

Les facteurs de satisfaction et les facteurs de motivation : quatre facteurs déterminant le rendement des travailleurs

Satisfaction Factors and Motivation Factors: Four Factors Determining Worker Performance

FEKIR Souhil*

Institut national de la poste et des technologies de l'information et de la communication Eucalyptus, Alger, souhil111@yahoo.com.

Reçu le :15/05/2021

Accepté le :30/05/2021

Publié le :30/06/2021

Résumé:

Cette étude identifie les facteurs influençant le rendement des employés et les classifie selon leur importance. Un questionnaire comprenant 18 questions de type Likert, et 06 questions liées aux données personnelles, a été administré par Internet. L'étude a permis d'obtenir un Alpha de Cronbach de 0,93. L'analyse factorielle exploratoire a permis d'identifier 04 facteurs, à savoir 1) la récompense indirecte, 2) la récompense directe, 3) la motivation par le groupe et 4) la motivation par la participation. La moyenne générale est de 2.45/4. Ces résultats ont confirmé la diversité des éléments influençant le rendement des employés, afin d'augmenter leur rendement.

Mots-clés : facteurs, motivation, satisfaction, rendement, travailleur.

Abstract:

This study identifies the factors influencing employee performance and classifies them according to their importance. A questionnaire with 18 Likert-type questions, and 06 questions related to personal data, was administered via the Internet. The study yielded a Cronbach's Alpha of 0.93. The exploratory factor analysis identified 04 factors, namely 1) indirect reward, 2) direct reward, 3) motivation by the group and 4) motivation by participation. The overall average is 2.45 / 4. These results confirmed the diversity of factors influencing employee performance, thing permit to increase their performance.

Keywords: Factors, motivation, satisfaction, performance, worker.

*** FEKIR Souhil**

1. Introduction:

Etant donné que la ressource humaine demeure l'un des facteurs clés de succès dans les stratégies des organisations, déterminant leur succès, ou leur échec, elle a fait l'objet de plusieurs études et recherches scientifiques. Ces travaux de recherche ont eu pour objectif l'analyse des besoins des employés et la détermination des facteurs qui sont sensés améliorer leur rendement. Plusieurs théories ont été émises depuis l'Organisation Scientifique du Travail (Taylor, 1856 – 1915, et Fayol 1841-1925), l'école des relations humaines (Elton Mayo, 1880-1949), la pyramide de Maslow (1908-1970),...et qui ont définis et catégorisé ces facteurs selon différents critères. Ces études cernent, en réalité, des facteurs financiers et des facteurs non financiers ou psychologiques. La présente étude tente de confirmer cette distinction en premier lieu, tout en supposant une interaction entre ces facteurs, et de déterminer le niveau de satisfaction et de motivation des employés, en second lieu. Cela permettra aux entreprises de mieux cerner les besoins de leurs employés selon leur impact, et de les utiliser dans leurs stratégies des ressources humaines. du sujet.

2. Concepts et théories :

2.1 Les concepts :

Nous définissons d'abord les facteurs de satisfaction comme tout facteur matériel – par nature (ex : le salaire) ou selon leurs conséquences (ex : promotion) - susceptible d'influencer positivement le comportement des employés, avec plein gré. Les facteurs de motivation sont des facteurs qui ont le même objectif que celui du premier groupe mais qui ne sont pas de nature financière et n'ont pas des conséquences financières.

Pour ce faire, nous avons défini 18 questions, influencé par les différentes théories sus citées, et 06 correspondant aux données personnelles.

2.2 Les théories :

La théorie de Maslow (1943) ayant défini deux grandes catégories : des éléments physiologiques (satisfaction) qui regroupent les besoins physiologiques et ceux de la sécurité, et les besoins psychologiques (motivation) qui regroupent les besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation. Cette théorie représente l'une des bases de ce travail de recherche. Cependant, d'autres théories nous ont permis de développer notre recherche à travers les différents besoins et facteurs qu'elles présentent, ainsi que le mécanisme de motivation :

Porter et Lawler (la théorie des attentes) ont défini un modèle qui explique le mécanisme de la motivation des employés et l'effet de la satisfaction sur la motivation.

