

RECONNAISSANCE PERÇUE, MOTIVATION ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL CAS DU DISPOSITIF D'AIDE A L'INSERTION PROFESSIONNELLE (DAIP)

Par

Lamia BENSMAIN

**Professeur à la Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et
Sciences de Gestion, Université de TLEMCEN- ALGERIE.**

Résumé

La motivation et l'engagement au travail sont considérés comme des facteurs susceptibles d'améliorer la performance de l'organisation. Même si ces concepts ont été débattus maintes fois, ils demeurent toujours un sujet de réflexion incontournable dans la littérature du comportement organisationnel.

Parmi les facteurs influençant la motivation et l'engagement, la reconnaissance se révèle être une source très importante.

Nous proposons dans cet article de contribuer à améliorer la compréhension de la relation entre la reconnaissance et la motivation des cadres employés dans le cadre du pré-emploi ainsi que leur engagement.

Après une revue de la littérature, les résultats d'une étude empirique conduite auprès de 60 salariés dans le cadre du pré-emploi au niveau des institutions publiques de la wilaya de Tlemcen confirment nos hypothèses quant au rôle de la reconnaissance pour motiver et engager cette catégorie d'employés.

MOTS-CLEFS: Motivation- reconnaissance- engagement-pré-emploi

Summary

Motivation and commitment to work are seen as factors that can improve the performance of the organization. Even if these concepts have been debated many times, they are still a subject of reflection in the literature of organizational behavior.

Among the factors influencing motivation and commitment, recognition is proving to be a very important source.

In this article, we propose to contribute to improve the understanding of the relation ship between the recognition and motivation of executives employed in the context of pre-employment and their commitment.

After a review of the literature, the results of an empirical study conducted among 60 employees in the framework of pre-employment at the level of public institutions in the wilaya of Tlemcen confirm our hypotheses about the role of recognition in motivating and engaging this category of employees.

KEY WORDS: Motivation- Recognition- Commitment-Pre-Employment

Introduction

Dans un monde en constante évolution, et pour permettre à son entreprise de survivre et de rester compétitive, la tâche numéro un de tout manager consiste à obtenir de ses collaborateurs une qualité de travail maximale, ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais avant tout la motivation et l'engagement de tous.

Comment créer et entretenir l'implication, l'ardeur au travail, la volonté pour chacun de faire mieux, de se perfectionner constamment, de respecter les objectifs assignés ? Quelles stratégies adopter pour motiver ses équipes ? Y a-t-il des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des individus et assurer leur motivation ?

Il n'y a pas de réponses simples à toutes ces questions, la motivation résulte de processus complexes qui mettent en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques individuelles, liées au fonctionnement affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail, ainsi que les interactions individu-environnement.

Même si tout le monde s'accordent sur le fait que la rémunération est le premier déterminant de la motivation, cette variable n'est pas très significative dans tous les cas. Prenons exemple des employés de la fonction publique dans le cadre du dispositif des contrats d'insertion destinés aux jeunes diplômés (CID) en Algérie. La motivation au travail de cette catégorie d'employés ne peut pas être la rémunération. En effet cette dernière n'excède pas les 18000 DA.

Si la rémunération n'est pas, dans le contexte du pré-emploi, la principale motivation au travail, quelles sont les autres variables susceptibles d'influencer positivement la motivation et l'engagement de ces jeunes diplômés ?

La reconnaissance s'avère comme un facteur clé pour motiver et créer un plus grand engagement de ces employés.

Dès lors notre travail de recherche se propose de vérifier l'importance de la reconnaissance sur la motivation et l'engagement au travail des employés (CID) de la fonction publique.

Pour aborder cette question nous allons d'abord dans une première partie de notre travail tenter de cerner les trois notions fondamentales relatives à l'implication au travail, notamment la reconnaissance, l'engagement et la motivation du personnel, et dans une seconde partie nous présenterons la méthodologie de la recherche, le test des hypothèses et nous discuterons les résultats de l'étude.

1. Cadre conceptuel

1.1 La reconnaissance au travail

La reconnaissance est un levier fort de la motivation au travail (Appelbaum& Kamal, 2000; Bourcier & Palobart, 1997; El Akremi, Sassi, & Bouzidi, 2009; Martin & Peck, 2001; Milne, 2007; Saunderson, 2004) ainsi que l'engagement au travail (Simard et al, 2005).

