.

2.2. LA TYPOLOGIE DE LA MOTIVATION

En termes de typologie, nous allons nous pencher sur les quatre types (E. MAIRE, 2004, p.24) les plus récurrents. Et qui vont être cités, respectivement, dans ce qui suit. Premièrement, nous allons évoquer la motivation finale qui est définie comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Deuxièmement, la motivation instrumentale pour laquelle l'importance majeure est accordée davantage au savoir-faire. Explicitement, ce type de motivation permet, plutôt, le développement de solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Et accordant, ainsi, peu d'importance aux résultats. Troisièmement, la motivation de survie qui est, considérée comme étant la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Dans le cas où, nous adoptons une motivation de survie nous faisant référence au fait, d'agir par nécessité. Ce propos de motivation de survie peut être évoqué à titre illustratif dans le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la fonction publique par exemple. Quatrièmement, la motivation obsessionnelle qui est perçue comme étant la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, à savoir, conduit à tous les sacrifices. Le but est considéré comme étant l'essentiel, mais devient une obsession.

2.3- LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Dans ce point, il est question de situer la notion de la motivation dans le monde du travail.

2.3.1. La motivation au travail

Après avoir défini le concept de la motivation, il sera question de le situer dans l'entreprise et dans le monde du travail.

Ainsi, J.M. PERETTI (1999) insiste sur le fait que les temps sont devenus difficiles pour la fonction des ressources humaines et que les critiques sont acerbes. C'est au début des années 1980, que la fonction du personnel s'est transformée en fonction des ressources humaines et que 85% des entreprises utilisent le titre de DRH (directeur des ressources humaines). Ce changement d'appellation est interprété comme étant un changement de perspective car dans la conception traditionnelle l'Homme est considéré comme une charge que l'entreprise supporte et non comme un capital et une richesse (élément créateur de valeur ajoutée/ nouvelle conception).

Cependant, l'intégration de la dimension des ressources humaines dans la stratégie de toute organisation est devenue plus qu'une nécessité, car ces dernières assurent des fonctions bien précises. Pour ce, les responsables des ressources humaines sont dans l'obligation, d'avoir une vision plus humaniste pour déterminer, ce qui doit être fait à court, à moyen et à long terme. En vue de conserver, d'améliorer la qualité des salariés, de solutionner leurs problèmes, de développer leurs compétences, de fixer des objectifs, de déterminer les ressources et les programmes nécessaires.

En réalité, dans le monde du management après la fonction de la planification SEKIOU et al (1998) font remarquer que la fonction d'organisation, sous entend, une répartition des tâches entre les employés comme elle cherche une amélioration des conditions de travail. Les responsables des ressources humaines ont la tâche de gérer le capital humain, de développer la motivation, de faire respecter les règles disciplinaires, d'effectuer les changements nécessaires (transfert, promotion, rétrogradation, gestion des carrières,...), de maintenir un climat stable dans l'entreprise, de favoriser les bonnes relations interpersonnelles...etc, en mettant en place un bon mécanisme de communication. Ce qui suppose, que les employés à leur tour, évaluent leurs contributions et rétributions comme ils portent un jugement sur la justice et l'équité de cette combinaison.

Explicitement, ils évaluent les avantages tirés de l'entreprise. C'est dans cette optique qu'abonde J.M.Peretti (1999), en avançant que la fonction des ressources humaines est le fait « de gérer, de développer les ressources humaines de l'organisation en assurant, à la fois, l'administration du personnel, les relations sociales, la communication, et l'évolution des besoins en homme » (SERUPIA SEMUHOZA. E, 2009, p.12). Ce qui nous amène, à comprendre que le sujet de la motivation des salariés s'inscrit dans la GRH .Et que cette dernière ne peut se concevoir sans la situer dans son environnement qui détermine, d'ailleurs, la motivation. Tout employé est motivé par un climat organisationnel, le problème fondamental et central consiste alors, à identifier les facteurs environnementaux susceptibles de relancer et de soutenir l'effort individuel.

3. LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE

Comme précité, à l'ère de la mondialisation et de la concurrence rude et intense, la notion de performance émerge et prend tout son sens. À l'heure actuelle, ce concept est souvent employé et son sens est renforcé lorsque nous parlons de la performance en entreprise. En effet, c'est l'objectif principal de toute entreprise. Explicitement, cette notion regroupe en son sein deux notions explicatives, à savoir, l'efficacité et l'efficience.

Cependant, pour P. GILBERT et M. CHARPENTIER (GILBERT et CHARPENTIER, 2004, pp.355-378) la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.

En effet, pour beaucoup d'auteurs à l'instar d'Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés. Les objectifs doivent être *SMART* (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalisables, dans le temps). Comme ils doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle permanent.

Ce concept est abordé pour nuancer l'importance de l'impact de la motivation du personnel sur l'implication de ce dernier et sa contribution à la réalisation de la performance à laquelle aspire l'entreprise et ce, à travers la productivité et l'implication du salarié. Mais pour aboutir à ce résultat, il faut, en contre partie, mettre à la disposition du salarié un ensemble de conditions et d'avantages qui vont constituer le stimulus de sa motivation.

4. PRESENTATION DU CONCEPT DE LA SATISFACTION

Plusieurs recherches menées entre 1970 et 1990 mettent la lumière sur les multiples facettes de ce concept. (ALVES et al, 2010, p.6) La satisfaction est un construit multidimensionnel. Ce courant de recherche révèle deux grandes dimensions de la satisfaction au travail. La première dimension souligne la satisfaction extrinsèque. Elle a trait aux facteurs organisationnels et elle traduit la relation entre le salarié et son entreprise. La seconde dimension traduit la satisfaction intrinsèque du salarié. Elle fait référence aux facteurs individuels et elle traduit la relation entre le salarié et les caractéristiques de son travail.

4.1. LA DEFINITION DE LOCKE

La théorie de la divergence de LOCKE s'est imposée comme le principal socle théorique pour conceptualiser la satisfaction au travail. Sous cet angle, la satisfaction résulte de l'adéquation entre la perception des différents aspects du travail, les valeurs, les besoins et les attentes que la personne porte à son travail.

4.2. LA DEFINITION DE ROUSSEL

Pour ROUSSEL (1996), la satisfaction au travail se définit à partir du niveau de la convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle tire des différentes facettes de son travail.

4.3. LA DEFINITION DE SPECTOR

SPECTOR (1997) définit la satisfaction comme le résultat de ce que les personnes ressentent face à leur emploi ou aux différents aspects de celui-ci. Pour certains travaux, il convient de distinguer la satisfaction liée à une attitude et la satisfaction liée à un état affectif. L'affect fait référence aux émotions ressenties dans le cadre du travail (exemple : humeurs positives ou négatives). L'attitude fait référence à l'évaluation du travail.

La satisfaction au travail est censée refléter l'évaluation, le jugement affectif et cognitif que porte un individu sur ses conditions d'emploi et sur son travail en lui-même. Dans le cadre de ce travail, il est question de mettre l'accent sur la dimension « attitude » de la satisfaction au travail. Cependant, une définition des trois concepts cités, nécessite, une définition plus claire, à savoir, l'émotion, l'affect et l'humeur.

Toutefois, même si cet ensemble de termes est utilisé de façon interchangeable dans la littérature organisationnelle, une mise au point relative à leur différence est indispensable. Comme il sera souligné dans ce qui suit à travers les travaux de (DELOBBE 2005, p. 197) dont nous citons :

a) L'affect est souvent utilisé comme un terme général qui inclut l'émotion et l'humeur. Il réfère de manière particulière soit, à un sentiment qui implique l'agréabilité ou la désagréabilité, au sens large du terme, à un trait de personnalité ou à une attitude.

b) Pour ce qui est de l'humeur. Elle réfère, plutôt, à un état affectif diffus, faible en intensité, de relativement longue durée, sans cause spécifique, avec une source antécédente inconnue.

c) Pour l'émotion, elle est définie comme étant un épisode dans le temps et qui induit à un changement visible dans le fonctionnement de l'organisme déclenché par un événement précis, qui peut être externe (comme les comportements d'autrui, un changement dans le courant des choses ou lors de la rencontre avec de nouveaux stimuli), ou internes (tels que les pensées, souvenirs ou sensations).

