



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »
En Sciences de Gestion

Option : Management et Stratégies des Entreprises

Le rôle de l'identité sociale des groupes de travail dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne

Présentée et soutenue publiquement par :

M. MADANI Bachir Oussama

Devant le jury composé de :

Président :	M. AMROUN Seddik	Professeur	Université d'Oran 2
Rapporteur :	M. BENCHIKH Houari	Professeur	Université d'Oran 2
Examineur :	Mme. GADI Ibtissem	Professeur	Université d'Oran 2
Examineur :	Mme. BOUTIFOUR Zohra	MCA	Ecole Nationale Polytechnique d'Oran
Examineur :	M. MOULAI Ali	Professeur	Université d'Oran 1

Année : 2022-2023

Dédicaces

Je dédie cette thèse à mes parents,

Et tous les membres de ma famille,

Sans eux aucune de mes réussites ne serait possible...

Remerciements

Je remercie avant tout dieu de m'avoir donné la force et la volonté pour arriver au bout de mon cursus universitaire.

Je remercie M. BENCHIKH Houari, mon directeur de thèse, qui m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver les bonnes solutions pour avancer.

Mes vifs remerciements au président et aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.

Je suis également reconnaissant à l'ensemble des enseignants et du personnel du service post-graduation de la faculté des sciences économique, commerciales, et sciences de gestion de l'université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, pour tous les efforts fournis et le savoir transmis tout au long de ces cinq ans qui nous ont permis d'initier ce travail.

Je remercie aussi l'ensemble du personnel des entreprises ENIE, SETRAM Sidi Bel Abbes, et SAMPO-Algérie pour leur collaboration en participant à mon étude de terrain et en me fournissant des données précieuses pour mon étude, et je tiens à les remercier aussi pour leur accueil et pour la période passer chez eux qui était l'une des plus agréable.

Un grand merci à mes collègues et camarades de la promo pour leurs encouragements et leur soutien précieux qui m'a beaucoup aidé pour avancer.

Et enfin, tout ma gratitude va envers mon pays qui m'a formé et m'offre la possibilité d'avoir un avenir radieux au sein de la société Algérienne.

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
2-1	Les différences entre les équipes et les groupes selon Katzenbach et Santamaria	56
3-1	Synthèse des stratégies motivationnelles	96
4-1	Coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach	131
4-2	Statistiques démographiques de l'échantillon	138
4-3	Résultats de l'échelle de mesure de la motivation intrinsèque	144
4-4	Résultats de l'échelle de mesure de la motivation identifiée	145
4-5	Résultats de l'échelle de mesure de la motivation introjectée	145
4-6	Résultats de l'échelle de mesure de la motivation extrinsèque-matérielle	146
4-7	Résultats de l'échelle de mesure de la motivation extrinsèque-sociale	147
4-8	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique	147
4-9	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail social	148
4-10	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique	149
4-11	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois	150
4-12	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses	150
4-13	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la communication interne	151
4-14	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'implication des employés	152
4-15	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines	153

Numéro	Titre du tableau	Page
4-16	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle	154
4-17	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par les techniques de management	155
4-18	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle	156
4-19	Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage	157
4-20	Les préférences des employés concernant le travail en groupe	157
4-21	Les types des groupes d'appartenance des employés	158
4-22	Résultats de l'échelle de mesure de l'identité sociale des groupes de travail	158
4-23	Tableau croisé entre les motivations au travail et les entreprises d'appartenance des employés	160
4-24	Tableau croisé entre le degré de motivation des stratégies motivationnelles et les entreprises d'appartenance des employés	162
4-25	Tableau croisé entre l'identification social aux groupes de travail et les entreprises d'appartenance des employés	163
4-26	Tableau croisé entre l'identification social aux groupes de travail et les différents types de groupes d'appartenance des employés	164
4-27	Résultats des régressions linéaires simples entre l'identité sociale et les motivations au travail	165
4-28	Résultats des régressions linéaires simples entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles	169

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
1-1	Un modèle général de la motivation	17
1-2	La pyramide des besoins de Maslow	21
1-3	Le continuum d'autodétermination d'après Ryan et Déci (2000)	32
2-1	Continuums psychologiques et comportementaux associés au continuum interpersonnel – intergroupe	65
3-1	Modèle basé sur l'identité sociale concernant la motivation au travail et la performance	104
4-1	Répartition de l'échantillon selon le genre	139
4-2	Répartition de l'échantillon selon l'âge	140
4-3	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	140
4-4	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	141
4-5	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	142
4-6	Répartition de l'échantillon selon le choix de la profession	143
4-7	Répartition de l'échantillon selon l'entreprise d'appartenance des répondants	143

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
VIE	Valence-Instrumentalité-Expectation (Attentes)
MPS	Motivation Potential Score
MBO	Management By Objectives
SMART	Spécifique-Mesurable-Atteignable-Réalisable-Temporellement Défini
IRMf	Imagerie par Résonance Magnétique fonctionnelle
ENIE	Entreprise Nationale des Industries Electroniques
SONELEC	Société Nationale de l'Electronique
EGP	Electronique Grand Publique
TV	Télévision
LCD	<i>Liquid Cristal Display</i>
LED	<i>Light Emitting Diode</i>
3D	<i>3^{ème} Dimension</i>
DVD	Digital Versatile Disc
AGM	Absorbent Glass Mat
SETRAM	Service de Transports de l'Agglomération Mancelle
EMA	Entreprise du Métro d'Alger
RATP	Régie Autonome des Transports Parisiens
EPE	Entreprise Publique Economique
PMAT	Entreprise Nationale de Production de Matériels Agricoles Trading
SPA	<i>Société Par Actions</i>
CMA	<i>Entreprise de Construction de Matériels Agricoles</i>
MWMS	Multidimensional Work Motivation Scale
IBM	International Business Machines Corporation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
IE	Ingénierie Electronique

Liste des annexes

Numéro	Titre de l'annexe	Page
1	Questionnaire	205
2	Questionnaire (Version Arabe)	214

Sommaire

Introduction générale.....	01
<u>Chapitre 01 : La motivation au travail.....</u>	08
Section 01 : Cadre conceptuel.....	09
Section 02 : Les théories de la motivation au travail.....	19
<u>Chapitre 02 : L'identité sociale des groupes de travail</u>	39
Section 01 : Les groupes de travail.....	40
Section 02 : L'identité sociale.....	58
<u>Chapitre 03 : Les stratégies motivationnelles et l'identité sociale.....</u>	75
Section 01 : Les stratégies motivationnelles.....	76
Section 02 : L'influence de l'identité sociale sur la motivation au travail et les stratégies motivationnelles.....	100
<u>Chapitre 04 : Cadre empirique de la recherche sur la relation entre identité sociale et stratégies motivationnelles.....</u>	117
Section 01 : Le cadre et postulat méthodologique.....	118
Section 02 : Présentation et analyse des résultats de la recherche empirique.....	138
Conclusion générale.....	180

Introduction générale

Introduction générale :

Contexte de la recherche et cadre théorique :

De nos jours, le monde des affaires est devenu très compétitif, et les entreprises opèrent dans un environnement complexe et concurrentiel. En effet, cet environnement est caractérisé par un climat changeant et hautement imprévisible, et cette concurrence acharnée nécessite une utilisation efficace des ressources disponibles. Ainsi, de toutes les ressources de l'organisation, les ressources humaines sont celles qui nécessitent le plus d'attention, et cela revient à leur rôle central dans l'innovation et la créativité qui développe des avantages compétitifs.

De ce fait, la motivation se présente comme l'un des moyens les plus importants pour l'augmentation de la performance des ressources humaines. Sur ce point, Hagemann¹ déclare que les managers ne doivent pas ignorer la motivation des employés car elle joue un rôle essentiel dans la réponse à la dynamique des organisations contemporaines. En addition à cela, Hodgetts et Hegar² déclarent que l'une des questions les plus importantes dans les sciences managériales aujourd'hui est la suivante : comment amener les gens à faire les choses ? Et la réponse repose essentiellement sur la compréhension de ce qu'est la motivation, car ce sont des employés motivés qui finissent par faire avancer les choses, et sans ces derniers, aucune organisation ne peut espérer être efficace.

Par la suite, si on souhaite définir la motivation au travail, cette dernière est définie selon Graham et Bennett³ comme étant l'ensemble des pulsions, forces et influences, conscientes ou inconscientes, qui poussent l'employé à vouloir atteindre certains objectifs. Additivement à cela, il existe plusieurs types de motivation, et ces types de motivation diffèrent dans leurs styles de régulation. En effet, selon Ryan et Déci⁴ ces différents types sont : la motivation intrinsèque, la motivation intégrée, la motivation identifiée, la motivation introjectée, la motivation extrinsèque.

Cependant, cette définition n'est pas la seule pour ce concept qui a fait l'objet de plusieurs travaux de recherches et qui a été au centre de nombreuses théories. En effet, selon Mills et

¹ Hagemann, (G): *The motivation manual*, édition Gower Press, Vermont, 2002, p.68

² Hodgetts, (R.M) et Hegar, (K.W): « *Modern Human Relations at Work* », 10^e éd, edition Thompson South-Western, Ohio, 2008, p.46

³ Graham, (H.T.) et Bennett, (R.): *Human Resources Management*, édition Pearson Education, Essex, 1998, p.60

⁴ Ryan, (R.M) et Deci, (E.L) : « *Self Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being* », dans *American Psychologist*, vol. 55, n°1, 2000, p.72

autres¹, la motivation au travail est l'un des concepts les plus étudiés et pourtant mal compris car c'est un sujet dont beaucoup diraient qu'il a fait l'objet de recherches approfondies, mais qui comporte encore beaucoup plus de questions que de réponses.

Et l'une des questions préoccupantes en matière de motivation ces temps-ci est le fait que les théories de grand impact qui essaient d'expliquer la motivation au travail ont presque toutes été développées au milieu du XX^{ème} siècle afin de répondre aux problèmes de l'époque mentionnée, et beaucoup de temps est passé depuis. Sur ce point, Levy-Leboyer² souligne que les théories de motivation les plus populaires et les plus appliquées dans le monde du travail sont toutes orientées vers la relation entre l'individu et son travail. Cependant, à mesure que les organisations deviennent de plus en plus grandes et que le travail d'équipe connaît une croissance importante, de nombreuses restrictions, notamment celles imposées par le cadre social, en résultent.

De cela, l'identité sociale se présente comme l'une des solutions face aux problèmes modernes de motivation au travail et peut offrir une nouvelle approche de motivation au travail centrée sur le cadre social. Ce concept est défini selon Davis et autres³ comme le sens de soi d'une personne, dérivé de son appartenance perçue à des groupes sociaux, et la relation entre l'identité sociale et la motivation au travail a fait l'objet de plusieurs recherches dont notamment celle de Ellemers et autres. Selon ces auteurs⁴, la conception de soi en termes collectifs incite les gens à s'exercer au nom du groupe, facilite l'orientation des efforts vers des résultats collectifs (plutôt qu'individuels) et aide les travailleurs à maintenir leur loyauté envers le groupe ou l'organisation.

En addition à cela, selon Lewis⁵ la théorie de l'identité sociale dans le domaine de la motivation au travail s'inspire beaucoup du comportement humain dans les cultures dites collectivistes, et dans de telles cultures, les gens sont habitués à travailler vers des objectifs de groupe plutôt

¹ Mills, (J.C), Mills, (H), Braton, (J) et Forshaw, (C): « *Organizational Behaviour in a Global Context* », 3^{ème} édition, édition Broadview Press, Peterborough, 2006, p.207

² Levy-Leboyer, (C) : *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.242

³ Davis, (J. L), Love, (T. P) et Fares, (P) : « *Collective social identity: Synthesizing identity theory and social identity theory using digital data* », dans *Social Psychology Quarterly*, vol. 82, n°3, p.256

⁴ Ellemers, (N), De Gilder, (D) et Haslam, (S. A) : « *Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance* », dans *Academy of Management Review*, vol. 29, n°3, 2004, p.461

⁵ Lewis, (T): « *A critique of the social identity approach to work motivation* », The eighth international conference on hrd research and practice across europe, 27 - 29 juin, 2007, p.04

qu'individuels. De plus, selon Benaïcha et Hamid¹: « *L'Algérie a un score faible de l'individualisme et cela explique l'importance de construire des relations de confiance chez les individus* », et ce faible score d'individualisme implique la présence d'une culture collectiviste. Ainsi, dans un pays à culture collectiviste, l'identification sociale aux groupes d'appartenance de l'individu est forte. Par la suite, lorsque cette identification sociale concerne le groupe de travail et comporte des valeurs bénéfiques à l'entreprise, elle peut transformer l'un des traits les plus importants de la culture algérienne, qui est le collectivisme, en une force motivationnelle pour les employés algériens.

Enfin, selon Van Knippenberg et Hogg², l'identification de groupe peut réduire la conception de soi-même et d'autres incertitudes par le biais de l'internalisation et de la conformité aux caractéristiques normatives du groupe. De ce fait, il s'avère que l'identification sociale agit sur les perceptions des personnes et donc peut aussi changer les perceptions des employés envers l'efficacité des stratégies motivationnelles qui sont déployés par l'entreprise et qui ont pour rôle d'augmenter la motivation de l'employé. L'entreprise pourrait donc par la suite adapter le choix des stratégies motivationnelles à appliquer selon les identités sociales déjà formées au sein des groupes de travail, ou bien crée des nouveaux groupes de travail et contrôler les valeurs partagées dans l'identification collectif afin de les aligner avec les stratégies motivationnelles que l'entreprise souhaite déployer.

Objectifs de la recherche :

Le but de notre recherche est de trouver de nouvelles connaissances en matière de l'influence de l'identité sociale des groupes de travail sur la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne. Cela serait possible de vérifier à travers les sous-objectives suivants :

- Analyser la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et les différents types de motivation au travail.
- Vérifier la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et la perception des employés envers l'efficacité des différentes stratégies motivationnelles.

¹ Benaïcha, (B) et Hamid, (F) : « *Facteur culturel et pratiques comptables en Algérie* », dans El-bahith review, vol. 13, n°13, 2013, p.34

² Van Knippenberg, (D) et Hogg, (M. A) : « *A social identity model of leadership effectiveness in organizations* », dans Research in organizational behavior, vol.25, 2003, p.249

Intérêts de la recherche :

Cette recherche a des intérêts à la fois théorique et empirique et qui sont les suivants :

- Proposer une nouvelle approche plus efficace et moins coûteuse pour la motivation au travail.
- Démontrer l'importance de l'identité sociale des groupes de travail pour la motivation de l'employé algérien.
- Proposer une approche pour transformer la culture collectiviste en une force motivationnelle pour l'employés algérien.
- Enrichir les connaissances sur l'identité sociale et sa relation avec la motivation au travail et les stratégies motivationnelles.
- Vérifier les théories qui lient l'identité sociale aux motivations intrinsèques.

Problématique et hypothèses de recherche :

Pour mener cette recherche, nous avons trouvé opportun d'étudier le rôle de l'identité sociale des groupes de travail dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne en nous intéressant aux salariés de trois grandes entreprises qui sont : l'entreprise ENIE, l'entreprise SAMPO-Algérie et l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbas

Par la suite, la présente étude vise à répondre à une problématique qui est de savoir :

« Quel est le rôle de l'identité sociale dans le choix des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne ? »

Et afin d'apporter des réponses à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes¹ :

H₁ : L'identité sociale des groupes de travail influence tous les types de motivation au travail.

H₂ : L'identité sociale des groupes de travail influence positivement les perceptions des employés envers l'efficacité de toutes les stratégies motivationnelles.

¹ **NB** : Les hypothèses seront segmenter en sous-hypothèses plus tard dans ce travail de recherche, et ces sous-hypothèses seront présentés dans la partie qui concerne la méthodologie où ils seront plus compréhensibles après que le lecteur ait abordé la partie théorique.

Choix méthodologiques :

Cette présente recherche est de nature explicative, et pour l'accomplir, nous avons choisis de se positionner sur le courant positiviste à cause du fait que ce courant se base sur des méthodes de recherche précises appuyées par des statistiques et des données objectives et qui servent à expliquer le phénomène étudié. Par la suite de ce choix, il a été logique de suivre un raisonnement déductif qui sera suivie par une approche quantitative caractérisée par un questionnaire comme instrument de recherche. Les résultats de cette recherche feront ensuite objet d'une analyse descriptive et une analyse de régression afin d'avoir des informations qui nous permettront de vérifier nos hypothèses de recherche.

En addition à cela, la méthodologie de recherche s'est aussi fixée sur d'autres méthodes d'investigation et qui sont les suivantes :

- **La méthode déductive :** Qui nous conduira, dans les trois premiers chapitres, à présenter un bref aperçu sur les notions de la motivation au travail, les groupes de travail et l'identité sociale pour avoir une vision générale et dynamique du sujet, objet de notre étude.
- **La méthode descriptive :** Qui nous servira à décrire et à visualiser les relations entre l'identité sociale et la motivation au travail et entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles de l'entreprise et cela à travers des statistiques.
- **La méthode analytique :** Elle nous permettra de faire une analyse minutieuse de toutes les données et les informations récoltées sur le terrain.
- **La méthode comparative :** Qui nous permettra de comparer les résultats de chaque entreprise afin de mieux comprendre les différences causées par l'environnement de travail et les différentes politiques motivationnelles.
- **La méthode synthétique :** Par cette méthode, nous allons pouvoir synthétiser et globaliser les éléments de réponse en un ensemble cohérent.

Et pour avoir les données nécessaires nous avons utilisés les outils de recherche suivants :

- **La recherche bibliographique :** Elle nous permettra de fouiller systématiquement les documents en rapport avec le sujet de recherche ; ainsi les ouvrages, les articles scientifiques, les mémoires, etc.
- **L'étude quantitative (Questionnaire) :** nous permettra de donner un sens quantitatif à la motivation des employés, leurs perceptions envers l'efficacité des stratégies

motivationnelles et leurs degrés d'identification sociale envers leurs groupes de travail, et nous permettra d'établir un lien entre ces variables.

Structure de la thèse :

Il convient aussi à préciser le plan de notre travail qui est structuré en quatre chapitres :

- Le premier chapitre consiste à présenter les généralités concernant la motivation des salariés en commençant par la définition de cette dernière, ensuite nous passerons aux principales théories de motivation, et enfin nous exposons les limites que rencontre les théories de motivation traditionnelles face aux défis du monde moderne.
- Le deuxième chapitre consistera à présenter les groupes de travail et leurs caractéristiques et dynamiques, pour ensuite s'approfondir dans le concept l'identité sociale et ses généralités ainsi que les théories qui le définissent.
- Le troisième chapitre abordera les stratégies de motivation les plus répandus, pour ensuite s'approfondir dans la relation entre identité sociale et motivation au travail et entre l'identité sociale et les différentes stratégies motivationnelles.
- Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation de l'étude de terrain. En premier lieu, la méthodologie adoptée dans cette recherche sera présentée ainsi que les entreprises qui ont servi comme organismes d'accueil pour notre recherche. En deuxième lieu, les résultats de la recherche seront présentés, les résultats seront présentés sous forme de statistiques descriptives et des modèles de régression. Enfin, nous vérifierons la validité des hypothèses et sous-hypothèses de recherche à travers les résultats obtenues.

Chapitre 1 : La motivation au travail

Chapitre 01 : La motivation au travail

Aujourd'hui la motivation est un terme très répandu chez les managers, et elle devient de plus en plus indispensable pour la réussite des entreprises.

Dans ce chapitre nous allons avoir un aperçu général sur la motivation en commençant par la définition de cette dernière, pour ensuite nous approfondir dans les théories de motivation, et enfin nous aborderons les limites que rencontre les théories de motivation traditionnelles face aux défis du monde moderne.

Section 01 : Cadre conceptuel

1.1. Perspectives historiques de la motivation au travail :

Avant d'essayer de définir le concept de la motivation, une revue du développement historique de ce concept et l'histoire des travaux scientifiques qui le concerne se voient nécessaires. Cette revue historique se focalisera principalement sur la motivation au travail qui est au cœur de notre recherche.

Tout au long de l'histoire, il y a toujours eu un besoin de "motiver" les hommes au travail, et depuis la période de l'indignation de l'homme par l'esclavage jusqu'à l'ère de la considération des facteurs humains, l'évolution de la motivation au travail s'est faite parallèlement à la conception que l'on s'est fait de l'homme et de son rôle dans la société. Dans ce contexte, le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises.

Comme objet de recherche, le concept de motivation au travail apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) et c'est ce que Dogor Di Nuzzo affirme en déclarant que : « *Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX^e siècle. Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) »*¹. La famille, l'église, l'école, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues et très rapidement, l'entreprise deviendra aussi un sujet d'étude.

¹ Dogor Di Nuzzo, (B) : *Le management de la motivation*, édition EMS, Paris, 2011, p.80

Au début du XX^{ème} siècle, du fait que la demande était supérieure à l'offre, les artisanats furent rapidement fabriqués leurs produits industriellement. Cela nécessita la transformation de l'artisanat en une industrie centrée sur un découpage des tâches et sur l'utilisation à chaque étape de machines spécialisées. En 1903, dans son ouvrage « Shop Management », Taylor construit sa théorie de l'organisation scientifique du travail. Son idée principale est de décomposer les tâches, de minuter les gestes des ouvriers afin d'améliorer la qualité, de diminuer les coûts et les délais.

Dans sa théorie, Taylor indique que chaque individu, en donnant le meilleur de lui-même, concourt au bien général de tout le groupe. Depuis 1908, H. Ford commença à tirer profit de l'application de cette théorie et jusqu'en 1927, quinze millions de ses automobiles Ford T seront produites en grande série, et à cause du Fordisme, le taylorisme connu un développement fulgurant. Selon Maugeri ¹, durant cette période la perception de l'homme s'est référée à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. Ainsi, la rémunération du travailleur était basée uniquement sur sa production pour chaque unité de temps, et pendant la première moitié du XX^{ème} siècle, cette conception de l'individu a suffisamment fait ses preuves d'efficacité productive.

Toutefois, les limites des approches classiques du travail seront vite révélées par les crises économiques et les nouveaux défis de croissance qu'a connu l'époque. En effet, les salaires et les incitations matérielles n'étaient plus suffisantes pour accroître la performance des employés, et les managers devaient par la suite chercher des méthodes alternatives pour relancer la productivité. Par la suite, cette recherche a amené les managers à consulter des psychologues et des sociologues qui valorisent différents aspects de la vie sociale des gens, et selon Roussel, c'est à ce point-là que : « *Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies.* »².

La période qui suit est la prise en compte des facteurs humains dans les organisations qui est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par ses successeurs qui sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les travaux de recherche de ces auteurs ont abouti à des conclusions pouvant être ainsi résumées : Les individus

¹ Maugeri, (S) : *Théories de la motivation au travail*, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013, pp. 32-34

² Roussel, (P) : *La motivation au travail - Concept et théories*, Notes du LIRHE, n°326, octobre, 2000, pp.3-17.

ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir. Maugeri souligne qu'« Avec cette école, la dimension psychologique du travailleur est, pour la première fois, estimée-t-on, prise en compte dans l'organisation des entreprises...A partir de cette époque se constitue une véritable réflexion sur la motivation, ses sources et ses contenus. Elle ouvre l'ère des théories de la motivation. »¹

En somme, pour ces auteurs et managers en quête d'une nouvelle technique capable de rendre encore les entreprises performantes, il s'avère impératif de connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de pouvoir construire de nouvelles politiques de gestion qui offrent aux individus les opportunités de satisfaire les dits « besoins », étant entendu que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

Dès lors, de nombreux chercheurs, dans cet élan de la prise en compte du caractère « humain » de l'individu au travail, ont développé d'importantes théories explicatives du phénomène de motivation, et avant de revenir sur quelques-unes de ces théories, il convient d'analyser d'abord le contenu du concept de motivation au travail.

1.2. Définition de la motivation :

1.2.1. Définitions générales :

Afin de pouvoir définir le terme « motivation », nous commençons par tracer ces origines du point de vue étymologique où Kreitner et Kinicki² notent que le terme motivation est dérivé du mot latin « *movere* » dont l'équivalent en français est « *mouvoir* ». Il signifiait en ancien français « ce qui met en mouvement ».

Dans le français moderne, le dictionnaire LAROUSSE définit la motivation comme « *Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.* »³.

Tandis que le dictionnaire LEROBERT la définit comme « *ce qui motive un acte, un comportement ; ce qui pousse quelqu'un à agir.* »⁴.

¹ Maugeri, (S): Op.cit., p.34

² Kreitner, (R) et Kinicki, (A): *Organizational Behavior*, 4^{ème} édition, édition Irwin/McGraw Hill, Boston, 1998, p.189

³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784> (Consulté le 31/10/2018 à 10h17).

⁴ « Dictionnaire Le Robert », Dictionnaire quotidien, Paris, 1996, p.1228

Nous constatons alors que l'ensemble de ces définitions se réunit sur le fait que la motivation est « ce qui pousse l'individu à agir ».

1.2.2. Définitions de littérature :

Du côté de la littérature scientifique, il existe de nombreuses théories de motivation et de cela résulte une multitude de définitions concernant le terme motivation. En effet, Perry et autres¹ déclarent qu'en raison de l'importance de la motivation dans la recherche organisationnelle actuelle, il existe un large éventail de définitions pour ce concept. Par la suite, nous allons présenter plusieurs définitions du concept afin de mieux voir l'idée générale qui circule autour de ce terme

En premier lieu, des définitions simples du concept s'avèrent les mieux placés pour commencer avec, dont celle de Bagraim² qui définit la motivation comme la force en nous qui provoque, dirige et soutient notre comportement. Greenberg³ soutient la définition précédente en affirmant que la motivation est le processus consistant à éveiller, diriger et maintenir un comportement vers un objectif.

En deuxième lieu, nous abordons la définition de deux auteurs qui sont parmi les premiers scientifiques à faire des recherches sur ce concept, et qui sont Vallerand et Till. Pour ces auteurs 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* »⁴. Cette définition est similaire aux celles d'avant mais nous remarquons que deux types de forces sont mentionnés : internes et externes. Ces forces joueront un rôle important dans plusieurs travaux scientifiques visant le concept de la motivation.

En troisième lieu, Mullins⁵ déclare à que le concept sous-jacent de la motivation est une force motrice chez les individus par laquelle ils tentent d'atteindre un objectif afin de répondre à un besoin ou à une attente. Cet auteur note que pour satisfaire des besoins, l'individu se fixe des objectifs et que la motivation est le moyen par lequel la personne essaie d'atteindre ces objectifs.

¹ Perry, (J. L.), et autres: « *Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future* », dans *Public Administration Review*, vol. 70, n°5, 2010, pp.681-690.

² Bagraim, (J) et autres, édité par Schultz, (H): *Organisational Behaviour- A contemporary South African Perspective*, édition Vanschalk, Pretoria, 2003, p.52

³ Greenberg, (J): *Managing Behavior in Organizations*, édition Prentice-Hall, New Jersey, 1996, p.62

⁴ Fenouillet, (F) : *La motivation*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2012, p.19

⁵ Mullins, (L.J) : *Management And Organizational Behaviour*. 11^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2016, p.221

De ce fait, nous constatons que cet auteur relie l'existence de la motivation aux présences des besoins et la définit comme réponse à ces derniers.

En quatrième lieu, et d'un autres coté, Armstrong¹ développe la définition de Vallerand et Till et explique, comme d'autres psychologues d'ailleurs, que la motivation peut prendre deux formes : intrinsèque et extrinsèque.

- **La motivation intrinsèque :** Qui est autogénérée et influence les gens à se comporter d'une manière particulière. Elle est interne et comprend le sentiment que le travail est important et par conséquent motive une personne à être performant. Ce type de motivation dépend de l'individu lui-même. L'individu se fixe ses propres objectifs, construit des attentes, et le renforcement est obtenu par l'atteinte des objectifs qu'il s'est lui-même fixé.
- **La motivation extrinsèque :** Quant à elle, est provoquée par des facteurs externes tels que l'éloge, la promotion, la rémunération et la punition. Ce type de motivation est provoquée par une force extérieure à l'apprenant, c'est-à-dire lorsqu'elle est obtenue par la promesse de récompenses, ou par la crainte de sanctions venant de l'extérieur.

Ainsi, de ces définitions abordées, nous constatons que malgré certaines divergences sont présentes, toutes les définitions pointent vers le même concept, qui décrit la motivation comme une force qui aide les gens à devenir plus efficaces, dynamiques et efficients dans leur vie quotidienne.

1.2.3. Définitions du point de vue managériale :

De nombreux auteurs ont essayé de définir la motivation au travail en appliquant les avancées de la recherche concernant la motivation en psychologie dans le monde de travail, et de cela, plusieurs essais de définitions ont vu le jour.

D'après Sherlekar² la motivation implique quelque chose d'une personne ou d'un groupe à un autre. Les parties motivées doivent être incitées par l'organisation à travailler ou à consacrer un certain effort qu'elles ne voudraient pas faire dans l'état normal.

D'un autre côté, Russell et Taylor¹ définissent la motivation comme une volonté de travailler dur parce que les besoins des employés sont satisfaits.

¹ Armstrong, (M): *Human Resource Management*, 7^{ème} édition, édition Kogan Page, Londres, 1999, p.109

² Sherlekar, (S.A): *Business Organisation and Management*, édition Limited and Wiley, New York, 2004, p.235

Gordon² à son tour déclare que la motivation concerne l'obtention des résultats souhaités par les employés, ce qui, à leur tour, aide à atteindre les objectifs. Elle déclare que les employés peuvent être motivés à déployer des efforts supplémentaires pour satisfaire tous les besoins de normes et spécifications d'un travail sur une courte période. Cependant, ils pourraient être motivés à améliorer leurs performances s'ils recevaient des récompenses telles que des primes spéciales ou des congés supplémentaires pour leurs performances supérieures.

Ainsi, de ces définitions et celles qui les précèdent on peut synthétiser que pour un manager :

- La motivation est un facteur important qui encourage la personne et l'aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.
- L'objectif des managers est de maximiser les comportements désirés et minimiser les comportements indésirables (Intensité, direction et persistance).
- Une motivation positive aidera les employés à augmenter la production tandis qu'une motivation négative réduit leur rendement.

Pour conclure, et après avoir vu plusieurs définitions et leurs similarités et différences, nous avons pu constater qu'ils convergent tous vers l'idée que la motivation est une force qui pousse l'individu à donner plus d'effort délibérément, et de ce fait être plus efficace et plus productive pour l'entreprise.

1.3. Termes proches de la motivation :

1.3.1. Satisfaction et motivation :

Le concept de satisfaction au travail a été abordé par de nombreux chercheurs, et plusieurs définitions ont été données dans la littérature pour ce terme. Cela dit, il apparaît qu'un consensus est trouvé, et qu'on peut trouver dans la définition de Locke (1976) qui est la plus répandue lorsqu'il s'agit de ce concept. Selon la définition de Locke (cité par Kian et autres³), la satisfaction au travail est simplement un état émotionnel positif résultant du travail, permettant ainsi aux individus de se sentir mieux dans leur travail. En addition à cela, du côté de la

¹ Russell, (M) et Taylor, (C): *Inside the Black Box: How People Management Impacts on Organisational Performance*, CIPD, Londres, 2009, p.122

² Gordon, (J.R): *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 7^{ème} édition, édition Pearson Education, New Jersey, 2001, p.102

³ Kian (T. S), Yusoff (W. F. W.) et Rajah (S) : « *Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?* », dans *European Journal of Business and Social Sciences*, vol. 3, n°2 , 2014, p.96.

littérature française, le dictionnaire Larousse définit la satisfaction comme : « *La joie ou le contentement résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir ou un souhait* »¹.

De ce fait, nous pouvons dire que la satisfaction résulte de la conformité des résultats avec les attentes désirées par les travailleurs ou d'un autre terme, les attentes qui motivent les salariés. Ainsi, un lien entre la satisfaction et la motivation se démarque, la satisfaction ne peut exister chez l'individu lors de l'absence des attentes et des désirs, ce qui veut dire que la satisfaction ne peut trouver jour lors de l'absence de la motivation.

1.3.2. Implication et motivation :

Lorsqu'il s'agit d'implication au travail, plusieurs définitions dans la littérature se présentent, et parmi elles, celle de Morrow² qui déclare que l'implication au travail est le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi et le souhait de la réussite de l'organisation. Elle conduit à un besoin de s'accomplir dans le travail et d'y actualiser ses capacités. Cette définition implique que les salariés s'intéressent réellement à leur travail et à leur entreprise. Les efforts fournis, ne sont pas seulement pour le salaire ou bien la promotion, mais aussi pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela peut se traduire dans le monde réel par des efforts additionnels de la part du salarié sans que son supérieur le demande, comme des heures supplémentaires de travail, la bienveillance sur les possessions de l'entreprise, la participation dans la préservation de la propreté de l'endroit du travail...etc.

Nous pouvons reconnaître l'implication d'un salarié dans son attachement au travail. Un salarié qui donne de l'importance à son travail et place sa vie professionnelle dans une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie, le manifeste par ses actions envers son travail et son organisation.

La motivation au travail comme nous l'avons vu est ce qui pousse l'individu à agir afin de satisfaire un besoin. Un salarié motivé augmentera sa performance afin d'atteindre un objectif personnel. Par contre, l'implication du salarié concerne l'engagement du salarié envers son entreprise. Un salarié impliqué adopte les valeurs de l'entreprise, fournit plus d'efforts de ce qui est attendu de lui et cela sans rien lui demander, et sa satisfaction est dans l'atteinte des objectifs personnels.

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/satisfaction/71085> (consulté le 05/11/2018 à 15:19)

² Morrow, (P.C): « *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, Academy of Management review* », vol. 8, n°3, 1983, pp.486-500.

1.4. L'importance de la motivation des employés :

L'objectif principale de toute entreprise est de maximiser ses profits, et cela ne peut se faire sans la maximisation du rendement de ses salariés. Sur ce sujet, Singh¹ a déclaré qu'un employé motivé augmentera la capacité de l'organisation à réaliser sa mission, ses buts et ses objectifs. C'est à cette fin que les managers se trouvent dans l'obligation de gérer le côté psychologique des salariés, ainsi les motiver par diverses méthodes pour les aider à atteindre leurs satisfactions et augmenter la productivité de l'organisation.

Cette relation entre motivation et performance a été étudiée par plusieurs chercheurs, dans notamment Vroom, Lawler et Porter², qui ont permis à travers leurs travaux de mettre au point une équation qui relie motivation et performance et qui est la suivante :

$$\text{Performance} = \text{Habilité} \times \text{Motivation}$$

Cette équation présente la motivation comme une partie nécessaire pour déterminer la performance. Elle présume qu'il ne suffit pas au salarié d'être compétent et connaisseur dans un domaine pour être au meilleur de sa performance, mais aussi la nécessité d'être motivé afin de déployer tous les efforts nécessaires pour accomplir la tâche demandée.

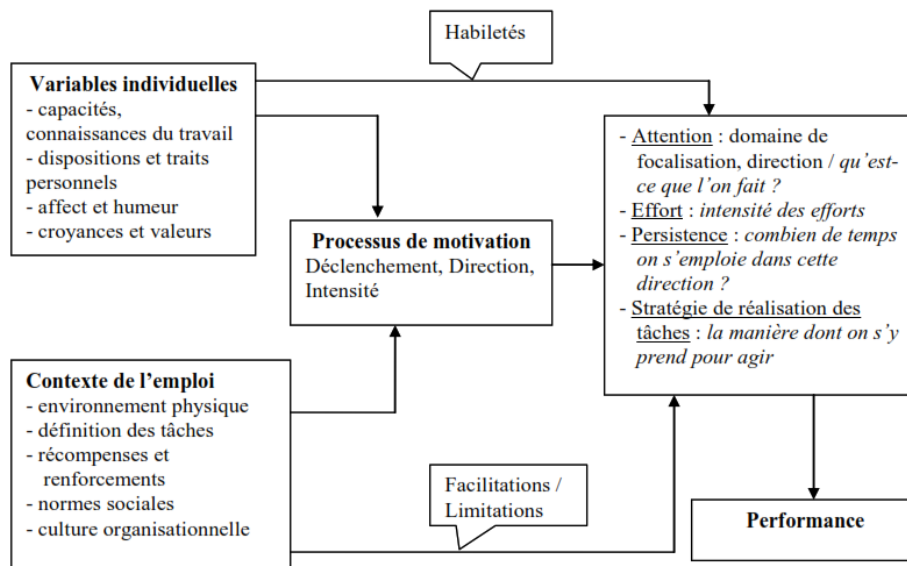
Cette équation étant la première à relier la motivation à la performance, a servi comme base et a été développée par plusieurs chercheurs par la suite et plusieurs modèles ont été mis en place pour déterminer cette relation. De ces modèles, celui de Mitchell et Daniels³ est très synthétique et réussit à englober les différents apports des théories de la motivation :

¹ Singh, (H) : « *Impact of motivation on employee performance* », dans ERPA International Journal of Multidisciplinary Research, vol. 2, n°7, Juillet 2016, p.23

² Vroom, (V.H) : *Work and motivation*, édition John Wiley & Sons, New York, 1994, pp.223-246

³ Mitchell, (T.R) et Daniels, (D) : *Motivation*, Handbook of Psychology, vol. 12, édition John Wiley and Sons, New York, 2003, p.226

Figure n°1-1 : Un modèle général de la motivation



Source : Mitchell (T.R) et Daniels (D), Op.cit., P.226

Ce modèle comme nous le remarquons place le processus de la motivation, avec ses trois composantes qui sont : le déclenchement, la direction et l'intensité, au centre des facteurs qui interagissent sur la performance, mais ne le considère pas comme le seul processus qui détermine la performance. En effet, sans la présence des habiletés et compétences requises pour effectuer la tâche, un salarié même s'il est très motivé, ne peut pas parvenir à la réalisation des missions demandés.

