

La motivation au travail- Cas : SONATRACH

BEDAD Fouzia*, BELGOUM Farid**

Résumé : *L'objectif de cette étude est celui de donner un aperçu sur les notions de motivations des travailleurs dans l'entreprise et sur les facteurs favorisant cette motivation qui varie dans le temps : sélection ergonomie dans le travail, stimulants financiers, reconnaissance du travail par les responsables hiérarchiques, apprentissage, recyclage et formation, processus de participation aux objectifs fixés, mobilisation des ressources humaines, influence de l'environnement sur la compétence de l'employé,...*

La mobilisation du travailleur autour des objectifs de l'entreprise SONATRACH garantit le succès de cette entreprise dans son domaine d'activité et sur le marché. Cette mobilisation doit être bien pensée et bien adaptée aux attentes des travailleurs.

Mots clés : *Motivation, réussite d'entreprise, avantage concurrentiel, gestion des ressources humaines et performance collectives.*

1. Introduction

Le concept de motivation prend une place très importante dans l'entreprise moderne car il semble, à la fois, le facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec de tel ou tel mode de management dans l'entreprise, qui permettrait de conquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché; mais aussi la clé d'une bonne gestion des ressources humaines. La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun. En suite de nombreuses études ont vu le jour, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations.

Le salarié recherche un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Face à cette évolution des comportements, les entreprises se doivent désormais d'intégrer cette nouvelle donne dans la gestion des relations sociales. Car les paramètres de notation des entreprises changent également. Leurs résultats s'apprécient de plus en plus dans une approche de développement durable, où les critères sociaux, notamment, tiennent une place réaffirmée.

* Doctorante, Université de Tlemcen, E-mail : fouzia_bedad@yahoo.fr

** Enseignant, Université d'Oran, E-mail : faridbl@yahoo.fr

La fonction RH doit donc adopter une approche davantage marketing qui part dorénavant des besoins et des attentes des salariés. Mieux les connaître pour satisfaire leurs attentes – en phase avec les besoins de l'entreprise. La performance ne peut s'obtenir que par la motivation réelle et organisée du capital humain de l'entreprise. Car, la compétitivité repose essentiellement sur l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de leur entreprise.

Notre problématique cherche à répondre à la question suivante : **Quels sont les facteurs influençant la motivation des salariés au niveau de la Sonatrach avale de la willaya d'Oran ?**

Notre démarche d'analyse repose sur une étude descriptive pour définir les concepts de base de notre article et une étude analytique basée sur un questionnaire distribué sur un échantillon des salariés.

2. Les fondements de motivation

Le concept de motivation est passé par plusieurs changements afin d'arriver à sa définition actuelle. Dans ce chapitre, nous allons observer différentes approches afin d'expliquer la motivation de l'homme au travail. Nous pouvons retenir principalement l'aspect d'équilibre dynamique entre trois facteurs déterminants, soit l'individu (l'homme), la tâche (le travail) et l'organisation (l'entreprise).

C'est donc à partir de cet axe qu'il faudrait orienter notre attention pour saisir la dynamique originelle de la motivation au travail. L'organisation ou le noyau social ne contribuerait en fait qu'à donner un certain relief à cette dynamique. Elle composerait l'environnement interactif, mais complémentaire à la relation de base.

3. L'historique de motivation

3.1. la motivation économique (1900-1925)

Dans cette première période, avec la naissance du behaviorisme, la psychologie expérimentale portait davantage sur l'application des renforcements sur l'apprentissage que sur la motivation, cette dernière n'était pas le premier intérêt dans les entreprises (la sélection du personnel et l'ergonomie les intéressaient davantage), car les entreprises disposaient d'une main d'œuvre abondante et peu instruite, issue de la migration d'une grande partie de la population rurale vers les grandes villes, c'était le règne des ingénieurs dans une industrie essentiellement manufacturière, leurs dirigeants étaient convaincus, dans ce contexte, que les stimulants financiers étaient le seul facteur de motivation des employés auxquels il fallait assigner une tâche spécifique et des objectifs précis à atteindre.

Ces principes, précurseurs lointains de la motivation par l'établissement d'objectifs, furent bien établis par Taylor en 1911, dans ce qu'il appela l'organisation scientifique du travail, que nous allons développer dans ce chapitre.