4.4. LA DEFINITION DE MEYSSONNIER & ROGER

MEYSSONNIER & ROGER (2006) soulignent, que ce concept de satisfaction, notamment, au travail est l'un de ceux qui sont les plus mobilisés en gestion des ressources humaines, surtout, dans son rôle supposé de médiateur entre, d'une part, les conditions de travail. Et d'autre part, les effets individuels et organisationnels.

4.5. LA DISTINCTION ENTRE LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION

Pour bien enlever cette nuance, nous reprendrons la définition de P.ROUSSEL et celle de R. FRANCES. Respectivement, la première fait référence au fait que la motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus, alors que la seconde, a pour objectif de garder le sens de l'attente et de valence.

4.6. COMPLEXITE DES INFLUENCES MOTIVATIONNELLES

La conduite humaine est perçue comme un phénomène complexe qui dispose de différents niveaux de profondeur. (SERUPIA, 2009, p. 13). Les stimulateurs de cette conduite ne sont pas uniques. Ses causes sont multiples et elles interviennent en système. D'ailleurs, les psychologues ont, souvent, tendance à appréhender le phénomène motivationnel avec une logique positive.

5. LA MOTIVATION AU SEIN DE L'ENIEM

Comme précité dans notre introduction pour mener à terme notre réflexion une enquête a été effectuée au sein de l'entreprise nationale des industries et de l'électroménager (ENIEM) de Tizi-Ouzou.

5.1. PRESENTATION DE L'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est une entreprise issue de la restructuration organique de SONELEC, société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique. Elle a été créée par le décret N°83-19 du 02/01/1983 (Documents internes) Depuis, l'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

5.2. L'EVOLUTION ET LES MISSIONS DE L'ENIEM

5.2.1. L'évolution de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) est l'un des plus grands et plus importants complexes industriels en Algérie. Il a été inauguré en juin 1977, et il est opérationnel jusqu'aujourd'hui, dont la production principale est :

- Réfrigérateur RPM et RGM ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04/05 feux ;
- Climatiseur type fenêtre et SPRIT SYSTEME ;
- Le combiné.

5.2.2. Les missions de l'ENIEM

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après vente.

L'ENIEM est organisée selon le schéma « staff and line » autour de ses activités principales à savoir : le froid, la cuisson, la climatisation, le lavage, le chauffage ; elles mêmes structurées en centre de profits.

5.3. ETAT DES LIEUX DE LA MOTIVATION AU SEIN DE L'ENIEM

Pour effectuer notre réflexion, il est question dans un premier temps de relater la procédure de la motivation avec les documents internes et selon le règlement intérieur de l'ENIEM. Dans un second temps, nous allons user des informations recueillies tout au long de nos entretiens et de notre questionnaire distribuer au sein de cette dernière.

Explicitement, pour inciter le travailleur à fournir un meilleur rendement, plus de rentabilité, d'être assidu et compétent, il faut le stimuler et l'encourager en lui procurant un environnement sain et un climat de travail favorable. A cet effet, l'ENIEM utilise plusieurs outils pour motiver ses salariés et dont nous pouvons citer les outils suivants :

-La rémunération : elle représente l'un des premiers buts d'un salarié et l'élément principal d'incitation et d'activation, sans elle, il est difficile de faire travailler un individu (Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, décembre, 1995). Pour une meilleure explication de l'état des lieux de cette dernière nous avons jugé utile de rapporter les articles qui se rapportent à cet outil.