A contrario, la faible reconnaissance des efforts, le déni des difficultés, sont autant de causes de démobilisation, de mal-être, et de contre-performance productive. Des atteintes à la santé sont même possibles. Tout le monde a donc intérêt à s'emparer de la question de la reconnaissance. Mais comment ? Nombreux sont les dirigeants de PME, les DRH, les managers, les représentants du personnel à se sentir démunis face à la question : peur d'ouvrir une boîte de Pandore ; crainte de dépasser le champ professionnel ; représentation d'une rémunération comme seule réponse adéquate alors même que les marges de manœuvres sont réduites. Pourtant, la reconnaissance au travail ne se limite pas aux seuls aspects monétaires. Certes, il s'agit d'un volet important, qu'il convient de traiter. Mais la reconnaissance concerne d'abord les relations de travail, le management, l'organisation, le développement des compétences et la formation. Elle réfère à des attentes multiples que chacun exprime dans l'entreprise, depuis sa place dans le travail jusqu'à la reconnaissance sociale qui en découle.

Pour outiller les acteurs d'entreprises dans la mise en place d'une politique de reconnaissance, une démarche élaborée peut être mise en place, notamment en utilisant un outil d'appréciation des pratiques à mettre en œuvre dans le cadre d'une démarche concertée : le diagnostic performance-reconnaissance.

Dix grands thèmes d'interrogation ont été identifiés pour ce diagnostic, déclinés en deux ou trois questions chacun : l'entreprise responsabilise-t-elle les salariés dans des conditions acceptables ? Leur permet-elle d'innover, de voir le sens de leur travail ? Les relations favorisent-elles la coopération et la reconnaissance mutuelle ? Les systèmes de gestion des ressources humaines favorisent-ils la valorisation des compétences, leur « juste » rétribution et leur développement ?

La confrontation des points de vue, la mise à jour d'écarts de représentation entre les acteurs, permettent ensuite à une entreprise et à ses managers d'identifier des actions prioritaires. Puis de construire un plan d'action, plan qui permettra d'agir sur la reconnaissance au travail, en aidant les

managers, les DRH, les partenaires sociaux et les salariés à trouver les compromis adaptés à leur entreprise pour renforcer le sentiment de reconnaissance et de bien-être au travail.

1.2 La motivation au travail

La motivation est définie comme «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» (Vallerand et Thill, 1993). Elle constitue un levier important de la performance au travail et conditionne les comportements au travail.

Pour favoriser la motivation et l'implication au travail, l'organisation peut opter pour une politique de gestion dynamique du mix social, en l'occurrence une politique de rémunération, une politique de valorisation des ressources humaines, un style de management participatif et valorisant, une organisation qui donne du sens à l'action et qui socialise les acteurs.

1.2.1 Motiver et impliquer par une politique de rémunération

Pour concilier un objectif de motivation et d'implication avec les exigences de compétitivité, les pratiques salariales tendent vers une flexibilisation et une individualisation des salaires.

Le salaire de base peut être éventuellement complété par des majorations pour heures supplémentaires et divers accessoires ou compléments du salaire.

Les compléments de salaire qui s'ajoutent au salaire de base et peuvent prendre différentes formes : primes, pourboires, avantages en nature...

Le versement des compléments de salaires est obligatoire lorsqu'ils sont prévus par le contrat de travail ou la convention collective.

Les rémunérations différées : participation, intéressement, les stocks-options, les plans d'épargne entreprise (PEE) ou interentreprises.

1.2.2 Motiver et impliquer par une politique de valorisation des ressources humaines

Au-delà de la rémunération, des facteurs « plus qualitatifs » peuvent motiver et impliquer le salarié.

Ces facteurs, intégrés à la GRH cherchent à valoriser en dynamique ces ressources par :

-une gestion des savoirs et des compétences : capitaliser les savoirs en les partageant (apprentissage organisationnelle avec une culture et des modes de partage des savoirs) et en les faisant évoluer (rôle de la formation).