3.2. la motivation par la satisfaction des besoins (1925-1950)

Cette période a été marquée par la mesure des attitudes pour identifier les sources de motivation, par conséquent plusieurs études sur la satisfaction au travail montreraient que les employés étaient motivés par autre chose que l'argent, et qu'ils lui préféraient des tâches variées, l'autonomie pour les effectuer, des bonnes relations avec les collègues, de la reconnaissance et de la sécurité (décidément, la redécouverte ultérieure de ces stimulants ne surprendra donc pas) ; les études de Mayo et Maslow faisaient marquer cette période.

3.3. l'influence de l'environnement sur la motivation (1950-1975)

À partir de 1950, les études sur la motivation ont changé de cap de façon assez marquante, en effet les chercheurs ont délaissé les explications internes de la motivation, c'est-à-dire centrées sur l'individu seul, pour s'ouvrir aux réalités de l'entreprise et à l'influence de l'environnement de l'employé sur ses comportements, ils devenaient en quelque sorte « un peu behavioristes » ; leurs études étaient de plus en plus utiles aux dirigeants d'entreprises, les caractéristiques des postes, les politiques favorisant la justice organisationnelle, la gestion des performances et des récompenses attendues et la direction par objectifs sont les éléments motivationnels qui ont marqué cette période fertile pour la compréhension des mobiles humains.

3.4. variation sur un même thème (1975-2000)

Le dernier quart du siècle dernier a encore montré de l'intérêt pour les variables de l'environnement organisationnel en approfondissant celles qui prédominaient au quart précédent, d'autres donnèrent une importance supplémentaire à l'apprentissage vicariant, la justice procédurale et même le processus de participation aux décisions pour motiver les employés.

Que réservent les travaux sur la motivation pour ce début du troisième millénaire ? Beaucoup sont encore en friche, de façon un peu désordonnée, certaines son traitent directement la motivation, d'autres indirectement, mais on peut constater l'émergence de quelques thèmes porteurs : l'autonomisation, l'organisation apprenant pour la même raison et les idées de chercheurs sur là, mobilisation du personnel.

4. Définition de motivation

Selon **R.Vallerand** et **E.Thill** «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».¹

¹ Robert Vallerand et Edgar Thill, Introduction au concept de motivation, dans «Introduction à la psychologie de la motivation », éd. Vigot, Québec, 1993, p :5.

McShene et **Benabou**¹ considèrent que la motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité, et la persistance du comportement volontaire d'une personne. Autrement dit, la motivation est une certaine énergie (intensité) investie volontairement et de façon durable (persistance) par un individu et dirigée vers un but (orientation) dont l'atteinte lui procure satisfaction (gratification).

Comme on peut le voir dans cette définition, la motivation au travail présente au moins quatre caractéristiques qui lui sont propres, tout d'abord son caractère volontariste : la motivation est un investissement volontairement consenti, donc un choix qui n'a pas besoin d'être stimulé constamment par autrui (un supérieur) ou par la contrainte.

La seconde propriété de motivation est sa durée ou son caractère persistant, un effort qui ne dure pas longtemps ne peut être apparenté à la motivation ; il est alors davantage du ressort de l'enthousiasme du moment, ou de l'effet de mode, ou d'une énergie issue de pression d'événements particuliers ou de groupe sociaux, cet effort diminue généralement après la disparition de ces éléments, par exemple, un individu vraiment motivé à gravir les échelons de la hiérarchie ne se découragera pas à la première difficulté et il persistera dans ces efforts dans des années durant, le cas échéant.

La troisième caractéristique est son orientation, un individu peut être motivé, mais ne pas savoir où ni comment canaliser ses efforts (c'est le cas d'employé qui gaspille leurs talents à accomplir des tâches mal définies et à remplir des mandats imprécis), en entreprise la motivation des gens est généralement orientée vers des tâches précises et vers des objectifs à atteindre.

Enfin, le dernier caractère de la motivation est son aspect gratifiant ; les gens qui atteignent les buts qu'ils s'étaient fixés sont satisfaits, car ils retirent généralement « une récompense » de leurs efforts, ne serait-ce que le plaisir même de voir atteint ces buts ; en entreprises les récompenses de comportement motivé et efficace sont multiples : félicitations, primes, promotion, etc.