Nous remarquons aussi que la motivation est affectée par le contexte de l'emploi qui peut être l'environnement physique ou le travail est exercé, la définition des tâches à qui l'absence peut causer des ambiguïtés et des problèmes, les récompenses et renforcements, les normes sociales qui dominent dans l'équipe de travail, l'organisation et plus largement la culture de l'entreprise.

Mitchell et Daniels dans leurs modèle, considère que les habiletés et le contexte de l'emploi agissent sur le processus de la motivation, qui à son tour agit sur la performance du salarié. C'est pour cela que pour une performance optimale, la motivation des salariés doit être une priorité pour les managers, et elle peut être amélioré par la prise en soin des variables individuels et du contexte de l'emploi.

Cela dit, les effets de la motivation ne s'arrêtent pas qu'à la performance. En effet, selon Goleman¹, la motivation peut aussi avoir des effets spécifiques sur l'organisation en dehors de l'augmentation de la performance, et ces effets peuvent être les suivants :

- **Réduction du roulement des salariés :**

Si les employés sont motivés, et garde une morale élevée, le roulement du personnel diminuera, et les salariés seront satisfait par les efforts que l'organisation fait pour eux.

- **Conservation des compétences :**

Une organisation qui conserve son personnel pour une longue durée, peut bénéficier généralement de l'expérience et des qualifications de ces derniers. En effet, les entreprises dépensent des sommes importantes pour former leurs employés et une conservation de ses derniers fera en sorte que ces dépenses ne seront ni gaspillées ni perdues.

- **Augmentation de la satisfaction professionnelle :**

Bien que la satisfaction au travail ne soit pas la même chose que la motivation au travail comme nous l'avons vu précédemment, selon Goleman les facteurs de motivation tels que la rotation des tâches, l'enrichissement du travail et les styles de management, influence la satisfaction professionnelle et fait sentir le salarié comme reconnu au sein de l'organisation ce qui soulève son moral.

- ❖ **Conclusion de la section :**

Comme nous l'avons vu, la motivation est un concept pluridisciplinaire, et elle est étudié à travers plusieurs approches, ce qui implique que la motivation est un concept assez complexe et ne peut être expliquer par une seule définition. En effet, cette dernière est définie par un vaste nombre de théories, et c'est ce que nous allons aborder dans la prochaine section.

¹ Goleman, (C) : *Primal Leadership: The Hidden Driver of Greatness Performances*, édition Harvard Business School Press, Boston, 1998 p.33

Section 02 : Les théories de la motivation au travail

Après avoir définie la motivation au travail et présenter son importance pour l'entreprise au cours de la section précédente, nous allons maintenant aborder les différentes théories de la motivation au travail. En effet, il existe plusieurs théories qui essaient d'expliquer la nature de la motivation et chacune d'entre elles aide à expliquer le comportement de certaines personnes dans un certain contexte.

Chaque théorie qui aide à comprendre comment motiver les salariés est utile et cela revient au fait de la complexité de la motivation qui ne peut être expliquée par une seule variable. Sur ce sujet s'exprime Mullins¹ en déclarant que l'existence de nombreuses théories montre qu'il existe de nombreuses motivations qui influencent le comportement et la performance des personnes.

Nous allons regrouper les théories en deux groupes majeurs qui représentent les différentes écoles de pensée. Nous aborderons d'abord les **théories du contenu** dont l'objectif principale est les besoins qui motivent les gens, et qui s'intéressent aux facteurs intérieurs des personnes qui causent, maintiennent ou arrêtent le comportement. Ensuite nous aborderons les **théories de processus** qui à leur tour, se préoccupe de la manière dont le comportement est provoqué, maintenu ou arrêté par les facteurs de motivation.

2.1. Les théories du contenu de la motivation :

Selon Buchanan et Huczynski², les théories de motivation basées sur les pulsions et les besoins sont appelées les théories de contenu car les pulsions et les besoins sont considérés comme faisant partie de notre « bagage mental » commun. De ce fait, les théories du contenu ont une valeur immense dans la recherche liée à la motivation et impliquent principalement que les individus sont uniques et peuvent avoir des sources de motivation uniques.

Par la suite, les théories principales de ce courant seront présentées afin de mieux comprendre ce type de théories.

¹ Mullins, (L.J), Op.cit., p.226.

² Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A) : *Organizational Behavior*, 9^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Edinburgh, 2017, p.284.

2.1.1. La théorie des besoins de Maslow :

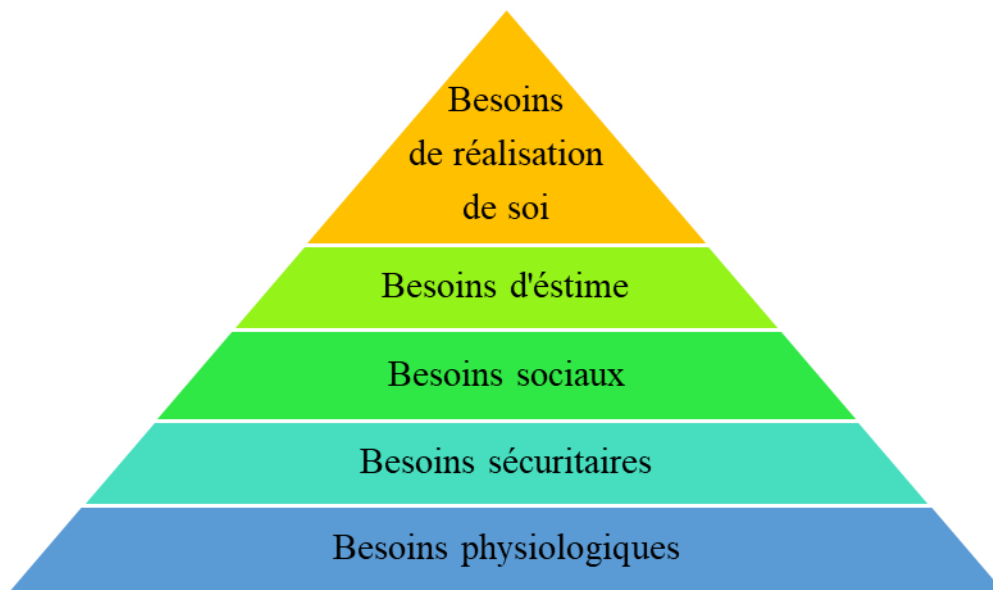
Très connu lorsqu'on parle de la motivation, la théorie des besoins d'Abraham Maslow a été publié en 1943 par ce dernier. Maugeri¹ indique que Maslow identifie cinq catégories de besoins qui sont :

- **Les besoins physiologiques :** Qui sont le niveau basique des besoins, ils incluent la nourriture, l'eau, la reproduction, le sommeil et l'abri (avoir chaud ou se cacher du soleil). Ce sont les besoins qui doivent être satisfait pour rester en vie et ils sont prioritaires des autres besoins. Les gens travaillent pour satisfaire ces besoins basiques par le biais de leurs salaires.
- **Les besoins sécuritaires :** Qui représentent les besoins de sécurité émotionnel et physique. Ils incluent la sécurité au travail, la stabilité du travail, et des conditions de travail sécuritaires.
- **Les besoins sociaux :** Le besoin d'affection et d'acceptance qui incluent l'amitié, l'amour et les relations dans le lieu de travail. Leur satisfaction nécessite le développement du sentiment d'appartenance chez les salariés de l'entreprise.
- **Les besoins d'estime :** Qui sont l'estime de soi, le respect de soi et le respect que nous avons de la part des autres. Ces besoins incluent la reconnaissance sociale, le respect, le statut social, la profession, l'autonomie à prendre des décisions, les accomplissements et l'attention des autres.
- **Les besoins de réalisation de soi :** Ce niveau est l'aboutissement de tous les autres besoins et représente l'apogée de l'accomplissement de soi. Ce sont les besoins de croissance, d'avancement, de créativité et de défis. Ces besoins nécessitent un développement personnel du salarié par des formation et son expérience et de lui faire sentir qu'il est important et utile pour l'entreprise en lui accordant plus d'autonomie.

Ces différents besoins peuvent être présenter selon leur hiérarchie sous forme d'une pyramide appelé la pyramide des besoins de Maslow et qui est la suivante :

¹ Maugeri, (S), Op.cit., pp.57-59

Figure n°1-2 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : MAUGERI, (S), Op.cit., P.58

Robbins et autres¹ ajoutent que cette théorie stipule aussi qu'à mesure que chaque besoin devient substantiellement satisfait, le suivant devient dominant. Cependant, si un besoin n'est pas satisfait, les gens restent bloqués à ce niveau et ne peuvent pas être motivés par des tactiques visant les niveaux les plus élevés de la pyramide. Donc selon cette théorie, si on souhaite motiver quelqu'un, il est nécessaire de comprendre le niveau hiérarchique actuel de cette personne et se concentrer sur la satisfaction de ce besoin.

La théorie de Maslow a influencé plusieurs travaux de recherche mais a aussi été critiquée de nombreuses fois. Armstrong² déclare sur ce sujet que les principales faiblesses de cette théorie sont le fait qu'elle n'a pas été vérifiée par des recherches empiriques et aussi sa rigidité apparente. En effet, les gens ont des priorités différentes et leurs besoins ne progressent pas forcément de manière régulière sur la hiérarchie.

¹ Robbins, (S. P), Judge, (T.A) et Beward, (K.E): *Essentials of Organizational Behaviour* (Edition Canadienne), édition Pearson Canada, Ontario, 2016, p.169

² Armstrong, (M), Op.cit, p.113

2.1.2. La théorie ERG d'Alderfer :

Les recherches d'Alderfer ont approché la motivation du point de vue des besoins comme Maslow. Néanmoins, selon Levy-Leboyer¹, Alderfer identifie dans sa théorie trois catégories de besoins :

- **Les besoins d'existence (E) :** Qui sont les désirs du bien-être physique et matérielle et ils peuvent être satisfait par la nourriture, l'eau, l'air, l'abri, les conditions de travail, la paie et les avantages sociaux.
- **Les besoins de relation (R) :** Ce sont le désir d'établir et maintenir des relations interpersonnelles avec d'autres gens comme la famille, les amis, les superviseurs, les subordonnés et les collègues.
- **Les besoins de développement (G) :** Appelés aussi Growth en anglais, ce sont les désirs d'être créative, avoir des contributions utiles et productives et avoir des opportunités pour le développement personnel.

Levy-Leboyer² note aussi que cette théorie admet que ces besoins ne sont pas hiérarchisés mais plutôt aligner du plus basique (existence) au plus abstrait (développement), qu'ils peuvent être actifs simultanément et qu'il existe des processus de satisfaction et de frustration entre les besoins. En effet, lorsqu'un besoin est satisfait, l'individu sera motivé de satisfaire le besoin du niveau suivant, mais lors de l'échec dans la satisfaction d'un besoin, la frustration de l'individu, le mènera à chercher la satisfaction d'un besoin du niveau inférieur.

2.1.3. La théorie bifactorielle d'Herzberg :

Fenouillet exprime que : « *La théorie motivationnelle d'Herzberg est issue du monde de travail et y a été appliquée* »³. En effet, Frederick Herzberg a proposé en 1959 sa théorie bifactorielle (aussi appelé théorie des deux facteurs) après avoir mené une enquête auprès des salariés où ses derniers devaient s'exprimer sur les facteurs causant la satisfaction et ceux qui causent l'insatisfaction au travail.

Selon Cooper et Locke⁴, la théorie bifactorielle d'Herzberg distingue deux types de facteurs intrinsèques et extrinsèques où le premier type cause la satisfaction au travail et qui est différents du second type qui cause l'insatisfaction au travail. Cette théorie selon les auteurs, admet que la

¹ Levy-Leboyer, (C) : op.cit., p.41

² Ibid, p.42.

³ Fenouillet, (F), Op.cit., p.91

⁴ Cooper, (C.L) & Locke, (E.A) : *Industrial and Organisational Psychology: Linking theory with practice*, édition Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2000, pp.167-168

présence des facteurs intrinsèques, aussi appelé facteurs de motivation ou bien motivateurs, qui incluent le travail, les responsabilités, la reconnaissance et les accomplissements, mènent à la satisfaction au travail. Tandis que l'absence des facteurs externes aussi appelés facteurs d'hygiène qui impliquent les politiques de de l'entreprise, les conditions de travail, la supervision et la relation du salarié avec les autres, mènent à l'insatisfaction au travail.

En addition à cela, Sinding et Waldstrom¹ déclarent que pour bien comprendre la théorie de l'hygiène de motivation de Herzberg, il est essentiel de reconnaître qu'il pensait que la satisfaction n'était pas le contraire de l'insatisfaction. Effectivement, Herzberg a conclu que l'opposé de la satisfaction au travail n'est pas l'insatisfaction au travail, mais plutôt l'absence de satisfaction au travail ; De même, l'inverse de l'insatisfaction au travail n'est pas la satisfaction au travail, mais l'absence de l'insatisfaction au travail. En d'autres termes, cela veut dire que la présence des facteurs de motivation dans l'environnement du travail est cause direct de l'augmentation de la motivation des salariés, mais l'absence des motivateurs par contre, ne conduit pas forcément à l'insatisfaction au travail. Et l'absence des facteurs d'hygiène quant à elle, a pour conséquence l'insatisfaction au travail, et leur présence ne va pas forcément augmenter la motivation des salariés.

Suite à cela, Herzberg a proposé le concept de l'enrichissement du travail pour offrir au salariés une opportunité d'accomplissement, de reconnaissance, de responsabilité et d'avancement dans leurs carrières. Le concept de l'étendue des taches et celui de l'élargissement du travail fait partie du concept d'enrichissement du travail proposé par Herzberg. Selon Kressler², l'élargissement du travail consiste à élargir un travail défini de manière étroite en ajoutant des taches reliées mais différentes, cela permettra aux salariés d'être compétents dans plusieurs domaines. Tandis que l'étendue des taches à son tour consiste à enrichir le travail à travers des taches supplémentaires dans le but de briser la routine. Maugeri³ s'exprime sur ce sujet en déclarant que la polyvalence, la flexibilité qualitative et le travail en équipe peuvent être utilisé comme des stratégies d'élargissement du travail, alors que la délégation d'un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans le travail sont par contre des stratégies d'étendue des taches.

¹ Sinding, (K) et Waldstrom, (C): *Organisational behaviour*, 5^{ème} édition, édition McGraw-Hill Education, Berkshire, 2014, p.200

² Kressler, (H.W) : *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, édition Palgrave Macmillan, New York, 2003, pp.39-40.

³ Maugeri, Op.cit., pp.68-69.

2.1.4. Les théories X et Y de McGregor :

En 1960, McGregor a proposé suite à des observations empiriques, les théories X et Y afin d'expliquer les comportements des salariés et leur motivation au travail. Selon Latham¹, McGregor distinguait deux approches opposées du management des employés pratiquer par les entreprises.

La première approche, est appelé la théorie X et elle suppose que les salariés n'aiment pas le travail par nature, sont fainéant et ils ne peuvent pas faire des efforts volontairement ; C'est pour cela qu'ils ont besoin d'être forcé de travailler et d'être menacé et contrôlé directement pour atteindre les objectifs de l'organisation. Selon Nash², ce point de vue managérial des salariés cause un désaccord entre les managers et les employés. Ces derniers se sentiront oppresser et ne pas faire partie de l'organisation, et cela résulte dans une faible productivité puisque le travail est perçu comme une forme de punition. Sur ce point McGregor cité par Latham³ déclare que les gens vont être privés, et ils vont exiger de plus en plus d'argent dans ces conditions. Il devient plus important que jamais d'acheter les biens matériels et les services pouvant fournir une satisfaction limitée aux besoins contrariés.

McGregor a choisi de répondre aux problèmes engendrés par le management traditionnel qui est représenter dans la théorie X, par sa théorie Y qui constitue une deuxième approche du management et de motivation.

McGregor⁴ recommande dans sa théorie Y d'avoir recours aux motivations intrinsèques, où le salarié tira sa satisfaction du travail lui-même. Les motivations supérieures de responsabilité, de reconnaissance, de réalisation et d'innovation doivent être activée, ainsi les travailleurs devraient avoir la possibilité d'accepter la responsabilité et permettre à chacun d'eux d'être contrôler par lui-même. En effet, Robbins et autres⁵ affirme que contrairement à la théorie X, le salarié, dans la théorie Y, n'est pas considéré comme naturellement fainéant, accepte et cherche la responsabilité, et travaille activement pour les objectives de l'entreprise quand ces derniers sont compatibles avec ses objectives personnels.

¹ Latham, (G.P) : *Work motivation : History, Theory, Research, and practice*, édition Sage Publications, Londres, 2007, p.32.

² Nash, (C) : *A Theory of Human Motivation*, dans *Psychological Reviews*, vol 13, 1985, p.13

³ Latham, (G.P), Op.cit., p.32

⁴ McGregor, (D) : *The human side of enterprise*, édition du 25^{ème} anniversaire (Publication original en 1960), édition McGraw-Hill, Boston, 1985, p.40

⁵ Robbins, (S. P), Judge, (T.A) et Breward, (K.E): Op.cit., p.128

De cela, les managers se trouvent dans l'obligation de développer le potentiel des salariés et les aider de libérer leur potentiel afin d'accomplir les objectifs de l'entreprise. Cela est affirmé par McGregor (cité par Latham¹) qui déclare que la motivation, le potentiel de développement, la capacité d'assumer la responsabilité, être préparé à diriger le comportement vers les objectifs organisationnels, sont tous présents chez les personnes. Le management ne les met pas là, et l'une des responsabilités du management est de rendre possible pour les gens de reconnaître et de développer ces caractéristiques humaines par eux-mêmes.

Cependant, les théories de McGregor ont été critiquées et cela essentiellement à cause du moyen de récompense le plus significatif dans la théorie Y qui n'est pas l'argent mais plutôt la satisfaction, l'estime et l'actualisation de soi. Selon Steer et Porter², on ne peut pas savoir si la personne qui donne beaucoup d'heures supplémentaires, le fait à cause du revenu additionnel ou bien par amour du travail. Un seul acte peut exprimer plusieurs motivations et les motivations sont généralement déguisées (ce qui veut dire complexe). Des comportements différents, par contre, peuvent exprimer des motivations simples. Mais selon Heil et autres³, cela ne change pas l'importance des idées fondamentales de McGregor concernant le changement de la nature du travail, et le rôle des salariés dans le lieu de travail est probablement plus important et pertinent que jamais car ses idées traitent des problèmes clés auxquels sont confrontés les dirigeants des entreprises dans l'économie actuelle.

2.1.5. La théorie des besoins d'accomplissement de McClelland :

McClelland, qui est un psychologue très connu à l'université d'Harvard, a étudié le comportement des employés et développé suite à cela sa théorie d'accomplissement. Selon Haslam⁴, McClelland soutient le fait que tout le monde partage les besoins physiologiques et de sécurité, mais la motivation au travail reflète un besoin plus spécifique d'accomplissement que seulement peu d'employés développent. Selon la théorie d'accomplissement, les employés diffèrent dans leurs besoins d'accomplissement et leurs désirs d'éviter l'échec. De ce fait, les salariés avec une haute motivation d'accomplissement et une peur minimale de l'échec préfèrent des tâches moyennement difficiles à cause des chances de succès qui sont plus réalistes.

¹ Latham, (G.P), Op.cit., p.33

² Steer, (A) et Porter, (K): *Motivation and Personality*, édition Harper and Row, New York, 2001, p.227

³ Heil, (G), Bennis, (W), & Stephens, (D. C): *Douglas McGregor, revisited: Managing the human side of the enterprise*, édition John Wiley & Sons, New York, 2000, pp.vii-viii

⁴ Haslam, (S.A): *Psychology in Organisations: The social identity approach*, 2^{ème} édition, édition SAGE Publications, Londres, 2004, p.63

Kressler¹ déclare que la théorie de McClelland fournit trois besoins clés qui contrôlent le comportement et qui dans le but de les satisfaire, les salariés travailleront et fourniront des efforts de leurs propres initiatives, et seront créative et innovant. Ces besoins sont :

- **Le besoin d'accomplissement** : Qui implique le besoin des salariés d'atteindre certains objectifs et de surmonter les difficultés.
- **Le besoin de pouvoir** : Qui est le besoin d'influencer les autres en établissant et en sécurisant l'autorité. Cela implique aussi le besoin d'avoir le contrôle de tous les ressources afin d'influencer la prise de décision qui concerne les objectifs organisationnels.
- **Le besoin d'affiliation** : Qui est la nécessité d'appartenir à un groupe ou une équipe. Cela implique aussi la création et le maintien des bonnes relations interpersonnels.

Toujours selon Kressler², la théorie des besoins d'accomplissement de McClelland peut être utiliser comme une stratégie efficace afin de correspondre les besoins de motivation du salarié avec les exigences de son travail, et quand les salariés sont guidés par les objectives d'accomplissement et non pas seulement par le salaire, les taches qu'ils exécutent auront tendance à être plus satisfaisante. En effet, si le salarié exprime le besoin de pouvoir ou bien d'affiliation, l'organisation devra crée et activer un environnement qui inclut l'accès à l'information et la participation du salarié dans le processus de la prise de décision.

Mais Scandura³ a un autre avis et affirme que malgré que la théorie de McClelland ait reçu plus de support par des recherches par rapport aux autres théories des besoins, son application pour motiver les employés est limitée, et cela est du fait des recherches qui affirment que les besoins d'accomplissement sont appris à un jeune âge.

Pour conclure et d'après les discussions ci-dessus, la théorie des besoins d'accomplissement de McClelland met l'accent sur les besoins et les désirs d'accomplissement des employés dans leur poursuite de leurs objectifs. Cette théorie souligne aussi le besoin d'affiliation parmi les employés et le rôle que joue l'appartenance à un groupe dans l'organisation.

¹ Kressler, (H.W): Op.cit., p.24

² Ibid., p.24

³ Scandura, (T.A): *Essentials Of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 2^{ème} édition, édition SAGE Publishing, Californie, 2019, p.376

2.2. Les théories de processus :

Selon Buchanan et Huczynski¹ les théories des processus impliquent principalement que les choix individuels sont basés sur les préférences, les facteurs de récompense et le sens du devoir accompli. En effet, ces théories ont fourni un cadre permettant de comprendre la motivation et ses applications dans différents contextes, et par la suite, les théories principales de ce courant seront présentées afin de mieux comprendre ce type de théories.

2.2.1. La théorie de fixation des objectifs de Locke :

En 1968, suite à de nombreuses recherches, Locke développa sa théorie de fixation des objectifs qui indique, selon Levy-Leboyer², que la motivation de l'employé sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Mais pour Locke, afin qu'un objectif soit efficace, il doit être optimiser sur plusieurs aspects.

La spécificité des objectifs étant un aspect important dans cette théorie, Colquitt et autres³ s'expriment sur ce point en indiquant que des objectifs spécifiques vont se traduire par des niveaux de performances plus élevés par rapport aux objectifs non-spécifique du type « Faites de votre mieux », et cela revient au fait que les objectifs spécifiques sont mesurables. En effet, un salarié qui connaît précisément ce qu'il veut et ce qu'il doit faire, aura une meilleure performance que celui qui a des objectifs vagues.

En addition à cela, Fincham et Rhodes⁴ déclarent que cette théorie stipule que plus les objectifs sont difficiles, plus les efforts exercés par le salarié sont importants, mais cela ne veut pas forcément dire que la fixation des objectifs très difficiles et qui sont supérieures aux aptitudes des salariés, résultera en une grande performance. Il est important que les objectives restent réalistes.

Cooper et Locke⁵ à leurs tours s'expriment sur un autre aspect important de la fixation des objectifs selon la théorie de Locke, qui est le feedback quant à l'atteinte de l'objectif. Selon ses auteurs, le feedback est un modérateur de la relation objectifs-performance et il sert pour informer les salariés sur leur niveau de performance, afin de s'assurer de l'amélioration de cette dernière. Par conséquent, le feedback a un effet positif sur les employés et cela à travers

¹ Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A): Op.cit., p.287

² Levy-Leboyer, (C): Op.cit., p.99

³ Colquitt, (J.A), Lepine, (J.A), Wesson, (M.J): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 6^{ème} édition, édition McGraw-Hill Education, 2019, p.170

⁴ Fincham, (R) et Rhodes, (P) : *Principles of Organisational Behaviour*, 4^{ème} édition, édition Oxford University Press, New York, 2005, p.212

⁵ Cooper, (C.L) et Locke, (E.A): Op.cit., p.223

l'encadrement de leur comportement envers l'atteinte des objectifs organisationnelles. Selon Woolfolk¹, un feedback qui suggère que l'employé a atteint ou bien a dépassé l'objectif, propulse l'employé à fixer des objectifs supérieurs dans le futur. L'auteur ajoute aussi qu'un feedback qui met l'accent sur le progrès, améliore la confiance en soi des individus et leur performance par la suite.

La théorie de la fixation des objectifs de Locke a permis de relier les objectifs à la motivation du salarié, et a eu du succès dans l'amélioration de la performance et cela revient au fait que cette méthode dirige l'attention, régule l'effort et augmente la persistance. Cette théorie a été promu à travers une technique de management vaguement utilisé de nos jours appeler le management par objectifs (MBO).

2.2.2. La théorie d'équité d'Adams :

Dans le début des années 1960, Adams développa sa théorie d'équité ou bien aussi appelé théorie de la justice disruptive. Selon Mullins², cette théorie stipule que les salariés seront plus motivés s'ils sont traités équitablement, et seront démotivés lorsqu'ils ne sont pas traités équitablement. Dans d'autres mots, l'équité et la justice dans le lieu du travail sont des facteurs majeurs dans la détermination de la motivation, tandis que l'injustice est une source majeure de démotivation.

La justice dans cette théorie est définie par un ratio de Avantages (Outputs)/ Contributions (Inputs). Sinding et Waldstrom³ expliquent ce point en déclarant que l'équité existe pour un individu lorsque son ratio d'avantages perçus sur les contributions est égal au ratio des avantages sur les contributions pour un collègue pertinent (fonction professionnelle comparable et autres attributs). Les contributions (*Inputs*) incluent l'expérience, la formation, l'intelligence, les compétences et l'ancienneté dans le travail, tandis que les avantages (outputs) incluent les avantages sociaux, le salaire, la promotion et les conditions de travail.

Cooper et Locke⁴ déclarent que selon cette théorie, l'employé a le sentiment d'être traité inéquitablement quand ce dernier réalise que la récompense qu'il a reçue est inadéquate avec le travail qu'il a effectué. Cette comparaison entre avantages et contributions résultera d'un ratio, que le salarié comparera avec les autres salariés et évaluera leurs ratios

¹ Woolfolk, (A.E): *Educational Psychology*, 13^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2016, p.482

² Mullins, (L.J): Op.cit., p.240.

³Sinding, (K) et Waldstrom, (C): Op.cit., p.227

⁴ Cooper, (C.L) et Locke, (E.A): Op.cit., p.87

d'Avantages/Contributions. A travers ce processus de comparaison et d'évaluation des autres, le salarié développera son sentiment de justice à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

Maugeri¹ explique un autre point de cette théorie, qui est le fait que le salarié ne se contente pas de faire des comparaisons de sa situation avec les situations des salariés de son entreprise (comparaisons internes), mais il va aussi faire des comparaisons avec des personnes en extérieure de l'entreprise (comparaisons externes). L'auteur ajoute aussi que le sentiment d'iniquité pourra causer des modifications dans le comportement du salarié comme une diminution des efforts fournis ou bien même quitter l'entreprise, mais il pourrait aussi être une source de motivation comme dans le cas d'une iniquité positive ou le salarié se sent comme très bien traité par rapports aux autres et augmentera son niveau de performance afin d'être à la hauteur de ses avantages, ou bien dans le cas de l'iniquité négative ou le salarié développe un état de tension à cause du sentiment d'iniquité, et sera motivé pour fournir des efforts additionnels afin de changer sa situation actuel et réduire le sentiment d'iniquité et l'état de tension.

2.2.3. La théorie des attentes de Vroom (VIE) :

Développer par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) suggère, selon Greenberg et Baron², que la motivation est une fonction de la relation perçue entre effort, performance et la désirabilité des conséquences associée avec les résultats de la performance. En d'autres mots, les employés choisissent de faire des choses qui, à leur avis, serviront au mieux leurs intérêts, et de ce principe, ils sont censés fournir une grande quantité d'efforts s'ils s'attendent qu'un haut niveau d'effort est bénéfique pour eux. Fincham et Rhodes³ soutiennent cela en déclarant que la théorie de Vroom considère que ce qui est le plus crucial pour la motivation dans un environnement de travail est la perception d'un lien entre effort et récompense.

Selon Kressler⁴, la théorie VIE postule que la motivation de fournir un effort par l'employé dans un travail, est le résultat des trois composantes cognitives suivants :

- **La valence (*Valence*)** : Qui est le désir ou le non-désir que les employés accordent aux résultats.

¹ Maugeri, (S): Op.cit., p.95

² Greenberg, (J) & Baron, (R.A): *Behavior in Organization*, 7^{ème} édition, édition Prentice-Hall, New Jersey, 2000, p.149

³ Fincham, (R) et Rhodes, (P) : Op.cit., p.208

⁴ Kressler, (H.W): Op.cit., p.25-26

- **L'instrumentalité (*Instrumentality*)** : Qui est la croyance que la performance du salarié le mènera à des résultats (récompenses ou sanctions).
- **L'attente (*Expectancy*)** : Qui est la croyance qu'un effort accru ou amélioré mènera à une meilleure performance.

Selon Maugeri¹, cette relation peut être schématiser par la fonction suivante : $M = V * I * E$ et pour que M soit supérieure à 0, il faudra que E, I et V soient supérieure à 0. Du coup, afin de maximiser la motivation, les managers se trouvent dans l'obligation de maximiser les trois composantes cognitives. Maugeri² ajoute aussi que : « *Il faut insister sur la nature subjectiviste et probabiliste de ce modèle. Tout le processus est sous-tendu par des évaluations purement subjectives de l'individu... Complexité cognitive assurément de ce modèle du « choix cognitif », qui fait de l'être humain une véritable machine computationnelle* ».

Mais malgré cette complexité cognitive, cette théorie a eu du succès et a été soutenu par plusieurs auteurs tels que Luthans³ qui observe que, bien que la théorie de l'attente ne contribue pas directement aux méthodes de motivation du personnel d'une organisation, elle reste utile pour comprendre la motivation au travail, et ajoute que cette théorie peut clarifier la relation entre la performance et la satisfaction.

2.2.4. La théorie du conditionnement opérant de Skinner :

La théorie du conditionnement opérant a été développer au milieu du XX^{ème} siècle par Skinner suite à plusieurs expériences. Selon Hellriegel et Solcum⁴, cette théorie déplace l'accent mis sur les besoins sous-jacents et les processus cognitifs de l'employé pour les récompenser et les punir dans le milieu de travail. Cette théorie a deux hypothèses sous-jacentes dont la première est appelée renforcement et qui indique que le comportement d'un individu qui est suivie par une conséquence plaisante est plus susceptible d'être répété. Les auteurs donnent comme exemple un employé qui reçoit une récompense (un bonus, un compliment ou bien une promotion) pour sa performance supérieure, cet employé est plus susceptible de continuer d'avoir le même niveau supérieur de performance afin de recevoir des récompenses futures. De l'autre côté, la deuxième

¹ Maugeri, (S) : *Motivation et travail*, dans Carré, (P) et autres : « *Traité de psychologie de la motivation* », édition Dunod, Paris, 2009, p.203

² Ibid, p.203

³ Luthans, (F): *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12^{ème} édition, édition McGraw-Hill, New York, 2011, p.168

⁴ Hellriegel, (D), et Slocum Jr, (J.W): *Organizational Behavior*, 13^{ème} édition, édition South Western Publishing, Ohio, 2010, pp.134-135.

hypothèse, appelée punition, indique que si la conséquence d'un certain comportement est déplaisante pour l'employé, ce dernier aura tendance à modifier son comportement.

Selon Hellriegel et Solcum¹, Skinner a déterminé qu'il existe quatre types de conditionnement opérant :

- **Le renforcement positif :** Qui est l'administration de conséquence positivement enrichissante suite au comportement souhaité de l'employé.
- **Le renforcement négatif :** Qui est l'élimination des conséquences négatives suivant le comportement désiré de l'employé.
- **La punition positive :** Qui est l'administration de conséquences négatives suite à un comportement non-désiré de l'employé.
- **La punition négative :** Qui est le retrait de la récompense positive ou bien le renforcement des conséquences négatives suivant un comportement non-désiré de l'employé

Cependant, nous remarquons que la théorie du comportement opérant ignore l'état intérieure de l'individu et se concentre seulement sur ce qui passe pour une personne quand elle fait une action. Néanmoins, elle donne des moyens d'analyse assez puissants de ce qui contrôle le comportement et c'est pour cela que nous l'avons introduit dans cette discussion sur les théories de motivation.

2.2.5. La théorie de l'auto-détermination de Déci et Ryan :

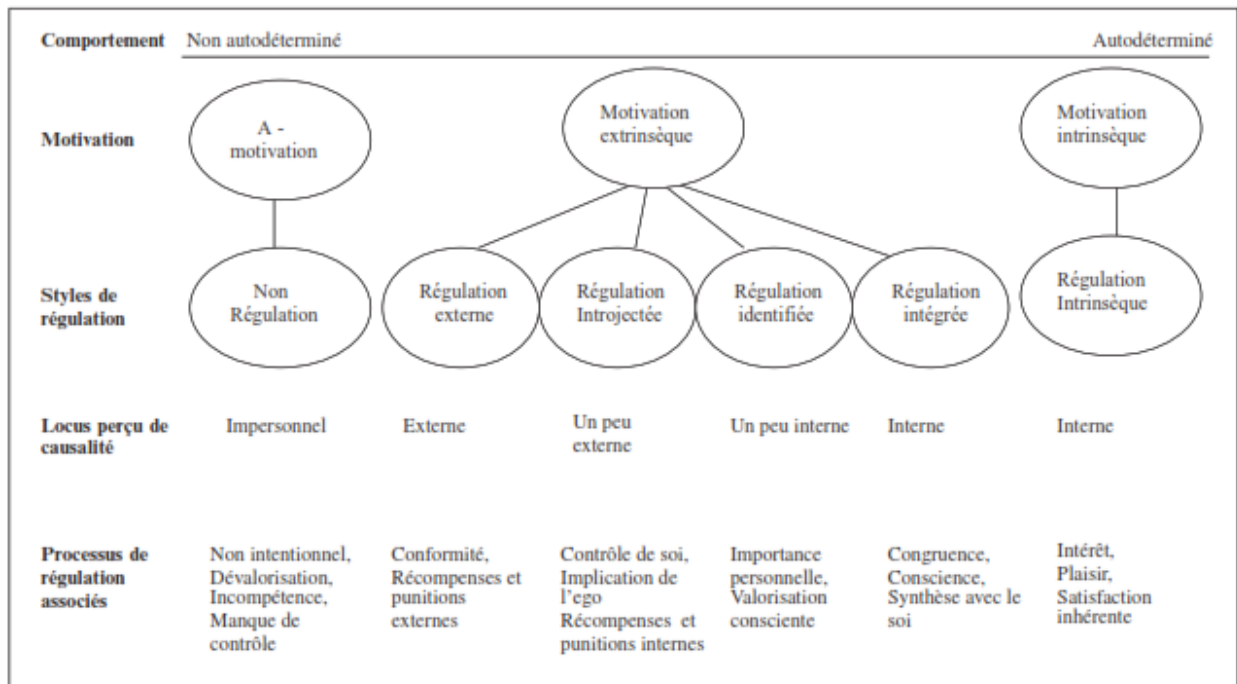
L'autodétermination fait référence à la capacité d'une personne à faire des choix et à gérer sa propre vie. Être autodéterminé signifie que l'individu se sent plus en contrôle, par opposition à être non autodéterminé, ce qui peut lui donner l'impression que sa vie est contrôlée par les autres. La théorie de l'autodétermination cherche à expliquer comment le fait d'être autodéterminé affecte la motivation, c'est-à-dire que les gens se sentent plus motivés à agir lorsqu'ils pensent que ce qu'ils font aura un effet sur le résultat. Cette théorie a été développée par les psychologues Déci et Ryan au milieu des années 80, et selon ces auteurs², la théorie de l'autodétermination suggère que les gens peuvent devenir autodéterminés lorsque leurs besoins de compétence, de relation et d'autonomie sont satisfaits.

¹ Ibid., pp.136-141

² Déci, (E.L), Olafsen, (A.H) et Ryan, (R.M): « *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science* », dans Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 4, 2017, p.22

En addition à cela, Déci et autres proposent dans leur théorie de l'auto-détermination, qu'il existe différents types de motivation qui varient en fonction de leur degré d'auto-détermination, et ces types de motivation constituent selon la théorie un continuum d'autodétermination et qui est présentés dans la figure n°1-3 :

Figure n°1-3 : Le continuum d'autodétermination d'après Ryan et Déci (2000)



Source : Biddle, (S.J), Chatzisarantis, (N) et Hagger, (M) : « *Théorie de l'autodétermination dans le domaine du sport et de l'exercice physique* », dans Curry, (F) et Sarrazin, (F) : *Théories de la motivation et pratiques sportives*, Presses Universitaires de France, Paris, 2001, P.28

Selon le continuum présenté dans la figure n°1-3, la motivation a plusieurs types et ces derniers différent selon le type de régulation. On note aussi, que la motivation intrinsèque contient un seul type de régulation, tandis que la motivation extrinsèque a quatre types de régulation. Cependant, si on souhaite mieux comprendre ce continuum, c'est vers l'explication de Déci et autres¹ dont il faut se retourner, où ces auteurs présentent les différents types de motivation comme suit :

- **La motivation intrinsèque :** Qui est caractérisée par un degré élevé d'autonomie, et qui fait référence aux comportements découlant de l'intérêt inhérent ou de la jouissance de la tâche elle-même. Ce type de motivation se reflète dans la tendance naturelle des gens à rechercher la nouveauté et les défis, ainsi qu'à explorer et à apprendre en soi. En tant que

¹ Deci, (E.L), Olafsen, (A.H) et Ryan, (R.M), op.cit, pp.20-22

forme de motivation autonome, elle représente le sommet du continuum de l'auto-détermination.