- une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières : permettre aux salariés de se projeter dans le temps en termes de métier et d'exercice de leur métier, autrement dit donner un horizon et des perspectives d'évolution.
- une organisation et des conditions de travail (dimension ergonomique) qui facilitent l'exécution des tâches du salarié et son efficacité.

1.1.3 Motiver et impliquer par un style de management participatif qui inclut et responsabilise qui s'exprime

- Dans une organisation qui décentralise le pouvoir de décision et qui partage ce pouvoir,
- dans une organisation flexible aux niveaux hiérarchiques (delaying, i-e limiter le nombre de niveaux hiérarchiques entre le sommet stratégique et le centre opérationnel)
- dans une organisation qui favorise conjointement l'autonomie et la participation.

1.1.4 Motiver et impliquer par une organisation qui donne du sens et de l'action et qui socialise les acteurs

La culture d'entreprise joue un rôle important dans la motivation des travailleurs, dans la mesure où elle fédère tous les acteurs autour de valeurs commune.

Dans le cadre de notre recherche nous nous intéresserons aux politiques de valorisation des ressources humaines en particulier à la reconnaissance au travail.

1.3 L'engagement au travail

Le concept d'engagement comme de nombreux concepts issus de la psychologie sociale est très complexe. Allport (1943) fut l'un des premiers à avoir défini l'engagement qu'il considère comme une attitude positive qui se traduit par une participation active de l'individu. Il représente le degré d'identification psychologique ou l'importance du travail dans l'image de soi (Lodahl, Kejner, 1965).

Kanungo (1979, 1982), Allen et Meyer (1990) distinguent trois types d'engagement : affectif, normatif, et calculé (rationnel).

L'engagement affectif (ou de cœur), l'employé vient au travail par choix, par intérêt et par goût. Il est attaché à son travail, à son entreprise, à son responsable hiérarchique et à son équipe.

Le deuxième type d'engagement, celui rationnel ou de tête, est plus calculé. L'employé évalue le rapport coût/avantages de son emploi. Il tient compte de son salaire, des avantages sociaux et des conditions de travail.

L'engagement normatif (ou moral), qui est celui des employés qui éprouvent un sentiment de loyauté envers leur employeur. Un employé engagé affectivement restera plus volontiers dans son entreprise et son efficacité sera élevée. Même chose avec l'engagement normatif, mais avec des effets d'une ampleur plus limitée. En revanche l'engagement de continuité tend à réduire l'efficacité professionnelle. L'employé est, en quelque sorte dans une cage dorée. Il ne veut pas perdre les avantages dont il bénéficie, ou pire encore, reste dans son entreprise faute de mieux, car il ne trouve pas d'emploi équivalent ailleurs.

Selon Gagné et Forest (2009), L'engagement sera la résultante des types de motivation. Il définit quatre types de motivation, qu'ils appellent les quatre F, pour Fun (plaisir au travail), Foi (utilité sociale, lien avec les valeurs personnelles), Fierté (maintien de sa réputation, estime de soi), et Fric (recherche de récompense, sécurité financière). Les deux premières constituent la motivation autonome et les deux autres forment la motivation contrôlée.

L'engagement joue de ce fait un rôle clé pour la fonction ressources humaines et les gestionnaires. Stimuler l'engagement des employés permet d'accroître la productivité, augmenter le bien-être au travail et la qualité de service, créer un climat propice à l'attraction de nouveaux talents, diminuer l'absentéisme, fidéliser les employés, et enfin améliorer les résultats financiers de l'entreprise. Néanmoins, développer l'engagement relève d'une délicate alchimie. Les professionnels de la fonction ressources humaines et les gestionnaires de premier niveau ont un rôle clé à jouer pour réussir cette alchimie.

Les gestionnaires des ressources humaines influencent l'engagement par l'entremise de l'organisation du travail, du développement des compétences et de la mise en place de procédures transparentes, notamment en ce qui concerne les augmentations de salaires ou les promotions. Il est clair qu'un gestionnaire des ressources humaines doit tout faire pour stimuler la motivation autonome et diminuer la motivation contrôlée.

Le levier principal, serait la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : la compétence (être bon, efficace, efficient), l'autonomie (agir en conformité avec ses valeurs et avoir

le contrôle sur ce que l'on fait) et l'affiliation sociale (entretenir des relations mutuellement enrichissantes).