Herzberg a distingué entre les facteurs d'hygiène (extrinsèques) qui concernent essentiellement l'environnement du travail, et les facteurs moteurs (intrinsèques) qui concernent le contenu du travail, indépendamment des gratifications matérielles (Nicole et al. 1997). Cependant, nous constatons que cette théorie n'a pas pris en considération les conséquences des facteurs dans sa catégorisation où on trouve des facteurs considérés comme des facteurs de motivation (intrinsèque) le moment où ils permettent au travailleur d'acquérir plus de gains financiers (ex : l'avancement de carrière).

3. Le Minnesota Satisfaction Questionnaire :

3.1. Historique :

En 1967, le MSQ -Minnesota Satisfaction Questionnaire- (Hirschfeld RR., 2000), un outil de mesure de la satisfaction au travail fut développé par Weiss et al. et qui inclut dans sa version courte 20 questions représentant deux facteurs, les facteurs de satisfaction intrinsèques et les facteurs de satisfaction extrinsèques. Cette théorie ne prend pas aussi en considération les conséquences des facteurs. Nous notons ici que nous n'avons trouvé aucun travail de recherche qui tient compte de ce volet (les conséquences de facteurs), et les travaux se limitent à la catégorisation selon la nature des facteurs.

3.2. Le MSQ et notre recherche :

Quant à notre travail de recherche, nous nous appuyons sur les différentes théories de la satisfaction et de motivation et les différents facteurs les constituants, et particulièrement sur le MSQ, afin de définir deux catégories de facteurs qui peuvent expliquer et orienter le comportement organisationnel des individus : les facteurs financiers les facteurs non financiers, selon leur nature et selon leurs conséquences.

4. Méthodes et Matériels :

4.1 Méthodologie :

Notre questionnaire a été développé en se basant principalement sur la littérature (théories sus citées) et l'observation du terrain traduisant ainsi les diverses attentes des employés et en particulier celles les plus importantes à leur regard. Il vise principalement à répondre à la question : Comment peut-on améliorer le rendement des employés et leur implication ? Cette question nous aboutit à se poser la question suivante : quels sont les facteurs qui sont sensés influencer le rendement des employés et quels en sont les plus importants? Et comment les catégoriser ?

La littérature représente la source principale de notre questionnaire. L'observation du terrain nous a permis de définir les principaux facteurs et cela d'après leurs attentes exprimés. Ces dernières concernent notamment le salaire, l'avancement et l'implication.

L'identification des facteurs est suivie par l'élaboration du questionnaire comme suite logique. Le format du questionnaire est inspiré des questionnaires utilisant l'échelle du type Likert avec une échelle composé de quatre (04) niveaux (pas du tout d'accord, peu d'accord, d'accord, tout à fait d'accord), et des questions relativement courtes.

Le questionnaire a fait l'objet d'une correction et d'une validation d'un spécialiste en Ressources Humaines, et la dernière version a fait l'objet d'un test auprès d'un nombre réduit d'employés.

Ce dernier, regroupe dix-huit (18) variables mesurant la satisfaction et la motivation, dont huit (08) concernent la satisfaction (annexe, tableau 1).

4.2 Analyses statistiques :

Le questionnaire a été administré par Internet (voie électronique). Le participant à cette recherche répond en cochant sur les cases qui conviennent existant sur le formulaire (en ligne).

Nous avons obtenu un nombre de réponse s'élevant à 54, ce qui nous permet de procéder à notre analyse (méthodes adoptée pour les petits échantillons). Un nombre restreint peut être considéré dans certaines conditions (Tabachnick G.B. and Linda S. F, 2006).

Les réponses ont été soumises au traitement statistique descriptif à travers le calcul de la moyenne générale, en premier lieu, et qui correspond à la satisfaction et la motivation des employés. Nous avons procédé, par la suite, au traitement statistique plus avancé incluant : l'analyse de la consistance interne, l'analyse des corrélations (méthode de Pearson), et finalement l'analyse factorielle exploratoire.

L'analyse de la consistance interne a été mesurée avec Alpha de Cronbach pour l'ensemble des questions.