- **La motivation extrinsèque :** Selon la théorie de l'auto-détermination, les motivations extrinsèques varient en fonction du niveau d'autonomie inhérent à la régulation du comportement :
 - La régulation externe : Qui est la forme la plus contrôlée de motivation extrinsèque et concerne les comportements qui sont initiés et maintenus par des aléas externes à la personne tels que des récompenses ou des menaces de punition.
 - La régulation introjectée : Qui est présente lorsque les contingences externes ont été intériorisées et que l'individu agit pour faciliter l'estime de soi (par exemple, faire preuve de capacité) ou réduire la culpabilité et éviter la démonstration de l'échec.
 - La régulation identifiée : Où le comportement est explicitement reconnu et valorisé par l'individu
 - La régulation Intégrée : Qui est alors le type de motivation extrinsèque le plus autonome et apparaît lorsque le comportement est pleinement intégré dans les valeurs et croyances personnelles.
- **L'amotivation :** Qui désigne un état d'absence d'intention d'agir. Ce type se trouve dans le bas de l'échelle du continuum de l'auto-détermination.

Selon Scandura¹, ce continuum aide les managers à comprendre que la motivation extrinsèque peut jouer un rôle important dans l'augmentation de la performance des employés. Cependant, la motivation reflète le plaisir de travailler, et des récompenses extrinsèques peuvent ne pas être nécessaires pour maintenir des performances élevées. Robbins et Judge², déclarent aussi que la théorie de l'auto-détermination est une théorie qui présente les effets bénéfiques de la motivation intrinsèques, et les effets néfastes de la motivation extrinsèques.

La théorie de l'auto-détermination a connu du succès et reste l'une des théories de motivation au travail qui font sujets de recherches de nos jours. Elle a été appliquée dans plusieurs domaines tel que l'éducation, la santé, le sport, la psychothérapie et les mondes virtuels, ainsi que les

¹ Scandura, (T.A), Op.cit, p.431

² Robbins, (S.P) et Judge, (T.A): *Essentials of Organization Behavior (Global Edition)*, 14^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2018, p.134

domaines de la motivation au travail et du management. Selon Déci et autres¹, cette théorie est unique à cause de la distinction qu'elle fait entre les motivations du type autonome qui favorisent la performance et le bien-être des employés, et ceux du type contrôlé qui sont efficaces mais limités.

2.3. Limites des théories classiques de motivation au travail :

Les théories que nous venons de présenter avaient tous un grand impact sur la manière de gérer et de motiver les salariés, et elles sont considérées comme la base de la motivation au travail. Mais cela dit, nous remarquons que l'ensemble de ces théories a été développé au milieu du XX^{ème} siècle afin de répondre aux problèmes de l'époque mentionnée, et beaucoup de temps est passé depuis.

En effet, plusieurs recherches ont suivi ces théories afin de répondre aux changements du monde et de l'économie, et dans ce sens, selon Steers et autres², les recherches concernant la motivations au travail dans les années 1980 se sont focalisées sur l'expansion des théories existantes et leur développement, alors que les recherches des années 1990 ont connu une déclinaison dans la recherche théorique, et une orientation empirique afin de vérifier les théories de motivation au travail existantes.

Cette déclinaison pourrait être interpréter par un étranger du domaine comme un manque d'intérêt au sujet de motivation au travail et que les théories existantes ont apportés toutes les réponses nécessaires. Mais cela n'est pas le cas, et c'est ce que confirme Steers et autres³, en déclarant que cette déclinaison est dû aux grands changements qui arrivent à l'économie où la technologie et les ressources humaines sont les principaux atouts pour la création des avantages compétitives, et afin de garder les employés motivés, les auteurs ajoutent qu'il faudrait des idées novatrices qui nous amènerons à un niveau supérieur de compréhension.

Ces idées novatrices deviennent en effet une nécessité, et ils doivent répondre aux limites dont présentent les théories de motivation existantes qui ont été développé il y a un demi-siècle de là. Dans ce sens, nous allons présenter par la suite une liste des limites, afin de comprendre les futurs défis de la motivation au travail :

¹ Deci, (E.L), Olafsen, (A.H) et Ryan, (R.M), Op.cit., p.38

² Steers, (R. M), Mowday, (R. T), Shapiro, (D. L): « *The future of work motivation theory* », dans *Academy of Management Review*, vol.29, n°3, 2004, p.383

³ Ibid, pp.383-384

2.3.1. Les limites culturelles :

Ces limites reviennent principalement du fait que la majorité des théories de motivation au travail ont été développées aux Etats-Unis. En effet, selon Hofstede¹ le conditionnement culturel est une programmation mentale collective due aux partages de la même éducation et des mêmes expériences de vie, et qui est assez difficile à changer, si jamais elle changera. Elle peut être nationale ou bien partagée par des minorités.

Ce conditionnement culturel pourrait se refléter, selon Hofstede², dans l'organisation par la perception des employés et leur réaction face aux différentes stratégies motivationnelles, managériale et de leadership, d'où la détermination de l'efficacité de ces derniers. Le dilemme pour les organisations, est soit d'essayer de changer la culture chez les employés ou bien s'adapter à elle.

Dubinsky et autres³ confirment l'idée de Hofstede en faisant une enquête empirique où ils comparent les perceptions motivationnelles du personnel de vente dans les Etats Unis, le Japon, et la Corée. Leur étude était basée sur la théorie VIE de Vroom, et ils ont remarqué quelques différences notamment dans les attentes où les américains avaient une croyance supérieure par rapport au japonais et coréens, et ces attentes sont le fait que plus d'effort fournis dans le travail est égale à plus de performance. Une autre différence dans la valence pour la récompense a été noté, où la valence des américains était supérieure à celle des Japonais et des Coréens qui ont presque les mêmes perceptions.

Dubinsky et autres⁴ conseillent les organisations de donner une attention spéciale à l'identification des besoins motivationnels et mettre en place des stratégies motivationnelles qui satisfiraient ces besoins.

2.3.2. Les limites de l'approche individuelle :

Levy-Leboyer⁵ mentionne que les théories de motivation les plus connues et utilisées ont toutes une approche individu-tâche, ce qui veut dire centrées sur la relation de l'individu avec son travail. Mais dans les évolutions modernes où le travail en équipe acquiert une croissance

¹ Hofstede, (G): « *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* », dans *Organizational Dynamics*, vol. 9, n°1, Été 1980, p.43

² Ibid., p.62

³ Dubinsky, (A.J), et autres: « *Differences in Motivational Perceptions among U.S., Japanese, and Korean Sales Personnel* », dans *Journal of Business*, vol. 30, n°2, 1994, pp.175-185.

⁴ Ibid., p.183

⁵ Levy-Leboyer, (C), Op.cit., p.242

importante, et les organisations deviennent de plus en plus grandes, deux limites en découlent de cela :

2.3.2.1. Les limites du cadre sociale :

Selon Salas et autres¹, les organisations sont de plus en plus en train de réaliser l'importance et les bénéfices du travail en équipe qui est la clé pour résoudre les problèmes complexes, et de nouvelles structures basées sur les équipes sont mis en place pour répondre aux exigences du travail en équipe.

Face à cette importance croissante, plusieurs chercheurs se sont mis dans l'étude du travail en équipe, néanmoins selon Thayer et autres² la transition du théorique à l'application pratique représente toujours le plus grand défi de ce domaine de recherche.

Et lorsqu'on revient à la motivation, Levy-Leboyer³ considère que la dimension du groupe, qui constitue le cadre social dans lequel se déroule les activités professionnelles, n'est pas prise en compte dans les théories de la motivation. Cette limite est dû principalement aux problèmes de l'intégration du groupe dans des actions destinés à stimuler la motivation, des actions qui peuvent ne pas être efficaces avec tous les membres du groupe suite à des difficultés de liaison entre les indicateurs de performances individuelles et les objectifs du groupe, voire de l'organisation entière.

Dans ce contexte, Levy-Leboyer déclare que : « *Manager la motivation devient alors partie intégrante de la gestion de l'entreprise et de ses différentes composantes, puisqu'elle implique à fortiori une gestion de la cohérence* »⁴.

2.3.2.2. Les limites du cadre organisationnelle :

La dimension organisationnelle, qui est la relation entre l'individu et l'organisation dont il fait partie, est aussi négligé dans les théories de la motivation. Levy-Leboyer⁵ confirme cela et s'approfondit dans le sujet en abordant l'importance de la citoyenneté organisationnelle.

¹ Salas, (E), et autres: « *Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide* », dans Human Resource Management, vol. 54, n°4, 2015, p.614

² Thayer, (A.L), Wildman, (J.L), et Salas, (E) : « *I-O psychology: We have the evidence; we just don't use it (or care to)* », dans Industrial and Organizational Psychology, vol. 4, n°1, 2011, pp.33-34.

³ Levy-Leboyer, (C), Op.cit., p.242

⁴ Ibid., p.243

⁵ Ibid., p.243

La citoyenneté organisationnelle se reflète dans un ensemble de comportements qui sont définis par Paillé comme : « *Des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle. Leur intérêt pour l'organisation s'explique par le fait qu'ils relèvent de conduites volontaires et qu'ils ne font l'objet d'aucune récompense institutionnalisée* »¹. Donc si un employé adopte un comportement de citoyen organisationnelle, il effectuera des efforts supplémentaires au-dessus de ce qui est demandé de lui délibérément, et cela pour le seul but d'accomplir les objectifs de l'organisation.

Cette définition peut paraître semblable à celle de l'implication au travail, mais Paillé² clarifie cela en notant que l'implication relie l'individu avec son travail, alors que dans le cas de la citoyenneté organisationnelle l'individu s'identifie à son organisation.

Levy-Leboyer³ déclare à son tour, que la citoyenneté organisationnelle est bénéfique pour l'organisation et l'individu au même temps. Pour l'organisation, elle permet d'avoir un personnel dévoué, stable et productif, et pour l'individu elle le procure une identité sociale, un statut, voire une fierté d'appartenir à l'organisation. Néanmoins, peu de recherches existent sur le concept de citoyenneté organisationnelle et les motivations qui conduisent les salariés à adopter ce comportement, et peu d'organisation réussissent de faire adopter ce comportement par leurs employés.

❖ **Conclusion de la section :**

Pour conclure, il existe de nombreux facteurs qui influencent le comportement de l'employé, et comme tel, les différentes théories de motivation sont un essai d'explication des interactions entre ces facteurs. Les théories de motivation que nous avons choisis de présenter dans ce chapitre, fournissent un cadre conceptuel pour l'analyse de ces facteurs qui influencent la motivation des employés, mais plus l'humanité avance et plus le monde change, de nouvelles limites apparaissent lorsqu'il s'agit de motiver le personnel. Effectivement, chaque période a ses défis, et dans une époque qui se caractérise par une compétitivité très élevée, le défi actuel de la motivation au travail est de surpasser les limites que nous avons présentées afin de pouvoir arriver à motiver les employés, et les permettre de créer des avantages compétitifs.

¹ Paillé, (P) : « *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait* », dans Revue Européenne de Psychologie Appliquée, vol. 56, n°2, 2006, p.140

² Ibid., p.141

³ Levy-Leboyer, (C), Op.cit., p.244

❖ **Conclusion du premier chapitre :**

En conclusion de ce chapitre, nous avons pu retenir que la motivation est une force qui pousse l'individu à donner plus d'efforts et nous avons pu voir son impact sur la performance du salarié.

Nous avons aussi pu voir les différentes théories de motivation, ce qui montre l'importance et la complexité de ce concept qui occupe une place importante dans la recherche organisationnelle.

La motivation est donc un aspect stratégique et concurrentiel pour toute entreprise qui cherche progrès et pérennité au sein de ce nouveau monde économique qui ne cesse d'évoluer.

Chapitre 2 : L'identité sociale des groupes de travail

Chapitre 2 : L'identité sociale des groupes de travail

Dans les pays qui ont une culture collectiviste, il est assez répandu que les comportements des individus soient influencés par leurs groupes d'appartenance, ce qui implique une forte identification sociale.

Dans ce chapitre, nous aborderons tout d'abord les groupes de travail et leurs caractéristiques et dynamiques, pour ensuite nous approfondir dans le concept l'identité sociale et ses généralités ainsi que les théories qui la définissent.

Section 1 : Les groupes de travail

Le travail en groupe est une activité commune dans les organisations de nos jours et c'est une approche qui peut-être adopter afin d'accomplir certaines tâches, assumer des responsabilités ou réaliser des projets spéciaux.

Bien que ce n'est pas une tâche facile de mettre en place un groupe travail avec une efficacité optimale, le travail en groupe offre plusieurs avantages pour l'entreprise et les employés. Ainsi, pour la bonne construction de groupes, il est nécessaire de connaître les caractéristiques du groupe et les dynamiques qui le régule et c'est ce que nous allons aborder dans cette section en plus de l'importance du travail en groupe, des menaces de l'efficacité du groupe et les différences entre les équipes et les groupes de travail.

1.1. Définition du groupe :

Dans la littérature française, un groupe est défini comme : « *Un ensemble de choses, d'animaux ou de personnes, formant un tout et définis par une caractéristique commune* »¹, où bien aussi comme : « *Un ensemble de personnes ayant des traits, des buts, des intérêts communs* »².

Du côté de la sociologie qui est la discipline concernée par l'étude des phénomènes sociaux dont les groupes font partie, plusieurs essais définitionnelles concernant les groupes existent, mais ils convergent tous vers la définition de Sinding et Waldstrom³ qui déclarent que le groupe est composé de deux individus ou plus qui interagissent librement, partagent des normes et des objectifs collectifs et ont une identité commune. Buchanan et Huczynski⁴ détaillent un peu plus

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/groupe/38423> (Consulté le 02/07/2019 à 13h02)

² <https://www.cnrtl.fr/definition/groupe> (Consulté le 02/07/2019 à 13h04)

³ Sinding, (R) et Waldstrom, (K), Op.cit., p.271

⁴ Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A), op.cit., p.318

et ajoutent que le terme groupe est réservé aux personnes qui se considèrent comme faisant partie d'une unité identifiable, qui se rapportent les unes aux autres de manière significative et qui partagent des dispositions par le biais de leur sentiment d'identité collective.

Mais lorsqu'on revient au groupe de travail, ce dernier est défini selon Mullins¹ comme un ensemble de personnes qui partagent la plupart, sinon toutes les caractéristiques suivantes :

- Une adhésion définissable ;
- La conscience du groupe ;
- Un sens de but partagé ;
- Interdépendance ;
- Interaction ;
- Capacité à agir de manière unitaire.

De ces définitions nous constatons alors que le groupe est un ensemble de personnes qui sont interdépendants et interagissent entre eux, et qui se sont réunis pour accomplir des objectifs particuliers. Les membres du groupe peuvent aussi avoir quelques comportements similaires et cela résultent du partage d'une identité collective.

1.2. La dynamique de groupe :

Les définitions précédentes nous ont aidés à avoir une idée sur le phénomène du groupe, mais pour bien comprendre ce dernier, il convient de présenter aussi la dynamique du groupe. Cette dernière concerne les types, les propriétés et les étapes de formation et de développement des groupes, et dans un contexte organisationnel où les groupes constituent une entité organisationnelle très commune, ces derniers points s'avèrent très important si on souhaite bien comprendre les groupes et mettre des stratégies qui optimisent leur performance. Il faut noter aussi que la dynamique de groupe est valide pour tout type de groupes.

1.2.1. Les types de groupes au sein de l'organisation :

Afin de bien comprendre les groupes, il faudrait tout d'abord distinguer les types des groupes de travail qui existent dans l'organisation. Effectivement, les chercheurs distinguent plusieurs types de groupes dans la littérature, mais au sein des organisations deux types majeurs de

¹ Mullins, (L), Op.cit., p.271

groupes existent. Selon Robbins et Judge¹, les groupes peuvent être présent sous deux formes dans l'organisation et qui sont :

1.2.1.1. Les groupes formels :

Qui sont définis par la structure de l'organisation, avec assignation de travail et tâches établis. Les comportements des membres de ce type de groupe doivent être orienter vers les objectifs organisationnels. Sur ce point, Champoux² déclare que ce type de groupes peut être des groupes fonctionnels qui sont généralement permanents et formés par la conception de l'organisation, tels que les divisions, les départements, les sections et les unités de travail ; Ou peut être des groupes de tâches qui sont temporaires et chargés de tâches spécifiques, généralement des projets sociaux (les comités, les équipes de projets, et les détachements spéciaux sont des groupes de tâches).

1.2.1.2. Les groupes informels :

Qui ne sont ni formellement structurés ni déterminés par l'organisation. Les groupes informels du milieu de travail répondent au besoin de contact social. Selon Brooks³, ils émergent dans l'organisation, de l'interaction informelle des membres de l'organisation. Ils peuvent être nés d'intérêts communs, d'amitié ou d'un autre aspect. Ce type de groupes satisfait, à l'inverse du groupe formel, le sentiment d'appartenance et l'idée que nous pouvons être désirés, nécessaires et inclus pour ce que nous sommes et non pas parce que l'organisation nous a mis au travail avec d'autres personnes. Robbins et Judge⁴ déclarent que ces types d'interactions entre individus, bien qu'informels, affectent profondément leur comportement et leur performance. Les groupes d'intérêts, d'amitié et de référence sont des groupes informels.

1.2.2. Les caractéristiques du groupe :

Les groupes de travail ne sont pas des entités non organisées, mais ont plutôt des caractéristiques qui façonnent le comportement des membres et permettent d'expliquer et de prévoir une grande partie du comportement individuel au sein du groupe ainsi que la performance du groupe lui-même. Ces caractéristiques que nous allons présenter par la suite,

¹ Robbins, (S.P) et Judge, (T.A), Op.cit., p.315

² Champoux, (J.E) : *Organizational Behavior : Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, 5^{ème} édition, édition Routledge, New York, 2017, p.332

³ Brooks, (I) : *Organisational Behaviour : Individuals, Groups and Organisation*, 4^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2009, p.122

⁴ Robbins, (S.P) et Judge, (T.A), Op.cit., p.315

incluent selon Robbins et Judge¹ : Les rôles, les normes, le statut, la taille, le degré de cohésion et la diversité du groupe.

1.2.2.1. Les rôles :

Selon Robbins et Judge², les rôles sont des ensembles de comportements attendus qui sont attribués à une personne occupant une position donnée dans une unité sociale. Dans une organisation, le rôle d'un employé est brièvement indiqué par un titre de poste et détaillé par une description de poste. En ce qui concerne les rôles du groupe, ceux-ci sont désignés et attribués dans des groupes formels. Ces rôles sont définis par l'organisation en vue de créer une division entre les travailleurs et de leur attribuer des responsabilités. Cependant, les rôles de groupe ne sont généralement pas explicitement prescrits dans les groupes informels. C'est pourquoi, dans les groupes informels, un membre du groupe peut jouer plusieurs rôles ou plusieurs membres peuvent également jouer le même rôle.

1.2.2.1.1. Les types de rôles dans le groupe :

En pratique, on peut s'attendre à ce que les membres du groupe remplissent divers rôles, et une liste complète de ces rôles de groupe serait très longue. Cependant, selon Sinding et Walstrom³, il existe deux types de rôles au sein d'un groupe de travail qui sont pertinents et nécessaires pour que le groupe de travail arrive à accomplir ses objectifs et qui sont :

- **Rôles de tâches** : Ces rôles permettent au groupe de travail de définir, de clarifier et de poursuivre un objectif commun. Développer une stratégie pour accomplir la tâche, attribuer des tâches, évaluer l'avancement des travaux et clarifier les objectifs du groupe sont des exemples de rôles professionnels liés à des activités orientées tâches.
- **Rôles de maintenance** : Ces rôles sont liés aux activités socio-affectives des membres du groupe qui les aident à maintenir leur engagement envers le groupe. Ce type de rôles favorisent des relations interpersonnelles constructives. Des exemples de ces rôles peuvent être d'encourager les autres membres à participer, féliciter et récompenser les autres membres pour leur excellente contribution et d'autres activités similaires conçues pour maintenir une atmosphère de groupe amicale.

Cela dit, certains chercheurs déclarent qu'il existe aussi un troisième type de rôles appelé **rôle individuel** (ou bien rôle bloquant) mais qui, contrairement aux deux premiers rôles, influence

¹ Ibid, p.318

² Ibid, p.319

³ Sinding, (R) et Waldstrom, (K), Op.cit., p.279

négalement le groupe. Selon Buchanan et Huczynski¹, les individus qui adopte ce type de rôle entrave les efforts du groupe afin d'atteindre leurs objectifs personnels. Ce type de rôles peut être reflété par des comportements tels que dominer la discussion, attaquer d'autres membres du groupe, être en désaccord déraisonnablement avec d'autres membres du groupe et distraire le groupe par un humour inutile.

En conclusion, si on souhaite résumer, on peut dire que les rôles de tâches gardent le groupe sur la bonne voie, et les rôles de maintenance le maintiennent ensemble, tandis que les rôles individuels perturbent ou détruisent le groupe.

1.2.2.2. Les normes :

Selon McShane et Von Glinow², les normes sont les règles informelles et les attentes partagées que les groupes établissent pour régler le comportement de leurs membres. Les normes sont établies et acceptées par les membres du groupe et s'appliquent uniquement au comportement, et non pas aux pensées ou sentiments personnels. De plus, elles n'existent que pour les comportements importants pour le groupe de travail. En d'autres termes, la norme de groupe est une règle qui indique à l'individu comment se comporter dans un groupe particulier. Ainsi, les normes de groupe identifient les exigences par rapport auxquelles le comportement des membres du groupe sera évalué et aident les membres du groupe à savoir ce qu'ils ne devraient pas faire.

Cependant les normes du groupe de travail ne se trouvent pas au hasard lors de la formation du groupe, mais plutôt elle se forment et se développe à travers les interactions des membres du groupes et les expériences qu'ils ont partagées ensemble. En effet, Selon Mullins³, les normes d'un groupe de travail peuvent se développer à travers les manières suivantes :

- Façonner le comportement du groupe en s'inspirant d'un autre groupe « prestigieux » ;
- Découverte accidentelle d'un comportement avantageux ;
- Assister à des actes répétés ;
- Conséquences inattendues des décisions formelles.

¹ Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A), op.cit., p.362

² McShane, (S.L) et Von Glinow, (M.A): *Organizational Behavior*, 8^{ème} édition, édition McGraw-Hill Education, New York, 2018, p.229

³ Mullins, (L), Op.cit., p.276

Ehrhart et Naumann¹ proposent à leur tours une autre explication concernant le développement des normes et déclarent que le mécanisme par lequel les normes influencent le comportement des groupes dépend de leur caractère descriptif ou injonctif. Des *normes descriptives* se développent en observant ce que font les autres membres du groupe dans certaines situations, tandis que les *normes injonctives* se développent sous l'influence normative, et affectent le comportement en induisant des récompenses et des sanctions pour un comportement correct et incorrect.

Pour conclure, les normes sont pour un groupe de travail comme la personnalité pour un individu. Elles peuvent prédire et contrôler les comportements des membres au sein du groupe, et cela pourrait être bénéfique pour l'organisation. En effet, selon Mullins², l'une des manières qui permettent l'amélioration de la performance d'un groupe de travail, est celle qui consiste à établir des normes acceptées qui indique au groupe son fonctionnement (Comment évaluer la performance, comment travailler ensemble, comment se comporter avec les clients, comment communiquer entre les membres du groupe...etc.), et faire adopter et respecter ces normes par le groupe.

1.2.2.3. Le statut :

Selon Chang et autres³, le statut fait référence au respect et l'estime que les individus accordent aux autres en fonction de leur rang relatif. En effet, le statut du groupe fait référence à la mesure dans laquelle les membres d'un groupe sont respectés et admirés par les autres. Ce type de stratification existe partout dans le monde, et dans toutes les cultures qui existes, les groupes les plus favorisés ont tendance à avoir plus de bénéfices par rapport aux autres groupes.

Toutefois, il existe plusieurs critères qui déterminent le statut, et l'explication la plus répandue de la détermination du statut et celle de la théorie des caractéristiques du statut. En effet, selon Robbins et Judge⁴, cette théorie stipule que le statut provient de l'une des trois sources suivantes :

- Le pouvoir qu'une personne exerce sur les autres.
- La capacité d'une personne à contribuer aux objectifs d'un groupe.
- Les caractéristiques personnelles d'un individu.

¹ Ehrhart, (M. G) et Naumann, (S. E): « *Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach* », dans *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°6, 2004, p.961.

² Mullins, (L), Op.cit., p.275

³ Chang, (J. W), Chow, (R. M), et Woolley, (A. W): « *Effects of inter-group status on the pursuit of intra-group status* », dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 139, 2017, p.02

⁴ Robbins, (S.P) et Judge, (T.A), Op.cit., p.327

Ces trois sources vont définir le statut de chaque membre dans le groupe. Certains vont avoir des statuts supérieurs et d'autres des statuts inférieurs, et plus le statut est supérieur, plus c'est avantageux pour le membre. De ce fait, le statut devient un facteur de motivation et un levier de performance important car l'augmentation du statut d'un membre lui permettra de satisfaire son besoin d'estime et de bénéficier des avantages liés à son statut. Et pour augmenter son statut, chaque membre devra faire plus d'efforts, ce qui sera bénéfique pour l'organisation. Ceci est confirmé par Lorenzi-Cioldi¹ qui déclare que les hiérarchies de statut sont non seulement omniprésentes et inévitables, mais elles ont également des conséquences cruciales. Le statut contribue à une multitude de phénomènes, y compris le bien-être subjectif, la santé mentale et physique, etc.

1.2.2.4. La taille :

La taille du groupe reflète le nombre de ses membres, et comme nous l'avons vu dans les définitions du groupe au début de cette section, un groupe peut être composé de deux personnes ou plus. Selon Wheelan², les recherches établies sur ce sujet ont indiqués qu'à mesure que la taille du groupe augmentait, la cohésion et l'intimité diminuaient. Les membres de groupes plus grands ont perçu ces groupes comme plus compétitifs, moins unifiés et plus argumentatifs. Lorsque la taille du groupe a augmenté, la satisfaction des membres a diminué. Cela veut dire que les petits groupes sont beaucoup plus efficaces des grands groupes et cela revient, selon Mullins³, aux problèmes de communication et de coordination que rencontre les groupes larges. En effet, dans les petits groupes chaque membre a amplement l'occasion de participer activement au groupe, contrairement aux grands groupes qui peuvent perdre du temps en décidant des processus et en essayant de décider qui devrait participer ensuite.

Du côté de la taille optimale du groupe, cela diffère de l'objective voulu du groupe. Selon Sinding et Waldstrom⁴, si l'objectif voulu du groupe est la productivité et des décisions de haute qualité, des groupes de trois à cinq personnes sont adéquats. Cependant, si les objectives souhaités du groupe sont la génération des idées créatives, encourager la participation, faire socialiser les nouveaux membres, participer à une formation ou communiquer des politiques, des groupes beaucoup plus grands que cinq sont adéquats.

¹ Lorenzi-Cioldi, (F): « *Group status* », dans Oxford Research Encyclopedia of Communication, aout 2017, p.01

² Wheelan, (S. A): « *Group size, group development, and group productivity* », dans Small Group Research, vol. 40, n°2, 2009, p.01

³ Mullins, (L), Op.cit., P.277

⁴ Sinding, (R) et Waldstrom, (K), Op.cit., P.284

Pour conclure, la taille du groupe est importante car elle affecte la cohésion du groupe, la satisfaction de ses membres et leur efficacité. Les organisations doivent donc adapter la taille du groupe avec l'objectif voulu de lui, tout en s'assurant de pouvoir gérer les problèmes qui apparaissent avec l'augmentation de la taille du groupe.

1.2.2.5. La cohésion :

Selon Pillai et Williams¹, les chercheurs définissent la cohésion du groupe comme le degré auquel les membres du groupe sont attirés et motivés à rester dans le groupe. En effet, la cohésion de groupe signifie le degré d'attachement des membres à leur groupe, et cela s'entend du degré de sympathie de chaque membre envers les autres membres du groupe et de la mesure dans laquelle chacun souhaite rester en tant que membre du groupe.

Il existe plusieurs facteurs qui favorisent l'existence de la cohésion dans un groupe. Mais selon Robbins et Judge², la cohésion pourrait exister si le groupe a l'un ou l'ensemble des facteurs suivants :

- Le groupe est de petite taille ;
- Les membres ont passé beaucoup de temps ensemble ;
- L'objectif du groupe facilite une interaction intense ;
- L'existence des menaces externes qui a rapproché les membres du groupe.

En addition à cela, la cohésion du groupe affecte l'efficacité du groupe. Si la cohésion du groupe est élevée, l'interaction entre les membres du groupe est élevée et le degré d'accord dans l'opinion du groupe est élevé et cela affectera positivement l'efficacité du groupe. Cela est confirmé par Brooks³ qui déclare que dans les groupes cohésifs l'identité du groupe est claire, les relations interpersonnelles sont bonnes et les gens attachent de la valeur à l'appartenance au groupe. L'auteur ajoute aussi que les groupes cohésifs ont des taux de satisfaction au travail plus élevés et des taux de tension, d'absentéisme et de rotation de la main-d'œuvre moins élevés. De ce fait, il est clair que la cohésion du groupe contribue à son efficacité parce qu'elle permet d'enlever les barrières et rendre les membres du groupe plus soudés. Mais cela pourrait avoir aussi des inconvénients pour l'organisation et les managers. Sur ce point, Buchanan et Huczynski⁴ déclarent que la loyauté du groupe, inculquée par la cohésion, peut avoir pour effet d'empêcher

¹ Pillai, (R) et Williams, (E. A): « *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance* », dans *Journal of organizational change management*, vol. 17, n°2, 2004, p. 146

² Robbins, (S.P) et Judge, (T.A), Op.cit., p.331

³ Brooks, (I), op.cit., p.133

⁴ Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A), op.cit., p.685

la remise en question des problèmes controversés, ce qui conduit à prendre de mauvaises décisions. Cela veut dire que si les membres sont loyaux à un groupe qui a des normes qui ne sont pas favorables à l'organisation tel que les normes qui encourage la procrastination et n'encourage pas la performance, la cohésion du groupe devient alors une influence négative pour la productivité et l'efficacité du groupe. C'est pour cela que l'organisation doit s'assurer de l'existence des normes de groupe qui lui sont favorables avant d'encourager la cohésion de ce dernier.

1.2.2.6. La diversité :

La caractéristique finale des groupes que nous allons aborder est la diversité dans la composition du groupe. Selon Van Knippenberg et Schippers¹, la diversité est généralement conceptualisée comme se référant à des différences entre des individus sur n'importe quel attribut pouvant donner à penser qu'une autre personne est différente de soi. En effet, cette définition veut dire que la diversité fait référence aux différences qui existent entre les individus. La diversité au sein d'un lieu de travail peut comprendre la race, le genre, les groupes ethniques, l'âge, la religion, le statut de citoyenneté et les conditions physiques et mentales, ainsi que d'autres différences distinctes entre les personnes.

Selon Wagner et Hollenbeck², il existe quatre types de diversité entre les membres du groupe que l'entreprise devra considérer afin de mieux gérer le groupe. Ces types de diversité sont :

- **La diversité fonctionnelle :** Qui réfère aux différences entre les membres du groupe en termes de formation ou de domaine d'expertise. C'est une caractéristique importante dans la sélection des groupes chargés de l'exécution des tâches complexes, et plus le groupe est hétérogène dans cette caractéristique, plus c'est bénéfique pour l'organisation.
- **La diversité des personnalités :** Qui réfère aux différences entre les membres du groupe en termes des traits de personnalité. Pour le bon fonctionnement du groupe, certains traits tel que la conscience doivent être homogène chez les membres, alors que d'autres tels l'extraversion et l'introversion doivent être diversifié dans le groupe.
- **La diversité des genres :** Qui est considéré comme une différence démographique importante, et qui fait référence aux hommes et aux femmes. Cette différence peut

¹ Van Knippenberg, (D) et Schippers, (M. C) : « *Work group diversity* », dans *The Annual Review of Psychology*, vol. 58, 2007, p.517

² Wagner, (J.A) et Hollenbeck, (J.R): *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, édition Routledge, New York, pp.184-186

favoriser l'efficacité des groupes car des personnes de genres différents peuvent puiser dans différents réseaux sociaux pour rassembler des informations et de nouvelles idées.

- **La diversité culturelle :** Qui est une différence importante surtout pour les groupes dont les membres viennent de plusieurs pays différents. Et bien que ce type de diversité puisse générer de nouvelles idées et perspectives, des problèmes de composition de groupe peuvent souvent contrecarrer ce potentiel.

Enfin, la diversité dans le groupe est une arme à double tranchant. Selon Sinding et Waldstrom¹, même si l'hétérogénéité ou la diversité augmente le nombre de connaissances qui est important pour traiter les tâches du groupe, les gens préfèrent généralement être avec d'autres comme eux. Trop d'hétérogénéité peut également rendre difficile la communication et la coordination entre les membres de l'équipe. De ce fait, le management de la diversité du groupe présente un défi pour l'entreprise car il n'est pas toujours évident de composer des groupes qui ont un équilibre parfait en ce qui concerne les différentes diversités. L'organisation doit alors donner de l'importance à cette caractéristique et l'utiliser stratégiquement afin de pouvoir l'utiliser pour améliorer la performance du groupe.

1.2.3. Les étapes du développement du groupe :

Les groupes de travail ne peuvent pas atteindre leurs performances optimales dès leurs créations, mais plutôt ils passent par plusieurs étapes qui les permettent d'atteindre une maturité. Dans la littérature, il existe plusieurs modèles et théories qui essaient d'expliquer les étapes du développement du groupe, mais celui qui est le plus répandu chez les chercheurs est le modèle des cinq étapes de Bruce Tuckman. En effet, selon Bonebright², le modèle de Tuckman est devenu le plus largement cité et le plus largement reconnu dans la littérature organisationnelle, et cela revient au fait que ce modèle s'est avéré utile pour la pratique en décrivant les nouvelles façons de travailler ensemble, en aidant les membres du groupe à comprendre ce qui se passait dans le processus de développement et en fournissant aux consultants un moyen de prédire les étapes de la croissance des groupes. Ce modèle se compose de cinq étapes qui sont : La formation, les tensions, la normalisation, l'exécution et la dissolution, et chaque une de ses étapes sera présentée en détail par la suite.

¹ Sinding, (R) et Waldstrom, (K), Op.cit., P.285

² Bonebright, (D. A): « *40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development* », dans Human Resource Development International, vol. 13, n°1, 2010, p.111

1.2.3.1. Etape 1 : La formation du groupe :

La formation du groupe est la première étape proposée par Tuckman dans son modèle du développement du groupe. Durant cette étape les membres du groupe viennent tout juste d'être présentés les uns aux autres, et la plupart sont poli et agréable. Selon Natvig et Stark¹, au cours de cette étape, les limites sont testées, les paramètres du comportement interpersonnel acceptable sont découverts, des règles de base sont créées et des relations établies avec les dirigeants et les autres membres du groupe. En effet, tant que les membres ne se sont pas familiarisés les uns avec les autres, chacun d'eux cherche à découvrir les attitudes et les antécédents des autres. Cette étape peut alors être considérée comme une étape d'orientation ou bien de familiarisation car elle permet aux membres de se connaître et de briser la glace, et par la suite commencer à définir les rôles et les responsabilités de chacun.

1.2.3.2. Etape 2 : Les tensions :

La deuxième étape concerne les tensions du groupe, où les membres commencent à dépasser les limites des règles de bases établies lors de la première étape. Selon Bonebright², cette phase est caractérisée par un manque d'unité et de polarisation autour des problèmes interpersonnels. En effet, cette étape est marquée par des conflits dans le groupe où les membres deviennent moins amicaux et agréables, et cela revient au fait que dès que la glace est brisée, certains membres ne se sentent plus obligés à être décent avec les autres et cherchent plutôt leurs intérêts personnels. Cela est confirmé par Colombini et McBride³ qui déclarent que les sources de ces conflits peuvent être :

- L'opposition entre les membres du groupe ou entre les membres et les dirigeants.
- La polarisation entre les besoins émotionnels et les besoins spécifiques à une tâche.
- Les efforts des individus pour maintenir l'originalité et recevoir des récompenses pour des contributions individuels plutôt que collaboratives.

De cela, il s'avère qu'au cours de cette étape des problèmes interpersonnels peuvent survenir, et cela à cause de la non familiarisation des membres avec le travail collaboratif avec les autres membres, et la divergence dans les objectifs des différents membres du groupe. De ce fait, les membres se sentent toujours comme des individus et non pas faisant partie d'un groupe, et ils

¹ Natvig, (D) et Stark, (N. L) : « *A project team analysis using Tuckman's model of small-group development* », dans *Journal of Nursing Education*, vol. 55, n°12, 2016, p.677

² Bonebright, (D. A), op.cit., p.114

³ Colombini, (C. B) et McBride, (M) : « *“Storming and norming” : Exploring the value of group development models in addressing conflict in communal writing assessment* », dans *Assessing writing*, vol. 17, n°4, 2012, p.196

pourront résister le fait que le groupe et ses règles de bases les contrôlent, d'où l'apparition des conflits. Il faut noter aussi que les conflits rencontrés durant cette phase pourraient menacer la performance du groupe et même son existence, ce qui fait de cette étape-là la plus dure qu'un groupe pourra traverser.