Ces besoins sont innés, universels et fondamentaux, peu importe l'âge, le pays ou encore la culture. Leur satisfaction a pour conséquence d'augmenter la motivation autonome, donc l'engagement, tandis que leur frustration augmente la motivation contrôlée.

Il existe trois grandes sources de satisfaction ou de frustration des besoins psychologiques au travail, à savoir la rémunération, qui se doit d'être juste et équitable, les relations avec le supérieur immédiat et l'organisation du travail.

On choisit généralement une entreprise pour des raisons rationnelles, mais on la quitte pour des raisons affectives.

L'engagement affectif est d'abord stimulé par la qualité de la gestion d'équipe et les bonnes pratiques de supervision (présence de qualité, disponibilité, écoute).

Les gestionnaires de premier niveau doivent aussi impérativement veiller à préserver une certaine autonomie des membres de leur équipe et agir en soutien dans les moments difficiles. Ils doivent défendre les intérêts de leurs collaborateurs et ne pas oublier de reconnaître leur mérite de façon informelle (célébration des réussites, félicitations).

Dans un environnement économique particulièrement instable, l'engagement des employés est un des facteurs déterminants du succès des entreprises. Celles-ci doivent être convaincues que les managers sont les mieux placés pour fidéliser leurs troupes, encore faut-il qu'ils leur en donnent les moyens.

1.4 Les hypothèses de recherche

Pour vérifier les raisonnements qui viennent d'être développés, les hypothèses H1 et H2 sont postulées.

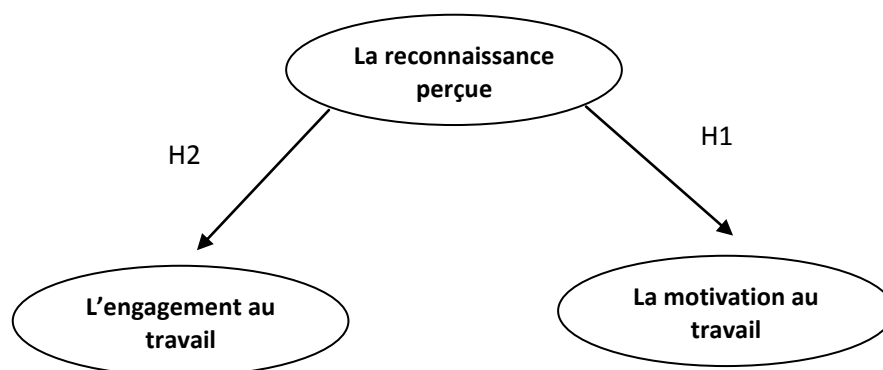
H1 : il existe un lien de causalité la reconnaissance perçue et la motivation au travail.

H2 : il existe un lien de causalité entre la reconnaissance perçue et l'engagement au travail.

La figure ci-dessous illustre notre modèle conceptuel.

<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

ISSN: 2458-6250



2. Etude empirique

2.1 Echantillon

Notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon constitué de 60 salariés de la fonction publique dans le cadre du pré-emploi au niveau de la wilaya de Tlemcen.

Le but de cet article est de tenter de transposer ces concepts au contexte algérien et plus précisément dans le cadre du pré-emploi sur lequel s'est portée notre étude sur le terrain. Le pré-emploi est l'un des nombreux programmes publics de l'emploi mis en œuvre par l'Etat et pilotés par l'ANEM.

L'agence nationale de l'emploi (ANEM) est un établissement public à gestion spécifique régi par les dispositions du décret exécutif n° 06-77 du 18 février 2006. L'Agence est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, elle est placée sous tutelle du ministère du Travail.

Les principales missions de l'ANEM sont :

- ✓ L'observation du marché de l'emploi et la mise en place d'un système d'information sur les fluctuations de ce dernier ;
- ✓ La prospection et le recueil des offres d'emploi auprès des employeurs ;
- ✓ L'orientation et le placement des demandeurs d'emploi.

Après évaluation des différents dispositifs en matière de programmes publics relatifs à l'emploi, les insuffisances relevées ont permis la mise en place par les pouvoirs publics d'un nouveau **dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP)**. La gestion de ce dispositif est assurée par l'ANEM en collaboration avec les Directions de l'Emploi de Wilaya.