Outre, la motivation représente l'une des lignes de distinction entre les ressources humaines et les autres ressources de l'entreprise, les ressources techniques et financières ne se motivent pas, elles sont dotées d'un certain rendement, d'une certaine performance qui sont toujours identiques à elles-mêmes et quantifiables, mais l'individu est autre chose qu'un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par l'ancienne norme taylorienne, sa performance peut varier de -l'infinie à + l'infinie, tout dépend du degré de motivation.

5. les éléments de favorisation de la motivation

Elles sont de trois ordres :

A- Tout d'abord, éliminer tous les critères anti-démotivants : les enquêtes de motivation révélant clairement qu'il existe un certain nombre de facteurs qui génèrent la motivation.

¹ Steven MC SHANE et Charles BENABOU, « comportement organisationnel », éd. Mac Graw Hill, Montréal, 2008, p : 243.

Il s'agit des facteurs suivants :

- Un environnement physique de travail acceptable, des conditions d'hygiène et de sécurité.
- Des conditions de salaire minimal.
- L'attention portée aux ressources humaines.
- La qualité de l'encadrement.

La première étape de toute politique de motivation est donc de neutraliser ses facteurs démotivants.

B- Créer dans l'entreprise un environnement favorisant l'épanouissement de quelques grands pôles de motivation, tel que :

- La réalisation de soi.
- Le sentiment de reconnaissance.
- L'accès à des responsabilités.
- La satisfaction tirée du travail lui-même.
- Les perspectives d'avancement, l'ambition personnelle.

C- Promouvoir à tous les niveaux de dialogue manager/ subordonné, et mettre en place les structures permettant aux premiers de valoriser les sources de motivations personnelles des seconds.

Si l'entreprise considère aujourd'hui les hommes comme leurs principales richesses, il est vrai également que la différence de performance entre deux entreprises à potentiels équivalents se fera par leur capacité à les motiver.

6. la relation entre la motivation et la performance

La relation entre ces deux concepts présente quatre cas de figure:

- L'employé est motivé et performant, c'est évidemment le plus souhaitable s'il satisfait l'employé et l'employeur, ici on se trouve devant un employé compétent, intéressé à sa tâche, qui désire atteindre les buts, qu'il s'est fixés et qui bénéficie des ressources que l'entreprise met à sa disposition.

- L'employé est motivé mais non performant, dans ce cas, l'employé désire se rendre utile, mais il ne possède pas les compétences nécessaires ou les ressources pour mener à bien les tâches qui lui sont assignées, il peut aussi subir la pression de son groupe d'appartenance qui le contraint à performer en dessous de ce qu'il pourrait accomplir, une autre cause possible est que l'individu n'est pas au bon poste, ses compétences ne correspondent pas à ceux que son poste exige.

- L'employé n'est pas motivé mais il est performant, ce cas se présente lorsque le travail n'offre aucune d'intérêt à l'individu, ou qu'il ne correspond pas à ses valeurs, ou encore lorsque l'employé est trop qualifié pour sa poste, mais qu'il est obligé de performer pour ne pas perdre le revenu que lui apporte son travail, voir son emploi ; cette performance peut aussi être due à des contrôles sévères du rendement de l'employé ou à des pressions à la hausse de son groupe d'appartenance.

- L'employé n'est ni motivé ni performant, c'est évidemment un cas de figure où l'employé et l'entreprise auront un prix à payer ; l'employeur dans ce cas peut manquer de ressources , de compétences et d'intérêt, il n'est pas non plus au bon poste et sa performance est peu supervisée, il se peut aussi que cette baisse de régime soit passagère, l'individu éprouvant des problèmes personnels comme un seuil, un divorce ou encore était complètement épuisé physiquement et mentalement à cause de la nature de son travail(stress, etc.).

7. l'évaluation du système de motivation à Sonatrach aval

7.1. La démarche de l'étude

Nous avons adopté dans notre travail, une démarche quantitative, et sur la base de l'analyse de la littérature portant sur la motivation au travail, nous avons construit un questionnaire initial. Notre analyse porte sur l'analyse des données à travers l'utilisation du logiciel SPSS 20.