1.2.3.3. Etape 3 : La normalisation :

Cette étape apparaît lorsque le groupe dépasse l'étape des tensions. Durant cette phase les membres commencent à résoudre leurs différends, à apprécier les forces de leurs collègues et à respecter la structure du groupe. Selon Levi¹, pendant cette étape, le groupe devient plus cohérent, le conflit est réduit, la confiance du groupe s'améliore, des normes sont établies pour aider les membres à travailler ensemble et les relations sociales se sont suffisamment développées pour créer une identité de groupe. En effet, lorsque les membres du groupe réussissent à surpasser les tensions et les conflits, ils ne seront plus centrés sur leurs objectifs individuels, mais plutôt sur le développement d'une manière de travailler ensemble. Cela résultera en un consensus entre les membres du groupe sur les règles de travail du groupe, de la manière dont ils vont partager les informations et résoudre les conflits, ainsi que des outils et processus qu'ils utiliseront pour mener à bien leur tâche. Enfin, tout cela conduira les membres à commencer à travailler plus efficacement ensemble.

1.2.3.4. Etape 4 : L'exécution :

La quatrième étape est celle de l'exécution (aussi appelé phase de performance), et qui est caractérisée par le fonctionnement du groupe à un très haut niveau. Selon Ayoko et autres², au cours de cette étape les groupes sont caractérisés par l'interdépendance et la flexibilité, et la confiance, la loyauté, en addition de la consolidation de l'identité du groupe et le moral de ses membres. Cela veut dire que les membres du groupe ont appris à se connaître, à se faire confiance, à s'appuyer les uns sur les autres, et l'accent est mis sur l'atteinte des objectifs en tant que groupe. Du coup, tout cela va se traduire à l'exécution efficace des tâches du groupe.

Forsyth³ déclare aussi que durant la phase d'exécution, le groupe va au-delà du désaccord et des questions d'organisation pour se concentrer sur le travail à effectuer. En effet, lors de cette étape les membres peuvent prendre des décisions et résoudre les problèmes rapidement et efficacement

¹ Levi, (D): *Group dynamics for teams*, 5^{ème} édition, édition Sage Publications, Los Angeles, 2017, p.71

² Ayoko, (O. B), Konrad, (A. M) et Boyle, (M. V): « *Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams* », dans *European Management Journal*, vol. 30, n°2, 2012, p.159

³ Forsyth, (D.R) : « *Group Dynamics* », 7^{ème} édition, édition Cengage Learning, Boston, 2019, p.21

car les normes et les règles du travail du groupe ont été établies dans l'étape précédente. Aussi en cas de désaccord, les membres du groupe peuvent le résoudre et parvenir à un consensus sans interrompre l'avancement du travail.

Pour conclure, si l'étape des tensions est considérée comme la plus menaçante au groupe, l'étape de l'exécution est sans doute la plus bénéfique pour l'organisation. De ce fait, il est de l'intérêt de l'organisation que ses différents groupes de travail atteignent cette étape. Il faut noter aussi que cette étape continue jusqu'à l'étape suivante qui est celle de la dissolution.

1.2.3.5. Etape 5 : La dissolution :

Dans le modèle original du développement du groupe de Tuckman qui a été publié en 1965, il n'y avait que quatre étapes et l'étape de la dissolution n'en faisait pas partie. Toutefois, en 1977, Tuckman a révisé son modèle, et il a ajouté par la suite la cinquième étape qui est celle de la dissolution. Cette étape arrive lorsque le projet pour lequel le groupe a été créé atteint sa fin. Selon Brooks¹, le groupe peut se dissoudre soit parce que la tâche et les objectifs ont été atteints à un niveau satisfaisant, soit parce que les membres sont partis. En effet, plusieurs groupes arriveront éventuellement à cette étape. Additivement à cela, dans l'organisation, les groupes de projets ont une durée de vie limitée ce qui fait que cette étape est inévitable, et même les groupes permanents peuvent arriver à cette étape par la suite d'une restructuration organisationnelle.

Levi² ajoute qu'au cours de la dissolution du groupe, les membres devraient passer du temps à évaluer leurs performances et à utiliser ces informations pour préparer l'avenir. Effectivement, il est important que les membres du groupe réfléchissent ensemble sur ce qui a bien fonctionné, ce qui ne s'est pas si bien passé et que pourraient-ils faire différemment la prochaine fois et comment ? Une telle réflexion peut constituer une grande source d'apprentissage pour les individus concernés et pour l'organisation.

1.3. L'importance du travail en groupe :

Selon le dictionnaire Larousse, l'organisation est définie comme : « *Groupement, association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif : Une organisation syndicale* »³. De cela, nous constatons que l'organisation elle-même est définie comme un groupe de personnes se réunissant pour atteindre des objectifs communs. Cela dit, un groupe de travail n'est pas simplement un groupe de personnes, mais comme nous l'avons vu

¹ Brooks, (I), op.cit., p.126

² Levi, (D), op.cit., p.71

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421> (Consulté le 23/07/2019 à 00h27)

dans les définitions, il est considéré comme un ensemble de plusieurs personnes en interaction pour atteindre certains objectifs et répondre à certains besoins. En effet, les groupes de travail offrent plusieurs bénéfices pour leurs membres et leurs organisations, et ces bénéfices peuvent être :

1.3.1. La facilitation des tâches :

Selon Wagner et Hollenbeck¹, la présence des autres peut être facilitante pour les inexpérimentés qui peuvent apprendre en observant les membres expérimentés, et aussi pour les anciens membres qui peuvent bénéficier des nouvelles idées et technologies proposés par les nouveaux membres. En effet, lorsque plusieurs personnes se mettent ensemble pour accomplir des objectifs, et leurs idées, expériences et synergie feront en sorte que leur performance sera plus supérieure que s'ils travaillent chacun tout seul. Cependant, comme nous l'avons vu dans les propriétés du groupe, plus la taille du groupe augmente et moins sera son efficacité. Du coup, plus le groupe sera petit et plus il y'aura de chances de voir apparaître la synergie du groupe qui augmentera à son tour la performance du groupe et de l'organisation.

1.3.2. La satisfaction de plusieurs besoins :

Selon Brooks², le travail en groupe pourra satisfaire plusieurs besoins chez l'individu tels que le besoin de sécurité qui est représenté par le support offert par les membres du groupe, le besoin d'affiliation en faisant partie du groupe et en fréquentant ses membres, et le besoin d'estime en s'affiliant à un groupe prestigieux qui augmentera le statut social de l'individu. Effectivement, les gens ne se joignent pas à des groupes simplement pour fréquenter d'autres personnes, et en outre de l'accomplissement des objectifs communs, le groupe de travail pourrait offrir plusieurs avantages pour l'individu tels que la défense des droits d'emploi des membres, le support émotionnel et l'aide au développement de l'individu.

1.3.3. Source de motivation :

Selon Champoux³, les groupes peuvent être une source de récompense pour les membres, en constituant un système de motivation important, et les louanges et autres récompenses offertes par le groupe peuvent renforcer le comportement des membres. En effet, la motivation est contagieuse, et les membres d'un groupe seront motivés à travailler ensemble et à développer des synergies si le groupe est bien construit et récompense ses membres.

¹ Wagner, (J.A) et Hollenbeck, (J.R), op.cit, p.178

² Brooks, (I), op.cit., pp.113-114

³ Champoux, (J.E), op.cit., p.334

1.3.4. Prise de décision efficace :

Selon Robbins et Judge¹, les groupes génèrent des informations et des connaissances plus complètes, et en agrégeant les ressources de plusieurs individus, les groupes apportent plus d'apports et plus d'hétérogénéité au processus de décision. De ce fait, il est évident que les problèmes à résoudre seront étudiés sur plusieurs facettes grâce à la diversité du groupe. Du coup la décision qui sera prise, sera plus complète et aura plus de chance d'être la bonne décision par rapport à une décision prise par un individu tout seul. Toutefois, nous reviendrons au problème de la taille du groupe qui peut rendre difficile la communication entre les membres du groupe et du coup le processus de prise de décision du groupe sera assez long. C'est pour cela qu'il est très important d'adapter la taille du groupe à l'objectif souhaité de ce dernier.

1.3.5. L'innovation et les idées créatives :

Comme nous l'avons vu dans la diversité du groupe, l'hétérogénéité (ou la diversité) augmente le nombre de connaissances qui est important pour traiter les tâches du groupe. En effet, la diversité offre au groupe une hétérogénéité de cultures et d'expériences, ce qui résultera par la suite d'un haut degré de créativité et d'innovation au sein du groupe. Mais dans l'autre sens, une hétérogénéité n'est pas toujours aussi facile de gérer, et la différence des cultures peut résulter en conflits entre les membres du groupe. Pour répondre à ce problème, Champoux² déclare que les groupes cohésifs peuvent produire un comportement de travail innovant qui a une valeur pour l'organisation. De ce fait, pour que l'organisation arrive à bénéficier de la créativité et de l'innovation du groupe, ce dernier ne doit pas juste être diversifié mais aussi cohésif.

Pour conclure, il est clair que le travail en groupe a beaucoup à offrir pour l'organisation du côté de la performance organisationnelle, et aussi pour les individus du côté du bien-être des employés. Toutefois, si l'organisation souhaite bénéficier de tous les avantages qu'offre le travail en groupe, il est nécessaire de comprendre les caractéristiques du groupe, ce qui permettra par la suite de bien construire les groupes, et aussi de patienter sur le développement de ces derniers et les accompagner pour qu'ils puissent atteindre leurs maturités et deviennent hautement performant.

1.4. Les menaces de l'efficacité du groupe :

Nous avons déjà vu comment la taille du groupe, sa cohésion, ses normes et sa diversité peuvent influencer négativement la performance du groupe et représentent des menaces pour

¹ Robbins, (S.P) et Judge, (T.A), Op.cit., p.333

² Champoux, (J.E), op.cit., p.334

l'efficacité de ce dernier. Mais il s'avère que ce ne sont pas les seules menaces. En effet, Sinding et Waldstrom¹ déclarent qu'il existe trois menaces majeures à l'efficacité du groupe et qui sont :

- **L'effet de Asch :** Qui est la distorsion du jugement individuel par une opposition unanime du groupe mais incorrecte. Ce phénomène ne nécessite pas la cohésion du groupe et pourra arriver même quand les membres sont encore des étrangers.
- **La pensée du groupe :** Qui est un phénomène où les membres aspirent à l'unanimité à vaincre leur motivation à évaluer de manière réaliste des solutions de rechange. Cela implique une détérioration du jugement individuel et l'acceptation de toutes les décisions prise par le groupe, même si elles sont de mauvaises décisions. Et contrairement à l'effet de Asch, la pensée du groupe arrive lorsque le groupe devient cohésif. La pensée du groupe et l'effet de Asch pourront être éliminés en responsabilisant les membres de leurs décisions.
- **La paresse sociale :** Qui est le phénomène dans lequel une personne exerce moins d'efforts pour atteindre un objectif lorsqu'elle travaille en groupe que lorsqu'elle travaille seule. Cela arrive généralement quand la taille du groupe augmente, et pourrait être vaincu par l'établissement des tâches perçues comme importantes et qui mettent les employés au défi.

De cela, bien qu'ils apparaissent dans plusieurs groupes, ces menaces ne sont pas forcément inévitables, et l'organisation dispose de plusieurs outils pour les vaincre et maximiser la performance des groupes de travail.

1.5. La différence entre les groupes de travail et les équipes de travail :

Avant d'entamer cette comparaison, il convient de définir les équipes de travail afin de pouvoir continuer. Selon Colquitt et autres², une équipe est composée de deux personnes ou plus qui travaillent de manière interdépendante sur une période donnée pour atteindre des objectifs communs liés à des buts spécifiques à la tâche. Cette définition peut sembler similaire à celle du groupe, mais nous remarquons que les équipes sont créées pour atteindre un but spécifique lié à une tâche. De ce fait, l'équipe peut être considérée comme un type spécial de groupe centré vers la tâche, et donc il ne peut y avoir des équipes d'amitié ou d'intérêts communs. Mais ce n'est pas la seule différence qui existe entre les groupes et les équipes de travail. En effet, Katzenbach et Santamaria notent plusieurs différences que nous exposerons dans le tableau n°2-1.

¹ Sinding, (R) et Waldstrom, (K), Op.cit., pp.285-288

² Colquitt, (J.A), Lepine, (J.A), Wesson, (M.J), op.cit., p.340

Tableau n°2-1 : Les différences entre les équipes et les groupes selon Katzenbach et Santamaria

	Equipes de travail	Groupes de travail
Leadership	Rotation entre les membres capables	Un cadre supérieur assigné
Buts	Approuvé par une discussion d'équipe	Défini par le leader officiel
Organisation du travail	Décidé par les membres de l'équipe	Déterminé par le leader
Résultats	Résultats collectifs obtenus grâce à la collaboration étroite des membres	Résultats individuels obtenus par des personnes travaillant seules
Performance	Faible au début, l'équipe apprenant à travailler ensemble, puis au même rythme que le groupe de travail	Au début, plus rapide qu'une équipe, car les membres n'ont pas à apprendre à travailler les uns avec les autres
Evaluation de la performance	Par les membres de l'équipe et la haute direction	Par le leader officiel et la haute direction
Responsabilité	Les membres de l'équipe se tiennent mutuellement responsables	Membres du groupe tenus individuellement responsables par le chef
Adéquat pour	Tâches complexes et difficiles nécessitant une collaboration et un mélange de compétences interdépendantes	Tâches pressées par le temps nécessitant la connaissance du responsable pour intégrer diverses contributions

Source : Basé sur les travaux de Katzenbach, (J. R) et Santamaria, (J. A) : « *Firing up the front line* », dans Harvard Business Review, vol. 77, 1999, p.114

Dans ce tableau, de nombreuses différences sont constatables, mais la plus flagrante est celle que le groupe relie généralement sur son leader, alors que dans une équipe, les membres travail en collaboration et en interdépendance. Une autre différence importante qui n'est pas mentionnée

par Katznbach et Santamaria, est celle de la taille. En effet, selon Belbin¹, le meilleur facteur de différenciation entre les groupes et les équipes est la taille : les groupes peuvent comprendre un nombre illimité de personnes, mais les équipes sont plus petites et comptent idéalement entre quatre et six membres, ce qui permettra d'avoir un leadership partagé ou en rotation.

Pour conclure, bien que toutes les équipes soient, par définition, des groupes, il ne s'ensuit pas nécessairement que tous les groupes sont des équipes. C'est pour cela qu'il est nécessaire de comprendre les différences entre ces deux entités qui sont importantes pour l'organisation, et cela afin de les employer dans des tâches adéquates pour chacun d'eux.

❖ **Conclusion de la section :**

En conclusion, ce que nous pouvons retenir de cette section est le fait qu'il ne suffit pas de mettre des individus ensemble et attendre les bénéfices du groupe. En effet, le groupe est réguler par des dynamiques qui définissent non seulement le comportement de ses membres, mais aussi le groupe lui-même. Et dans ce sens, les composantes de ces dynamiques, tel que les types, les caractéristiques et les étapes du développement du groupe, doivent être bien maîtriser par l'organisation si cette dernière souhaite maximiser l'efficacité de ses groupes.

¹ Belbin, (R.M) : « *Beyond the team* », édition Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000, pp.14-15

Section 2 : L'identité sociale

L'identité sociale est la partie du soi définie par les appartenances à un groupe, et dans la littérature, les théories qui traitent ce sujet sont regroupés dans une approche qui s'appelle l'approche de l'identité sociale. Au cours de cette section, nous présenterons cette approche qui se compose de la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation. Nous présenterons la théorie de l'identité sociale en détail car elle est au centre de notre sujet de recherche, et pour la théorie de l'auto-catégorisation, elle sera présentée brièvement car elle ne concerne qu'un prolongement d'une partie de la théorie de l'identité sociale.

2.1. Définitions :

Dans la recherche organisationnelle, le terme « identité sociale » fait généralement référence à la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner. Mais avant d'aborder cette théorie, il convient de définir brièvement l'identité et l'identité sociale dans son sens général.

2.1.1. L'identité :

Il existe plusieurs essais de définition de l'identité dans la littérature, mais c'est vers le dictionnaire Larousse qu'il faut se tourner si on souhaite avoir une définition claire et simple. Selon ce dictionnaire, l'identité se définit comme : « *Caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité, sa singularité* »¹. De cette définition, il s'avère que chaque individu (ou chaque groupe) a sa particularité qui le caractérise par rapport aux autres. Cette identité peut se refléter dans la réalité par certains comportements qui différencient l'individu (ou le groupe) des autres.

En addition à cela, cette différenciation est construite chez l'individu par plusieurs sources. Sur ce point, Delannoy déclare que : « *Il est admis que l'identité est un construit « double » car l'identité de l'individu est double : Il possède une identité personnelle et une identité sociale* »². En effet, l'identité d'un individu ne se construit pas seulement des caractéristiques de la personne elle-même, mais aussi de ses fréquentations et ses relations. L'identité s'avère donc comme un équilibre entre le soi et les relations, et cela mènera à la création d'un caractère unique qui différencie l'individu (ou le groupe) des autres.

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/identit%C3%A9/41420> (Consulté le 30/07/2019 à 12h18)

² Delannoy, (A) : « *Identité(s), consommation et adolescence : Proposition d'une échelle de mesure de l'identité sociale de l'adolescente consommatrice* », dans Questions et Management, n°14, novembre 2016, p.104

2.1.2. L'identité sociale :

La définition de l'identité sociale la plus fameuse et la plus utilisée dans la littérature est celle de Tajfel (qui est le créateur de la théorie de l'identité sociale). Selon ce dernier¹, l'identité sociale est définie comme la partie de la conception de soi des individus qui résulte de leur connaissance de leur appartenance à un groupe social (ou à des groupes), ainsi que de la valeur et de la signification émotionnelle attachée à cette appartenance.

Nous constatons alors dans cette définition, que Tajfel décrit trois éléments nécessaires à l'individu pour parvenir à l'identification sociale :

- 1) **La conscience de l'appartenance à un groupe :** Il faut reconnaître que l'on se perçoit, se définit ou se reconnaît comme membre d'un groupe distinct.
- 2) **L'évaluation :** Qui est la reconnaissance que cette conscience de l'appartenance à un groupe est liée à des connotations de valeur telles que les attributs représentatifs du groupe, les comportements typiques ou les normes, qui différencient le groupe des autres groupes.
- 3) **La signification émotionnelle :** Qui est l'investissement émotionnel que l'on obtient de la conscience de l'appartenance au groupe et des évaluations.

Lembke et Wilson² affirment cela en déclarant que la théorie de l'identité sociale propose que, lorsque ces composantes sont réalisées, un individu s'éloigne de ressentir et de penser comme un individu distinct, pour se sentir et penser comme un représentant d'un groupe social.

De ce fait, l'identité sociale peut être considérée comme la partie de l'identité dérivée de l'appartenance perçue à un groupe social pertinent, et elle représente une partie importante de l'identité de l'individu. En d'autres mots, l'identité sociale est le sens de soi en tant que membre d'un groupe social (ou de groupes).

2.1.3. L'identité organisationnelle :

Le concept de l'identité organisationnelle est défini selon Cornelissen et autres¹ comme le sens commun qu'une entité organisationnelle est censé avoir qui découle de la conscience de ses

¹ Tajfel, (H): *Social identity and intergroup relations*, édition Cambridge University Press, Cambridge, 1982, p.02

² Lembke, (S) et Wilson, (M) : « *Putting the "Team" into teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice* », dans *Human Relations*, vol. 51, n°7, 1998, p.931

membres (et des autres) qu'ils lui appartiennent. En d'autres mots, selon Oliver et Roos² : « *L'identité organisationnelle est généralement définie comme ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* ». Ce qui implique que l'identité organisationnelle sert à différencier l'organisation par rapport aux autres organisations.

En addition à cela, selon Hogg et Terry (cités par Da Silva) : « *Pour plusieurs personnes, l'identité professionnelle ou organisationnelle a un poids plus grand que les identités attribuées sur la base du sexe, âge, appartenance ethnique, race ou nationalité* »³. En effet, l'identité organisationnelle tient une place importante pour l'employé et l'organisation et elle est, selon Karanika-Murray et autres⁴, un concept important dans la recherche scientifique qui concerne les résultats affectifs et comportementaux chez les employés car elle s'appuie sur la tradition de l'identification sociale pour décrire une forme spécifique d'identité sociale.

De cela, l'identité organisationnelle est une forme spéciale de l'identification sociale où l'organisation est considérée comme le groupe d'appartenance, et plus elle sera saillante plus l'individu s'identifiera à l'organisation et adoptera les objectifs de cette dernière et fera de son mieux pour les accomplir, ce qui résultera par une hausse de la performance organisationnelle.

2.2. La théorie de l'identité sociale :

2.2.1. Historique des recherches sur l'identité sociale :

Selon Ailon-Souday et Kunda⁵, le concept d'identité sociale remonte aux années 1930 avec les chercheurs Mead (1934) et Thomas (1937) qui auraient lancés certaines des recherches les plus anciennes sur la construction sociale de l'identité, et qui ont suggérés que les gens apprennent d'abord sur leur existence dans la société et développent ensuite leur conscience individuelle. Mais selon Hornsey⁶, c'est après la seconde guerre mondiale, que de nombreux psychologues sociaux ont compris que leur tâche était de comprendre la psychologie des

¹ Cornelissen, (J. P), Haslam, (S. A) et Balmer, (J. M) : « *Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products* », dans *British journal of management*, vol. 18, 2007, p.S3

² Oliver, (D) et Roos, (J) : « *Créativité et identité organisationnelle* », dans *Revue française de gestion*, vol. 2, 2006, p.140

³ Da Silva, (J.R.G): « *La relation entre l'identité organisationnelle et les identités des individus dans des contextes de changement : les cas de cinq organisations brésiliennes* », XVIIIème conférence de l'AIMS, 2009, p.07

⁴ Karanika-Murray, (M), Duncan, (N), Pontes, (H. M) et Griffiths, (M. D) : « *Organizational identification, work engagement, and job satisfaction* », dans *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, n°8, p.1019

⁵ Ailon-Souday, (G) et Kunda, (G) : « *The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization* », dans *Organization Studies*, vol. 24, n°7, 2003, pp.1074-1075.

⁶ Hornsey, (M. J): « *Social identity theory and self-categorization theory: A historical review* », dans *Social and personality psychology compass*, vol. 2, n°1, 2008, p.204.

relations intergroupes et comment expliquer les forces psychologiques qui ont abouti à l'Holocauste. Ainsi, depuis la période post-guerre jusqu'au les années 1970, la tendance dans la psychologie sociale était de considérer les relations intergroupes comme des processus intrapsychiques ou interpersonnels au sens large. Toutefois, plusieurs chercheurs ont critiqué cette orientation qui néglige les concepts de « grand image » tels que la langue, l'histoire et la culture en faveur des processus intrapsychiques et interpersonnels. Selon Hogg et Grieve¹, à la fin des années 1960 et au début des années 1970, la psychologie sociale a connu une crise de confiance où les psychologues sociaux ont été inquiétés par le fait que la psychologie sociale était réductionniste et immature dans ses théories.

Afin de répondre à ces critiques, une approche ambitieuse a été présentée comme un antidote aux tendances trop individualistes et réductionnistes des théories existantes sur les relations intergroupes. Cette approche est connue comme l'approche de l'identité sociale et contient la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation. Elle a été initiée et développée par les travaux de Tajfel et Turner, et a attiré l'attention des chercheurs. Aujourd'hui, cette approche est l'une des théories les plus influentes mondialement en ce qui concerne les processus du groupe et les relations intergroupes.

2.2.2. Contenu de la théorie :

En 1979, Henri Tajfel et son étudiant John Turner ont introduit la théorie de l'identité sociale. Selon Autin², cette théorie stipule que : « *La seule catégorisation en deux groupes distincts entraîne la discrimination à l'encontre de l'exogroupe dans le but de différencier son groupe. L'enjeu de la différenciation est une identité collective positive, celle-ci résultant d'une comparaison intergroupe favorable à l'endogroupe.* ». En effet, afin que l'individu renforce son image de soi, il devra améliorer le statut de groupe auquel il appartient, et selon la théorie de l'identité sociale, les membres d'un groupe chercheront à trouver les aspects négatifs d'un groupe externe, et cela résultera en une comparaison favorable à leur groupe, améliorant ainsi leur image de soi. De ce fait, la théorie de l'identité sociale vise à éclairer à la fois les processus cognitifs qui amènent les gens à définir l'appartenance à un groupe et les processus de

¹ Hogg, (M.A) et Grieve, (P): « *Social identity theory and the crisis of confidence in social psychology: A commentary, and some research on uncertainty reduction* », dans *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 2, n°1, 1999, p.79

² Autin, (F) : « *La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner* », dans *Préjugés & Stéréotypes*, Université de Poitiers, 2010, p.02. Récupéré le 30/07/2019 de <http://www.prejuges-stereotypes.net/espaceDocumentaire/autinIdentiteSociale.pdf>

motivation qui permettent aux individus de maintenir une identité sociale positive en comparant favorablement leur groupe social aux autres groupes.

Mais cette théorie ne peut être résumer en quelques lignes car elle contient plusieurs aspects qui doivent être discutés. De ce fait, le contenu de la théorie sera présenté par la suite :

2.2.2.1. Le continuum Interpersonnel-Intergroupe :

Au départ de leur théorie, Tajfel et Turner ont suggérés un continuum comportemental délimité par des pôles décrivant les formes de comportements interpersonnelles et intergroupes. Selon Spears¹, Tajfel a proposé un continuum interpersonnel-intergroupe pour représenter des situations dans lesquelles les identités de groupe deviendraient plus ou moins saillantes et pertinentes, et dans les contextes intergroupes caractéristiques (par exemple un cas extrême étant les conflits intergroupes tels que les guerres), l'identité de groupe pourrait devenir très saillante et devenir le moyen dominant de se percevoir soi-même et les autres. En effet, selon cette théorie, le comportement social s'inscrit dans un continuum allant du comportement interpersonnel au comportement intergroupe. En d'autres mots, ce continuum interpersonnel-intergroupe présente l'éventail de situations pertinentes pour le comportement des personnes en tant qu'individus ou bien autant que membres d'un groupe. Toutefois, Turner et Reynolds² clarifient que le continuum interpersonnel-intergroupe n'est pas lié à la comparaison entre l'identité personnelle et l'identité sociale, mais il est plutôt lié à la comparaison entre « agir en termes de soi » et « agir en termes de groupe ».

Selon Lalonde et Cameron³, dans le pôle interpersonnel qui est l'une des deux extrémités du continuum, les interactions entre les personnes ont lieu sur la base de leurs caractéristiques individuelles, tandis que dans le pôle intergroupe qui est l'autre extrémité, les interactions sont principalement guidées par l'appartenance à un groupe. Un comportement totalement interpersonnel serait donc un comportement déterminé uniquement par les caractéristiques individuelles de la personne. Par contre, un comportement totalement intergroupe serait un comportement déterminé uniquement par les appartenances à une catégorie sociale qui

¹ Spears, (R) : « *Group Identities : The Social Identity Perspective* », dans Schwartz, (S.J) et autres : *Handbook of Identity Theory and Research*, édition Springer, New York, 2011, p.203

² Turner, (J.C) et Reynolds, (K.J) : « *The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theories, Themes, and Controversis* », dans Brown, (R) et Gaertner, (S.L) : *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes*, édition Blackwell Publishers, Oxford, 2003, p.154

³ Lalonde, (R.N) et Cameron, (J.E) : « *Behavioral Responses to discrimination : A focus on Action* », dans Zanna, (M.P) et Olson, (J.M): *The Psychology of Prejudice: The Ontario Symposium*, vol. 7, édition Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1994, p.269

s'appliquent à deux personnes ou plus. Cependant, selon Haslam¹, Tajfel a noté que, bien que ces extrémités soient des formes de comportement hypothétiques, l'extrémité interpersonnel est logiquement absurde, car l'appartenance à des catégories sociales joue toujours un rôle dans l'orientation de l'interaction. De ce fait, il est peu probable qu'un comportement purement interpersonnel ou bien purement intergroupe se retrouve dans des situations sociales réalistes, et donc le comportement d'une personne devrait plutôt être entre les deux extrémités. Et en ce qui concerne les déterminants de l'adoption du comportement intergroupe et interpersonnelle, Turner et Reynolds² déclarent que des variables telles que la perméabilité, la légitimité et la stabilité des différences entre les groupes dans un système social particulier ont été définies comme déterminant de la question de savoir si une situation serait caractérisée par un comportement consensuel entre groupes ou entre personnes.

En conclusion, ce continuum représente un aspect important de la théorie de l'identité sociale car il montre que le comportement du groupe et l'identité sociale ne sont attendus que dans certaines conditions, et il permet de faire la distinction entre agir en tant qu'individu et agir en tant que membre du groupe tout en reconnaissant que les personnes peuvent adopter les deux comportements.

2.2.2.2. Le continuum du système de croyance des relations entre les groupes :

Un deuxième continuum a été proposé par Tajfel et Turner dont le but d'expliquer comment les individus adoptent un comportement interpersonnel ou bien intergroupe. Selon Autin : « *Ce continuum concerne le système de croyance des individus à propos de la nature et de la structure des relations entre les groupes sociaux dans la société* »³. Il est délimité par deux extrémités qui sont le pôle de la mobilité sociale, et le pôle du changement social, et qui concernent l'attitude que l'individu va adopter lorsqu'il voudra améliorer son identité sociale.

L'une des extrémités est celle du pôle de la mobilité sociale. Selon Licata : « *Le système de croyances en la mobilité sociale repose sur l'idée qu'il est possible pour un individu appartenant à un groupe social de quitter individuellement ce groupe pour en intégrer un autre. Les frontières entre groupes sont donc perçues comme étant perméables* »⁴. Cela veut dire que les

¹ Haslam, (S.A), op.cit., p.22

² Turner, (J.C) et Reynolds, (K.J) : « *Self-Categorization Theory* », dans Van Lange, (P.A.M), Kruglanski, (A.W) et Higgins, (E.T): *The Handbook of Theories of Social Psychology*, vol. 2, édition SAGE Publications, Londres, 2011, p.402

³ Autin, (F), Op.cit., p.03

⁴ Licata, (L) : « *La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social* », dans Revue électronique de psychologie sociale, n°1, 2007, p.21

individus qui adoptent le système de croyance en la mobilité sociale, se dissocient du groupe et poursuivent des objectifs individuels visant à améliorer leurs sorts personnels plutôt que celui de leur groupe.

Dans l'autre partie, la deuxième extrémité est celle du pôle du changement social. Selon Turner¹, un système de croyances basé sur le changement sociale repose sur le fait qu'il existe des obstacles subjectifs et objectifs à la mobilité entre les groupes, et aussi une imperméabilité perçue des frontières des groupes. De ce fait, le système de croyances basé sur le changement social est dû au fait que les individus ne peuvent pas changer leur groupe, ni changer leur situation sociale par une action individuel, et ils se trouvent donc à devoir agir collectivement comme membres de groupe.

Par conséquent, lorsqu'on met les deux continuums ensemble, nous trouverons que le système de croyances en la mobilité sociale est clairement associé au comportement interpersonnel, tandis que le système de croyances en le changement sociale est à son tour associé au comportement intergroupe.

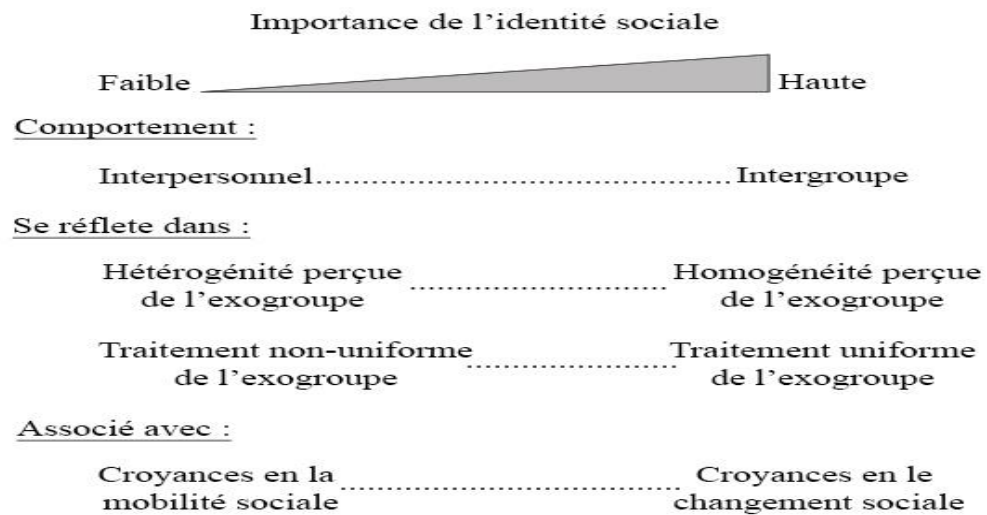
En addition à cela, selon Licata², Tajfel et Turner ont présentés deux autres continuums qui concernent les résultats des comportements interpersonnel ou intergroupe. Ces continuums stipulent que plus le comportement est proche du pôle intergroupe et de la croyance basé sur le changement sociale, plus les membres auront tendance à considérer l'exogroupe comme homogène, et à avoir des comportements uniformes envers l'exogroupe. Inversement, plus le comportement est proche du pôle interpersonnel et de la croyance en la mobilité sociale, plus les membres auront tendance à considérer l'exogroupe comme hétérogène (C'est-à-dire que les membres de l'exogroupe seront perçus comme des individus et non pas comme une catégorie sociale), et à avoir des comportements variables envers les membres de l'exogroupe.

Ainsi, la relation entre les quatre continuums et l'identité sociale peut être synthétiser dans la figure suivante :

¹ Turner, (M.E): *Groups at Work: Theory and Research*, édition Routledge, New York, 2012, p.30

² Licata, (L), op.cit., pp.22-23

Figure n°2-1 : Continuums psychologiques et comportementaux associés au continuum interpersonnel – intergroupe



Source : Basé sur les travaux de Haslam, (S.A), op.cit., p.23

2.2.2.3. Les processus cognitifs de l'identification sociale :

La théorie de l'identité sociale a été développée pour expliquer comment les individus créent et définissent leur place dans la société. La théorie spécifie trois processus mentaux par lesquels les individus passent pour établir des classifications endogroupe / exogroupe, et qui sont :

La catégorisation sociale → L'identification sociale → La comparaison sociale.

2.2.2.3.1. La catégorisation sociale :

Le premier processus est celui de la catégorisation sociale. Selon Ellemers¹, ce processus fait référence à la tendance des personnes à se percevoir et à percevoir les autres en fonction de catégories sociales particulières, c'est-à-dire en tant que membres d'un groupe relativement interchangeables plutôt qu'en tant qu'individus distincts et uniques. En effet, nous catégorisons les objets afin de les comprendre et de les identifier. De manière très similaire, nous catégorisons les personnes (y compris nous-mêmes) afin de comprendre l'environnement social. De cela, ce processus nous permet de définir les personnes, et nous-mêmes, sur la base des groupes

¹ Ellemers, (N) : *Social identity theory*, Encyclopedia Britannica. Récupéré de <https://www.britannica.com/topic/social-identity-theory> (Publié le 04 janvier 2019) (Consulté le 28 aout 2019 à 11h04)

d'appartenance. A titre d'exemple, les algériens, les musulmans, les étudiants, les footballeurs ou bien les managers, peuvent tous être considérés comme des catégories sociales, et une personne peut appartenir à plusieurs catégories sociales, mais ces différentes catégories seront plus ou moins importantes en fonction des circonstances sociales.

En addition à cela, Tajfel (cité par Moliner et Vidal) déclare que la catégorisation sociale : « sert à systématiser et à ordonner l'environnement social [...] et joue un rôle dans l'orientation pour l'action et l'actualisation des valeurs. »¹. Effectivement, La catégorisation sociale met généralement l'accent sur les similitudes des personnes d'un même groupe et les différences entre les personnes de groupes séparés. Catégoriser un individu revient donc à lui reconnaître les caractéristiques associées à sa catégorie d'appartenance, et notre comportement envers lui sera influencé par cette catégorisation. De ce fait, la catégorisation sociale participe donc à l'organisation de notre monde et de nos actions.

2.2.2.3.2. L'identification sociale :

Le deuxième processus est celui de l'identification sociale. Selon Ellemers², ce dernier reflète la notion que les gens ne perçoivent généralement pas les situations sociales comme des observateurs isolés. Mais au lieu de cela, leur propre perception de qui sont-ils et leurs relations avec les autres influencent généralement la manière dont ils perçoivent les autres individus et groupes autour d'eux.

De cela, l'identification sociale est considérée alors comme le processus d'identification en tant que membre du groupe. L'identification sociale à un groupe amène les individus à se comporter de la manière qu'ils croient que les membres de ce groupe devraient se comporter. Par exemple, si un individu se définit comme un environnementaliste, il peut essayer de conserver l'eau, recycler autant que possible et participer à des rassemblements de sensibilisation au changement climatique.

2.2.2.3.3. La comparaison sociale :

Le troisième et le dernier processus est celui de la comparaison sociale. Une fois que l'individu s'est classé comme faisant partie d'un groupe et qu'il s'est identifié à ce groupe, il

¹ Moliner, (P) et Vidal, (J) : « Stéréotype de la catégorie et noyau de la représentation sociale », dans Revue internationale de psychologie sociale, vol. 16, n°1, 2003, p.159

² Ellemers, (N), op.cit., (Consulté le 30/08/2019 à 00h19)

aura tendance à comparer son groupe avec d'autres groupes. Selon Hogg¹, la comparaison sociale est une caractéristique dominante et fondamentale de la vie de groupe. Les gens se comparent à d'autres membres du groupe, ils se comparent à ceux d'autres groupes et comparent leur propre groupe à d'autres groupes. De ces comparaisons émergent des normes de groupe, une structure de groupe et des relations intergroupes, qui à leur tour fournissent le cadre pour des comparaisons sociales basées sur les groupes.

De cette définition, la comparaison sociale s'avère être le processus par lequel les individus déterminent la valeur relative ou le statut social d'un groupe particulier et de ses membres. A titre d'exemple, les comptables peuvent être considérés comme ayant un statut social plus élevé que les agents de sécurité. Cependant, par rapport aux experts comptables, les comptables peuvent être considérés comme ayant un statut social inférieur.