L'analyse factorielle exploratoire permet de réduire le nombre d'observations en facilitant l'analyse, et en regroupant l'ensemble des variables –ou questions- (dites manifestes) en un nombre très réduits de facteurs dits variables latentes (les 04 facteurs dans notre cas, tableau 02, annexe 2). Elle permet aussi de mettre en évidence les corrélations entre ces derniers. L'extraction était faite selon la méthode des composantes principales et la rotation selon la méthode oblique (*Oblimin*) qui suppose l'existence d'une interaction entre les différents facteurs (plus fiables pour les études en sciences humaines et sociales). Les coefficients correspondant à chaque variable manifeste qui sont au-dessous de 0.4 n'ont pas été pris en considération.

5. Résultats et Discussion:

Les caractéristiques de l'échantillon :

Les taux global de réponses est de 54 réponse. L'échantillon final est composé de :

- 30% de participant appartenant au secteur de production et 70 % appartenant au secteur des services.
- 51% des répondants appartenant à la catégorie d'âge 18-30, et 49% à la catégorie 31-50ans.
- 13% ont un niveau inférieur au bac, 33% ont un niveau universitaire (graduation), et 54% sont post graduées.
- 51% ont donné leurs adresses électroniques (E-mail).
- 77% des répondants sont de nationalité algérienne, 21% française et 2% anglaise.
- 25% ont donné des commentaires.
- 50% sont des cadres d'entreprises, 15% des cadres supérieures, 20% exécutant, et 15% maitrises.

Les Résultats Psychométriques de l'échelle ont démontré que L'Alpha de Cronbach mesurant la consistance interne est de 0,93 pour l'ensemble des questions. L'analyse factorielle exploratoire (extraction en composantes principales) a permis de déterminer 04 facteurs : la récompense indirecte, la récompense directe, la motivation par le groupe, et finalement la motivation par la participation. L'indice KMO est de 0,82 avec signification de Bartlett 0,000. Le tableau 2 (annexe, tableau 2) représente la distribution des items selon les 04 facteurs.

Les facteurs de satisfaction et les facteurs de motivation : quatre facteurs déterminant le rendement des travailleurs

Les résultats de cette analyse nous permettent de présenter le modèle de la recherche (annexe, figure).

La comparaison des moyennes des quatre facteurs basés sur le critère pays regroupant l'Algérie, la France et l'Angleterre, a démontré que l'Angleterre est plus avancée dans l'ensemble des facteurs, vient par la suite la France, puis l'Algérie.

Les résultats ont démontré aussi que la diversité des tranches d'âges n'a de signification que sur les récompenses indirectes ; la différence du niveau d'instruction n'a pas d'effet sur les réponses (sur le niveau satisfaction et de motivation) ; la citation des e-mails par les répondants est reliée à la motivation par le groupe (analyse des moyenne- Anova).

Les résultats de l'analyse de la consistance avec Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 démontrent que celle-ci est suffisamment élevée pour supporter la validité de l'instrument. L'analyse factorielle exploratoire a permis de distinguer clairement 04 facteurs -expliquant 61 % de la variance totale, à savoir deux facteurs financiers : récompense directe et récompense indirecte, et deux facteurs non financiers : motivation par le groupe et motivation par la participation.

Les récompenses directes et indirectes sont liée en réalité aux facteurs –ou besoins- de nature financière ; la motivation par l'implication et la motivation par le groupe représentent des facteurs non financiers (selon leur nature et selon leur conséquences sur l'employé).

Les récompenses directes regroupent des éléments des récompenses qui sont directement observable (salaire, et autre indemnités) ; les récompenses indirectes regroupent des éléments de récompense qui ne sont pas directement observées mais qui ont des conséquences financières (Un avancement de carrière, affectation selon le domaine de maîtrise,...).

L'implication inclut des éléments liés à la participation des employés au développement de l'entreprise. Le groupe inclut des éléments liés à l'esprit de groupe de travail et ses conséquences -la solidarité face aux menaces externes.

Cette distinction entre les quatre facteurs confirme les hypothèses de recherche consistant à catégoriser les besoins des employés en besoins financiers et besoins non financiers, en fonction de leur nature et en fonction de leurs conséquences. Cela peut nous aider à comprendre la manière dont les employés expriment leurs besoins et l'influence exercés entre ces derniers -où le second groupe (non financier) ne peut être séparé du second (financier).