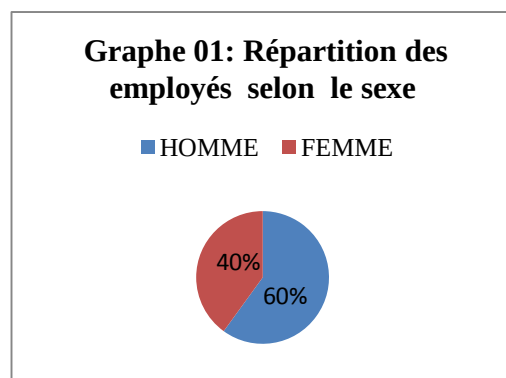
Nous avons choisi d'explorer la structure motivationnelle à partir d'un panier de 32 items pour être en phase avec les dimensions identifiées. La motivation des employés est mesurée selon les normes de la coopération. Les réponses sont étalées sur une échelle de Likert à 5 points: Jamais (1), rarement (2), parfois (3), souvent (4) et toujours (5).

Après le traitement des données nous allons présenter les résultats de chaque variables constituant l'étude. Plusieurs séances nous ont permis d'arrêter un questionnaire provisoire qui a été par la suite validé par le directeur des ressources humaines.

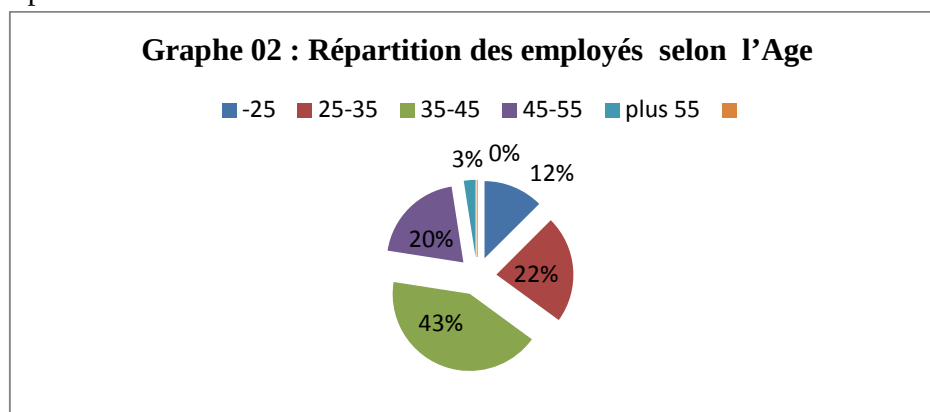
7.2. Présentation de l'échantillon

Le choix de l'échantillon porte sur une société, situer au niveau de la wilaya d'Oran, spécialisé dans le secteur de l'hydrocarbure (SONATRACH AVAL).

Le questionnaire a été distribué à un certain nombre de cadres au niveau de la société. L'échantillon comporte 40 salariés (cadres) sur un nombre total d'environ 400 cadres.



La tranche d'âge qui représente le plus l'échantillon est celle de 35/45ans avec un taux de 42.5%, ensuite la tranche 25/35 ans à 22.5%, et la tranche 45/55ans avec un taux de 20% ce qui montre une structure d'effectif qui comprend en majeure partie des seniors, puis suit la tranche la plus jeune de -25ans avec 12,5% le reste concerne les employées âgées de plus de 55ans .



Il s'avère que 12,5% d'entre eux ont moins de 5ans d'expérience, 25% entre 5/15ans, 40% entre 15/25 ans et l'expérience des 22,5% qui restent dépassent 25 ans.

7.3. Les résultats

Selon le tableau (06) la valeur α de Cronbach¹ varie entre : 0.808 (**Travail d'équipe**), 0,754(**Objectifs du travail**), 0,751 (**Carrière professionnelle**), 0,750 (**les raisons de la démotivation**), 0,740 (**les politiques de l'entreprise**), 0,730(**la formation**) puis 0,729 (**Charge de travail**) et 0,724 (**Sens d'appartenance et d'implication**).

Nous pouvons constater que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient α de Cronbach plus de 0,70 est acceptable.