Toutefois, Autin déclare que : « *La valeur de l'identité sociale dépend de l'évaluation des groupes en jeu dans l'identité sociale de la personne* »². Il est donc important de souligner qu'un membre du groupe ne se comparera pas à n'importe quel autre groupe, mais plutôt la comparaison doit être adaptée à la situation.

2.2.2.4. Les stratégies de changement social :

Une hypothèse clé de la théorie de l'identité sociale est que les individus sont intrinsèquement motivés pour atteindre un caractère distinctif positif. Selon Hogg³, les groupes et leurs membres s'efforcent alors d'obtenir une distinction positive entre les groupes car, dans les contextes importants du groupe, le soi, en tant qu'identité sociale, est défini et évalué en termes de groupe, et donc le statut, le prestige et la valeur sociale du groupe s'attachent au soi.

De cela, il s'avère qu'en règle générale, les individus sont motivés à se sentir bien à propos d'eux-mêmes et à conserver leur estime de soi (dont l'identité sociale fait partie). En conséquence, une évaluation positive du groupe de l'individu par rapport à des groupes externes pertinents aboutit à une identité sociale positive. Cependant, dans le cas où une évaluation positive du groupe n'est pas possible, les individus auront généralement recours à l'une des trois stratégies suivantes :

¹ Hogg, (M. A) : *Social identity and social comparison*, dans *Handbook of social comparison* (pp. 401-421), édition Springer, Boston, 2000, p.401

² Autin, (F), *Op.cit.*, p.03

³ Hogg, (M. A) : « *Social identity theory* », dans Burke, (P.J) : *Contemporary Social Psychological Theories*, édition Stanford University Press, Stanford, 2006, p.120

2.2.2.4.1. La mobilité sociale :

Cette stratégie est la même que nous avons abordés dans la partie du continuum du système de croyance des relations entre les groupes. En effet, comme nous l'avons vu, la mobilité sociale permet aux personnes de poursuivre l'amélioration de leur position individuelle, indépendamment du groupe. Il peut également s'agir d'une solution individuelle pour surmonter la dévaluation d'un groupe. En d'autres mots, lorsqu'un individu ne voit pas son groupe favorablement, il peut tenter de quitter le groupe actuel et en rejoindre un qui a un statut social plus élevé. Bien sûr, cela ne changera pas le statut du groupe, mais cela peut changer le statut de l'individu. Autrement dit, les individus se dissocient du groupe et poursuivent des objectifs individuels visant à améliorer leur statut personnel plutôt que celui de leur groupe

Toutefois, comme nous l'avons déjà discuté, il est nécessaire que les frontières du groupe soient perçues comme perméables, pour que les individus soient plus susceptibles de se lancer dans des stratégies de mobilité sociale.

2.2.2.4.2. La créativité sociale :

Cette deuxième stratégie fait partie des stratégies de changement sociale dont l'objectif est d'améliorer le statut de l'ensemble du groupe, en renforçant ainsi l'identité sociale de chaque membre du groupe. Selon Jackson et autres¹, les stratégies de créativité sociale consistent à modifier la valence d'une dimension distincte pour la rendre moins discriminatoire pour le groupe, à renforcer les perceptions du groupe sur des dimensions autres que la dimension distincte ou à modifier d'autres éléments de la situation comparative afin de favoriser l'endogroupe. En d'autres mots, cela veut dire que les membres d'un groupe peuvent améliorer le statut social de leur groupe existant en ajustant certains éléments de la comparaison entre les groupes à travers trois stratégies différentes :

- Choisir une autre dimension sur laquelle comparer les deux groupes.
- Ajuster les jugements de valeur de sorte que ce que l'on pensait autrefois comme négatif soit maintenant considéré comme positif.
- Comparer le groupe à un groupe externe différent, en particulier un groupe externe de statut social inférieur.

¹ Jackson, (L.A), Sullivan, (L. A), Harnish, (R) et Hodge, (C. N): « *Achieving positive social identity: Social mobility, social creativity, and permeability of group boundaries* », dans *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.70, n°2, 1996, p.241.

De cela, nous constatons que les stratégies de créativité sociale n'améliorent pas réellement les résultats du groupe mais plutôt modifient la perception qu'ont les individus de la situation actuelle de leur groupe. Cependant, selon Ellemers¹, il a été démontré que ces stratégies peuvent constituer un premier pas vers la réalisation du changement social car les stratégies de créativité sociale aident à préserver l'identification avec le groupe et son respect pour le groupe, même avec un statut bas, et au fil du temps, elles peuvent permettre aux membres du groupe de rechercher une amélioration réelle de la position de leur groupe.

Enfin, Il faut noter aussi que l'adoption de ce type de stratégies se fait lorsqu'il existe des obstacles objectifs et subjectifs pour la mobilité entre les groupes, et quand les frontières des groupes sont considérées comme imperméables.

2.2.2.4.3. La compétition sociale :

Cette troisième et dernière stratégie fait aussi partie des stratégies de changement sociale. Autin déclare que dans cette stratégie : « *L'endogroupe cherche à renverser la situation pour atteindre une position valorisée. L'application de cette stratégie implique un conflit intergroupe visant la modification de la position de chaque groupe* »². En effet, la compétition sociale est une stratégie au niveau du groupe qui oblige les membres du groupe à se rassembler et à combiner leurs forces pour s'entraider afin d'améliorer leurs performances ou résultats communs qui, par la suite, améliorent le statut social du groupe. Dans ce cas, le groupe entre en concurrence directe avec un groupe externe dans le but d'inverser les positions sociales du groupe sur une ou plusieurs dimensions.

Enfin, comme la stratégie de la créativité sociale, la compétition sociale nécessite l'existence des obstacles objectifs et subjectifs pour la mobilité entre les groupes, et des frontières imperméables entre les groupes. Cependant, selon Licata, la compétition sociale a plus de chance d'être adopter quand : « *les dimensions de comparaison ont pour objet la distribution de « ressources rares et valorisées* » »³.

¹ Ellemers, (N), op.cit., (Consulté le 03/09/2019 à 12h17)

² Autin, (F), Op.cit., p.06

³ Licata, (L), op.cit., p.27

2.3. La théorie de l'auto-catégorisation :

La théorie de l'auto-catégorisation est une théorie de la psychologie sociale qui décrit les circonstances dans lesquelles une personne percevra des collections de personnes en tant que groupe, ainsi que les conséquences de la perception des personnes en termes de groupe. Elle a été développée après le décès de Tajfel par John Turner (l'élève de Tajfel) et ses collègues, et avec la théorie de l'identité sociale, elle fait partie intégrante de l'approche de l'identité sociale. De plus, elle est considérée comme le prolongement de la théorie de l'identité sociale, et elle a été en partie développée pour répondre aux questions soulevées en réponse à la théorie de l'identité sociale concernant les fondements mécanistes de l'identification sociale.

2.3.1. Les principes fondamentaux de la théorie :

2.3.1.1. Organisation hiérarchique des catégories :

La théorie de l'auto-catégorisation suppose que le soi peut être classé à différents niveaux d'abstraction. Selon Souchet et autres¹, cette théorie propose d'expliquer les comportements intergroupes en prenant en compte trois niveaux de catégorisation du soi :

- Un niveau supra-ordonné relevant d'une distinction entre espèces.
- Un niveau intermédiaire qui renvoie à la comparaison entre groupes sociaux, et à ce titre à l'identité sociale.
- Un niveau subordonné relatif à la différenciation au sein de l'endogroupe, et par conséquent à l'identité personnelle.

Ces trois types de catégories de soi sont souvent donnés sous ordre hiérarchique à titre d'exemple pour illustrer la notion de niveaux divers d'abstraction et d'inclusivité. Le niveau le plus bas d'abstraction est défini comme un soi personnel où l'individu se catégorise par rapport à son groupe (identité personnelle). Un niveau d'abstraction plus élevé correspond à un soi social (identité sociale) où l'individu se catégorise avec son groupe par rapport à un exogroupe important. Et le plus haut niveau d'abstraction est représenté par nous, les humains, où l'exogroupe est constitué d'animaux ou d'autres êtres non-humains.

¹ Souchet, (L) et autres : « *Influence sociale selon le statut numérique et l'appartenance sociale de la source : auto-catégorisation et élaboration du conflit* », dans *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 19, n°3, 2006, p.37

2.3.1.2. Dépersonnalisation :

L'un des principes fondamentaux de la théorie de l'auto-catégorisation correspond à la mesure dans laquelle la dépersonnalisation a lieu. Selon Haslam¹, Turner a émis l'hypothèse que le concept de soi d'un individu pourrait lui-même être défini selon un continuum allant de la définition du soi en termes d'identité personnelle à la définition en termes d'identité sociale. De plus, il a suggéré que le fonctionnement du concept de soi soit le mécanisme cognitif qui soutient le continuum comportemental décrit par Tajfel. En effet, par dépersonnalisation, Turner et ses collègues ont évoqué le processus selon lequel les personnes se catégorisent en fonction d'un groupe social particulier (par exemple, être membre d'une équipe sportive donnée) plutôt qu'en tant qu'individu. Lorsque cela se produit, les gens se voient moins en fonction de leurs caractéristiques uniques et davantage en fonction des groupes sociaux auxquels ils pensent appartenir (cela implique un passage de « je » à « nous »). A titre d'exemple, si la catégorie d'appartenance la plus importante chez un individu devient un « officier de l'armée », selon cette théorie, cet individu est plus susceptible d'agir conformément aux normes associées à cette catégorie (par exemple, porter un uniforme, suivre les ordres et ne pas faire confiance à un ennemi) et il serait moins probable qu'il agit en fonction d'autres catégories d'appartenances potentielles

Toutefois, il est important de noter que la dépersonnalisation n'est pas une perte de soi, mais plutôt une redéfinition du soi en termes d'appartenance à un groupe. Aussi, la théorie de l'auto-catégorisation ne se limite pas à la perception de soi, car la catégorisation des autres est également possible. Lors de la catégorisation des autres, le percepteur interprète un individu en tant que membre d'une catégorie sociale plus large plutôt qu'en tant qu'entité unique ou individualisée.

2.3.1.3. Déterminants de la catégorisation :

Dans la théorie de l'auto-catégorisation, la formation et l'utilisation d'une catégorie sociale dans un certain contexte sont prédites par une interaction entre l'accessibilité de la catégorie et son adéquation avec la réalité, dont cette dernière étant décomposé en adéquation comparative et adéquation normative.

¹ Haslam, (S.A), op.cit., p.29

2.3.1.3.1. Accessibilité cognitive :

Selon Turner et autres¹, l'accessibilité cognitive (qui a été appelé dans les premiers temps accessibilité relative) reflète les expériences passées, les attentes présentes et les motivations, valeurs, objectifs et besoins actuels d'une personne. Elle reflète la sélectivité active du perceuteur qui est prêt à utiliser des catégories centrales, pertinentes, utiles ou susceptibles d'être confirmées par des preuves de la réalité. En d'autres mots, l'accessibilité d'une catégorie varie d'une personne à l'autre et dépendra des buts poursuit à un moment donné, de la récence d'activation d'une catégorie et de sa valeur dans la définition du soi.

2.3.1.3.2. Adéquation avec la réalité :

L'adéquation avec la réalité correspond à la mesure dans laquelle une catégorisation particulière s'aligne sur la manière dont le perceuteur comprend et interprète son monde social. Turner et ses collègues ont différencié les composants comparatifs et normatifs de l'adéquation avec la réalité.

a. Adéquation comparative :

Selon Licata : « *L'adéquation comparative est définie par le principe de méta-contraste. Ce principe définit l'adéquation en termes d'émergence de la 'netteté' d'une catégorie sur un fond contrasté* »². En d'autres termes, l'adéquation comparative correspond aux différences potentiellement existantes au sein d'une catégorie sociale donnée par rapport aux différences pouvant exister entre différentes catégories. En effet, l'adéquation comparative fera en sorte que la personne comparera les différences entre les catégories sociales à des différences à l'intérieur de deux groupes et utilisera ensuite les distinctions permettant le mieux de différencier les deux groupes.

b. Adéquation normative :

L'adéquation normative, en revanche, fait référence, selon Turner et autres³, à l'aspect contenu de la correspondance entre les spécifications de catégorie et les instances représentées. En effet, elle correspond à la mesure dans laquelle les comportements affichés par les personnes appartenant à une catégorie sociale donnée s'alignent sur ce à quoi on pourrait s'attendre (c'est-

¹ Turner, (J. C) et autres: « *Self and collective: Cognition and social context* », dans *Personality and social psychology bulletin*, vol. 20, n°5, 1994, p.455

² Licata, (L), op.cit., p.29

³ Turner, (J. C) et autres, op.cit., 1994, p.455

à-dire ce qui est stéréotypé) des personnes appartenant à cette catégorie sociale. Par exemple, si certains des athlètes présents lors d'une fête adoptent des comportements incompatibles avec ce que l'on pourrait attendre d'un « athlète » (par exemple, commencer à fumer), cela peut les empêcher d'être catégorisés comme des athlètes par les autres. Inversement, si les gens se comportent de manière à s'aligner sur les attentes de cette catégorie sociale et s'ils pensent adopter des comportements similaires à ceux des membres du groupe, cela peut faciliter un meilleur alignement avec ce groupe social.

❖ **Conclusion de la section :**

A la fin de cette section, nous avons pu comprendre que la théorie de l'identité sociale est une théorie qui, d'un côté, décrit les conditions dans lesquelles l'identité sociale devient plus importante que l'identité individuelle, et de l'autre côté, précise comment l'identité sociale peut influencer le comportement des groupes.

Aussi, nous avons pu voir comment la théorie de l'auto-catégorisation spécifie le processus par lequel le soi et les autres sont placés dans des catégories sociales plus larges, et comment une telle catégorisation est sensible à la fois au contexte immédiat (adéquation comparative), aux stéréotypes (adéquation normative) et à l'histoire personnelle (accessibilité cognitive).

Enfin, cette section nous a permis de connaître l'approche de l'identité sociale et son contenu de manière générale.

❖ **Conclusion du deuxième chapitre :**

En conclusion de ce chapitre, nous avons pu retenir que le groupe est régulé par des dynamiques qui définissent non seulement le comportement de ses membres, mais aussi le groupe lui-même, et les composantes de ces dynamiques doivent être bien maîtrisées par l'organisation si cette dernière souhaite maximiser l'efficacité de ses groupes.

Aussi, nous avons pu connaître l'approche de l'identité sociale et son contenu de manière générale, et nous avons pu voir les différents mécanismes qui régulent la catégorisation sociale des groupes chez les individus et les différents mécanismes qui interviennent sur le soi et qui régulent l'identification sociale de l'individu.

Chapitre 3 : Les stratégies motivationnelles et l'identité sociale

Chapitre 03 : Les stratégies motivationnelles et l'identité sociale

Les stratégies motivationnelles sont multiples et diffèrent dans leurs utilisations d'une entreprise à une autre et d'un salarié à un autre.

Dans ce chapitre nous aborderons les stratégies de motivation les plus répandues, pour ensuite s'approfondir dans la relation entre l'identité sociale et la motivation au travail et entre l'identité sociale et les différentes stratégies motivationnelles.

Section 01 : Les stratégies motivationnelles

De la théorie à la pratique, les théories motivationnelles que nous avons abordé dans le premier chapitre ne servent à rien s'ils ne sont pas décodés en méthodes de motivation dans le monde réel, et adaptés selon les individus. Sur ce sujet, Armstrong¹ déclare que les employés qui sont motivés, travaillent dur, et de cela les managers ont l'obligation de manipuler l'environnement de travail afin d'influencer le comportement humain et harmoniser les objectifs individuels avec ceux de l'organisation.

Ainsi, comme la multitude des théories, il existe une multitude de pratiques et stratégies de motivation au travail utilisées dans les entreprises et étudiées dans la littérature, et qui seront abordées par la suite.

1.1. La motivation par l'environnement du travail :

L'environnement de travail est considéré selon Grobler et autres², comme la situation dans laquelle les employés aspirent à un lieu de travail sain et sûr, et la création d'un tel environnement de travail dans l'organisation favorise la motivation des employés. En effet, Chepkilot³ confirme qu'un environnement de travail motivant est le facteur le plus significatif lorsqu'il s'agit d'attirer et de retenir les employés dans l'organisation.

L'environnement de travail inclut, selon Govender et Parumasur⁴:

¹ Armstrong, (M), Op.cit., p.105

² Grobler, (P) et autres : *Human resource management in South Africa*, 3^{ème} édition, édition Thomson Learning, Londres, 2006, p.417

³ Chepkilot, (R. K) : *The development of motivational strategies for public sector workers in Kenya*, édition de l'Université de Nelson Mandela Metropolitan, Port Elizabeth, 2005, p.230.

⁴ Govender, (S) et Parumasur, (S.B) : « *The relationship between employee motivation and job involvement* », dans *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 13, n°3, 2010. p.238

- **L'environnement de travail physique** : Qui implique les ressources physiques et les équipements.
- **L'environnement de travail social** : Qui implique les relations des employés avec leurs collègues et managers.
- **L'environnement de travail psychologique** : Qui implique comment les employés perçoivent leur travail et leurs satisfactions personnels au travail.

Ces différents types d'environnements de travail contiennent des aspects motivants qui ont un impact sur la satisfaction des employés, et cela est confirmé par Herzberg (cité par Cooper et Locke¹) dans sa théorie bifactorielle où il indique que les politiques organisationnelles et les conditions de travail déterminent la satisfaction ou l'insatisfaction des employés. En effet, selon Kruger et Rootman², une relation positive entre l'environnement de travail et la satisfaction au travail des employés prouve qu'il est crucial de créer un environnement de travail propice au moral et motivant.

Mais pour promouvoir un environnement de travail motivant, l'organisation doit recourir à de nombreux outils de motivation. Sur ce point, Katzell³ déclare qu'un environnement de travail motivant implique moins de niveaux d'autorité dans l'organisation, une communication plus effective sur les différents niveaux et divisions, des ressources adéquates, des horaires de travail flexibles, des paquets d'incitations, ainsi que des bénéfices et des opportunités. Greenberg⁴ ajoute aussi que les employés qui exercent leurs fonctions de manière satisfaisante sont ceux dont les organisations offrent des systèmes de travail de haute performance qui incluent la participation dans le processus de prise de décision, et le développement des compétences des salariés.

Armstrong⁵ quant à lui, déclare que la motivation prospère dans un environnement de travail propre, agréable et sûr, et que ce n'est que lorsque les employés ont le sentiment que leur vie est en sécurité et que leur emploi est sécurisé qu'ils peuvent se concentrer et accomplir leurs tâches au mieux de leurs capacités. Effectivement, pour que les employés se sentent en sécurité et s'épanouissent dans leurs travaux, les organisations doivent non seulement s'assurer que l'environnement de travail est sécurisé, mais aussi garantir la stabilité et la sécurité de l'emploi

¹ Cooper, (C.L) & Locke, (E.A), Op.cit., p.168

² Kruger, (J) et Rootman, (C): *How do small business managers influence employee satisfaction and commitments?*, édition de l'Université de Nelson Mandela Metropolitan, Port Elizabeth, 2010, p.69

³ Katzell, (R.A):. « *Work attitudes, motivation, and performance* », dans American Psychological Association, vol. 11, n°3, 1980, p.416

⁴ Greenberg, (J): *Behaviour in organisations*, 10^{ème} édition, édition Pearson education Limited, Londres, 2011, p.230

⁵ Armstrong, (M), Op.cit., p.124

afin que l'employé puisse se voir dans l'avenir de l'entreprise, et donc par la suite, s'impliquer davantage dans l'accomplissement des objectifs organisationnels.

En addition à cela, le côté social de l'environnement de travail ne doit pas être ignoré, et sur ce point, Nzuve¹ déclare que les opportunités d'interaction pour les employés ne satisfont pas seulement les besoins de socialisation des travailleurs, mais contribuent également de manière significative à améliorer le niveau de motivation dans l'organisation. En effet, les gens ne veulent pas rester seuls et ils sont rassurés d'interagir avec les autres et de faire partie d'un groupe social, et en contrepartie ces interactions augmentent le sentiment d'estime de soi des individus et satisfont le besoin d'affiliation et d'amitié. De ce fait, la socialisation au sein de l'entreprise est l'un des pratiques motivationnelles qui doivent être encourager vu l'impact motivationnel que détient cette pratique et aussi du fait que le besoin d'affiliation est un besoin important pour l'individu et qui a été mentionné dans plusieurs théories de motivation.

Enfin, cette stratégie de motivation par l'environnement de travail concerne alors la création d'un environnement de travail motivant qui permet aux employés d'être plus performant et dans les meilleurs de leurs formes. De ce fait, les managers doivent veiller à ce que les employés soient satisfaits de leur environnement de travail physique, sociale et psychologique, afin que ces derniers soient pleinement motivés.

1.2. La motivation par la conception des emplois :

Le type de travail effectuer par les employés reste un facteur déterminant pour la satisfaction et la motivation au travail. Selon Roos et Van Eeden², pour que les employés soient stimulés dans leur environnement de travail, les organisations doivent redéfinir les emplois afin de les rendre plus significatifs et motivants. Sur ce point, Greenberg³ définit la conception des taches comme une approche de motivation, qui suggère que les emplois peuvent être créés de manière à renforcer l'intérêt des employés pour les faire. Grobler et autres⁴ définissent la conception des emplois à leur tour comme un processus d'organisation des taches et des responsabilités en une unité de travail productive afin d'accroître l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des employés. De ce fait, l'approche de conception des emplois implique la manipulation du contenu, des fonctions et des relations des taches de manière à satisfaire les besoins personnels

¹ Nzuve, (S.N.M): « Elements of Organizational Behavior », edition Tech and Pro Associates Publishers, Nairobi, 1999, pp.29-30

² Roos, (W) et Van Eeden, (R): « *Employee motivation, job satisfaction and corporate culture* », dans South African Journal of Industrial Psychology, vol. 34, n°1, 2010, p.56

³ Greenberg, (J), Op.cit., 2011, p.266

⁴ Grobler, (P) et autres, Op.cit., p.137

des employés. L'organisation doit alors développer des méthodes de conception des tâches permettant de les exécuter efficacement, mais aussi de manière stimulante et agréable.

La conception des emplois détermine donc la manière dont le travail est effectué et influence le sentiment des employés à l'égard de leur travail, y compris leur niveau de responsabilité et les possibilités offertes aux employés pour apprendre et se développer. Sur ce point, Hackman et Oldham ont proposés un modèle de caractéristiques des emplois qui illustre dans quelle mesure les attributs essentiels des emplois influencent les attitudes et les comportements des employés. Selon Zhao et autres¹, Ce modèle identifie les cinq caractéristiques fondamentales des emplois qui sont :

- a) **La variété des compétences** : Qui est la mesure dans laquelle les employés peuvent utiliser diverses compétences personnelles et professionnelles pour effectuer leur travail.
- b) **L'identité de la tâche** : Qui est la mesure dans laquelle le travail exige l'achèvement d'une tâche entière et identifiable ; c'est-à-dire faire un travail du début à la fin avec des résultats visibles.
- c) **L'importance de la tâche** : Qui est la mesure dans laquelle le travail a un impact substantiel sur la vie des autres personnes, que ces personnes soient dans l'organisation immédiate ou dans le monde entier
- d) **L'autonomie** : Qui est le degré de liberté que les procédures de travail offrent aux employés.
- e) **Le feedback** : Qui est le degré d'information individuelle reçue par l'employé sur ses performances dans son travail. Cette information peut provenir de la réalisation du travail en lui-même (résultats tangibles et visibles) ou être communiquée par le manager.

Ces cinq composantes sont réunies par Hackman et Oldham (cités par Zhao et autres²) dans une formule qui détermine le potentiel de motivation d'un travail (MPS) et qui est la suivante :

$$MPS = \frac{\text{La variété des compétences} + \text{L'identité de la tâche} + \text{L'importance de la tâche}}{3} \times \text{L'autonomie} \times \text{Le feedback}$$

La variété des compétences, l'identité de la tâche et l'importance de la tâche reflètent le niveau d'intérêt de l'employé pour son poste et son travail. Tandis que l'autonomie reflète la responsabilité expérimentée et le feedback concerne les résultats du travail. Les résultats d'une

¹ Zhao, (X. R) et autres : « *Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction* », dans *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 27, 2016, p.28

² Ibid, p.29

bonne conception d'emplois selon ce modèle sont le développement des motivations intrinsèques, la satisfaction au travail, l'augmentation de la performance et la réduction de l'absentéisme et du turnover. Mais le modèle de Hackman et Oldham n'est pas le seul outil de conception d'emplois. En effet, Kruger et Rootman¹ déclarent qu'afin que les stratégies de motivation soient efficaces, les managers doivent s'assurer que les employés occupent des emplois qu'ils perçoivent comme intéressants, significatifs, excitants, apporte du défi, et peuvent être réalisés de manière à inclure :

- **La rotation des tâches :** Qui est défini selon Rippon et Kazombiaze² comme une approche qui permet les employés de se déplacer dans divers tâches, fonctions et département, et qui les permet d'avoir une vision globale des objectifs de l'organisation et de mieux comprendre les différentes fonctions de celle-ci.
- **L'élargissement des tâches :** Qui fait référence, selon Greenberg³, à la pratique consistant à élargir le contenu d'un travail pour y inclure plus de variété et un plus grand nombre de tâches du même niveau.
- **L'étendue des tâches :** Qui est défini selon Rippon et Kazombiaze⁴ comme la pratique consistante à inclure des tâches nouvelles et plus difficiles, et à responsabiliser d'avantage les employés à l'égard de leurs tâches.

Ces trois composantes que nous avons déjà vu dans la théorie d'Herzberg, sont des outils de conception d'emploi vastement utilisés. L'organisation se trouve alors dans l'embarras du choix à cause de la multitude des outils de conception d'emplois qui se présente à elle. Mais une bonne stratégie de conception des emplois a plutôt pour but d'ajuster les niveaux de chaque caractéristique afin de faire correspondre le travail global avec le travailleur qui l'exécute.

1.3. La motivation par la reconnaissance et les récompenses :

Les récompenses et la reconnaissance dans toute leurs formes tangibles et intangibles sont l'une des stratégies les plus utilisés dans les organisations et cela revient à leur efficacité incontestable dans la motivation des salariés. Les organisations doivent alors s'assurer que des systèmes de récompense appropriés et reconnaissant les efforts des employés, sont mis en place. Par la suite nous allons présenter les composants de ce système.

¹ Kruger, (J) et Rootman, (C), Op.cit., p.70

² Kazombiaze, (T) et Rippon, (A): « *Analysis on employee motivation at Opuwo Town Council: Namibia* », dans *Journal of Sustainable City and Society*, vol. 1, n°1, 2014, p.19.

³ Greenberg, (J), Op.cit., 2011, p.266.

⁴ Rippon, (A) et Kazombiaze, (T), Op.cit., p.95.

1.3.1. La reconnaissance :

Selon Robbins¹, la reconnaissance du travail accompli par les employés est l'une des stratégies utilisées par les organisations pour motiver leurs employés, et il souligne aussi que cette stratégie témoigne de l'appréciation et de l'approbation pour le bon rendement des employés. Fall² à son tour, déclare que la reconnaissance est une forme de rétribution qui se traduit par diverses pratiques, autres que les régimes officiels de rémunération directe, visant à reconnaître de manière tangible ou intangibles les performances individuelles et collectives. Elle peut être sous forme de feedback verbale, consultation personnelle, autonomie dans le travail, valorisation des exploits de chacun et opportunités de développement. De ce fait, les employés peuvent être reconnus pour leurs performances professionnelles de différentes manières. Sur ce sujet, Greenberg³ affirme que les formes de reconnaissance verbale et symbolique d'un travail bien fait peuvent être très efficaces. Morrell⁴ soutient cet avis à son tour en déclarant que les programmes de reconnaissance sont plus efficaces que les récompenses monétaires, car leur valeur motivationnelle est durable et moins coûteuse pour l'organisation. Ainsi, l'organisation doit donc veiller à ce que les employés soient reconnus et félicités pour leurs bonnes performances, et peut utiliser le programme de reconnaissance pour créer un environnement de travail positif qui exploite la haute performance des employés.

1.3.2. Les incitations monétaires :

La stratégie qui prend en compte la reconnaissance du rendement des employés peut également être efficace lorsqu'elle est traduite en rémunération et incitations monétaires. Arnolds et autres⁵ définissent les incitations monétaires comme des récompenses monétaires versées aux employés en addition à leurs salaires et traitements normaux. En outre, les incitations monétaires indiquent que l'organisation reconnaît les efforts supplémentaires et que la récompense se distingue du chèque de paie traditionnel. En addition à cela, selon Nujjoo et Meyer⁶, les récompenses monétaires se rapportent à des objets tangibles tels que la rémunération, les bonus,

¹ Robbins, (S.P) : *Organisational Behaviour*, 9ème édition, édition Prentice Hall, New Jersey, 2001, p.192

² Fall, (A) : « *Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises* », dans *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 65, n°4, 2015, p.190

³ Greenberg, (J), *Op.cit.*, 2011, p.265

⁴ Morrell, (D.L) : « *Compensation and Benefits review: Employee perceptions and the motivation on non-monetary incentives* », dans SAGE Publications Ltd, vol. 43, n°5, 2011, p.318

⁵ Arnolds, (C) et autres : « *The motivational impact of job security, recognition, monetary incentives and training on the job performance of bluecollar employees* », dans *South African Journal of Labour Relations*, vol. 34, n°1, 2010, p.90

⁶ Nujjoo, (A) et Meyer, (I): « *The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa* », dans *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°2, 2012, p.02

les promotions, les avantages marginaux et les reconnaissances formelles, et ces récompenses doivent être distribués selon un système approprié et équitable afin que les employés ne se sentent pas méconnus. En effet, pour que la récompense soit motivante, elle doit être conforme aux aptitudes et performances des salariés.

Cependant, Morrell¹ affirme que, bien que les incitations monétaires améliorent généralement la motivation extrinsèque des employés, elles se sont révélées préjudiciables à la motivation intrinsèque des employés. Effectivement, les récompenses tangibles bien qu'elles apportent une motivation importante aux employés, cette motivation est généralement externe et d'une efficacité à court terme comme nous l'avons vu dans la théorie de l'autodétermination. Elle doit donc être utilisée avec modération et il est préférable pour l'entreprise de se focaliser sur les pratiques qui améliorent la motivation interne (tel que la reconnaissance).

1.3.3. La rémunération :

Concernant la rémunération, Senol² la définit comme un montant fixe que l'organisation verse à l'employé en échange d'un travail accompli pendant un mois. Ce montant est fixé selon une politique de rémunération qui est alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation, et qui repose, selon Peretti³, sur un triple équilibre :

- L'équilibre financier de l'entreprise,
- La compétitivité externe compte tenu du marché du travail
- L'équité interne.

De ce fait, le salaire en lui-même ne se présente pas comme un facteur motivant car il représente la contrepartie de l'effort du salarié, mais c'est le sentiment de traitement équitable que procure la politique de rémunération qui motive les employés. Cela est confirmé par Thomas et Micheau-Thomazeau⁴ qui déclarent que la politique de rémunération n'est en aucun cas à elle seule vecteur de motivation, mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH pour faire sens.

En addition à cela, selon Nicolas⁵, d'autres outils de rémunération peuvent s'ajouter à la politique de rémunération afin de motiver le salarié telle que la rémunération directe variable ou

¹ Morrell, (D.L), Op.cit., pp.318-319

² Senol, (F) : « *The effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel businesses* », dans *Journal of Economic and Social Studies*, vol. 1, n°2, 2011, p.37

³ Peretti, (J.M): *Gestion des ressources humaines*, 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016, p.154

⁴ Thomas (L) et Micheau-thomazeau (S) : *La boîte à outil de la motivation*, édition DUNOD, Paris, 2014, p.74

⁵ Nicolas, (E) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2014, p.64.

salaires de performance lié au mérite individuel ou collectif, ou bien la rémunération indirecte appelée aussi incitations monétaires.

Ainsi, la rémunération peut prendre plusieurs formes et elle est généralement considéré comme un facteur d'hygiène, ce qui implique que son absence conduit à démotivation, tandis que sa présence n'est forcément motivante. Cependant, l'entreprise peut augmenter le degré motivationnel de la rémunération en distribuant les salaires dans les délais impartis, et en s'assurant de payer chaque employé équitablement selon son poste, ses responsabilités et ses efforts.

1.4. La motivation par la communication interne :

Afin de bien motiver leurs employés et garantir l'efficacité des stratégies motivationnelles, les organisations se trouvent dans l'obligation de maîtriser et d'améliorer la communication interne qui est considéré dans les organisations de notre époque comme l'une des activités les plus dominantes. Stroh¹ déclare qu'un aspect important de la motivation des employés est le fait que les managers puissent communiquer efficacement avec les employés. Rajhans² souligne aussi que la communication détient une importance cruciale au sein de l'organisation car elle permet d'aider les individus et les groupes de coordonner leurs activités afin d'atteindre les objectifs fixés, et elle est aussi vital pour la socialisation. En effet, les relations naissent de la communication, et le fonctionnement et la survie des organisations reposent sur les relations efficaces entre individus et groupes.

En addition à cela, Ramadanty et Martinus³, ajoutent que la communication interne efficace est basée sur la confiance, la prise de décision commune, l'honnêteté, la rapidité et l'efficacité, l'ouverture dans la communication descendante, l'écoute en communication ascendante, et la concentration sur les objectifs de haute performance. Ce type de communication détient un rôle d'une importance significative dans la détermination de la motivation des employés car la communication efficace contribue à ce que les employés se sentent dignes de confiance et respectés, encourage les employés à générer des idées et à prendre des décisions, créer un sentiment d'appartenance chez les salariés.

¹ Stroh, (E.C): « *Personnel motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance* », dans Politeia, vol. 20, n°2, 2001, p. 67

² Rajhans, (K) : « *Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance* », dans Interscience Management Review, vol. 2, n°2, 2012, P.82

³ Ramadanty, (S) et Martinus, (H) : « *Organizational Communication : Communication and Motivation in the Workplace* », dans Humaniora, vol. 7, n°1, 2016, p.78

Les managers doivent donc communiquer plus efficacement avec les employés afin de non seulement les aider à effectuer les tâches quotidiennes, mais aussi, les inspirer à se mettre au défi et à se mettre au défi pour obtenir des performances exceptionnelles.

1.5. La motivation par l'implication des employés :

L'implication des employés dans les affaires de l'organisation peut générer plus d'engagement et accroître la motivation des employés, et suite à cela, la direction se trouve responsable de s'assurer que les employés des différents niveaux participent dans les processus de planification et de prise de décisions de l'organisation. Cette stratégie exige des managers qu'ils associent les employés aux objectifs de l'organisation afin d'obtenir leur engagement et leur fidélité. Selon Fincham et Rhodes¹, la participation des employés leur donne l'occasion de s'identifier aux politiques et aux plans de l'organisation, et lorsque les employés sont habilités à prendre des décisions concernant leur travail, leur motivation est renforcée et génère donc un engagement important envers l'organisation. De ce fait, la participation des employés à la planification et à la prise de décisions concernant le travail et la participation des employés à la définition d'objectifs organisationnels ont une relation positive avec la motivation des employés, et peuvent être présentés comme suit :

1.5.1. Participation à la prise de décision :

Greenberg² décrit la prise de décision comme un processus consistant à faire des choix parmi plusieurs alternatives, dont les entrées de ces alternatives sont dérivées des interactions entre les managers et les employés. La prise de décision implique également l'intégration des efforts déployés dans des activités telles que l'ordonnancement des tâches, et la budgétisation. Roos et Van Eeden³ déclarent que la culture de prise de décision des organisations est reflétée par le haut degré de formalisation qui est souscrit aux structures bureaucratiques et donc négativement lié à la motivation des employés. Les auteurs considèrent qu'un style de prise de décision hiérarchique caractérisé par un système régulé a une incidence négative sur la motivation des employés. A cet égard, un style de prise de décision participatif renforce la motivation des employés lorsque ceux-ci sont impliqués dans la prise de décision et leur permet d'exercer une certaine influence sur leur travail.

¹ Fincham, (R) et Rhodes, (P) : Op.cit., p.431

² Greenberg, (J), Op.cit., 2011, p. 364

³ Roos, (W) et Van Eeden, (R), Op.cit., p.57.

1.5.2. Participation à la définition des objectifs :

L'implication des employés dans le processus de prise de décision sera plus efficace s'ils sont aussi impliqués dans le processus de fixation des objectifs. Selon Dewettinck et Van Dijk¹, la participation des employés dans le processus de fixations des objectifs de l'organisation a été associée avec un engagement croissant vers l'objectif. Les employés doivent alors s'engager consciemment dans leur désir d'atteindre un objectif bien fixé. Vermeulen² souligne aussi que lorsque les objectifs sont discutés ouvertement, les employés réagissent plus favorablement et ont tendance à être plus motivés lorsqu'ils se voient offrir des possibilités de participation. De plus, la participation des employés à des questions d'importance est considérée pour eux comme un facteur important de leurs attitudes et de leurs performances.

En addition à cela, il est préférable d'utiliser les objectifs SMART à cause de leur popularité et leur efficacité. Selon Scandura³, les objectifs SMART sont spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement défini. En effet, ce type d'objectifs permet de donner une structure au plan du travail, une transparence et clarté à l'ensemble du processus et diminue le stress de l'employé en le laissant travailler sur une tâche attribuée dans le calendrier. Cependant, selon Latham⁴, même si les objectifs sont du type SMART, ils ne sont pas toujours tout aussi efficaces, et l'existence de trois conditions est nécessaire pour l'efficacité des objectifs SMART définies. Ces conditions sont :

- Le feedback : Pour être plus efficaces, les employés devraient recevoir des commentaires sur les progrès qu'ils font vers la réalisation des objectifs.
- L'aptitude : Les employés devraient avoir les compétences, les connaissances et les capacités pour atteindre leurs objectifs
- L'engagement vers l'objectif : L'engagement vers l'objectif fait référence à la mesure dans laquelle une personne se consacre à atteindre l'objectif. Rendre les objectifs publics, avoir une relation favorable et basée sur la confiance entre managers et employés, et la participation des employés dans la définition des objectifs sont toutes des méthodes qui ont été prouvées d'augmenter l'engagement des employés vers les objectifs.