L'Article 295 : le système de primes et indemnités, multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence :

La stimulation et l'encouragement avec comme objet l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;

Dans ce sens, il est question de souligner que dans sa motivation l'ENIEM use beaucoup plus des variables pécuniaires même si nous constatons une intégration de variables hors celles pécuniaires mais ceci tarde à se développer et à correspondre aux aspirations des salariés. À titre

d'exemples, les employés recherchent de meilleures conditions de travail en démarrant par la tenu requise à arriver à l'exigence de crèche pour leurs enfants et de moyens de transports confortables...etc. Pour mettre en avant nos principaux résultats nous allons procéder au traitement et à l'analyse des résultats de notre enquête.

5.4. LA PERCEPTION DE LA MOTIVATION AU SEIN DE L'ENIEM

5.4.1. Nature des postes occupés par les répondants

TABLEAU N°01: LES POSTES OCCUPES

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Exécution	43	61,4	61,4	61,4
	Maitrise	17	24,3	24,3	85,7
	Cadre	8	11,4	11,4	97,1
	Cadre supérieur	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins

Suite aux résultats de ce tableau, nous avons enregistré 61,4% de la CSP des agents d'exécution, ce nombre pourrait être justifié par le fait que la majorité des salariés de cette entreprise se trouvent au niveau du CAM vu le caractère industriel et les activités de cette dernière. Cependant, nous avons 24,3% en qualité d'agents de maitrise. Ensuite, 11,4% en qualité de cadres. Enfin, 2,9% en qualité de cadres supérieurs. Nous soulignons que plus nous grimpons dans le grade, moins le pourcentage est important et ce, dans un premier temps, du fait que c'est une suite logique relativement au nombre des salariés que nous retrouvons dans chaque CSP. Dans un deuxième temps, il peut être justifié par la disponibilité de la haute sphère de cette entreprise.

5.4.2. L'ancienneté des répondants

TABLEAU N°02 : L'ANCIENNETE DES REPONDANTS

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de1	6	8,6	8,6	8,6
	1-3	13	18,6	18,6	27,1
	3-6	11	15,7	15,7	42,9
	6-10	15	21,4	21,4	64,3
	10-20	3	4,3	4,3	68,6
	Plus de 20	22	31,4	31,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins.

Ce tableau présente l'ancienneté de chaque répondant. Dans ce sens, nous avons 4,3% (de 10-20 ans d'ancienneté). Ensuite, nous avons 8,6% pour les moins d'une année d'ancienneté et 15,7% pour ceux qui ont entre trois et six ans (3-6) de service. Nous avons 18,6% pour ceux qui ont entre une à trois années (1-3) de service. Comme nous avons enregistré 21,4% pour ceux qui ont entre six et dix ans (6-10) d'ancienneté. Enfin, nous

avons 31,4% pour ceux qui ont vingt ans (20) de service et plus. De cet ensemble de données, nous pouvons souligner que le personnel de l'ENIEM est plutôt âgé et ancien, ce qui pourrait contribuer à l'explication des résultats relatifs à la motivation ou à l'insatisfaction du personnel de cette dernière par la suite. Explicitement, en étant un salarié ancien au sein d'une entreprise donnée, ceci pourrait nous être plus utile à l'appréciation et à l'évaluation de notre motivation au sein d'une entreprise et de l'investissement, notamment, de cette dernière dans l'incitation de son personnel.

5.4.3. La communication comme « maillon fort » ou « maillon faible » de l'incitation

TABLEAU N°03: LE NIVEAU D'INFORMATION EN RAPPORT AVEC LES PROJETS DE L'ENTREPRISE

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide	Peu ou pas informé	32	45,7	45,7	45,7
	Moyennement informé	32	45,7	45,7	91,4
	Bien informé	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins.