Tableau (1) : Alpha de Cronbach

Les axes	Alpha de Cronbach
Objectifs du travail	,754
Sens d'appartenance et d'implication	,724
Les politiques de l'entreprise	,740
Charge de travail	,729
Travail d'équipe	,808
La formation	,730
Carrière professionnelle	,751
Les raisons de la démotivation	,750

¹Le coefficient alpha de Cronbach mesure la cohérence interne des questions posées. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme "acceptable" à partir de 0,7

Source : les résultats de l'étude

7.4. Résultat de l'analyse de la moyenne

L'analyse de la moyenne constitue la mesure de la tendance centrale la plus fréquemment employée. Elle sert à évaluer la moyenne des données collectées à l'aide d'une échelle d'intervalle.

- Nous présenterons maintenant les résultats obtenus pour chacun des facteurs. Par la suite, nous regarderons comment les cadres de cette recherche ont répondu aux questionnaires en fonction de ces variables.

Tableau (2) : la moyenne et l'écart type du facteur « Objectifs du travail »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Objectifs du travail				
01	Mon travail comble mes plans de carrière.	3,8500	,73554	4
02	Mon travail concorde bien avec mes valeurs personnelles.	4,2000	,96609	1
03	Mon travail me permet d'établir des relations avec les autres.	4,1250	1,09046	2
04	Je fais ce travail pour le salaire.	3,8750	1,09046	3
Total		4,0125	,74453	

Source : résultat de l'étude

Dans ce cadre, les items de l'Axe **Objectifs du travail** sont conçus pour évaluer les objectifs et attentes des employés par rapport à leur travail que ce soit personnel ou professionnel.

Les moyennes d'items sont satisfaisantes, ce qui indique que cet élément joue un rôle positif dans la motivation des employés au travail.

Tableau (3) : la moyenne et l'écart type du facteur « Sens d'appartenance et d'implication »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Sens d'appartenance et d'implication				
05	Cette organisation signifie beaucoup pour moi	3,8750	,64798	2
06	Je ressens les problèmes de cette organisation comme s'ils étaient les miens	3,7000	,68687	3
07	J'éprouve du plaisir à parler de cette organisation à des gens extérieurs	3,9500	1,08486	1
Total		3,8417	,66661	

Source : résultat de l'étude

Ainsi, les items mesurant le Sens d'appartenance et d'implication ont une tendance positive (entre 3.8 - 3.9), ce qui montre que les employés sont motivés vis-à-vis de cet axe.

Tableau(4) : la moyenne et l'écart type du facteur « Les politiques de l'entreprise »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Les politiques de l'entreprise				
08	La gestion des ressources humaines est une véritable préoccupation de l'entreprise	4,250	1,0063	2
09	La gestion du personnel est très performante	3,950	1,1535	3
10	Je me sens soutenu, encouragé, dans mon travail	4,250	,86972	1
11	Je suis reconnu pour mes succès.	3,700	1,1368	5
12	Mes opinions sont souvent demandées par mes supérieurs peu importe mon statut hiérarchique au sein de l'entreprise.	3,500	1,0621	6
13	Les erreurs font partie de l'apprentissage au sein de mon entreprise.	3,725	,96044	4
Total		3,895	,68322	

Source : résultat de l'étude

Egalement, l'axe **les politiques de l'entreprise** a un niveau d'application élevé pour les items 09 ; 11 ; 12 ; et 13 et à niveau très élevé pour les deux items : « La gestion des ressources humaines est une véritable préoccupation de l'entreprise » et « Je me sens soutenu, encouragé, dans mon travail » qui est le plus pratiqué dans l'échantillon.

Tableau(5) : la moyenne et l'écart type du facteur « Charge de travail »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Charge de travail				
14	Mes tâches au travail sont répétitives.	4,2000	,75786	1
15	Je dispose du temps nécessaire pour exécuter mon travail.	3,9500	,71432	2
16	Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.	3,5000	,55470	4
17	Mon travail demande de travailler très vite.	3,8500	,69982	3
Total		3,8750	,50952	

Source : résultat de l'étude

Tableau (6) : la moyenne et l'écart type du facteur « Travail d'équipe »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Travail d'équipe				
18	Mes collègues m'encouragent et me soutiennent au travail	4,1750	1,05945	1
19	La communication est facile entre mes collègues.	4,1500	1,16685	2
20	J'ai un pouvoir décisionnel à l'intérieur de mon équipe de travail	4,0500	,93233	3
Total		4,1250	,89852	