¹ Dewettinck, (K) et Van Dijk, (H): « *Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: Exploring the mediating role of fairness* », dans *The International Journal of Human Resource Management*, vol.24, n°4, 2013, p.811

² Vermeulen, (L): « *Appraising the e-readiness of online learning facilitators: Key human factors* », dans Koers, vol. 73, n°4, 2008, p.800

³ Scandura, (T.A), Op.cit., p.377

⁴ Latham, (G.P): « *The Motivational Benefits Of Goal-Setting* », dans *The Academy of Management Executive*, vol. 18, n°4, 2004, p.127

1.5.3. Délégation du travail :

Selon Muir¹, l'un des moyens pour motiver les employés est le fait de montrer de la confiance envers eux à travers la délégation du travail. Cependant, l'auteur insiste sur le fait que la délégation en elle-même n'est pas une simple abdication de responsabilité, mais plutôt, elle doit être correctement planifiée, la tâche à déléguer doit être clairement identifiée (avec les limites), et doit inclure une indication des exigences de performance, en termes d'exhaustivité et de qualité.

En effet, cet auteur met la lumière sur le fait que la délégation permet aux employés de jouer un rôle plus important dans leur travail, mais pour qu'elle soit efficace, elle doit être planifiée correctement. Ainsi, lorsqu'une délégation effective est mise en place, elle permet aux employés de jouer un rôle plus important au sein de l'entreprise, et cela peut se traduire par une plus grande implication et un plus grand sentiment d'accomplissement et d'estime de soi de la part de l'employé, et il sera plus motivé par la suite.

1.6. La motivation par les relations humaines :

Les relations humaines jouent un rôle important dans la motivation des employés. Selon Stroh², les managers doivent nouer des liens d'amitié avec les employés car ces derniers s'attendent à une coopération et doivent être traités comme des égaux au travail, et cette amitié engendrera par la suite une confiance et un respect mutuels, conditions nécessaires à la motivation des employés. Grant³ affirme aussi que pour l'organisation atteindre ses objectifs plus efficacement, il convient de développer une relation interpersonnelle solide entre les responsables et leurs employés. Cela implique que lorsque les relations seront plus solides, les managers seront en mesure de fournir des informations utiles aux employés concernant leur performance, ce qui contribuera à créer une relation ouverte et de meilleure qualité.

Il est également important que les employés entretiennent une relation saine avec leurs collègues et qu'ils communiquent bien avec eux afin d'augmenter leur niveau de performance. Cela est confirmé par Basford et Offerman⁴ qui déclarent que la relation entre les collègues a une grande influence (positive et négative) sur l'environnement de travail et le climat organisationnel. Les auteurs⁵ ajoutent que les collègues pourront avoir une influence positive par le biais du support

¹ Muir, (J): « *Effective management through delegation* », dans *Work Study*, vol. 44, n°7, 1995, p.6

² Stroh, (E.C), *Op.cit.*, p.70

³ Grant, (P.C): *Employee motivation: Principles and practices*, édition Vantage Press, New York, 1984, p.57

⁴ Basford, (T. E) et Offermann, (L. R) : « *Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay* », dans *Journal of Management & Organization*, vol. 18, n°6, 2012, p.808.

⁵ *Ibid.*, p.808

social qui est définie comme la fourniture des ressources souhaitable à un autre employé, et ils pourront également avoir une influence négative à travers l'antagonisme d'un collègue, faisant preuve de comportements importuns ou indésirables envers un autre employé. Dans cette optique et vu l'importance de ce point, Kanyane et Mabelane¹ proposent que les managers doivent surveiller les bonnes relations de travail qui nécessitent, entre autres, une bonne compréhension des besoins et des attitudes de chacun. Les managers se trouvent alors dans l'obligation de créer les conditions permettant les relations entre les employés de prospérer.

Un autre point important des relations humaines au sein de l'organisation est celui des équipes de travail. Selon Arshad², la motivation est contagieuse, et une bonne construction d'une équipe mènera à la motivation de tous ses membres et au développement des synergies, et dans le but d'une construction d'équipes efficace, l'organisation doit avoir une vision réaliste et visionnaire de ses employés. Cela implique que si les membres d'une équipe de travail ne sont pas motivés, l'organisation doit examiner les raisons de ce manque de motivation afin d'y remédier.

Enfin, Govender et Parumasur³ indiquent que les employés doivent avoir un sentiment de confort social au sein de l'organisation et vivre dans des conditions de travail agréables avec leurs collègues et les managers de la hiérarchie, dans des cadres formels et informels. L'organisation devra alors développer des stratégies qui ont pour but de créer des conditions favorables qui favorisent un climat de travail convivial entre les employés.

1.7. La motivation par la culture organisationnelle :

Selon Evangeline et Ragavan⁴, la culture a été défini dans la littérature comme un ensemble de croyances, valeurs et normes apprises et partagés par un groupe de personnes à travers leurs expériences communes. La culture organisationnelle à son tour, représente selon Buchanan et Huczynski⁵, la personnalité de l'entreprise, et elle affecte la manière dont les employés effectuent leur travail, et comment ils rapportent les uns aux autres, aux clients et à leurs managers. Elle est définie par Harrison (cité par Manetje et Martins⁶) comme une constellation

¹ Kanyane, (M.H) et Mabelane, (M.J): « *Performance management and skills capacity in the Government sector* », dans *Journal of Public Administration*, vol.44, n°1, 2009, p.64

² Arshad, (S. H) : « *The Role of Motivation in an Efficacious Team Building of Organization* », dans *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 5, n°10, 2016, p.156.

³ Govender, (S) et Parumasur, (S.B), Op.cit., p.248

⁴ Evangeline, (E. T) et Ragavan, (V. G) : « *Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement* », dans *Indian Journal of Science and Technology*, vol. 9, n°2, 2016, p.02

⁵ Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A), Op.cit., p.108.

⁶ Manetje, (O) et Martins, (N): « *The relationship between organisational culture and organizational commitment* », dans *Southern African Business Review*, vol. 13, n°1, 2009, p. 89

distincte de croyances, de valeurs, de styles de travail et de relations qui distinguent une organisation de l'autre. La culture organisationnelle est donc un concept intangible qui joue un rôle central dans l'organisation, mais selon Sinding et Waldstrom¹, ce concept peut se présenter d'une manière tangible sous des manifestations physiques appelées des artéfacts, et également sous des comportements visibles des personnes et groupes. Les artéfacts incluent les acronymes, les vêtements, les récompenses, les titres, les mythes et les histoires racontées à propos de l'organisation, les listes de valeurs publiées, les rituels et cérémonies observables, les places de stationnement spéciales, les décorations, etc.

Mais lorsqu'on revient à la motivation, Sokro² déclare que la culture organisationnelle joue un rôle important dans une organisation en ce qui concerne l'opinion des employés sur leur travail, leur niveau de motivation, leur engagement et leur satisfaction au travail. Cela clarifie que la motivation est une composante clé de la culture organisationnelle, et les managers peuvent s'appuyer sur la culture organisationnelle pour motiver les employés et leur donner une idée de l'orientation de l'organisation. Fincham et Rhodes³, considèrent aussi la culture organisationnelle comme le facteur le plus important expliquant le succès ou l'échec de l'organisation, et cela car elle offre aux employés un sens à leur travail, et certains de ses aspects centraux impliquent que les membres de l'organisation produisent des énoncés de mission qui orientent l'organisation, mettent l'accent sur les efforts collectifs des membres et renforcent la motivation et le moral.

La culture organisationnelle sert également à inculquer un sentiment d'appartenance à l'organisation et promeut les valeurs qui doivent être soutenus par les différents niveaux dans l'organisation. Van Dijk et Thornhill⁴ suggèrent qu'une vision partagée crée un sentiment de communauté qui se manifeste dans toute l'organisation et procure un sentiment de cohésion, et sert à lier des aspects et activités interdépendants de l'organisation. Le processus implique l'intégration des employés dans l'organisation, et pour que les employés se sentent connectés à l'organisation, il est nécessaire de bien comprendre la vision et la mission de l'organisation.

Enfin, Pour que la culture organisationnelle soit efficace et arrive à améliorer la motivation des employés, des stratégies garantissant que les membres peuvent s'associer à la mission de

¹ Sinding, (K) et Waldstrom, (C), Op.cit., p.453.

² Sokro, (E) : « *Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance* », dans *Problems of Management in the 21st Century*, vol. 3, n°3, 2012, p.109.

³ Fincham, (R) et Rhodes, (P) : Op.cit., p.529

⁴ Van Dijk, (H.G) et Thornhill, (C): « *The use of a performance management system to ensure an integrated approach to Human Resource Development* », *Journal of Public Administration*, vol.38, n°4, 2003, p. 471.

l'organisation et estiment qu'une partie de celle-ci doit être développée. Sokro¹ ajoute aussi que les entreprises qui incluent les récompenses et la reconnaissance des efforts de leurs salariés comme des valeurs dans leurs cultures organisationnelles, parviennent mieux que les autres à motiver et à garder leurs salariés.

1.8. La motivation par le management :

Les managers doivent prendre en compte certains aspects pour motiver leurs employés. Selon Parashar², les managers doivent motiver leurs employés en les dirigeant de l'avant afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. De même, George et Jones³ rappellent que les managers devraient encourager et motiver les membres de leurs organisations à fonctionner au mieux de leurs capacités afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. En effet, la motivation revêt une importance fondamentale dans les organisations, et pour que les managers puissent motiver leurs employés de la manière la plus efficace possible, ils doivent bien comprendre qui sont leurs employés et à quel point ces derniers sont diversifiés. Sur ce point, Lazaroiu⁴ déclare que les managers doivent comprendre qu'un employé peut avoir plusieurs besoins à satisfaire simultanément, et qu'ils doivent s'assurer qu'ils comprennent leurs employés et ne font pas d'hypothèses. Les managers peuvent aussi recourir à certains outils de motivation afin d'influencer la motivation des employés et qui sont :

1.8.1. Le leadership transformationnel :

Bien que le leadership ait été étudié et examiné selon plusieurs approches, Lopez-Fernandez⁵, après une revue de littérature, propose de définir le leadership comme un processus par lequel une personne assiste une autre ou plusieurs personnes dans la réalisation d'un engagement commun à toutes les parties intéressées. Il s'agit d'influencer les autres pour tenter de réaliser les objectifs d'un groupe. Les managers deviennent donc des leaders quand ils ont des suiveurs qui collaborent avec eux dans la poursuite de leurs objectifs. Néanmoins, la multitude d'approches pour étudier le leadership a résulté en multitude de styles de leadership, mais selon

¹ Sokro, (E), Op.cit., pp.117-118

² Parashar, (B. K): « *Significance of Theory Z in Indian Scenario* », dans *International Journal of Management and Social Sciences Research*, vol. 5, n°2, 2016, p.08

³ George, (J. M) et Jones, (G. R) : *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 6^{ème} édition, édition Prentice Hall, New Jersey, 2012, p.98

⁴ Lazaroiu, (G): « *Employee Motivation and Job Performance* », dans *Linguistic and Philosophical Investigations*, vol. 14, 2015, p.100

⁵ Lopez-Fernandez, (A.M) : *Business Leadership and Market Competitiveness: New Paradigms for Design, Governance, and Performance*, édition Palgrave Macmillan, Zoug (Suisse), 2019, p.01

Odumeru et Ogbonna cité par Lopez-Fernandez¹, le style de leadership du manager ne peut qu'être transactionnel basé sur la supervision, ou bien transformationnel basé sur la démocratie.

Pour notre étude, nous aborderons le leadership transformationnel qui a été prouvé comme efficace pour accroître la motivation des employés, et qui se compose, selon Deschamps² de quatre composants : Influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée. Les leaders transformationnels exposent chacune de ces qualités dans leurs relations avec leurs suiveurs, et arrivent à motiver ces derniers par le médiateur de la justice organisationnelle. Selon Fernet et autres³, Les managers qui adoptent le style de leadership transformationnel utilisent :

- L'influence idéalisée lorsqu'ils servent de modèle ou d'exemple, encourageant les employés à s'identifier émotionnellement à eux.
- Ils utilisent une motivation inspirante pour encourager l'enthousiasme collectif en partageant leurs valeurs et leurs objectifs, en communiquant clairement la mission de l'organisation et en convainquant les employés du but et de la nécessité de relever des défis. De cette manière, les managers persuadent les employés d'adhérer à la vision.
- Ils utilisent la stimulation intellectuelle pour stimuler la créativité, l'innovation et les idées d'amélioration des employés.
- Enfin, ils témoignent de la prise en compte des besoins individuels des employés par le biais de coaching, de mentorat et d'autres comportements favorables.

De cela, les pratiques du leadership transformationnel présentent une solution efficace et peu coûteuse pour les organisations, et qui permet de promouvoir une motivation intrinsèque durable chez les employés. Stehl et autres⁴, notent que l'organisation doit former ses managers dans des programmes extra-professionnel qui visent à développer le leadership et les compétences managériales chez les managers. De tels programmes peuvent être composés de modules qui traitent la gestion de soi, la communication, le leadership d'équipe, la comptabilité et la gestion des conflits. Stehl et autres⁵, ajoutent que de tels programmes ont besoin d'une motivation à

¹ Ibid., p.06

² Deschamps, (C) et autres : « *Transformational leadership and change: how leaders influence their followers' motivation through organizational justice* », dans *Journal of Healthcare Management*, vol. 61, n°3, 2016, p.196

³ Fernet, (C) et autres : « *Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation* », dans *Work & Stress*, vol. 29, n°1, 2015, p.13

⁴ Stehl, (S. K) et autres : « *The role of motivation to lead for leadership training effectiveness* », dans *International Journal of Training and Development*, vol. 19, n°2, 2015, p.87

⁵ Ibid., p.93-94

diriger de la part des managers afin qu'ils soient efficaces et aient des répercussions sur la motivation des employés et leurs performances individuels et collectives.

1.8.2. Le management par objectifs (MBO) :

Etant considéré comme l'application de la théorie de la fixation des objectifs de Locke, cette méthode a connu son âge d'or dans les années 70 mais reste utilisée jusqu'à nos jours. Le management par objectifs (MBO) est défini selon Drucker et Maciariello¹ comme une méthode de fixation d'objectifs bien définie, avec le but d'accomplir la mission de l'organisation. Elle implique la fixation des buts et objectifs afin de mettre en équilibre les objectifs de court terme avec ceux de long terme. Ces objectifs serviront comme base pour organiser le capital et les ressources humaines de l'entreprise et définir le travail à faire.

Le MBO implique aussi l'utilisation des objectifs SMART (discuté dans la stratégie d'implication des employés) car ils assurent l'efficacité du MBO. En effet, le bon fonctionnement du MBO est basé sur l'évaluation périodique du progrès vers les objectifs, et cette évaluation ne peut être effectuée sans des objectifs SMART.

Additivement à cela, le MBO a été mondialement utilisé dans plusieurs secteurs, tel que l'éducation, la santé publique, les entreprises, les gouvernements,...etc. Mais selon Robbins et Judge², la popularité de cette méthode ne signifie pas qu'elle fonctionne toujours. En effet, les auteurs déclarent que lorsque le MBO échoue, les coupables ont tendance à avoir des attentes irréalistes, un manque d'engagement de la part de la direction et une incapacité ou une réticence à attribuer des récompenses en fonction de la réalisation de l'objectif.

Pour conclure, la fixation des objectifs est une méthode qui améliore la performance et la motivation des salariés et par conséquent leurs satisfactions. Et le fait que nous avons discuté cette méthode dans le premier chapitre avec la théorie de Locke, et dans cette section avec le système de management de performance et le MBO, prouve l'importance des objectifs lorsqu'il s'agit de motivation, de performance et de satisfaction des employés. C'est pour cela que l'entreprise doit bien veiller sur le processus de fixation des objectifs, le suivi du progrès de ces derniers et le retour d'information pour les employés concernant ce progrès.

¹ Drucker, (P. F) et Maciariello, (J. A): *Management, revised edition*, édition Collins, New York, 2008, p.xix

² Robbins, (S.P) et Judge, (T.A), Op.cit., p.137

1.8.3. La gestion efficace du changement :

Selon Pohankova¹, une organisation qui ne comprend pas l'importance du changement et de l'adaptation au progrès scientifique et technique n'a pas de grandes chances de réussir dans la rude lutte concurrentielle, et un changement dans l'organisation peut conduire à réduire au silence ou à renforcer la motivation des employés. En effet, l'introduction des changements continus dans l'organisation peut maintenir ou améliorer la motivation des employés si ces changements sont gérés efficacement. Dans le cas contraire, les changements apportés peuvent avoir un effet négatif sur la motivation des employés.

Il est donc important d'avoir une gestion efficace du changement organisationnel afin d'affecter positivement la motivation des employés, et pour faire, Stouten et autres² énumèrent dix principes de la gestion du changement et qui, selon ces auteurs, sont fondé sur des preuves empiriques et théoriques. Ces principes sont :

- Obtenir des faits concernant la nature du ou des problèmes-Étape de diagnostic n°1.
- Évaluer et traiter la préparation de l'organisation au changement-Étape de diagnostic n°2.
- Mettre en œuvre des interventions de changement fondées sur des données probantes.
- Développer un leadership de changement efficace dans toute l'organisation.
- Développer et communiquer une vision de changement convaincante.
- Travaillez avec les réseaux sociaux (Equipes de travail ou groupes professionnels) et exploitez leur influence.
- Utiliser des pratiques habilitantes pour soutenir la mise en œuvre.
- Promouvoir les micro-procédés et l'expérimentation.
- Évaluer la progression du changement et les résultats au fil du temps.
- Institutionnaliser le changement pour pérenniser son efficacité.

Ces pratiques ont pour but d'aider les managers à implémenter efficacement les changements au sein de l'organisation, et cela est très important car au moment où les changements organisationnels sont correctement gérés et mis en œuvre, les employés voient les avantages d'un changement proposé et travaillent en faveur du changement, ce qui va conduire leur motivation à augmenter par la suite.

¹ Pohankova, (A): « *Motivation and decision-making process in managing change within the organization* », dans *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. 4, n°2, 2010, p.8

² Stouten, (J), Rousseau, (D.M) et De Cremer, (D) : « *Successful Organizational Change : Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures* », dans *Academy of Management Studies*, vol. 12, n°2, 2018, pp.773-778.

1.8.4. La gestion des conflits :

Selon Barbuto Jr et Xu¹, le conflit naît d'une incompatibilité, d'un désaccord ou d'une dissonance au sein ou entre des entités sociales, et la gestion des conflits se définit comme les stratégies que les individus utilisent en réponse à ces incompatibilités perçues. En effet, l'objectif de ces stratégies est de minimiser les impacts négatifs potentiels qui peuvent découler de désaccords, et d'un autre côté, d'augmenter les chances d'un résultat positif de ces conflits.

En addition à cela, Wolor et autres² déclarent que la gestion des conflits a un impact significatif et une influence positive sur la motivation des employés. De ce fait, les résultats d'un conflit bien géré incluent un apaisement de l'atmosphère sociale au sein de l'entreprise et une motivation accrue des employés, et c'est pourquoi les managers doivent veiller à mettre en œuvre une stratégie de gestion de conflits adaptés aux employés de l'entreprise et le type de conflit en question.

1.9. La motivation par la justice organisationnelle :

George et Jones³ déclarent qu'il est important que les managers traitent les employés avec équité, courtoisie, politesse, respect et dignité dans le but de promouvoir la justice organisationnelle, et d'éviter de faire des remarques dérogatoires ou sous-estimer les employés. La perception de la justice organisationnelle par les employés est un aspect important de la motivation au travail et, si elle est faible, cela augmentera les risques de comportements contre-productifs au sein de l'organisation, et cela pourra mener à la violation des valeurs et des normes de l'organisation et pourra potentiellement nuire aux individus ainsi qu'à l'ensemble de l'organisation. Robinson et autres⁴ ont exposé que tout type d'harcèlement (verbal, racial ou sexuel) ou la violence au travail, ont une influence négative sur le niveau d'engagement des employés, et quand les collègues ou les managers sont la source de ce harcèlement, l'influence est beaucoup plus importante que quand les clients sont la source. Les mêmes auteurs⁵ déclarent qu'il est fondamental pour l'engagement et la motivation des employés que les managers traitent

¹ Barbuto Jr, (J.E) et Xu, (Y) : « *Sources of motivation, interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: A structural model* », dans *Psychological Reports*, vol. 98, n°1, 2006, p.04

² Wolor, (C.W), Supriyat, (Y) et Purwana, (D) : « *Effect of Organizational Justice, Conflict Management, Compensation, Work Stress, Work Motivation on Employee Performance Sales People* », dans *Humanities and Social Sciences Reviews*, vol. 7, n°4, 2019, p.1278

³ George, (J. M) & Jones, (G. R), Op.cit., p.173

⁴ Robinson, (D), Perryman, (S) et Hayday, (S): « *The Drivers of Employee Engagement* », Institute for Employment Studies, Rapport 408, 2004, p.20

⁵ Ibid., p.24

leurs employés de manière équitable, qu'ils se soucient de leurs employés et leur fournissent une communication ouverte et bidirectionnelle.

1.10. La motivation par la formation et l'apprentissage :

À mesure que la technologie progresse et que les stratégies en milieu de travail évoluent, les professionnels doivent s'adapter à ces changements en termes de connaissances et de compétences. La formation est l'un des meilleurs moyens d'améliorer ses connaissances et ses compétences, et le fait d'offrir aux employés une formation pertinente et cohérente peut aider à améliorer leurs motivations et performances. Toutefois, il existe plusieurs façons de former les employés et ce que nous allons découvrir par la suite.

1.10.1. La formation et le développement des employés :

Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes pour l'entreprise ou de faire son travail comme il se doit, la formation des employés joue un rôle primordial en ce sens, et plus l'employé est bien formé plus il maîtrise son métier, ce qui se répercutera sur sa confiance en soi et conséquemment sur sa motivation au travail. Selon Nda et Fard¹, la formation est la manière organisée dont les organisations assurent le développement et améliorent la qualité des employés, et elle est considérée comme une approche systématique d'apprentissage et de développement qui améliore l'individu, le groupe et l'organisme. En effet, selon Shahzadi et autres², la formation est très utile pour les employés de diverses manières car :

- Elle les tient au courant des tendances et de l'environnement en évolution rapide du monde globalisé dynamique ;
- Aide à réduire l'anxiété et la frustration causées par la surcharge de travail ou la demande de travail ;
- Aide à améliorer les compétences pour gérer le travail efficacement

En addition à cela, Armstrong (cité par Lukasik³) affirme qu'un système de formation correct et adapté permet de maximiser le potentiel des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation, et a également un grand impact sur le système de motivation des employés. En

¹ Nda, (M.M) et Fard, (R. Y) : « The impact of employee training and development on employee productivity », dans Global journal of commerce and management perspective, vol. 2, n°6, 2013, p.91

² Shahzadi, (I), Javed, (A), Pirzada, (S.S), Nasreen, (S) et Khanam, (F): « *Impact of employee motivation on employee performance* », dans European Journal of Business and Management, vol. 6, n°23, 2014, p.161

³ Lukasik, (K): « *The Impact of Training on Employees Motivation in SME's Industry* », Revue Scientifique de l'Université de Gestion Technologique de Częstochowa, vol. 28, n°1, 2017, p.99

effet, la formation peut aider les employés à comprendre comment leur travail s'inscrit dans la structure, la mission, les objectifs et les réalisations de leur entreprise. En conséquence, les employés peuvent devenir plus motivés et enthousiastes à propos de leur travail car ils comprennent à quel point ce qu'ils font est important pour le succès de l'organisation.

Ainsi, les opportunités de formation et de développement doivent être considérées comme un investissement dans des ressources humaines vitales. Lorsque les entreprises offrent une formation à leurs employés, elles doivent se rappeler l'importance d'illustrer la valeur de leurs employés. Il est essentiel de démontrer clairement la planification de la relève, un engagement envers la formation et le perfectionnement et un engagement à long terme envers la progression de carrière des employés, ce qui favorisera le développement de la loyauté et de l'enthousiasme de ces derniers.

1.10.2. Le mentorat et le coaching :

Le mentorat et le coaching des employés sont une méthode précieuse pour intégrer de nouveaux employés à l'entreprise et pour les motiver. Selon Lapointe et Vandenberghe¹, le mentorat réfère à une relation de travail développemental dans laquelle le mentore (employé expérimenté) soutient le développement personnel et professionnel de son protégé (nouvel employé), et dans l'organisation, le mentorat par le superviseur s'avère la forme la plus efficace du mentorat lorsqu'il s'agit d'influencer la motivation, l'engagement, la satisfaction et l'intention du turnover des employés. Du côté du coaching, Bozer et Jones² définissent le coaching en milieu de travail comme une intervention personnalisée d'apprentissage et de développement qui utilise une relation collaborative, réfléchie et axée sur les objectifs pour obtenir des résultats professionnels valorisés par le coaché. Le coaching est donc une approche d'apprentissage et de développement qui place l'apprenant au centre de l'expérience d'apprentissage. Le mentorat et le coaching consistent alors à fournir aux employés des directives, des conseils et des orientations, et cela ouvre non seulement la voie aux succès des protégés, mais fournit également une source de soutien émotionnel. Ainsi, les organisations se trouvent dans l'obligation d'encourager de tels pratiques, qui sont de plus en plus utilisés de nos jours, car elles permettent de nouer des relations plus étroites entre les employés et aussi garantir un meilleur transfert de connaissances ce qui impactera directement la motivation des salariés.

¹ Lapointe, (É) et Vandenberghe, (C) : « *Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors* », *Journal of Vocational Behavior*, vol.98, 2017, p.99

² Bozer, (G) et Jones, (R. J) : « *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review* », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.27, n°3, 2018, p.342

1.11. Synthèse des stratégies motivationnelles :

A travers cette revue de littérature, nous avons pu constater que chaque stratégie motivationnelle comprend plusieurs outils (ou levier) motivationnels qui influence directement la motivation des employés. Toutes les stratégies et outils mentionnés dans cette section sont synthétiser dans le tableau n°3-1 et qui est le suivant :

Tableau n°3-1 : Synthèse des stratégies motivationnelles

Les stratégies motivationnelles	Les outils motivationnels adéquats	Sources
La motivation par l'environnement de travail physiques	Fournir un environnement de travail propre	Armstrong (1999)
	Fournir des espaces de travail agréables (aménagement de l'espace de travail, cantines, espaces verts, espaces de détente...etc)	Armstrong (1999)
	Fournir les outils et l'équipement de travail adéquats	Katzell (1980)
	Assurer la sécurité au travail	Armstrong (1999)
La motivation par l'environnement de travail sociale	Offrir des occasions de socialiser avec des collègues	Nzuve (1999)
	Offrir des opportunités de socialisation avec la direction	Nzuve (1999)
La motivation par l'environnement de travail psychologiques	Assurer la sécurité d'emploi	Armstrong (1999)
	Offrir des programmes de développement de carrière.	Greenberg (2011)
	Fournir une autonomie au travailleurs	Katzell (1980)
	Horaire de travail flexible (travail à domicile ou horaires flexibles)	Katzell (1980)
Conception des emplois	Rotation des emplois (Permettre aux employer de se déplacer dans divers taches, fonctions et département)	Kruger et Rootman (2010)
	Élargissement des emplois (Plus de tache dans le même niveau)	Kruger et Rootman (2010)
	Enrichissement des emplois (L'ajout de taches nouvelles et plus difficile qui mettent le travailleur au défi)	Kruger et Rootman (2010)

Les stratégies motivationnelles	Les outils motivationnels adéquats	Sources
Reconnaissance et récompenses	Reconnaître les bonnes performances	Robbins (2001)
	Récompensez les performances supérieures	Arnolds et autres (2010)
	Offrir des avantages annexes du travail (Œuvre sociales du comité d'entreprise, évènements culturels associatifs etc.).	Nujjo et Meyer (2012)
	Fournir des salaires adéquats	Senol (2011)
Communication	Fournir la transparence et la clarté dans la communication	Ramadanty et Martinus (2016)
	L'écoute des employés par la direction	Stroh (2001)
	Rapidité dans la transmission de l'information	Ramadanty et Martinus (2016)
	Système de communication efficace dans l'organisation	Ramadanty et Martinus (2016)
Implication des employés	Impliquer les employés dans la prise de décisions	Roos et Van Eden (2010)
	Impliquer les employés dans la définition d'objectifs	Dewettinck et Van Dijk (2013)
	Déléguer le travail et l'autorité aux travailleurs	Muir (1995)
	Avoir des objectifs de travail SMART (Spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement défini).	Scnadura (2019)
Relations humaines	Supervision des bonnes relations entre les employés par les managers	Kanyane et Mabelane (2009)
	Travail en groupe	Arshad (2016)
Relations humaines	Développement des relations interpersonnels solide entre les employés	Basford et Offerman (2012)
	Développement des relations interpersonnels solide entre les employés et les managers	Stroh (2001)
Culture Organisationnelle	Avoir une vision à long terme au sein de l'organisation	Fincham et Rhodes (2005)
	Avoir des valeurs communes chez les employés	Van Dijk et Thornhill (2003)

Les stratégies motivationnelles	Les outils motivationnels adéquats	Sources
Culture Organisationnelle	Avoir des rites propres à l'organisation (Code vestimentaire, Vocabulaire utilisé en interne, rites d'intégration...etc)	Sinding et Waldstrom (2014)
	Avoir une culture organisationnelle basée sur la récompense et la reconnaissance des efforts	Sokro (2012)
Management	Former les managers aux stratégies de motivation	Parashar (2016)
	Établir une procédure équitable de règlement des griefs et des plaintes	Wolor et autres (2019)
	Avoir un leader qui partage les valeurs du groupe et que les employés peuvent s'identifier à lui.	Fernet et autres (2015)
	Choix des leaders par le groupe et non pas la direction	Lopez-Fernandez (2019)
	Le management par objectives (MBO)	Drucker et Marciallo (2008)
	Gestion efficace du changement (introduction de changements systématiques)	Pohankova (2010)
Justice Organisationnelle	Assurer un paiement équitable et juste des salaires	George et Jones (2012)
	Assurer une reconnaissance et une récompense équitables et justes des performances	George et Jones (2012)
	Assurer des opportunités de formation et de développement équitables et justes	George et Jones (2012)
Justice Organisationnelle	Assurer un avancement équitable et juste (opportunités de promotion)	George et Jones (2012)
Formation et apprentissage	Établir une organisation apprenante qui favorise l'apprentissage	Lukasik (2017)
	Offrir des programmes de mentorat et de coaching	Lapointe et Vandenberghe (2017) Bozer et Jones (2018)
	Formation des travailleurs	Shahzadi et autres (2014)

Source : Etablit par les chercheurs d'après la revue de la littérature

NB : Nous avons segmenter l'environnement de travail en trois stratégies : Environnement de travail physique, environnement de travail psychologique et environnement de travail sociale, et cela revient au fait que ces différentes dimensions de l'environnement de travail sont distinctes les unes des autres, et chacune d'entre elle impacte l'individu d'une manière différente.

❖ **Conclusion de la section :**

En conclusion de cette section, il faut noter que les stratégies motivationnelles présentés dans cette partie, ne peuvent pas être efficaces si l'entreprise ne connaît pas ses employés et leurs besoins en matière de motivation. En effet, la diversité des stratégies motivationnelles est issue de la diversité des employés, et pour des limites financières, l'entreprise ne peut pas employer toutes les stratégies possibles. C'est pour cela que l'entreprise doit s'assurer de la compréhension de ses salariés et ne doit pas faire d'hypothèses, et cela afin de déployer le bon mélange de stratégies motivationnelles et garantir l'efficacité optimale de ces derniers.

Section 02 : L'influence de l'identité sociale sur la motivation au travail et les stratégies motivationnelles

La motivation au travail reste une tâche cruciale et une préoccupation majeure des praticiens du développement des ressources humaines. Cette préoccupation a incité les chercheurs à réexaminer les théories existantes et les perspectives divergentes et à proposer de nouvelles théories et pratiques innovantes pour accroître le niveau de motivation des employeurs et des employés.

Parmi ces nouvelles théories proposées, l'approche de l'identité sociale se présente comme une réponse aux critiques qui concernent l'approche individualiste des théories motivationnelles connues. Nous allons par la suite dans cette section, présenter la relation entre la motivation de travail et l'approche de l'identité sociale, en abordant les recherches qui concernent cette relation.

2.1. L'influence de l'identité sociale sur la motivation au travail :

L'influence de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation sur la motivation au travail a fait le sujet de plusieurs travaux de recherche. Mais les recherches les plus pertinentes qui ont popularisé ce sujet sont celles de Ellemers (2004), Haslam (2000) et Van Knippenberg (2000), et bien que les travaux de ses trois chercheurs convergent dans quelques idées, ils proposent chacun d'entre eux une explication distincte de la relation identité sociale – motivation au travail, et c'est ce que nous allons découvrir par la suite.

2.1.1. La motivation comme fonction de l'identité sociale :

Dans leur article sur la motivation des individus et des groupes au travail, Ellemers et ses collègues attirent l'attention sur la motivation des personnes à agir collectivement et appliquent l'approche de l'identité sociale à la compréhension de cette question. Ellemers et autres¹ affirment que la conception de soi en termes collectifs incite les gens à s'exercer au nom du groupe, facilite l'orientation des efforts vers des résultats collectifs (plutôt qu'individuels) et aide les travailleurs à maintenir leur loyauté envers le groupe ou l'organisation dans les moments où cela ne constitue pas une récompense individuelle. En effet, ces auteurs déclarent que la motivation au travail doit être fonction des identités collectives que les individus intègrent dans leur concept de soi, plutôt que d'être perçue comme le résultat d'une relation d'échange entre l'individu et le groupe, ou de refléter l'interdépendance des individus.

¹ Ellemers, (N), De Gilder, (D) et Haslam, (S. A), opcit., p.461

En addition à cela, Ellemers et autres¹ tentent d'expliquer la relation entre motivation de travail et identité sociale avec les deux propositions suivantes :

- 1) Lorsque les caractéristiques de la situation inciteront les travailleurs à s'identifier en termes du groupe, ils seront stimulés lorsque leur inclusion dans le groupe ne sera pas reconnue, ils aligneront leur comportement sur ce qui est distinctif pour le groupe et ils entretiendront un souci pour les objectifs du groupe à travers différentes situations et au fil du temps.
- 2) Lorsque la situation conduit les travailleurs à se désidentifier avec le groupe (parce qu'ils s'identifient soit en tant qu'individus, soit avec un autre groupe), ils seront excités à exprimer ce manque d'identification lorsqu'ils seront traités comme faisant partie du groupe, et ils ne maintiennent pas une préoccupation pour les objectifs collectifs dans des situations où cela est individuellement gratifiant (dans le cas de l'identification individuelle) ou lorsque ceux-ci convergent avec les objectifs d'un autre groupe (dans des situations où ils préfèrent s'identifier à cet autre groupe).

Effectivement, ces auteurs s'attendent à ce que lorsque les circonstances incitent les individus à s'identifier au groupe, ces derniers soient plus susceptibles de poursuivre leurs efforts au nom du groupe dans des circonstances changeantes, alors que les caractéristiques situationnelles qui encouragent une conception de soi en termes individuels devraient conduire les gens à adapter leurs efforts liés au groupe, selon la mesure dans laquelle ils semblent être individuellement enrichissants. Par exemple, les individus qui ne se sentent pas impliqués dans le groupe ne sont amenés à orienter leurs efforts vers la réalisation d'objectifs collectifs que s'ils sont susceptibles d'être personnellement sanctionnés pour ne pas le faire, tandis que ceux qui s'identifient fortement avec le groupe travaillent constamment pour leur groupe, que leur comportement soit soumis à un examen minutieux ou non. Et cela va dans le sens de l'affirmation précédente des auteurs selon laquelle une auto catégorisation en termes de groupe peut aider les personnes à intérioriser les objectifs du groupe comme étant intrinsèquement motivantes, alors qu'une auto catégorisation en tant qu'individu distinct implique que les manifestations d'un comportement orienté vers le groupe dépendent de la présence ou de l'absence d'une pression externe pour le faire.

Pour conclure, nous retiendrons que, pour ces auteurs, la relation entre la motivation au travail et l'identité sociale est liée aux situations qui mettent en défie l'appartenance des individus dans le

¹ Ibid., pp.464-465

groupe, et aussi pour que l'identité sociale soit influente sur le comportement des individus et leurs motivations, l'individu doit s'identifier avec le groupe et non pas individuellement.

2.1.2. L'identité sociale et la définition des besoins :

Comme nous l'avons vu dans la deuxième section de ce chapitre, les théories sur l'identité sociale et l'auto catégorisation discutent un grand nombre de facteurs sociaux structurels et psychologiques qui déterminent si une personne se définit en fonction de ses caractéristiques personnelles ou en termes d'appartenance à un groupe partagé. En particulier, la théorie de l'identité sociale suggère le fait que les individus se pensent ou non en fonction d'une identité sociale donnée, et par conséquent, sont guidés par l'estime de soi et d'autres besoins liés à cette identité.

Dans ce sens, plusieurs chercheurs soutiennent le fait que l'identité sociale affecte la définition des besoins motivationnels chez l'individu, dont Haslam et autres¹ qui déclarent que les besoins de "niveau supérieur" ne sont pas intrinsèquement plus importants, de valeur supérieure ou valables que les besoins de "niveau inférieur", et que contrairement à la vue de nombreux théoriciens des besoins, il n'y a rien de spécial dans l'accomplissement de soi qui en fait un meilleur facteur de motivation que le besoin de bien se tenir avec ses pairs ou de s'auto-actualiser collectivement. En effet, ces auteurs rejettent la hiérarchisation classique des besoins dans les théories classiques du contenu, et propose plutôt une approche basée sur l'approche de l'identité sociale qui stipule que le meilleur facteur de motivation est défini par l'auto catégorisation de l'individu et que les besoins changent d'une personne à une autre en fonction des leurs auto catégorisations.