Suite aux données de ce tableau, nous avons recensé 8,6% de la population qui est bien informée par rapport aux projets de l'entreprise. Pour la population peu ou pas informée ainsi que celle qui est moyennement informée, elles sont ex éco avec 45,7% chacune, ce qui peut être traduit par un manque de communication et de circulation de l'information au sein de cette entreprise. Toutefois, la communication est un problème majeur au sein de l'entreprise car suite à nos différents déplacements nous avons constaté, qu'il ya un vrai faussé entre ceux qui sont au sommet de la hiérarchie et les subordonnés, et bien plus, même au niveau du complexe d'appareils ménagers (CAM), nous avons relevé ce manque de communication entre le personnel des ateliers et les responsables des unités sur place. Ce qui constitue au final un maillon faible dans la motivation du personnel. Ainsi, nous recommandons à l'entreprise d'être à l'écoute de son personnel (Paradoxalement, les salariés ont soulevé un point qui a attiré notre attention, à savoir, que dans les années 1980 au sein de cette entreprise, il y avait un journal appelé le « lien » qui informait tout le monde sur toute l'actualité de l'entreprise. Chose qui doit être développée, au fur et à mesure, et non négligée ou même supprimée), de l'accompagner afin d'être en mesure de mieux le connaître et de l'inciter convenablement afin qu'il adhère au fonctionnement et à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en s'épanouissant professionnellement et pourquoi pas personnellement aussi, du fait, qu'une relation entre les deux pourrait être démontrée.

5.4.4. Absentéisme au sein de l'entreprise par rapport à son mode de GRH et de satisfaction

TABLEAU N°04: ABSENTEISME AU SEIN DE L'ENTREPRISE

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	Ne sais pas	4	5,7	5,7	5,7
	Normal ou	56	80,0	80,0	85,7

	fiable				
	Très important	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins.

Des résultats de ce tableau, nous avons 5,7% se sont abstenus à l'émission d'un avis. Par contre, nous avons 14,3% qui estiment que l'absentéisme est très important. Puis, nous avons 80,0% qui estiment que l'absentéisme est normal ou faible car il y a en contre partie des retenues sur le salaire. Sachant que les salariés sont sensibles à ce point, ce qui pourrait confirmer l'hypothèse, que l'aspect financier compte beaucoup pour les salariés (élément important de la motivation mais qui n'est pas le seul).

5.4.5. Motivation par le salaire

TABLEAU N°05: LE NIVEAU DE MOTIVATION PAR LE SALAIRE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	41	58,6	58,6	58,6
	Oui	29	41,4	41,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins.

La motivation selon le personnel n'est pas seulement financière. Certes, l'aspect financier constitue l'un des outils principaux de la motivation mais avec le progrès technologique, l'ouverture des frontières et l'investissement des Hommes dans les études supérieures leurs exigences connaissent une progression continue et la rémunération n'est que l'un des outils de leur motivation. Suite à ce tableau, nous avons 41,4% pour qui la motivation est purement financière, contre, 58,6% pour qui la motivation a un autre caractère que le caractère pécuniaire (référence faite, de plus en plus, à l'intérêt du poste pour l'individu et le cadre (conditions) de travail de manière générale). Dans ce sens, nous déduisons que le salarié d'aujourd'hui, certes, accorde de l'importance à l'aspect financier en guise de motivation au sein de son travail mais ses aspirations pour de meilleures conditions demeurent plus marquantes dans sa quête du travail et dans le maintien de ce dernier.

6. CONCLUSION

L'évolution des attentes des salariés est plus complexe à appréhender. Actuellement, la relation entre l'individu et l'entreprise change de nature. Le taux de fidélité diminue pour la plupart des catégories de salariés et plus particulièrement pour les jeunes. Le recrutement d'un jeune diplômé coûte cher à l'entreprise, et son départ entraîne une perte sèche. Les salariés ne sont plus prêts à s'investir corps et âme dans l'entreprise. Ils sont toujours, en attente, d'autres modes de fonctionnement. Ce qui entraîne l'état d'émergence du salarié opportuniste à la recherche de la situation professionnelle la plus en adéquation avec ses aspirations du moment. Le travail des ressources humaines commence par l'écoute des individus et de leurs attentes. En effet, comment pouvons-nous communiquer avec les salariés, si nous ignorons ce qu'ils pensent et ce qu'ils