L'effet du variable pays observé sur les réponses démontre que les travailleurs de l'Angleterre sont les plus satisfait et plus motivés, vient par la suite ceux de la France, et finalement ceux de l'Algérie. Ces résultats reflètent la réalité du terrain (annexe, tableau 3 : comparatif des moyennes).

Cette diversité de pays nous a permis de mesurer la satisfaction des employés appartenant à trois cultures différentes anglo-saxonne, francophone et algérienne.

Comme toute recherche, ce travail contient un certain nombre de limites qui peuvent biaiser les résultats. L'échantillon, bien qu'il reflète fortement la réalité du terrain, reste petit, notamment pour l'analyse factorielle.

Le questionnaire ne contient pas l'ensemble des éléments déterminant le rendement des collaborateurs au sein des organisations, mais il se limite à ceux qui ont souvent l'impact le plus important.

Dans le cadre de l'implication managériale, notre étude confirme que la distinction entre différents types de facteurs qui sont sensés influencer le rendement des employés est certaine. Elle met clairement en évidence la différence entre les facteurs financiers et les facteurs non financiers (selon leur nature et selon leurs conséquences sur l'employé), ce qui permet de comprendre la manière avec laquelle les travailleurs expriment leurs besoins, et la nature et l'importance des différentes catégories de facteurs sur le rendement des travailleurs.

Ces résultats, de part leur impact sur la gestion des collaborateurs au sein des entreprises, permettent aux managers de mieux comprendre et gérer les besoins de leurs collaborateurs tout en prenant en considération la différence entre les besoins financiers et les besoins non financiers et la liaison existant entre eux.

6. Conclusion:

Cette étude a examiné la distinction entre les facteurs financiers correspondant aux besoins physiologiques des collaborateurs et les facteurs non financiers concernant les besoins psychologiques de cette catégorie. Les hypothèses allant dans ce sens, ont été confirmées ainsi que l'interaction entre ces derniers.

Ces résultats peuvent assister les gestionnaires de ressources humaines dans leur stratégie via la hiérarchisation des facteurs selon leur degré d'importance, nature et conséquences.

7. Liste Bibliographique:

• Livres :

ADAMS, J.S. (1965), Inequity in social exchange , In L. Berkowitz, *Advances –Experimental Social Psychology*, vol. 2, New York: Academic Press, USA.

BYRNE, B.M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* , Edition: Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey, USA.

GREEN, J. (2000), *Job satisfaction of community college chairpersons*. Unpublished doctoral Dissertation, Edition : Virginia Polytechnic and State University, Blacksburg, VA . Herzberg (1959), USA.

HERZBERG, F. (1975), *Le travail et la nature de l’homme* , Edition : Enterprise modern, Paris.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R., & CAPWELL, D. (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion*, Edition : Psychological Services of Pittsburgh, Pittsburgh.

LOCKE E. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, Edition : In Dunnette, M.D.’ *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, USA.

MASLOW, A. (1943) *A theory of human motivation*, *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.

MAYO E. (1933) , *The human problems of an industrial civilization*. Edition: MacMillan, New York.

MCCLELLAND, D. (1964), *Organizational patterns of managerial job attitudes*, Edition: American foundation of management research, New York.

QUINN, R. P., STAINES, G. L., & MCCULLOUGH, M. R. (1974), *Job satisfaction: Is there a trend?*, *Manpower Research Monograph No. 30*, U.S. Department of Labor, Washington, DC: Government Printing Office.

• Thèses:

MILLER, N. J., *A description of secondary school principals in Minnesota and their job satisfaction*, An authorized facsimile of an unpublished doctoral dissertation (University of North Dakota, Grand Forks, 1985), Ann Arbor, MI: University Microfilms International. In Waskiewicz, S.P. (1999). *Variables that contribute to job satisfaction of secondary school principals*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic and State University, Blacksburg, VA, (1985).

• Article du Journal :

ANDERSON, J. AND S. GERBING (1988), *Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Twostep Approach*, *Psychological Bulletin*, vol. 103, no 3, p. 411-423.

BOLLEN, K. A. (1989), *A new incremental fit index for general structural equation models*, *Sociological Methods and Research*, vol. 17, p. 303-316.