Les objectifs principaux du DAIP :

- ✓ Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes primo-demandeurs d'emploi ;
- ✓ Faire bénéficier les primo-demandeurs d'emploi d'une rémunération mensuelle et d'une expérience professionnelle dans leur domaine d'insertion ;
- ✓ Promouvoir l'emploi des jeunes à travers des programmes de formation-emploi.

Les contrats sont établis entre :

- La Direction de l'emploi de la wilaya ;
- L'employeur ou l'organisme de formation ;
- Le bénéficiaire.

Le DAIP regroupe plusieurs catégories de contrats destinés chacun à trois catégories de primo-demandeurs :

- ✓ Le contrat d'insertion des diplômés (CID), destiné aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs des établissements de formation professionnelle.
- ✓ Le contrat d'insertion professionnelle (CIO), destiné aux jeunes de l'enseignement secondaire de l'éducation nationale et des centres de formation professionnelle.
- ✓ Le contrat de formation-insertion (CFI), destiné aux jeunes sans formation ni qualification.

2.2 Sélection des échelles de mesure

La motivation au travail : La motivation au travail a été évaluée à l'aide de l'Échelle de motivation au travail révisée de Gagné et ses collaborateurs (20 items).

La reconnaissance perçue: l'échelle de Shropshire et al.(2010) (15 items).

L'engagement au travail: l'échelle de Kanungo (1979) (10 items).

2.3 Le questionnaire

Le questionnaire est composé de 2 questions et (45items) portant sur les différentes variables de l'étude. Il a été ajouté au questionnaire les critères sociodémographiques les plus couramment utilisés (Le genre, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle) (voir annexe).

L'administration du questionnaire a eu lieu au début du mois de Mai 2015. Le recueil des données s'est effectué par questionnaires auto-administrés.

2.4 Résultats et discussion

2.4.1 Epuration des échelles de mesure

Des analyses exploratoires et confirmatoires ont été réalisées sur l'ensemble des échelles. Des ACP avec rotation varimax ont été appliquées aux différentes échelles. Après la suppression d'un item de l'échelle de la motivation au travail, et un item de l'échelle de L'engagement au travail, les résultats mentionnés en annexe 1 indiquent :

- Pour toutes les échelles, les données sont adéquates à la factorisation (tous les KMO sont supérieurs à 0,7 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif). Le pourcentage de la variance expliquée dépasse 70%. Les communautés et les poids factoriels des items sont également élevés ($>0,5$).
- L'alpha de Cronbach est très satisfaisant.
- Les analyses confirmatoires relèvent une bonne qualité d'ajustement des modèles.

2.4.2 Test des hypothèses

Pour confirmer une relation de cause à effet entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes, il est nécessaire d'utiliser des méthodes explicatives.

Nos hypothèses peuvent être testées à partir d'un modèle de régression simple.

Les variables dépendantes sont la motivation au travail et l'engagement au travail, la variable indépendante est la reconnaissance perçue.

4.2.2.1 Influence de la reconnaissance sur la motivation au travail

D'après les résultats mentionnés dans les tableaux ci-dessous ($R = 0,669$ $R^2 = 0,448$ R^2 Ajusté = 0,428, $F = 23,103$, $p < 0,00$), il semble qu'il existe un lien direct et positif entre la motivation au travail et la reconnaissance perçue.

Tableau 1 : Récapitulatif des modèles (RECON → MOTIV)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,448	,428	7,55404

Tableau 1 : Récapitulatif des modèles (RECON →MOTIV)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,448	,428	7,55404

a. Valeurs prédites : (constantes), RECON

Tableau 2 : ANOVA^b(RECON →MOTIV)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2636,712	2	1318,356	23,103	,000 ^a
	Résidu	3252,621	57	57,064		
	Total	5889,333	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), RECON

b. Variable dépendante : MOTIV

Tableau 3 :Coefficients (RECON →MOTIV)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	33,084	4,295		7,703	,000
	RECON	,204	,096	,243	2,131	,037

4.2.2.2 Influence de la reconnaissance sur l'engagement au travail

Les résultats illustrés dans les tableaux ci-dessous ($R = 0,502$ $R^2 = 0,252$ R^2 Ajusté= 0,239, $F = 19,545$, $p < 0,00$) montrent clairement que la reconnaissance perçue influence positivement l'engagement au travail.