En addition à cela, ces auteurs ont essayé de relier leur approche avec les théories X et Y de McGregor. Selon Haslam et autres², l'employé décrit dans la théorie Y ne peut exister que si le manager et l'employé partagent la même identité sociale, et inversement, l'employé décrit dans la théorie X n'existe que dans l'absence d'une identité sociale partagée entre l'employé et le manager. De cela, il est constaté que ces chercheurs négligent les suppositions des théories X et Y de McGregor et proposent d'expliquer les causalités présentées dans les théories de McGregor par la présence ou l'absence de l'identité sociale. Et comme nous l'avons déjà vu dans le premier chapitre, la théorie Y présente un employé intrinsèquement motivé, alors que la théorie X

¹ Haslam, (S. A), Powell, (C) et Turner, (J): « *Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes* », dans *Applied Psychology*, vol. 49, n°3, 2000, p.329

² *Ibid.*, p.329

présente un employé extrinsèquement motivé, et avec l'approche de Haslam et autres, on déduit alors que ces chercheurs relient la présence de l'identité sociale avec la motivation intrinsèque et l'absence de l'identité sociale avec la motivation extrinsèque. Et cela est confirmé par Haslam¹ dans un autre ouvrage où il déclare que la motivation à effectuer une tâche donnée varie en fonction du fait que cette tâche fait appel à une auto-catégorisation saillante, et les processus d'auto-catégorisation jouent un rôle crucial pour déterminer si des facteurs de motivation particuliers sont perçus comme étant intrinsèque ou extrinsèque. Ce qui veut dire qu'un motivateur qui est perçu comme extrinsèque lorsque l'identité personnelle d'une personne est saillante, peut être redéfini comme intrinsèque quand il se définit en termes d'identité plus inclusive.

Pour conclure, cette approche qui se basent sur l'identité sociale a pour but proposer une nouvelle explication pour la hiérarchisation des besoins, et admet que les besoins n'ont pas une hiérarchie fixe mais changent plutôt en fonction de l'auto-catégorisation de l'individu. Aussi, cette approche relie l'identité sociale et l'auto-catégorisation à la détermination de la source de motivation en admettant que plus l'identité sociale est saillante plus le motivateur est intrinsèque et inversement, plus l'identité personnelle est saillante plus le motivateur est extrinsèque.

2.1.3. L'identité sociale et la définition des motivations :

Une autre approche qui relie identité motivation et identité sociale a été proposée par Van Knippenberg dans l'année 2000, et au contraire des autres chercheurs mentionnés auparavant, Van Knippenberg ne s'est pas contenté de proposer une approche mais à aussi modéliser la relation qui relie l'identité sociale, la motivation et la performance.

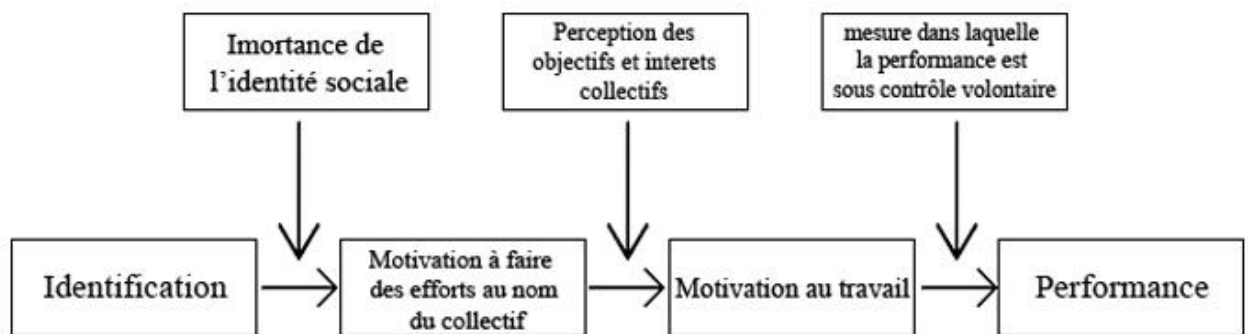
Selon Van Knippenberg², la relation entre l'identité sociale et la motivation à faire des efforts au nom du collectif est positif (la puissance de cette relation est déterminée par l'importance de la relation sociale), mais cela ne résultera pas forcément en motivation au travail que si la haute performance fait partie des objectifs et intérêts collectifs du groupe.

En addition à cela, Van Knippenberg a présenté un modèle qui résume son approche et qui est le suivant :

¹ Haslam, (S.A), Op.cit., 2004, pp.71-72

² Van Knippenberg, (D) : « *Work motivation and performance: A social identity perspective* », dans *Applied psychology*, vol. 49, n°3, 2000, p.360

Figure n°3-1 : Modèle basé sur l'identité sociale concernant la motivation au travail et la performance



Source : Adapté d'après Van Knippenberg, (D), Op.cit., p.362

En effet, cet auteur met l'accent sur l'importance (ou la saillance) de l'identité sociale qui détermine la puissance de la relation entre identité sociale et motivation, et cela converge vers les deux autres approches que nous avons présentées, et nous confirme que la motivation au travail liée aux objectifs du groupe change chez l'individu en fonction de son auto-catégorisation.

Aussi, nous remarquons que cet auteur différencie entre la motivation à faire des efforts au nom du collectif et la motivation au travail et cela est un point très important car comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, l'une des menaces de l'efficacité du groupe est la pensée du groupe qui implique une détérioration du jugement individuel et l'acceptation de toutes les décisions prises par le groupe, même si elles sont de mauvaises décisions. Et quand un individu adoptera l'identité sociale d'un groupe, il adoptera aussi les normes et les objectifs du groupe, et si dans ces derniers ne figurent pas la haute performance et la motivation à travailler, la relation entre identité sociale et motivation au travail ne sera pas positive.

Un autre point mentionné dans cette relation, qui est la mesure dans laquelle la performance est sous contrôle volontaire, est aussi important pour comprendre cette approche. En effet, Van Knippenberg¹ fait une distinction entre performance de tâche et performance contextuelle. La performance de tâche est la performance nécessaire pour laquelle l'employé a été embauché et elle concerne beaucoup plus l'individu. Alors que la performance contextuelle concerne beaucoup plus le groupe et elle est sous contrôle volontaire de l'individu (c'est-à-dire qu'elle n'est pas nécessaire mais augmente la performance du groupe) et elle consiste à aider les autres et prendre leurs intérêts en considération. Et selon le modèle de Van Knippenberg, plus l'identité

¹ Ibid., p.363

sociale est saillante et plus la performance contextuelle est importante, ce qui résultera par l'augmentation de la performance du groupe.

Enfin, nous pouvons dire que cette approche est la plus explicite en ce qui concerne de relation entre l'identité sociale et la motivation au travail, car non seulement elle converge avec les deux autres approches en mettant l'accent sur la saillance de l'identité sociale et son rôle dans la détermination de la puissance de la relation mentionnée, mais aussi elle différencie la motivation à faire des efforts au nom du collectif et la motivation au travail et présente l'importance des objectifs et intérêts collectifs du groupes dans la détermination de la relation entre identité sociale et motivation au travail.

De ce fait, et en conclusion de cette partie, nous pouvons retenir que les trois auteurs se mettent d'accord pour la relation positif qui existe entre la saillance de l'identité sociale et le degré de la motivation au travail. Toutefois, les approches divergent une fois que la nature de cette relation est discutée. En effet, Ellemers et ses collègues font liés cette relation aux situations qui mettent en défi l'appartenance des individus dans le groupe, tandis qu'Haslam et ses collègues proposent que l'identité sociale influence la hiérarchisation des besoins qui influence à son tour la motivation de l'employé, et à son tour, Van Knippenberg propose une distinction entre motivation pour faire de l'effort au nom du groupe et motivation au travail, et c'est cette approche qui met en lumière l'importance des objectifs et intérêts du groupe dans la canalisation de la saillance d'identité sociale en motivation au travail.

2.2. L'influence de l'identité sociale sur les stratégies motivationnelles :

La relation identité sociale – motivation au travail a aussi été étudié sous un autre angle qui est l'influence de l'identité sociale sur les stratégies motivationnelles. Chaque stratégie a eu part de plusieurs recherches qui la concerne et que nous allons présenter par la suite.

2.2.1. L'identité sociale et le leadership :

Une des questions à laquelle les chercheurs en management veulent une réponse est la raison pour laquelle les gens suivent les leaders. Ainsi, l'une des réponses à cette question se trouve dans l'étude classique du leadership qui admet que les gens recherchent des caractéristiques communes aux leaders. Mais cela dit, il existe beaucoup de variété parmi les dirigeants pour que cette approche nous donne une définition unique. De ce fait, une perspective moins centrée sur les individus et davantage centrée sur les processus de groupe pourrait être la clé pour mieux comprendre le leadership.

Selon Hogg et Van Knippenberg¹, la proposition essentielle de l'analyse de l'identité sociale du leadership est que :

- a) Les membres les plus prototypiques du groupe sont plus susceptibles d'émerger en tant que leaders et plus susceptibles d'être endossés et efficaces en tant que leaders.
- b) Plus cette relation entre la prototypicalité et le leadership est forte, plus l'appartenance au groupe est importante et plus les suiveurs s'identifient au groupe.
- c) Les aspects les plus personnalisés ou interpersonnels du leadership deviennent moins importants par rapport à la prototypicalité du dirigeant en tant que déterminants de l'efficacité du leadership

En addition à cela, selon Van Knippenberg et Hogg², l'identification de groupe peut réduire la conception de soi-même et d'autres incertitudes par le biais de l'internalisation et de la conformité aux caractéristiques normatives du groupe (c'est-à-dire le prototype). En conséquence, dans des situations d'incertitude, les individus sont plus susceptibles de rechercher des affiliations de groupe et de s'identifier aux groupes.

De cela, il s'avère que si les membres du groupe sont conscients de leur identité sociale, ils rechercheront une personne qui représente les caractéristiques et les objectifs du groupe. Ils compareront les candidats au poste de leader avec l'identité du groupe et c'est à ce moment-là que quelqu'un deviendra le prototype parfait pour le groupe et que les membres le verront comme leur leader. Le leadership est donc, selon l'approche de l'identité sociale, une fonction du groupe au lieu de l'individu.

Et cette approche de leadership a été prouvé comme bénéfique pour l'organisation dans de nombreuses études dont celle de Cheng et ses collègues. En effet, dans leur étude, Cheng et autres³ ont prouvé que l'identité sociale était le médiateur des leaders, qui adopter un style de leadership transformationnel, pour améliorer le climat social de l'équipe et la qualité de service offert, ainsi que de réduire le turnover et le burnout.

Pour conclure, cette nouvelle perspective pourrait remédier aux failles des modèles de leadership classiques et même si cela n'est pas le cas, elle reste bénéfique pour l'organisation et pourrait apporter plusieurs solutions aux leaders afin d'augmenter la performance des employés.

¹ Hogg, (M. A) et Van Knippenberg, (D) : « *Social identity and leadership processes in groups* », dans Zanna (M. P) : *Advances in experimental social psychology*, vol. 35, édition Elsevier Academic Press, San Diego, 2003, p.14

² Van Knippenberg, (D) et Hogg, (M. A) : « *A social identity model of leadership effectiveness in organizations* », dans *Research in organizational behavior*, vol. 25, 2003, p.249

³ Cheng, (C) et autres : « *Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses* », dans *Personnel Review*, vol. 45, n°6, 2016, p.1209

2.2.2. L'identité sociale et la communication :

Les organisations sont des systèmes sociaux qui ont besoin de communication pour pouvoir transmettre des informations qui vont finalement conduire à un comportement. Et concernant l'approche de l'identité sociale et son rôle dans la communication, Katz et Kahn¹ déclarent que la communication n'est pas considérée comme un simple processus, mais elle est analysée en fonction du système social et de la manière dont la communication agit en tant que fonction au sein du système social. Scott² ajoute aussi que l'approche de l'identité sociale peut s'appliquer à la communication car les problèmes d'identité et d'identification sont fondamentalement communicatifs. De cela, il s'avère que la communication est étroitement liée à l'identité et donc à l'identité sociale.

Mais afin de mieux comprendre la relation entre communication et identité sociale, les communications horizontales et verticales seront utilisées pour démêler la relation complexe. Selon Postmes et autres³, les communications horizontales et verticales sont définies comme suit :

- Communication Horizontale : Les communications horizontales sont l'interaction informelle interpersonnelle et socio émotionnelle avec des collègues qui se trouvent au même niveau hiérarchique.
- Communication Verticale : Les communications verticales font référence à l'échange d'informations liées au travail qui se déroule dans un cadre hiérarchique. Dans une organisation, la communication peut aller des employés recevant des informations sur la stratégie de l'organisation à la possibilité de donner un retour d'information et des conseils à la direction.

Postmes et autres⁴ ajoutent aussi que les communications horizontales et verticales s'appliquent à l'approche de l'identité sociale car la communication permet aux groupes de définir sans équivoque ce qu'ils défendent en préparant le groupe à renforcer leur identité sociale. De cela, le rôle de la communication s'avère important en ce qui concerne l'identité sociale, car elle constitue un élément nécessaire à la définition et la diffusion de l'identité sociale, et elle est présente au niveau formel et informel de la communication au sein de l'organisation.

¹ Katz, (D) et Kahn (R): *The Social Psychology of Organization*, édition Wiley & Sons, New York, 1978, p.37

² Scott, (C.R): « *Communication and Social Identity Theory: Existing and Potential Connections in Organizational Identification Research* », dans *Communication Studies*, vol. 58, n°2, 2007, p.124

³ Postmes, (T), Tanis, (M) et De Wit (B): « *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach* », dans *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 4, n°3, 2001, p.227

⁴ Postmes, (T), Tanis, (M) et De Wit (B), Op.cit., p.230

En addition à cela, selon Scott¹, la communication aide à diagnostiquer et à établir les identités, ce qui peut ensuite permettre de comprendre quand une identité devient saillante par rapport à une autre. Et comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, la saillance de l'identité sociale est un aspect important du comportement du groupe. Ainsi, lorsque l'identité sociale devient très saillante, cela signifie que l'identité du groupe est le principal facteur déterminant du comportement individuel qui devient « guidé » par les attributs du groupe auquel l'individu se considère membre. De ce fait, la communication fait partie intégrante de l'identité sociale, et bien qu'elle soit absente de la plupart des ouvrages sur l'identité sociale, la communication joue un rôle central (mais souvent caché et sous-exposé) dans les processus d'identité sociale.

Aussi, selon Hogg et Reid², les croyances normatives sont créées et ajustées par le passage de l'information. Une interaction entre les membres doit donc avoir lieu et les membres du groupe doivent être influencés. Le traitement interne de l'information par le biais de l'identité sociale est la clé pour comprendre la création et l'ajustement de normes, l'interaction et l'influence. En effet, la communication transmet des informations sur les normes du groupe et par conséquent, ces normes guident la manière dont les membres du groupe prennent des décisions en fonction de leur identité sociale et de leur catégorisation sociale. Hogg et Reid³ ajoutent aussi que la communication pour établir une identité sociale peut se faire en observant un comportement type, ou par une communication non verbale tel que le langage du corps et des expressions, ou bien à travers des techniques de communication plus solides impliquant la parole et le langage. Cela veut dire que le comportement prototypique est exprimé par un membre qui est considéré comme un prototype dans le groupe, et c'est là que les membres du groupe incarnent l'identité sociale du groupe auquel ils appartiennent.

Cependant, et d'un autre point de vue, Haslam⁴ déclare que l'identité sociale partagée est la base d'une communication effective, et il énonce cinq fonctions clés de la communication dans les organisations qui montrent comment l'identité sociale et la communication sont liées. Ces fonctions sont :

- L'influence notable.
- La réduction de l'incertitude.
- L'obtention d'un retour.

¹ Scott, (C.R), Op.cit., p.126

² Hogg, (M.A) et Reid, (S.A): « *Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms* », dans *Communication Theory*, vol. 16, n°1, 2006, p.13

³ Ibid, p.13

⁴ Haslam, (S.A), Op.cit., 2004, p.85

- La coordination.
- Servir aux besoins affiliés.

Ces cinq fonctions clés motivent les groupes à communiquer car elles permettent aux gens de dire aux autres ce qu'ils doivent faire, d'éclaircir les instructions et les définitions du succès, de permettre aux autres de savoir s'ils ont atteint un objectif, d'établir et de garantir aux groupes qu'ils travaillent vers un objectif commun, et permettent au groupe des occasions d'interaction bienveillante. Et de plus, selon Turner (Cité par Haslam¹), il ressort que la capacité de communication entre les personnes pour remplir l'une de ces cinq fonctions dépend elle-même du processus d'auto catégorisation et des perceptions associées d'appartenance à une catégorie sociale partagée. De cela, nous constatons que dans ce cas, ce n'est plus la communication qui influence l'identité sociale mais plutôt le contraire.

En conclusion, la communication et l'identité sociale ont une relation réciproque, et bien que la communication soit un moyen de transmettre l'information et de créer (ou promouvoir) une identité sociale, cette dernière permettra à la communication d'être plus efficace et plus efficiente au sein du groupe et de l'organisation.

2.2.3. L'identité sociale et les récompenses :

Comme nous l'avons vu dans la deuxième section du deuxième chapitre, la théorie de l'identité sociale propose que, lorsqu'un individu adopte l'identité sociale, il s'éloigne de ressentir et de penser comme un individu distinct, pour se sentir et penser comme un représentant d'un groupe social. Ainsi, avec l'adoption d'une identité sociale, les perceptions subjectives de la valeur qu'attribue l'individu au bien matériel et immatériel, changera en fonction du groupe social et de l'identité sociale partagée au sein de ce dernier. Et cela est confirmé par Hackel et autres², qui ont conduit une série de tests assistés par la technique de l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf) sur 17 étudiants, et ont réussi à prouver que l'identification sociale peut influencer la valeur subjective des biens sociaux, et par biens sociaux, l'auteur fait allusion aux biens qui sont partagés par le groupe.

¹ Ibid, p.86

² Hackel, (L. M), Zaki, (J) et Van Bavel, (J. J): « *Social identity shapes social valuation: evidence from prosocial behavior and vicarious reward* », dans *Social cognitive and affective neuroscience*, vol. 12, n°8, 2017, p.1226

Aussi, Cable et Judge (cités par Graham et autres¹) affirment de leur côté qu'il existe même des preuves que les individus peuvent valoriser autant ou plus les aspects congruents des récompenses que les incitations économiques fournies par ces récompenses. Et cela veut dire qu'il existe d'autres aspects motivants des récompenses tel que la satisfaction résultante de la réussite du groupe et le fait de faire partie de cette réussite.

De cela, les récompenses, les incitations et le salaire peuvent être perçus différemment lorsque l'identité sociale chez un individu est saillante, et les motivations de l'employé en tant qu'individu peuvent ne pas être les mêmes lorsqu'il fait partie et s'identifie à un groupe. Par exemple un employé qui est motivé par les primes individuelles, peut changer de motivation lorsque son identité sociale est saillante et être motivé par les primes collectives.

En conclusion, l'influence de l'identité sociale sur les récompenses pourrait être utilisée à la faveur de l'entreprise par le biais du développement des identités sociales des différents groupes de travail, afin de les aligner avec les stratégies motivationnelles qui favorisent le développement et la performance de l'organisation.

2.2.4. L'identité sociale et les relations humaines :

Nos identités nous aident à comprendre qui nous sommes, comment nous sommes connectés aux autres personnes autour de nous et comment nous devons penser et agir. À ce titre, les identités psychologiques permettent aux individus de se situer dans l'ordre social et de naviguer efficacement dans cet ordre. Un individu par exemple, peut être un ingénieur, un père et un amateur de foot, et chacune de ces identités sociales alternatives peut avoir des implications très différentes en ce qui concerne la façon dont les individus se définissent, leurs obligations et leurs droits, ainsi que la façon dont ils interprètent leur relation avec les autres.

Selon Kramer², dans les situations où l'identité sociale est saillante, les individus peuvent définir leurs actions pour servir les intérêts du groupe dans son ensemble, et cela motive leur volonté de contribuer au développement des relations et connections entre membres du groupe. En effet, les processus d'identité sociale suggèrent que les individus coopèrent au sein du groupe dans la mesure où les membres de ce dernier sont importants pour façonner et maintenir un sens

¹ Graham, (M. E), Murray, (B) et Amuso, (L): « *Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs* », dans *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5, n°1, 2002, p.123

² Kramer, (R): « *Social capital and cooperative behavior in the workplace: a social identity perspective* », dans Thye, (S) et Lawler, (E): *Advances in Group Processes*, vol. 23, édition Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2006, p.10

favorable de l'identité de soi et de l'identité sociale. Daoud Mezghani¹ affirme cela en déclarant qu'être un travailleur d'une organisation de statut élevé mène à une identité sociale favorable et à un sentiment plus élevé d'estime de soi. Toutefois, la volonté d'améliorer le statut du groupe fait partie des stratégies du changement sociale que nous avons vu dans le deuxième chapitre, et pour qu'un comportement de coopération soit adopté par les membres du groupe, l'existence des obstacles objectifs et subjectifs pour la mobilité entre les groupes, et des frontières imperméables entre les groupes est nécessaire.

En conclusion, bien que la coopération figure parmi les processus de l'identité sociale et elle a été vérifiée par plusieurs auteurs, l'existence de certaines conditions, tel que la saillance de l'identité sociale et l'existence des frontières imperméables entre les groupes, est nécessaire pour que des comportements coopératifs entre membres du groupe voient le jour.

2.2.5. L'identité sociale et l'implication au travail :

Comme nous l'avons vu dans la précédente section, l'implication des employés dans les affaires de l'organisation peut générer plus d'engagement et accroître la motivation des employés, et cette implication peut être accrue à travers la participation des employés dans la prise de décisions et/ou dans la définition des objectifs de l'entreprise.

Concernant la prise des décisions, l'approche de l'identité sociale peut être appliquée dans ce processus et propose une nouvelle approche en ce qui concerne ce point. Selon Haslam², dans des conditions de saillance de l'identité sociale partagée, la discussion de groupe devrait généralement conduire à une convergence sur une position prototypique de groupe. En effet, l'un des principes fondamentaux de la théorie de l'identité sociale est le fait que plus l'identité sociale est saillante, plus l'individu s'éloigne de ressentir et de penser comme un individu distinct, pour se sentir et penser comme un représentant d'un groupe social. Et cela permettra aux membres du groupe d'être d'accord sur les décisions qui sont prises par le groupe car le processus de la prise de décisions se basera sur les normes et les valeurs partagées dans le groupe.

Aussi, Haslam³ ajoute que le processus de prise de décision ouvre la voie à une influence sociale mutuelle, par laquelle les individus qui se catégorisent en termes d'identité sociale commune discutent et négocient leurs différences avec une attente et une pression motivationnelle pour

¹ Daoud Mezghani, (I): « *Social Identity and Cooperative Behaviour in Virtual Organisation* », dans *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 2, n°7, 2012, p.214

² Haslam, (S.A), *Op.cit.*, 2004, p.110

³ *Ibid.*, p.110

parvenir à un accord. Ce qui veut dire que les membres chercheront à trouver un terrain d'entente qui bénéficiera le groupe et feront passer l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel.

De cela, l'impact de l'identité sociale sur le processus de prise de décision peut être bénéfique pour l'entreprise si les objectifs organisationnels sont alignés avec les objectifs du groupe de travail et aussi si l'identité sociale est saillante chez les membres. Et cet impact ne donnera pas seulement aux employés le sentiment de participation dans la prise de décisions, mais aussi ils accepteront ces décisions tant que ces dernières privilégient l'intérêt du collectif.

2.2.6. L'identité sociale et la culture organisationnelle :

La culture organisationnel et l'identité organisationnel (qui est une forme spéciale de l'identité sociale) sont des concepts très proche l'un de l'autre, et souvent, il est difficile d'expliquer ce qui peut les séparer l'un de l'autre. Toutefois, cela ne veut pas dire que ces deux concepts sont indiscernables, et il existe des explications qui concerne les différences entre ces concepts tel que celle de Hatch et Schultz. En effet, selon ces auteurs¹, ces concepts peuvent être distinguées sur trois dimensions : textuel / contextuel, explicite / tacite et instrumental / émergent. Ils ont aussi souligné que, bien que chacun des points d'extrémité de ces dimensions puisse être utilisé pour définir l'un ou l'autre concept, les deux concepts se distinguent par le fait que la culture est relativement plus facilement placée dans les domaines conceptuels du contexte, tacite et émergente que l'identité qui, comparée avec la culture, semble être plus textuelle, explicite et instrumentale. En d'autres termes, l'identité est la dimension visible ou bien publique des compréhensions organisationnelles, tandis que la culture est la dimension invisible et peut être considéré comme l'inconscient de l'organisation.

Concernant la relation entre ces deux concepts, Hatch et Schulz² déclarent que la culture organisationnelle fournit un contexte pour former des identités ainsi que pour agir, donner du sens et projeter des images, et dans l'autre sens, l'identité organisationnelle est une source d'identification de matériel symbolique qui peut être utilisé pour impressionner les autres afin d'éveiller leur sympathie en stimulant leur prise de conscience, en attirant leur attention et leur intérêt, et en encourageant leur implication et leur soutien. Et cela est le même avis de Ravasi et

¹ Hatch, (M. J) et Schultz, (M) : « *The dynamics of organizational identity* », dans *Human relations*, vol. 55 n°8, 2002, p.997

² Ibid., pp.1000-1002

Schultz¹ qui suggèrent que l'histoire collective, les symboles organisationnels et les pratiques consolidées (qui font tous partie de la culture organisationnelle) fournissent des indices qui aident les membres à donner un nouveau sens à ce qu'est réellement leur organisation et donner ce nouveau sens aux autres.

En effet, les croyances et les valeurs fournies par la culture organisationnelle vont servir comme base pour le collective afin qu'il puisse se différencier de l'exogroupe et par la suite avoir sa propre identité sociale (ou bien organisationnelle dans ce cas), tandis que l'identité organisationnelle représente une expression des compréhensions culturelles par le collective et permet aussi aux membres de l'organisation de parler d'eux-mêmes en tant qu'organisation pour eux-mêmes, et aussi pour les autres.

Enfin, la culture organisationnelle sert comme base pour les identités sociales qui se forment au sein de l'organisation, et donc par la suite elle peut être utilisée par l'organisation pour encadrer et contrôler les identités sociales des groupes de travail. De l'autre côté, les identités sociales (ou bien organisationnelle) des groupes de travail vont déterminer les aspects de la culture organisationnelle qui sont distinctives par rapports aux groupes, et vont par la suite illuminer l'organisation pour ce qui est du développement et de l'amélioration de la culture organisationnelle.

2.2.7. L'identité sociale et l'apprentissage :

L'apprentissage au sein de l'organisation dans toutes ses formes (formation, coaching, mentorat) est un levier important pour la motivation des employés. Et plusieurs méthodes et approches qui ont pour but d'améliorer ce processus ont été proposées dans la littérature par plusieurs chercheurs, et l'une d'entre elle concerne la théorie de l'identité sociale et son introduction dans le processus d'apprentissage.

Selon Korte², l'identité sociale peut jouer un rôle important dans l'apprentissage au sein de l'organisation à travers trois processus et qui sont :

- **La socialisation :** Qui est le processus où les nouveaux venus intègrent des groupes de travail qui seront importants pour la formation des identités sociales. Et selon les auteurs,

¹ Ravasi, (D) et Schultz, (M) : « *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture* », dans *Academy of management journal*, vol. 49, n°3, 2006, p.455.

² Korte, (R.F) : « *A review of social identity theory with implications for training and development* », dans *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, n°3, 2007, pp.173-176

la socialisation peut être plus efficace si cette partie du processus a été développée par un mentor pour répondre aux conditions d'auto-catégorisation et d'identité sociale - en particulier, les problèmes d'accessibilité, de préparation et d'ajustement tels que définis, évalués et adoptés par le groupe et le nouveau venu.

- **L'apprentissage stratégique** : Qui est le processus qui se concentre généralement sur l'alignement des efforts et des objectifs du groupe avec ceux de l'organisation. Et afin d'améliorer ce processus, les auteurs proposent que les interventions de formation qui tentent d'améliorer les performances, en alignant les objectifs d'un groupe sur les objectifs de l'organisation, doivent répondre aux problèmes d'identité, surtout si le groupe concerné est socialement éloigné du groupe de management précisant les objectifs organisationnels.
- **La volonté et la motivation d'apprendre** : Selon les auteurs, la meilleure stratégie consiste à aligner les objectifs de l'intervention sur le niveau auquel le développement est souhaité (par exemple, l'accent mis sur l'apprentissage en groupe pour l'amélioration du groupe, l'identité individuelle pour le développement individuel ou l'identité professionnelle pour le développement de carrière). En effet, si l'individu s'identifie au groupe dans le cadre organisationnel et que le groupe n'est pas prêt à changer ou à apprendre, il est difficile de voir comment on peut s'attendre à ce que l'individu change. Ainsi, il est primordial de prendre l'identité en considération lorsqu'il s'agit d'apprentissage au sein de l'organisation.

Aussi, selon Kane¹, il a été prouvé que l'identité sociale favorise le transfert de connaissances en favorisant le processus de considération des connaissances. En effet, cela revient au fait que les membres du groupe allouent plus de ressources cognitives pour considérer les connaissances des groupes avec lesquels ils partagent une identité sociale, que des groupes avec lesquels ils ne partagent pas une telle identité. Ainsi, si tel est le cas, les connaissances partagées par les sources du groupe seront soigneusement prises en compte, tandis que les connaissances partagées par les sources des groupes externes seront prises en compte de manière sommaire.

Pour conclure, l'identité sociale est une lentille à travers laquelle les individus voient leur travail, leurs responsabilités, leurs organisations et même la dynamique du travail. Par conséquent, l'identité sociale devient une lentille importante à travers laquelle les gens perçoivent de nouvelles informations, attribuent la cause, donnent un sens et choisissent d'entreprendre de nouveaux

¹ Kane, (A.A) : « *Unlocking Knowledge Transfer Potential: Knowledge Demonstrability and Superordinate Social Identity* », dans *Organization Science*, vol. 21, n°3, 2010, p.647

apprentissages. Effectivement, l'apprentissage en milieu organisationnel est sous l'influence de la dynamique de groupe et des processus sociaux, et étant donné l'importante présence des groupes sociaux et fonctionnels dans les organisations, il semble impératif que la formation soit adoptée directement du côté des comportements de groupe, plutôt que comme une agrégation de multiples comportements individuels.

❖ **Conclusion de la section :**

En conclusion de cette section, nous avons pu voir qu'il existe plusieurs approches qui traitent l'impact de l'identité sociale sur la motivation au travail, et malgré certaines divergences, toutes les approches sont d'accord sur l'existence d'une relation positive entre la saillance de l'identité sociale et le degré de la motivation au travail.

Aussi, nous avons pu voir comment l'identité sociale pourra augmenter l'efficacité des différentes stratégies motivationnelles au sein de l'organisation, et inversement, comment peuvent certaines stratégies motivationnelles (tels que la culture organisationnelle ou bien la communication) diffusées et développées l'identité sociale et sa saillance.

Enfin, cette section nous a permis de connaître l'importance de l'identité sociale pour la motivation au travail et les bénéfices que peut apporter cette relation entre ces deux concepts (surtout pour un pays avec une culture collectiviste tel que l'Algérie).

❖ **Conclusion du troisième chapitre :**

En conclusion de ce chapitre, nous avons pu voir la diversité des stratégies de motivation dont les managers doivent connaître et adapter selon leurs efficacités auprès des employés pour garantir un accroissement de la performance.

Nous avons aussi pu voir l'importance de l'approche de l'identité sociale pour les organisations, et plus spécifiquement pour la motivation des employés, et comment l'identité sociale peut influencer la motivation au travail et les stratégies motivationnelles.

Enfin, ce chapitre nous a permis de connaître une nouvelle approche dans la motivation des employés et une nouvelle issue qui pourrait apporter une réponse aux limites abordés dans le premier chapitre.

**Chapitre 4 : Cadre empirique de la
recherche sur la relation entre identité
sociale et stratégies motivationnelles**

Chapitre 4 : Cadre empirique de la recherche sur la relation entre identité sociale et stratégies motivationnelles

La recherche empirique est définie comme toute étude dont les conclusions sont exclusivement dérivées de preuves concrètes et vérifiables. Le terme empirique signifie essentiellement qu'il est guidé par l'expérimentation scientifique et/ou des preuves. De même, une étude est empirique lorsqu'elle utilise des preuves du monde réel pour enquêter sur ses affirmations.

Dans ce chapitre, le cadre méthodologique et les résultats de la recherche seront présentés. En effet, les moyens et les procédures retenus en vue d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche seront exposés, ainsi que les résultats obtenus par la recherche empirique.

Section 1 : Le cadre et postulat méthodologique

Le but principal de cette recherche est d'étudier l'influence de l'identité sociale sur le choix des stratégies motivationnelles appropriés aux employés algériens. Une recherche empirique était nécessaire pour répondre à la problématique principale, et la méthodologie suivie dans cette étude empirique est le sujet de cette section.

Ainsi, cette section abordera le type et la technique de recherche, suivis d'une explication de la population ciblée, de la méthode d'échantillonnage, de la collecte de données (y compris les instruments de mesure utilisés), de la fiabilité et de la validité de l'instrument de recherche, de l'analyse des données, et des considérations éthiques.

1.1. Conception de la recherche :

Selon N'DA¹ : « *La recherche scientifique, c'est avant tout un processus, une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations.* ». Ainsi, la recherche est une enquête diligente ou un examen critique d'un phénomène donné, et cela implique une étude exhaustive, une investigation ou des expériences suivant une séquence logique.

En addition à cela, Mugenda et Mugenda² notent que le but de la recherche scientifique est de :

¹ N'DA, (P) : *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*, édition L'Harmattan, Paris, 2015, p.17

² Mugenda, (O. M) et Mugenda, (A.G) : *Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, édition Acts Press, Nairobi, 1999, p.02

- **Découvrir de nouvelles connaissances** : Cela implique la découverte de nouveaux faits, leur interprétation correcte et leur application pratique. La recherche est l'une des sources de connaissances et de vérité les plus efficaces et les plus fiables ;
- **Décrire les phénomènes** : L'identification précise de tout événement implique une description approfondie de la taille, de la forme, de l'âge, du poids, de la couleur, de la taille, etc. La description fournit alors des connaissances qui constituent la base pour les autres fins de recherche énoncées ci-dessous ;
- **Activer la prédiction** : La prédiction est la capacité d'estimer des phénomènes. La recherche utilise un ensemble de variables pour prédire une variable donnée ;
- **Activer le contrôle** : Le contrôle est la capacité de réguler les phénomènes étudiés. De nombreuses expériences scientifiques sont conçues pour atteindre cet objectif ;
- **Permettre l'explication des phénomènes** : L'explication implique des observations et des mesures précises d'un phénomène donné ;
- **Permettre le développement de la théorie** : Le développement de la théorie implique la formulation de concepts, de lois et de généralisation sur un phénomène donné. Des recherches sont également entreprises pour confirmer ou valider les théories existantes.

Ainsi, et sur la base de l'analyse ci-dessus, le but de notre recherche est de trouver de nouvelles connaissances en matière de l'influence de l'identité sociale des groupes de travail sur la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne.

Par la suite, afin d'atteindre nos objectifs, le plan de notre recherche consiste à identifier la problématique principale et essayer d'y répondre. La problématique principale de notre recherche est la suivante : « **Quel est le rôle de l'identité sociale dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne ?** »

Ainsi, après notre revue de littérature et afin de répondre à la problématique principale nous avons formulé les hypothèses et sous-hypothèses suivantes :

H₁ : L'identité sociale des groupes de travail influence tous les types de motivation au travail.

Et pour mieux vérifier cette hypothèse, nous formulerons les sous hypothèses suivantes:

- **H_{1a}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation intrinsèque est positive.
- **H_{1b}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation identifiée est positive.

- **H_{1c}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation introjectée est positive.
- **H_{1d}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation extrinsèque-matérielle est positive.
- **H_{1e}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation extrinsèque-sociale est positive.

H₂ : L'identité sociale des groupes de travail influence positivement les perceptions des employés envers l'efficacité de toutes les stratégies motivationnelles.

Et pour mieux vérifier cette hypothèse, nous formulerons les sous-hypothèses suivantes :

- **H_{2a}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique est positive.
- **H_{2b}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail sociale est positive.
- **H_{2c}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique est positive.
- **H_{2d}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois est positive.
- **H_{2e}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses est positive.
- **H_{2f}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la communication interne est positive.
- **H_{2g}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'implication des employés est positive.
- **H_{2h}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines est positive.
- **H_{2i}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle est positive.
- **H_{2j}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par le management est positive.
- **H_{2k}** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle est positive.

- **H₂₁** : La relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage est positive.

1.2. Epistémologie :

Selon Steup¹, le domaine de l'épistémologie est au moins aussi ancien que celui de la philosophie, et la connaissance fait partie des nombreux types de réussite cognitive que l'épistémologie s'intéresse à comprendre. En effet, l'épistémologie est considérée comme la science des connaissances, et selon Stroll², tout au long de sa très longue histoire, l'épistémologie a poursuivi deux sortes de tâches différentes : la description et la justification.

En addition à cela, selon Saunders et autres³, il existe trois courants principaux au sein de l'épistémologie ; positivisme, réalisme et interprétativisme. Selon les mêmes auteurs⁴, le positivisme est une doctrine épistémologique qui soutient l'application des méthodes des sciences naturelles à l'étude de la réalité sociale, affirmant que la science peut et doit être menée de manière objective où le but de la recherche est de tirer des généralisations similaires à celles faites dans les études des sciences naturelles. De plus, le positivisme suggère que seuls les phénomènes que les chercheurs peuvent observer généreront des données crédibles, conduisant à la création et au test d'hypothèses.