BROWN, M., HOHENSIL, T.H., & BROWN, D. (1998), *School Psychologists’ job satisfaction in the USA: A national study*, *School Psychology International Journal*, vol.19, no 1, p. 79-89.

BROWNE, M. W. & CUDECK, R. (1993), Alternative ways of assessing model fit., In: Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. p. 136–162. Beverly Hills, CA: Sage.

DERLIN, R., & SCHNEIDER, G. T. (1994), Understanding job satisfaction: Principals and teachers, urban and suburban' *Urban Education*, vol. 29, no 1, p. 63-68.

DIDELLON, L. & VALETTE, F. (1996), L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équation structurelles: présentation et recommandations d'usage. , *Actes des 13èmes journées nationales des IAE*, Tome 2, Toulouse.

HIRSCHFELD R.R. (2000), Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference, *Educ Psychol Measure*, vol. 60, p. 255–270.

HOMBURG, CH., BAUMGARTNER H. (1995), Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, vol. 17, no 3, p. 162-176; (nochmals abgedruckt in: Hildebrandt, L., Homburg, Ch. (1998, Hrsg.), *Die Kausalanalyse*, 343-369, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart).

HU & BENTLER. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Coventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, vol. 6 no 1, p. 1-55.

HULIN, C. L., SMITH, P. C. (1965), A linear model of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, no 3, p. 209-216, L. Didellon & P. Valette-Florence (1996), p. 112.

MARSH, H. W., BALLA, J. R., & HAU, K. T. (1996), An evaluation of incremental fit indexes: A clarification of mathematical and empirical properties., In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling techniques*, p. 315-353, Mahwah , NJ : Lawrence Erlbaum.

MAYNARD, M. (1986) , Measuring work and support network satisfaction, *Journal of Employment Counseling*, vol. 23, p. 9-19.

Les facteurs de satisfaction et les facteurs de motivation : quatre facteurs déterminant le rendement des travailleurs

8. Annexes :

1 - Tableau1 : le questionnaire (Question : votre entreprise vous permet/assure) :

N°	Questions	Pas du Tout D'accord	Peu d'accord	D'accord	Tout à fait D'accord
A/ Facteurs financiers :					
1	Une rémunération suivant le rendement réel				
2	Un salaire satisfaisant				
3	Des primes de rendements satisfaisantes				
4	Des conditions de travail pertinentes				
5	Une évolution de carrière pertinente				
6	Un avancement selon le diplôme				
7	Un avancement selon l'expérience				
8	Une affectation selon le domaine de maîtrise				
9	Une richesse et variété des tâches				
B/ Facteurs non financiers :					
10	De mieux cerner vos besoins actuels				
11	De mieux cerner vos besoins futurs et attentes				
12	De vous impliquer à la gestion de l'entreprise				
13	De vous impliquer dans la définition des objectifs				
14	De vous impliquer dans l'acquisition des informations externes				
15	De vous impliquer dans l'acquisition des informations internes				
16	Une culture de groupe				
17	Solidarité efficace faisant face à la concurrence				
18	Une reconnaissance considérable				
19	Un groupe de travail agréable				

Source : auteur

Factor loading of items	Facteurs			
	1	2	3	4

2- Tableau 2: de Factor loading of items

Les facteurs de satisfaction et les facteurs de motivation : quatre facteurs déterminant le rendement des travailleurs

A/ Facteurs de récompense indirecte 1. Un avancement de carrière selon l'expérience 2. Un avancement de carrière selon le diplôme 3. Une variété et une richesse des tâches 4. De mieux cerner vos besoins actuels 5. De mieux cerner vos besoins futurs et attentes 6. Une affectation selon les compétences (domaine de maîtrise) 7. Une évolution de carrière pertinente (d'après vos attentes)	0,887 0,841 0,802 0,686 0,672 0,634 0,589		
B/ Facteurs de récompense directe 8. Des primes de rendement satisfaisantes 9. Un salaire satisfaisant 10. Une rémunération suivant le rendement réel		0,870 0,700 0,698	
C/ Facteurs de motivation par le groupe 11. Une culture de groupe 12. Un groupe de travail agréable 13. Une solidarité efficace faisant face à la concurrence		0,782 0,758 0,522	
D/ Facteurs De motivation par l'implication 14. De vous impliquer à la gestion de l'entreprise 15. De vous impliquer dans la définition des objectifs 16. De vous impliquer dans l'acquisition des informations externes (concurrents, fournisseurs, clients, opportunités...) 17. De vous impliquer dans l'acquisition des informations internes			0,891 0,896 0,878