Tableau 4 : Récapitulatif des modèles (RECON → ENGA)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502 ^a	,252	,239	5,51014

a. Valeurs prédites : (constantes), RECON

Tableau 5 : ANOVA^b(RECON → ENGA)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	593,427	1	593,427	19,545	,000 ^a
	Résidu	1760,973	58	30,362		
	Total	2354,400	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), RECON

b. Variable dépendante : ENGA

Tableau 6 : Coefficients^a(RECON → ENGA)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	13,368	2,595		5,152	,000
	RECON	,267	,060	,502	4,421	,000

a. Variable dépendante : ENGA

Conclusion

L'enquête menée auprès des salariés employés dans le cadre du pré-emploi montre qu'il existe un lien direct et positif entre la motivation au travail et la reconnaissance perçue et l'engagement au travail. Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que la reconnaissance perçue influence positivement l'engagement au travail.

Les différents dispositifs de soutien à l'emploi des jeunes s'ils arrivent à réduire le chômage des jeunes, ils enregistrent néanmoins des lacunes en matière de motivation des jeunes employés (salaires insuffisants, titularisation et recrutement, droits sociaux...)

Afin de combler les insuffisances du Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle (DAIP), un nouveau dispositif public de soutien à l'emploi est en cours de préparation. Ce nouveau dispositif intitulé Contrat de Premier Emploi Jeune (CPEJ), appelé à remplacer l'actuel dispositif sera orienté vers le secteur économique public et privé afin d'assurer la titularisation et le recrutement du bénéficiaire à l'issue du contrat et aura pour objectif d'accroître les droits en matière de sécurité sociale, de retraite et d'exercice du droit syndical.

Ce nouveau dispositif s'inscrit dans le prolongement des résultats de notre enquête à savoir accroître la reconnaissance au travail et stimuler la motivation des employés afin d'assurer la rentabilité et la compétitivité des entreprises qui constituent le tissu industriel de l'économie du pays.

Références bibliographiques

- Allen N.J. & Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation », *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, pp. 1-18.
- Allport G.W. (1943). The psychology of participation, *Psychological Review*, Vol. 52, p. 117-132.
- Appelbaum, S.H., & Kamal, R. (2000). An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-financial Incentives in Small Business. *The Journal of Management Development*, 19 (9/10), 733–763.
- Bourcier, Claude et Yves P Alobart (1997). La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit).
- Décret exécutif n° 08-126 du 19 Avril 2008 Relatif au dispositif d'aide à l'insertion professionnelle.

- Décret exécutif n°08-126 du 19 avril 2008 relatif au dispositif d'aide à l'insertion modifié et complété par le décret exécutif n°10-277 du 4 novembre 2010 ; et le décret exécutif n°11-105 du 6 mars 2011
- El AkremiAssaad, Sassi, N. & Bouzidi S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Revue des Relations Industrielles*, 64 (4), pp. 662– 684.
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, C. Vandenberghe, & P. Roussel (éd.), *Comportement organisationnel* (3^eéd.) Théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation. Belgique : De Boeck.
- KANUNGO R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited, *Psychological Bulletin*, Vol. 86, p. 119-138.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, pp. 28-38.
- Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, 33, 255-275.
- Shropshire, J., Burrell, S., & Kadlec, C. (2011). This is not what I signed up for: Job modification and IT worker turnover. Manuscript submitted for publication. Georgia Southern University, Statesboro, GA.
- SIMARD, Gilles, Olivier DOUCET et Sarah BERNARD 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice ». *Relations industrielles*, volume 60, numéro 2, pp. 296-319.
- Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.

Sites

- www.anem.dz
- <http://www.elmouwatin.dz/?Insertion-professionnelle-ANEM>

Annexe : Questionnaire

Bonjour

Nous réalisons actuellement une étude sur la motivation des salariés.

Répondre à ce questionnaire vous prendra environ 10 minutes. Les réponses sont totalement anonymes. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse.

Merci d'avance.

1- Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord en entourant le chiffre correspondant.