attendent effectivement de l'entreprise en retour de leur engagement ? Les enquêtes sociales peuvent être la solution. Toutefois, à travers ces dernières, l'entreprise pourrait s'informer sur les éléments de la satisfaction et de la motivation de ses salariés et faire en sorte de les intégrer afin que les deux parties soient gagnantes, et ce, en conciliant les objectifs de l'entreprise avec ceux des employés. Mais avec les évolutions internes et externes, ajoutées à l'exigence continue des individus, ceci reste l'un des défis majeurs pour toute entreprise. Surtout, pour disposer de la qualité et de la quantité de la ressource humaine voulues pour assurer son exercice et son atteinte de la finalité assignée au préalable.

Cependant, comme ça a été démontré tout au long de notre étude nous pouvons avancer qu'une politique de motivation est indispensable au sein de toute entreprise et au sein de l'ENIEM en particulier, vu le caractère économique et social de l'entreprise. Et ce, afin d'inciter et d'impliquer davantage le personnel. D'ailleurs, pour l'article 295 un intérêt particulier est accordé à la stimulation et à l'encouragement avec comme objet d'amélioration les performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité. Mais, par ailleurs, suite aux réponses de nos répondants, certes, elle fournit des efforts mais du chemin reste à parcourir, afin de satisfaire et de motiver de manière continue le personnel.

Toutefois, notre première hypothèse est confirmée du fait de la nécessité d'instaurer une politique de motivation dans toute entreprise et qui doit être, au fur et à mesure, compatible avec les exigences du personnel. Pour la deuxième hypothèse, nous soulignons qu'une politique de motivation a des retombées positives sur le bien être du personnel et son implication, surtout, si elle est équitable. Enfin, pour ce qui est de la motivation et de la satisfaction, nous pouvons conclure qu'elles diffèrent d'un individu à un autre, de par sa personnalité, ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun dispose d'un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise de trouver cet ensemble requis et convoité afin d'être en mesure de motiver son personnel et d'atteindre les objectifs assignés.

BIBLIOGRAPHIE

1. **ALVES S, GOSSE B, PRIMONT P**, La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences». In *XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo*, 2010.
2. **DELOBBE. N, HERBBACH. O, LACAZE. D, MIGNONAC. K**, *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, évolution au travail, socialisation organisationnelle*. Ed. De Boeck, Paris, 2005.
3. **DICHTER. E**, *Motivation et comportement humain*». Ed. C/M publi-union, Paris, 1971.
4. **ENIEM, (1995)**. Convention collective de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager. Document interne, Tizi-Ouzou.
5. **ENIEM, (1996)**. Règlement intérieur. Document interne, Tizi-Ouzou.
6. **FRANCES. R.**, *Motivation et efficacité*. Ed. Mardaga, Paris, 1979.
7. **GILBERT P, CHARPENTIER M**, Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes . In *Actes de colloques AGRH, 2004*.

8. **MAIRE. E ET, DUBOST. M**, *Les clés de la performance*. Ed. Démos, Paris, 2004.
9. **NGUYEN V, CHARLES-HENRI B.**, Implication, Engagement, Enracinement et Intention de Départ des Jeunes Cadres : Une Relation Ambigüe». In *XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo*, 2010.
10. **RECOPE. M et AL.**, L'engagement des acteurs dans un projet : motivation déclarée ou mobilisation en situation ? Le cas des expéditions polaires». In *XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/ Saint-Malo*; 2010.
11. **ROUSSEL. P**, *Rémunération motivation et satisfaction au travail* .Ed. Economica, Paris, 1996.
12. **SERUPIA SEMUHOZA. E**, *Théorie de la motivation*. Ed. l'Harmattan, Paris, 2009.
13. **VALLERAND R.J. ET THILL.**, *Introduction au concept de motivation*. Ed. Études Vivantes-Vigot, Laval (Québec), 1993.