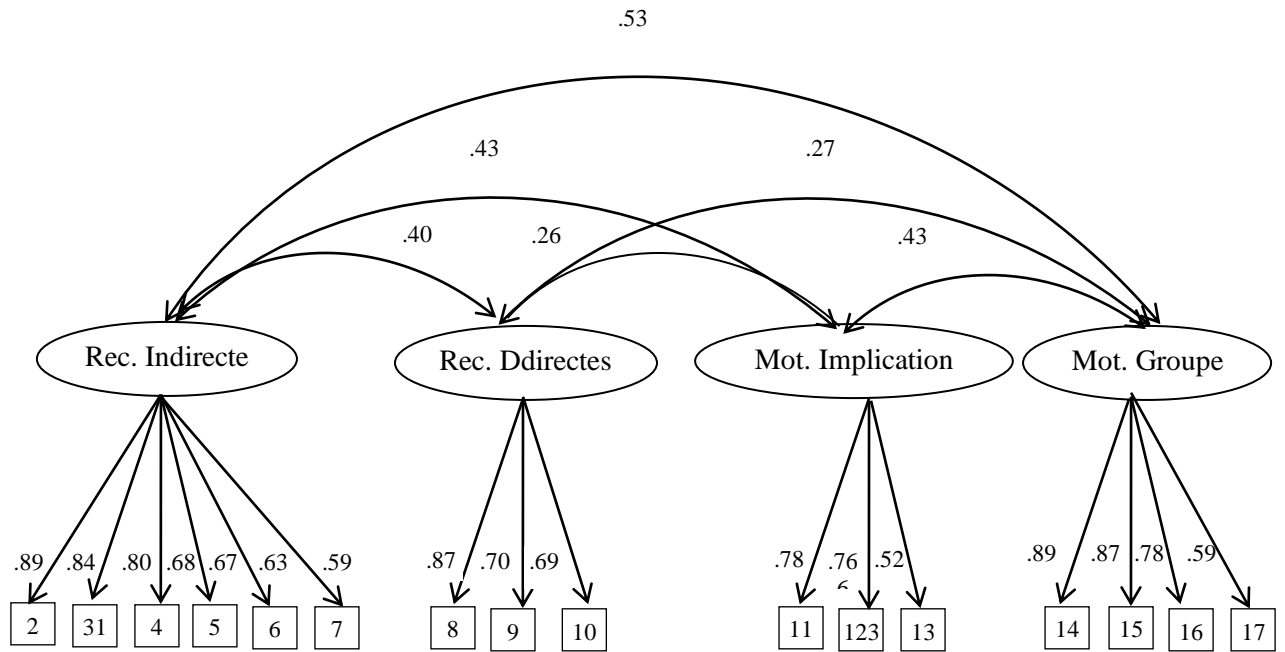
Source : Analyse statistiques (analyse factorielle exploratoire – AFE ; auteur)

3- Tableau 3 : comparatif des moyennes

PAYS		REC.DIR	REC.INDIR	IMPLIC	GROUP
Algérie	Moyenne	1,9378	1,9921	2,0952	1,8373
	N	42	42	42	42
	Ecart-type	0,63358	0,80138	0,73358	0,65564
Angleterre	Moyenne	2,5714	2	2,6667	2,75
	N	1	1	1	1
	Ecart-type
France	Moyenne	2,539	2,1818	2,5152	2,4318
	N	11	11	11	11
	Ecart-type	0,62054	0,63881	0,7798	0,62341
Total	Moyenne	2,072	2,0309	2,1914	1,9753
	N	54	54	54	54
	Ecart-type	0,6689	0,76141	0,75124	0,68959

Source: analyses statistiques (auteur).

4- Figure : le modèle de la recherche



Source : analyse statistique - équation structurelle (Structural Equation Modeling - SEM).