Source : résultat de l'étude

Tableau (7) : la moyenne et l'écart type du facteur «Carrière professionnelle»

Valeurs		Moy	E.type	Classement
Carrière professionnelle				
24	Mon travail m'offre l'opportunité d'utiliser mes compétences.	4,0000	,96077	3
25	Mon travail me permet d'évoluer au niveau hiérarchique	3,7250	1,21924	1
26	Mon travail m'offre des possibilités d'évolution de carrière intéressantes.	3,4750	,98677	2
Total		3,7333	,86791	

Source : résultat de l'étude

Quant aux items qui constituent l'axe : **Charge de travail, travail d'équipe** et **Carrière professionnelle**, ils interviennent à leur tour positivement avec un niveau d'application élevé entre (3.5 et 4.2) donc cet élément semble être aussi responsable des motivations des salariés au travail.

Tableau (8) : la moyenne et l'écart type du facteur « la formation »

Valeurs		Moy	E.type	Classement
La formation				
21	Les formations continues que j'ai suivies correspondaient à mes besoins réels sur le terrain	3,0500	,78283	3
22	L'entreprise consacre un budget suffisant pour la formation	3,8000	,93918	2
23	La formation se focalise sur les nouvelles techniques	4,1500	,92126	1
Total		3,6667	,71213	

Source : résultat de l'étude

En couronnant avec l'axe **Formation** avec une moyenne satisfaisante on constate néanmoins une variation entre les items avec un niveau d'application élevé en ce qui concerne les items 22 et 23 et avec un niveau moyen appliqué à l'item « les formations continues que j'ai suivies correspondaient à mes besoins réels sur le terrain » ce qui prouve que les deux premiers items interviennent plus que le dernier dans la motivation des employés d'après l'échantillon

7.5. L'analyse de la corrélation

L'analyse du coefficient de la corrélation de Pearson nous montre qu'il y a une relation positive entre les différents facteurs de l'étude, le coefficient du Pearson dépasse 40% et s'avère que les objectifs de travail, le sens d'appartenances, la politique de l'entreprise, la formation la gestion de carrière sont bien corrélées l'un de l'autre, même c'est la valeur de cette relation varie entre ces facteurs.

Tableau (9) : la corrélation entre les facteurs

Corrélations						
		Objectifs du travail	Les politiques de l'entreprise	La formation	Travail d'équipe	Sens d'appartenance et d'implication
Objectifs du travail	Corrélation de Pearson	1	,763**	,443**	,796**	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Les politiques de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,763**	1	,509**	,850**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
La formation	Corrélation de Pearson	,443**	,509**	1	,539**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,004	,001		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
Travail d'équipe	Corrélation de Pearson	,796**	,850**	,539**	1	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
Sens d'appartenance et d'implication	Corrélation de Pearson	,650**	,779**	,600**	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

	N	40	40	40	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Source : résultat de l'étude

7.6. Les tests

Les hypothèses :

Les Objectifs du travail :

- H0 : les Objectifs du travail ne contribuent pas à la motivation au travail ($H_0 : \mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 les Objectifs du travail contribuent à la motivation au travail ($H_1 > 3$, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Le Sens d'appartenance et d'implication :

- H0 : les Sens d'appartenance et d'implication ne contribuent pas à la motivation au travail ($H_0 : \mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 les Sens d'appartenance et d'implication contribuent à la motivation au travail ($H_1 > 3$, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Les politiques de l'entreprise :

- H0 : Les politiques de l'entreprise ne contribuent pas à la motivation au travail ($H_0 : \mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 Les politiques de l'entreprise contribuent à la motivation au travail ($H_1 > 3$, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

La Charge de travail :

- H0 : la charge de travail ne contribue pas à la motivation au travail ($H_0 : \mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 la charge de travail contribue à la motivation au travail ($H_1 > 3$, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Le travail d'équipe :

- H0 : le travail d'équipe ne contribue pas à la motivation au travail ($H_0 : \mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 le travail d'équipe contribue à la motivation au travail ($H_1 > 3$, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

La formation :

- H0 : La formation ne contribue pas à la motivation au travail ($H_0 : \mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 La formation contribue à la motivation au travail ($H_1 > 3$, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

La Carrière professionnelle :

- H0 : La Carrière professionnelle ne contribue pas à la motivation au travail (H0 : $\mu < 3$, on l'accepte si : sig. $\alpha \geq 0.05$ ou t calculée < t critique (tableau))
- H1 La Carrière professionnelle contribue à la motivation au travail (H1 > 3, on l'accepte si sig. $\alpha < 0.05$ ou t calculée > t critique (tableau)).