	Pas du Tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord Ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Cette organisation investit en formation continue ce qui assure mon développement professionnel continu (ex: colloques, conférences, séminaires, formation).	1	2	3	4	5
Mon travail occupe l'essentiel de ma vie	1	2	3	4	5
Mon supérieur me donne régulièrement une appréciation spontanée sur la qualité de mon travail.	1	2	3	4	5
J'aime être absorbé par mon travail la majeure partie du temps.	1	2	3	4	5
mes collègues me donnent une appréciation spontanée sur la qualité de mon travail)	1	2	3	4	5
L'organisation fournit des outils appropriés qui me permettent de travailler efficacement.	1	2	3	4	5
mon supérieur fait preuve de considération à mon égard -	1	2	3	4	5

salutations, sympathie et attentions agréables)					
Je suis personnellement très pris par mon travail	1	2	3	4	5
Je me sens généralement détaché de mon travail	1	2	3	4	5
La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi	1	2	3	4	5
Je considère que mon travail est au centre de mon existence	1	2	3	4	5
Je vis, mange et respire pour mon travail	1	2	3	4	5
mes collègues font preuve de considération à mon égard - salutations, sympathie et attentions agréables)	1	2	3	4	5
Mon travail ne constitue qu'une infirme partie de ce que je suis.	1	2	3	4	5
Il ya des possibilités d'avancement dans cette organisation.	1	2	3	4	5
Mon supérieur m'adresse des remerciements pour les efforts que je fournis	1	2	3	4	5
	Pas du Tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord Ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
J'ai avec mon emploi des liens très étroits que j'aurais beaucoup de mal à briser	1	2	3	4	5
Les événements les plus importants de ma vie ont trait à mon emploi actuel	1	2	3	4	5

Mes collègues m'adressent des remerciements pour les efforts que je fournis	1	2	3	4	5
Mon supérieur m'encourage quand je fais face à une situation difficile.	1	2	3	4	5
Mes collègues reconnaissent ma contribution à la réalisation des objectifs de notre équipe.	1	2	3	4	5
Il est possible pour moi d'obtenir une aide psychologique (soutenu financièrement par l'organisation) si j'ai besoin.	1	2	3	4	5
Mon supérieur reconnaît ma valeur en tant que salarié en me donnant suffisamment d'autonomie dans mon travail.	1	2	3	4	5
Cette organisation élabore des politiques et des programmes qui soutiennent la reconnaissance des employés.	1	2	3	4	5
Mon supérieur et mes collègues expriment régulièrement leur satisfaction quant à la qualité de mon travail.	1	2	3	4	5

2- Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Ce questionnaire permet de comprendre avec précision ces raisons. Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel.

	Pas du Tout	Plutôt pas	Ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait
--	----------------	---------------	----------------	--------------------	----------------

	d'accord	d'accord	Ni pas d'accord		d'accord
Pour être apprécié davantage de certains (mes supérieur, collègues, clients, famille ...).	1	2	3	4	5
Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	1	2	3	4	5
Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	1	2	3	4	5
Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5
Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5
	Pas du Tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord Ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Parce que j'aime vraiment ce travail.	1	2	3	4	5
J'en fais peu parce que j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.	1	2	3	4	5
Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieur, collègues, clients, famille ...).	1	2	3	4	5
Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5
Parce qu'ainsi, je me sens fier de moi.	1	2	3	4	5
Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	1	2	3	4	5
Car ce travail correspond bien à mes	1	2	3	4	5

valeurs personnelles.					
Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	1	2	3	4	5
J'en fais peu parce que je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.	1	2	3	4	5
Pour éviter les critiques de certains (mes supérieur, collègues, clients, famille ...). Parce que je risque de perdre des avantages monétaires si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	1	2	3	4	5
Parce que je me sens bien lorsque je le fais.	1	2	3	4	5
Parce que je me sentirais coupable de ne pas le faire.	1	2	3	4	5
Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5
Parce que le travail que je fais est intéressant.	1	2	3	4	5
Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, il ne sert à rien.	1	2	3	4	5

Enfin,

1. Quel est votre âge approximatif ?

2. Vous êtes ☐ Femme ☐ Homme

3. Quel est votre niveau d'étude ?

☐ Primaire

☐ Secondaire

☐ Bac

☐ Bac et plus

4. Quelle est votre fonction ?

.....