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons réalisé un t-test. Le **tableau (10)** présente une synthèse des résultats obtenus : les hypothèses sont vérifiées et acceptées, la valeur t est respectivement de 8.6, 7.9, 8.2, 10.8, 7.9, 5.9 et 5.3 respectivement pour les facteurs des « objectifs de travail », « le Sens d'appartenance et d'implication », « Les politiques de l'entreprise », « la Charge de travail », « le travail d'équipe », « la formation » et « la Carrière professionnelle » avec Sig. Inférieur à 5%, autrement dit, ces facteurs contribuent à la motivation au travail.

Tableau (10): Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Objectifs du travail	8,601	39	,000	1,01250	,7744	1,2506
Sens d'appartenance et d'implication	7,985	39	,000	,84167	,6285	1,0549
Les politiques de l'entreprise	8,293	39	,000	,89583	,6773	1,1143
Charge de travail	10,861	39	,000	,87500	,7120	1,0380
Travail d'équipe	7,919	39	,000	1,12500	,8376	1,4124
La formation	5,921	39	,000	,66667	,4389	,8944
Carrière professionnelle	5,344	39	,000	,73333	,4558	1,0109

8. Conclusion

L'objet de cet article est de recherche à porter sur les facteurs influençant la motivation des salariés (cadres) dans les entreprises du secteur de l'industrie. Afin de mener à bien ce travail, nous avons défini dans une première partie différents concepts tels que la motivation, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, celle des facteurs influençant la motivation des salariés au travail, en développant les causes mais aussi en montrant comment certaines entreprises se différencient par rapport à d'autres en maintenant la motivation des salariés. Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la méthode de l'enquête de terrain. Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain d'une part, pour les professionnels, d'autre part, pour les salariés. Ensuite, nous nous sommes attachés à montrer les intérêts du

recours à la méthode quantitative. Enfin, nous avons expliqué de manière détaillée les différents thèmes et questions abordés dans le questionnaire distribué aux cadres.

Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation étudiée sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique. En effet, notamment en période de crise, la direction des ressources humaines doit redoubler d'efforts quant à la mise en œuvre de la motivation de ses collaborateurs. Ce mémoire nous a également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des préconisations basées sur trois axes importants. À la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux méthodes de management, aux conditions de rémunération et enfin aux conditions de travail. La réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui nous sera utile pour notre future carrière professionnelle dans les ressources humaines.

Bibliographie

A. Ouvrages

- LEBOYER,C. (2006). la motivation au travail, modèles et stratégies, *éd. organisation*, 3e éd., paris.
- LECOMTE,B et FAUCONNIER ,J et PERETTI,J. (1997). Oser la qualité en ressources humaines, *éd.Organisation*, Paris.
- MC SHANE,S et BENABOU,C . (2008). comportement organisationnel , *éd. Mac Graw Hill*, Montréal.
- ROJOT ,J et ROUSSE,P et VANDENBERGHE,C . (2009). comportement organisationnel - Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel Vol. 3 » *éd.de Boeck*, février.
- VALLERAND,R et THILL,E. (1993). Introduction au concept de motivation, dans «Introduction à la psychologie de la motivation », *éd. Vigot*, Québec.

B. Articles et rapports

- AUBRET,J. (1998). Motivation et ressources humaines, *revue Éducation permanente*,N° 03.
- Caisse nationale des Allocations familiales. (2009). Favoriser la motivation au travail recueil de pratiques Édition • octobre.
- NUTTIN,J. (2000). Théorie de la motivation humaine du besoin au projet d'action », *éd. Presses Universitaires*, paris.
- ROUSSEL Patrice: « La motivation au travail – Concepts et théories », (Roussel, P., (2000), *Notes du LIRHE*, n°326, octobre 2000, (<http://w3.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>)
- SEKIO,L et BAYAD,M et PERETTI J.M. (2000). Gestion des Ressources Humaines, *éd. De BOECK*, Bruxelles.