Ainsi, en raison de la nature explicative de notre recherche, nous avons choisis le courant positiviste à cause de l'objectivité et la validité que donne cette méthode de recherche, et aussi du fait que le positivisme se base sur des méthodes de recherche précise appuyés par des statistiques et des données objective et qui servent à expliquer le phénomène étudié.

1.3. Approche de la recherche :

Il existe généralement deux types de raisonnement principaux pour envisager la relation entre la théorie et la recherche lors de la conduite d'une étude et qui sont la déduction et l'induction. Selon Gephart⁵, l'approche déductive, qui est communément associée à la recherche quantitative et à une position positiviste, a pour objectif de développer et de tester des hypothèses qui peuvent

¹ <https://plato.stanford.edu/entries/epistemology/> (Rédigé le 14 décembre 2005) (Consulter le 11 aout 2021)

² <https://www.britannica.com/topic/epistemology/A-priori-and-a-posteriori-knowledge> (Rédigé le 11 février 2021) (Consulter le 11 aout 2021)

³ Saunders, (M), Lewis, (P) et Thornhill, (A): *Research Methods for Business Students*, 4^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2007, p.102

⁴ Ibid., p.103

⁵ Gephart, (R. P): « *From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal* », dans *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°4, 2004, p.455.

découvrir des relations causales entre les variables. D'autre part, selon Bryman et Bell¹, le processus d'induction implique de tirer des inférences généralisables à partir d'observations, ce qui signifie que dans la recherche d'induction, la théorie sera le résultat de la recherche. Ainsi, en déduction, le chercheur déduit une hypothèse (ou plusieurs hypothèses) sur la base de ce qui est déjà connu sur un domaine et de considérations théoriques par rapport à ce domaine, cherchant à expliquer les relations causales, ce qui peut être considéré comme l'inverse de l'induction.

De ce fait, pour notre recherche, nous avons choisi de suivre un raisonnement déductif qui sera par la suite suivie par une approche quantitative, et ce choix revient au fait que notre recherche essaie d'expliquer les relations causales entre les différentes stratégies motivationnelles et l'identité sociale des groupes de travail. En effet, nous nous sommes basés sur les études antérieures sur cette relation entre les deux variables, et nous avons essayés par la suite de vérifier si cette relation existe aussi dans les entreprises algériennes.

1.4. Les méthodes de collecte des données :

Selon Collis et Hussey², la recherche scientifique se définit comme un processus d'enquête et d'investigation qui est systématique et méthodique, et qui doit avoir une contribution générale à la connaissance. De ce fait, le chercheur doit utiliser les méthodes appropriées pour collecter et analyser les données de la recherche. En addition à cela, Hahn et Macé³ déclarent que le choix de la méthode de collecte des données dépend de nombreux critères, dont les plus importants sont :

- La nature du problème étudié
- Les contraintes budgétaires
- Les contraintes de temps
- Le nombre d'informations à collecter et leur complexité
- La dispersion géographique souhaitée

Cela dit, les deux principales démarches de recherche utilisées dans la recherche économique et de gestion sont les modèles de recherche qualitatifs et quantitatifs. Selon Gephart⁴, la principale distinction faite entre les deux démarches de recherche est le fait que les études quantitatives se concentrent sur les nombres et utilisent des processus et des méthodes qui génèrent des données

¹ Bryman, (A) et Bell, (E): *Business Research Methods*, 3^{ème} édition, édition Oxford University Press, New York, 2011, p.13.

² Collis, (J) et Hussey, (R): « *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* », 4^{ème} édition, édition Macmillan International Higher Education, Hampshire, 2014, p.02

³ Hahn, (C) et Macé, (S) : *Méthodes statistiques appliquées au management*, édition Pearson Education France, Paris, 2012, p.12

⁴ Gephart, (R. P), op.cit., p.455

numériques, tandis qu'une démarche de recherche qualitative met l'accent sur les mots et préfère les techniques qui génèrent des informations non numériques. Additivement à cela, selon Bryman et Bell¹, dans une conception de recherche quantitative, les doctrines philosophiques qui considèrent la réalité comme quelque chose d'extérieur et d'objectif sont ainsi favorisées, où les méthodes des sciences naturelles sont appliquées au monde social, impliquant une approche déductive de la relation entre la recherche et la théorie où il y a développement et test d'hypothèses.

Ainsi, vu notre positionnement épistémologique précédemment mentionné, et notre choix d'approche de recherche, nous plaidons en faveur de la pertinence et de la convenance de la stratégie de recherche quantitative dans cette thèse. Cette conception de recherche quantitative convient à notre objectif de développer une compréhension plus approfondie du sujet que nous avons choisi. En effet, selon Mongeau² : « *Si l'objectif en est un de vérification et de généralisation, cela justifie une approche quantitative et l'utilisation de techniques fermés de collecte de données* ».

De ce fait, pour cette recherche, nous, chercheurs, avons choisi d'avoir recours à la méthode quantitative pour collecter les données nécessaires à la réponse de la problématique principale.

1.5. Constitution de l'échantillon :

Selon Pires (1999) (cité par Savoie-Zajc³) : « *Le processus d'échantillonnage est une opération pour laquelle le chercheur décide d'abord de la pertinence de travailler sur un cas unique (acteur, lieu, évènement) ou à partir de cas multiples* ». En effet, l'échantillonnage est un processus de sélection de quelques cas afin de fournir des informations qui peuvent être utilisées pour porter des jugements sur un nombre beaucoup plus grand de cas. Les « quelques cas » sont les échantillons tandis que les cas les plus importants sont la population mère. Si un échantillon doit fournir des informations adéquates pour porter des jugements, il doit être un bon représentant de la population et doit décrire les caractéristiques sur lesquelles le jugement doit être basé.

¹ Bryman, (A) et Bell, (E), op.cit., p.27

² Mongeau, (P) : *Réaliser son mémoire ou sa thèse*, édition Presse de l'Université du Québec, Québec, 2008, p.84

³ Savoie-Zajc, (L) : « *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ?* », dans Guillemette, (F) et Baribeau, (C) : *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure*, Collection hors-série « Les actes », Actes du colloque de l'association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Montréal, 2006, p.101

Par la suite nous exposerons la méthode d'échantillonnage choisis pour cette recherche, la population mère d'où l'échantillon a été choisis et la composition de l'échantillon.

1.5.1. Méthode d'échantillonnage :

Selon Ajar et autres : « *Toutes les techniques d'échantillonnage probabiliste sont fondés sur la méthode d'échantillonnage « aléatoire simple » qui est une méthode qui accorde une « chance » (probabilité de sélection égale et non nulle à tous les échantillons d'une grandeur donnée.* »¹. En effet, cette méthode est fondée sur l'équité pour tous les membres de la population mère, et comme son nom l'indique, elle est simple dans son utilisation. Cette simplicité d'utilisation peut représenter une facilité au chercheur lorsque la population mère est très grande, et aussi lorsque toutes les caractéristiques de la population mère ne sont pas connus par les chercheurs.

En addition à cela, Acharya² déclare que les avantages de la méthode d'échantillonnage aléatoire simple sont le fait que seulement des connaissances minimales sur la population cible sont nécessaire, que la validité interne et externe de l'échantillon est élevée, et qu'il facile d'analyser les données en utilisant cette méthode.

Ainsi, vu que notre population mère est large et comporte trois différentes entreprises et plus de 600 employés, la méthode d'échantillonnage aléatoire simple a été choisis pour cette recherche à cause de son principe d'équité du choix, de sa simplicité et de sa facilité de son utilisation.

1.5.2. Population mère (Présentation des entreprises d'accueil) :

Notre étude a été effectuée à partir du mois de mars 2021 jusqu'au mois de juillet 2021 et les employés de trois différentes entreprises ont été concernés. Ces entreprises seront présentées par la suite :

✚ L'entreprise nationale des Industries Electroniques (ENIE)³⁻⁴ :

L'entreprise nationale des industries électronique (ENIE) a été créée le 1^{er} novembre 1982, suite à la restructuration de l'entreprise mère SONELEC, le siège social est à Sidi Bel Abbes. Le

¹ Ajar, (D), Dassa, (C) et Gougeon, (H) : « *L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation* », dans Revue des sciences de l'éducation, vol. 9, n°1, 1983, p.08

² Acharya, (A.S), Prakash, (A), Saxena, (P), et autres: « *Sampling: Why and how of it* », dans Indian Journal of Medical Specialties, vol. 4, n°2, 2013, p.331.

³ Direction de l'emploi de l'entreprise ENIE

⁴ https://www.enie.dz/?page_id=62 (Consulté le 30/06/2021)

passage à l'autonomie s'est effectué en Mars 1989, érigeant l'entreprise en société par actions. Son capital social est de 8.322.000.000 de dinars algériens.

Depuis plus de 25 ans, ENIE est une entreprise de droit privé algérien de fabrication de produits audio et vidéo et de composants électroniques.

Les produits de l'ENIE sont disponibles partout en Algérie, avec de nombreux points de vente et des ateliers de service après-vente.

Les principaux domaines d'activité de l'entreprise sont :

- L'électronique grand public (EGP) :
Fabrication de téléviseurs couleurs toutes dimensions et tous types (Plasma TV, LCD, LED, TV 3D, Smart TV), appareils de lecture et de reproduction du son et de l'image (récepteur satellite, projecteur vidéo et lecteurs DVD), appareils audio (home cinéma et barre de son), produits informatiques à travers sa filiale ALFATRON (tablettes tactile, micro-ordinateurs, ordinateurs portables et serveurs).
- Centre de développement des techniques électroniques.
- Fabrication de pièces métalliques, plastiques, polystyrène et outillages (moules et matrices).
- Fabrication des panneaux solaires et produits dérivés (Panneaux solaires (monocristallin et poly cristallin), batteries solaires AGM/GEL, régulateurs, luminaire à LED, onduleurs ou convertisseurs, pompes solaires, chauffe-eau solaire)
- Commercialisation et réseau service après-vente.

L'ENIE a pour ambition d'être le premier fabricant d'appareils Audio-vidéo grand public en Algérie pour un marché national qui dépasse les 500 000 TV et 1 000 000 appareils audio/an. L'ENIE emploie 1329 agents et cadres dans ses différents domaines d'activité.

Cependant, pour notre recherche, seulement les employés de l'unité Ingénierie Electronique ont été concernés par notre questionnaire, et donc par la suite, cette unité constitue une partie de notre population mère et qui est au nombre de 359¹ employés.

¹ Direction du personnel de l'entreprise ENIE

La Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) Sidi Bel Abbes¹ :

SETRAM est la société chargée de l'exploitation et de la maintenance des Tramways Algériens. Elle exploite actuellement les Tramways d'Alger, Oran, Constantine, Sidi Bel Abbes, Ouargla et Sétif. La direction générale de la SETRAM se trouve dans la capitale Alger.

La SETRAM est née d'un accord entre l'Entreprise du Métro d'Alger (EMA) et le groupe Régie autonome des transports parisiens (RATP).

Riche du savoir-faire hérité du groupe RATP dont l'expertise a été reconnue en France et à l'international dans de nombreux pays du monde, la SETRAM, société de droit algérien a pour objectifs :

- De porter l'Algérie vers un nouveau mode de transport urbain accessible à tous,
- D'offrir un service de transport de haute qualité où sécurité, confort, régularité et propreté sont maîtres à bord,
- D'accompagner les algériens dans la phase d'adaptation à ce nouveau moyen de transport et l'ancrer dans leurs habitudes de déplacements,
- D'assurer le transfert de savoir-faire des experts du groupe RATP vers l'ensemble des salariés de la SETRAM par l'apprentissage et la formation,
- De se positionner comme référence en Afrique et dans le monde.

SETRAM s'est ainsi dotée d'une politique qualité basée sur les objectifs suivants :

- La réussite des mises en service des futurs réseaux et extensions ;
- L'harmonisation des processus et des organisations internes ;
- Valoriser notre image d'entreprise innovante et responsable ;
- Orienter les ressources humaines vers le développement des compétences ;
- Conforter les fondamentaux opérationnelles et tendre vers l'excellence.

La filiale SETRAM Sidi Bel Abbes, dont les employés constituent une partie de notre population mère, emploie 419² employés.

¹ <https://www.setram.dz/site/fr/setram> (Consulté le 13/08/2021 à 22h49)

² Direction du personnel de l'entreprise SETRAM

✚ L'entreprise Sampo-Algérie Spa¹ :

Sampo-Algérie Spa, Société d'économie mixte de droit algérien par action au capital social de 647 555 000 DA. Elle a été créée le 27 juillet 2010 et mise en exploitation en mai 2011. Les trois principaux actionnaires de cette entreprise sont : L'EPE PMAT SPA (27% d'actions) (Algérie), l'EPE CMA SPA (35% d'actions) (Algérie), et l'entreprise Sampo ROSENLEW (38% d'actions) (Finlande). Cette entreprise est située à Sidi Bel Abbès.

L'objectif principal de la société Sampo-Algérie SPA est la fabrication (capacité de production 1000/an), la maintenance, et la commercialisation des moissonneuses-Batteuses (à sac, à bac et climatisée), ainsi que la commercialisation du matériel de récoltes, et d'être toujours à l'écoute du client et au service de l'agriculture.

Sampo-Algérie Spa, dispose aussi d'un réseau commercial à travers l'entreprise PMAT, couvrant tout le territoire national.

Du côté de l'effectif, cette entreprise emploie 160² employés, et investit des ressources administratives et financières importantes pour la formation et le développement de son personnel.

Par la suite, notre population mère globale est donc composée de 938 employés de quatre différentes entreprises.

1.5.3. Composition de l'échantillon :

Lorsqu'un questionnaire est distribué, il est tout à fait normal que les réponses retournées ne soient pas toutes valides. Suite à cela, le chercheur a donc pour obligation de vérifier chaque questionnaire afin de ne garder que les réponses valides qui constitueront l'échantillon final. Pour notre échantillon, ce dernier a été constitué de plusieurs employés de trois différentes entreprises de la manière suivante :

- ❖ L'unité Ingénierie Electronique de l'entreprise ENIE : Nous avons distribué 92 questionnaires et récupérés 67 questionnaires valides dans cette unité.
- ❖ La Société d'Exploitation des Tramways (SETRAM) Sidi Bel Abbès : Où nous avons distribué 60 questionnaires et récupérés 43 questionnaires valides.
- ❖ L'entreprise SAMPO-Algérie Spa : Où nous avons distribué 70 questionnaires et récupérés 51 questionnaires valides.

¹ <http://sampo-algerie.com/presentation/> (Consulté le 30/06/2021 à 20h12)

² Direction du personnel de l'entreprise SAMPO-Algérie

Par la suite, notre échantillon global se compose de 161 employés de trois différentes entreprises, et selon Mongeau¹, lorsqu'il s'agit d'études quantitatives de type descriptives ou bien corrélatives, la taille de l'échantillon requise est généralement entre 100 et 1000 unités, et l'ajout d'unités au-delà de 1000 n'augmente que très peu la précision. Ainsi, pour nos objectifs de recherche, l'échantillon présent est adéquat et peut être considéré comme représentatif.

1.6. Instrument de collecte des données :

1.6.1. Choix de l'instrument de collecte des données :

Selon Collis et Hussey², les deux principales méthodes de collecte de données dans la recherche quantitative sont les questionnaires et les entretiens. En effet, Wegner³ déclare qu'il existe trois approches pour collecter des données, à savoir la collecte par l'observation, par la réalisation d'enquêtes et par l'expérimentation, mais lorsqu'il s'agit d'études basées sur l'enquête, le questionnaire est largement l'instrument le plus utilisé.

Selon Kent⁴, un questionnaire peut être défini comme tout document utilisé comme instrument permettant de saisir des données générées en posant des questions aux gens. En addition à cela, Collis et Hussey⁵ expliquent qu'un questionnaire est une liste de questions soigneusement construites, choisies après de nombreux tests, en vue d'élire des réponses fiables à partir d'un échantillon choisi, et de découvrir ce qu'un groupe sélectionné de participants fait, pense ou ressent.

Ainsi, à l'instar de notre positionnement épistémologique précédemment mentionné, et de nos choix d'approche et de méthode de recherche, le choix de l'instrument de collecte des données se pose logiquement sur le questionnaire. En effet, notre recherche a pour but de vérifier l'influence de l'identité sociale sur les différentes stratégies motivationnelles, et pour vérifier l'existence de relations corrélatives entre ces variables, il est donc judicieux d'utiliser un outil quantitatif pour la collecte des données, dont le questionnaire qui est généralement un choix favorable lorsqu'il s'agit d'un échantillon large et nombreux.

¹ Mongeau, (P), op.cit., pp.93-94

² Collis, (J) et Hussey, (R) : *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 3^{ème} édition, édition Palgrave MacMillan, New York, 2009, p.191

³ Wegener, (T): *Applied Business Statistics*, 2^{ème} édition, édition Juta, Cape Town, 2007, p.26

⁴ Kent, (R): *Marketing Research Approaches. Methods and Applications in Europe*, édition Thomson Learning, Londres, 2007, p.151

⁵ Collis, (J) et Hussey, (R), op.cit., 2009, p.191

1.6.2. Construction du questionnaire :

La conception d'un questionnaire est un processus d'une grande importance car il nous permet d'assurer l'exactitude et la pertinence des données pour l'analyse requise. La structure de conception est principalement déterminée par le but de l'étude de recherche et le type de données requises.

En règle générale dans la recherche académique, la structure du questionnaire comprend trois sections, à savoir une section administrative (si le questionnaire n'est pas anonyme), une section démographique et une section d'information. Notre questionnaire (qui est joint en Annexe 1) était anonyme et ne comportait donc que deux sections, la section des données démographiques et la section qui concerne la mesure des variables de notre recherche.

La première section qui comprend huit questions avec des réponses à choix multiple et qui concernent les statistiques démographiques des répondants.

La section qui concerne la mesure des variables de notre recherche comprenait trois parties, à savoir :

- La première partie : Qui concerne la mesure de la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination, et qui comprend une seule question composée de seize items, soit trois items pour chaque type de motivation au travail (sauf pour la motivation introjectée qui comporte 4 items), et qui sont mesurés avec une échelle de Likert graduée en cinq choix de réponse allant de pas du tout d'accord jusqu'à totalement d'accord. Pour cette question, nous avons utilisé l'échelle de mesure multidimensionnelle de la motivation au travail (MWMS) de Gagné et autres¹ car elle est déjà validée par les auteurs dans neuf pays et sept langues, et elle permet de mesurer les niveaux de la motivation au travail décrits dans la théorie d'auto-détermination de Déci et Ryan sauf pour la motivation intégrée. En effet, ces auteurs² ont fait le choix d'écarter la motivation intégrée de leur échelle car les échelles de mesures publiées précédemment montrent que ce type de motivation peut difficilement être séparée statistiquement des motivations identifiées et intrinsèques. En addition à cela, cette échelle inclut deux sous-échelles de mesure de motivation extrinsèque : La sous-échelle de mesure de la motivation extrinsèque matérielle, et la sous-échelle de mesure de la motivation extrinsèque sociale, et cela nous

¹ Gagné, (M) : « *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in seven languages and nine countries* », dans *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, n°2, 2014, p.19

² Ibid., p.15

aidera à mieux comprendre les relations entre l'identité sociale et les types de motivation extrinsèques. Toutefois, nous avons choisis d'écarter aussi la sous-échelle qui mesure l'amotivation et cela revient au fait que cette variable n'est pas un type de motivation mais plutôt l'absence de motivation.

- La deuxième partie : Dans cette partie, nous avons souhaité connaître la perception des répondants envers l'efficacité des stratégies motivationnelles. Cette partie comprend une seule question composée des 46 items et qui ont été déjà mentionnées dans le tableau numéro n°3-1 du troisième chapitre. Ces items mesurent le degré motivationnel des différentes stratégies motivationnelles abordés dans notre revue de littérature, et chaque item est mesuré par une échelle de Likert graduée en cinq choix de réponse, allant de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord.
- La troisième partie : Qui comprend une question avec six items et qui concerne la mesure de l'identification sociale de l'employé au groupe de travail. Nous nous sommes inspirés de l'échelle de mesure proposée par Mael et Ashforth¹ et qui a été déjà utilisée dans des recherches similaires tel que celle de Van Knippenberg². Cependant, nous avons adapté cette échelle qui mesure l'identification envers l'organisation à l'origine pour qu'elle mesure l'identification sociale de l'employé envers son groupe de travail. Les items de cette échelle sont mesurés avec une échelle de Likert graduée en cinq choix de réponse allant de pas du tout d'accord jusqu'à tout à fait d'accord.

1.6.3. Validité et fiabilité de l'instrument de collecte des données :

Selon Leedy et Ormrod³, la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure influencent la mesure dans laquelle le chercheur peut conceptualiser les phénomènes à l'étude, la probabilité de signification statistique dans l'analyse des données et la mesure dans laquelle on peut faire des conclusions significatives à partir des données.

En effet, dans ce travail de recherche, nous nous sommes assuré que les questions étaient claires et sans ambiguïté. Les questions étaient courtes et formulées dans un langage simple. Le questionnaire a fait objet d'une étude pilote (qui sera discuté dans le prochain paragraphe). Nous avons tenu compte du format et de la taille de la police utilisés dans le questionnaire et le même

¹ Mael, (F) et Ashforth, (B. E): « *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification* », dans *Journal of organizational Behavior*, vol. 13, n°2, p.122

² Van Knippenberg, (D), op.cit., p.363

³ Leedy, (P.D) et Ormrod, (J.E): « *Practical Research: Planning and Design* », 7^{ème} édition, édition Pearson & Prentice Hall, New Jersey, 2001, p.31

formatage a été maintenu tout au long du questionnaire. Les réponses ont été filtrés et traiter afin de ne garder que les réponses et questionnaires valides. Toutes les réponses incomplètes ou bien illisibles ont été écartés des données finales retenu pour l'analyse des données.

Concernant l'étude pilote, cette dernière a été effectuer sur 20 employés de l'unité solaire de l'entreprise ENIE. En premier lieu, le questionnaire était écrit en français et nous avons constatés qu'il existait plusieurs réponses incomplètes. Nous avons ensuite redistribué le même questionnaire mais écrit en arabe sur les mêmes personnes et le taux de réponses était beaucoup plus élevé, et donc par la suite, pour notre enquête, le répondant avait la possibilité de choisir un questionnaire écrit en français (Voir Annexe 01) ou bien en arabe (Voir Annexe 02). En deuxième lieu, les questions qui étaient en forme d'échelle de Likert étaient gradué en sept choix de réponses dans la première version du questionnaire, et nous avons constatés que pour les répondants, les réponses intermédiaires, tel que « peu en accord » ou « moyennement en accord », n'avaient pas de différence significatives et que les répondant préférerait une échelle gradué en cinq choix car elle représente mieux leur classification et le questionnaire serait plus facile à y répondre dans ce format. En dernier lieu, l'étude pilote nous a aussi aider à reformuler certaines questions ambiguës pour les répondants, et à réorganiser le questionnaire afin qu'il paraisse facile et rapide à y répondre. Cette étude pilote a été très importante pour l'amélioration de la qualité et l'efficience de cette recherche.

Nous avons aussi eu recours au coefficient Alpha de Cronbach afin de vérifier la fiabilité du questionnaire, et les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°4-1 : Coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach

Variables	Dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
La motivation au travail	Motivation Intrinsèque	3	0,693
	Motivation Identifiée	3	0,744
	Motivation introjectée	4	0,680
	Motivation Extrinsèque-Matérielle	3	0,675
	Motivation Extrinsèque-Sociale	3	0,804
Les stratégies motivationnelles	Environnement de travail Physique	4	0,791

Variabes	Dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Les stratégies motivationnelles	Environnement de travail Sociale	2	0,695
	Environnement de travail Psychologique	4	0,730
	Conception des emplois	3	0,702
	Reconnaissance et récompenses	4	0,725
	Communication	4	0,805
	Implication des employés	4	0,820
	Relations humaines	4	0,786
	Culture Organisationnelle	4	0,807
	Management	6	0,839
	Justice Organisationnelle	4	0,809
	Formation et apprentissage	3	0,761
L'identification sociale au groupe de travail	6	0,701	

Source : Etabli par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Selon Heo et autres¹, le coefficient alpha de Cronbach est, par définition mathématique, une proportion ajustée de la variance totale des scores des items expliquée par la somme des covariances entre les scores des items, et ce coefficient varie donc entre 0 et 1 si tous les éléments de covariance sont non négatifs. Ce coefficient est très largement utilisé pour quantifier la cohérence interne et la fiabilité des items de l'instrument de collecte des données en recherche

¹ Heo, (M), Kim, (N) et Faith, (M. S): « *Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items* », dans BMC medical research methodology, vol. 15, n°1, 2015, p.02

académique, et selon Carricano et Poujol¹, pour que l'instrument de collecte des données soit fiable, le coefficient Alpha de Cronbach doit être supérieure à 0,65.

De ce fait, puisque les coefficients alpha Cronbach des items de notre recherche sont tous supérieurs à 0,65 et varient entre 0,675 et 0,839, notre questionnaire est donc par la suite fiable.

1.6.4. Distribution de l'instrument de collecte des données :

Notre enquête a commencé en mars 2021 et s'est finaliser en juillet 2021 et l'administration du questionnaire ne s'est pas faite de la même façon dans les trois entreprises. En effet, nous avons tenu à respecter les procédures et les réglementations de chaque entreprise. Ainsi, l'administration du questionnaire s'est faite de la manière suivante :

- Pour l'unité IE de l'entreprise ENIE : Après que l'entreprise a autorisé la distribution du questionnaire dans son établissement, le service des stages a laissé la liberté au chercheur pour distribuer le questionnaire sur les employés qu'il souhaitait approcher. Nous avons donc par la suite distribué 92 questionnaires sur les employés qui ont accepté à participer à son enquête, et il est revenu récupérer les réponses le lendemain, et le jour d'après. 87 questionnaires ont été récupérer dont 67 était valides pour notre recherche
- Pour l'entreprise SAMPO-Algérie : Le département ressources humaines par le biais de son service des stages s'est occupé de distribuer le questionnaire et récupérer les réponses. Nous avons donc remis 70 questionnaires en avril 2021 et à récupérer 62 copies en mai 2021 dont 51 sont valides pour notre recherche.
- Pour l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes : Le département ressources humaines de l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbés s'est occupé de la distribution du questionnaire et de la récupération des réponses. Nous avons donc remis 60 questionnaires en avril 2021 et à récupérer 47 copies en juillet 2021 dont 43 sont valides pour notre recherche.

1.7. Traitement des réponses :

Les données en elles-mêmes ne signifient rien sans une analyse appropriée. Ainsi, le chercheur doit s'assurer que l'analyse des résultats produit des informations significatives qui aident à prendre des décisions qui peuvent éclaircir la problématique étudiée.

¹ Carricano, (M) et Poujol, (F) : *Analyse de données avec SPSS*, édition Pearson Education, Paris, 2009, p.53

Pour notre recherche, les données recueillies sont de nature nominal, ordinal et binaires, et les données ont été analysées à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics version 25. Les résultats nous ont ensuite servis comme base pour l'analyse descriptives et l'analyse de régression.

1.7.1. L'analyse descriptive :

Selon Fisher et Marshall¹, les analyses descriptives sont probablement les analyses statistiques les plus simples à effectuer et à interpréter. Les statistiques descriptives nous fournissent une stratégie utile pour résumer les données et fournir une description de l'échantillon, mais ne peuvent pas fournir d'informations pour l'analyse causale.

Ainsi, bien que ce type d'analyse statistique ne fournît pas d'informations pour conclure la causalité entre plusieurs variables, il reste l'une des étapes importantes pour l'analyse des données statistiques. En effet, ce type d'analyse nous donne une conclusion sur la distribution des données recueillies, aide à identifier les similitudes entre les variables, et nous prépare ainsi à effectuer d'autres analyses statistiques.

Pour notre recherche nous avons effectué une analyse descriptive de nos données sous forme de tri à plat de de tri croisé de la manière suivante :

1.7.1.1. Tri à plat :

Concernant les statistiques descriptives, nous les avons présentés sous forme de tableaux qui incluent les fréquences et la moyenne, et sous forme de représentation graphique de type camembert.

Du côté des variables étudiés, les trois questions qui concernait la mesure de la motivation au travail, de l'identité sociale et de l'efficacité des stratégies motivationnelles, étaient toutes des questions sous forme d'échelle de Likert. Les données recueillies de ces trois questions sont présentées sous forme de tableaux qui incluent les moyennes, le pourcentage, l'écart type et le coefficient de détermination afin de mieux comprendre la dispersion des réponses.

Tous les tableaux ont été produits à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics version 25, et les schémas sont produites à l'aide du logiciel Excel 2016.

¹ Fisher, (M. J) et Marshall, (A. P): « *Understanding descriptive statistics* », dans *Australian critical care*, vol. 22, n°2, 2009, p.97

Pour l'interprétation des résultats de l'échelle de Likert, nous avons eu recours à la longueur de chaque choix de réponse afin d'interpréter les moyennes obtenues. Ainsi comme nous avons 5 choix de réponses, la distance de l'échelle est égale à 5-1 qui est égale à 4, et la longueur de chaque réponse est égale à 4/5 ce qui es égale à 0,80.

Par la suite, les différents choix de réponse auront les longueurs suivantes :

- De 1 à 1,80 : Pas du tout d'accord
- De 1,81 à 2,60 : Faiblement d'accord
- De 2,61 à 3,40 : Modérément d'accord
- De 3,41 à 4,20 : Fortement d'accord
- De 4,21 à 5 : Totalement d'accord

1.7.1.2. Tris croisés :

A l'aide du logiciel IBM SPSS version 25, nous avons effectués des tableaux croisés entre l'entreprise d'appartenance du répondant et sa motivation, son identité sociale et l'efficacité des différentes stratégies motivationnelles sur lui afin de différencier les différents niveaux de motivations, d'identité sociale et d'efficacité des stratégies motivation sur les employés de chaque entreprise.

Nous avons aussi effectué des tableaux croisés entre l'identité sociale et les préférences de travail individuel ou en groupe, et entre l'identité sociale et les type de groupes d'appartenance.

1.7.2. L'analyse de régression :

Selon Churchill et Iacobucci¹, l'analyse de corrélation et la régression sont des termes faisant référence à des techniques d'étude des relations entre deux variables. Ces deux termes sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais les objectifs sont différents. L'analyse de corrélation consiste à mesurer l'étroitesse de la relation entre les variables à un moment donné, alors que la technique utilisée pour dériver une équation qui relie la variable dépendante à une ou plusieurs variables indépendante est appelée analyse de régression.

¹ Churchill, (G. A) et Iacobucci, (D): *Marketing research: Methodological*, 9^{ème} édition, édition Thomson South, Ohio, 2005, p.512

Selon Hair et autres¹, l'analyse de régression linéaire simple peut être considérée comme la technique statistique qui utilise des informations sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, les combine avec une formule algébrique et prédit une sorte de regroupement.

En effet, dans la régression linéaire simple, il n'y a qu'une seule variable dépendante et une seule variable indépendante. L'équation de la régression linéaire simple est : « $y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$ », où « X » représente la variable indépendante, tandis que "y" est la variable dépendante ou le résultat. Les coefficients de la régression sont β_0 et β_1 dont β_1 qui représente la pente de la droite de régression et β_0 qui est considérée comme un terme d'interception, et le « ε » est l'erreur non observable qui explique l'incapacité des données à rester sur la ligne droite.

En addition à cela, cette méthode d'analyse nous équipe avec de nombreux outils d'analyse qui sont utiles pour comprendre l'existence et l'intensité des relations entre la variable indépendante (identité sociale) et les variables dépendantes (types de motivation au travail, stratégies motivationnelles). Le coefficient de corrélation R nous permet de connaître à la fois la force et le sens d'une association de variables, le coefficient de détermination R^2 nous permet de connaître le taux de variabilité des variables dépendantes expliqué par la variable indépendante, les tests de Fisher et de Student sont nécessaires pour juger si les relations entre les variables étudiées est statistiquement significative, et le coefficient de régression ainsi que la constante du modèle linéaire nous permettent de modéliser les relations entre les variables, et de connaître les résidus du modèle.

Ainsi, comme nous avons une seule variable indépendante qui est l'identités sociale des groupes de travail et plusieurs variables dépendantes qui sont les types de motivation au travail et les différentes stratégies motivationnelles, et afin de décrire les relations entre les variables étudiées, nous avons eu recours à la régression linéaire simple en étudiant en étudiant la relation entre l'identité sociale et chaque stratégie motivationnelle indépendamment.

De ce fait, nous avons utilisé les moyennes de chaque type de motivation, et chaque stratégie motivationnelle afin de faire notre analyse de la régression à l'aide du logiciel SPSS. Et comme nous avons une seule variable indépendante qui est l'identification sociale au groupe de travail, et cinq types de motivation au travail et douze stratégies motivationnelles dépendantes de la même variable indépendante, nous avons effectué une analyse de régression simple entre chaque

¹ Hair, (J.R), Bush, (R.P) et Ortinau, (D.J): *Marketing Research, within a changing information environment*, édition McGraw-Hill, New York, 2003, p.572

type de motivation au travail et l'identification sociale au groupe de travail et entre chaque stratégie de motivation et l'identification sociale au groupe de travail. Cela nous a permis par la suite de vérifier les relations entre chaque type de la motivation au travail et l'identification sociale au groupe travail et entre chaque stratégie motivationnelle et l'identification sociale au groupe de travail, et donc par la suite, vérifier nos hypothèses de recherche.

❖ **Conclusion de la section :**

Au terme de cette section, la méthodologie de l'étude de terrain a été présenté, notamment le positionnement épistémologique, la composition de l'échantillon, l'instrument de collecte des données et sa fiabilité ainsi que les méthodes de traitement des réponses.

Les entreprises d'accueil où la recherche a eu lieu ont aussi eu part de cette section où nous avons présentés chaque'une d'entre elle en détail afin de mieux expliquer le contexte de la recherche et l'environnement où cette dernière a eu lieu.

La prochaine section sera dédiée aux résultats de la recherche et la vérification des hypothèses.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'étude empirique

A travers cette section, les résultats acquis lors de l'étude de terrain seront présentés, ainsi que l'analyse de ses données et des informations qui y seront dérivés.

Ces résultats, ne nous permettrons pas seulement de vérifier les hypothèses de recherche, mais aussi d'avoir une image globale sur la motivation au travail des employés algériens, des perceptions de ces derniers envers les stratégies qui serrent comme des leviers motivationnels, et de l'identification sociale des salariés envers leurs groupes de travail.

Il sera possible aussi de voir à travers ces résultats, l'importance que porte ces variables et leurs relations pour l'entreprise et la motivation de son personnel.

2.1. Statistiques descriptives :

2.1.1. Tri à plat :

2.1.1.1. Statistiques démographiques :

Tableau N°4-2 : Statistiques démographiques de l'échantillon

Caractéristiques démographiques		Fréquences	Pourcentage
Genre	Masculin	108	67,1%
	Féminin	53	32,9%
Age	Entre 18 et 25 ans	19	11,8%
	Entre 26 et 35 ans	102	63,4%
	Entre 36 et 45 ans	33	20,5%
	Entre 46 et 55 ans	4	2,5%
	Entre 56 et 65 ans	3	1,9%
Niveau d'études	Universitaire	117	72,2%
	Secondaire	37	23%
	Moyen	5	3,1%
	Primaire	2	1,2%
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre Supérieure	17	10,6%
	Cadre	74	46%
	Employé	55	34,2%
	Exécutant	15	9,3%
Ancienneté	Moins d'un an	18	11,2%
	Entre 1 et 5 ans	95	59%
	Entre 6 et 10 ans	30	18,6%
	Entre 11 et 20 ans	14	8,7%
	Plus de 20 ans	4	2,5%
Choix du métier	Par choix	82	50,9%
	Par nécessité	79	49,1%

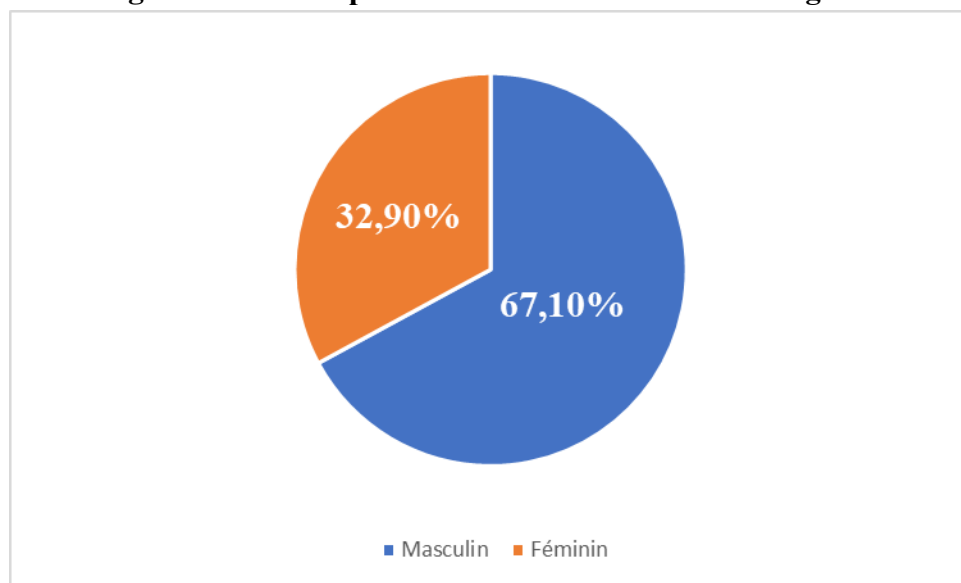
Caractéristiques démographiques		Fréquences	Pourcentage
Entreprise d'appartenance	Unité IE de l'entreprise ENIE	67	41,6%
	SETRAM Sidi Bel Abbes	43	26,7%
	SAMPO-Algérie	51	31,7%

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau n°4-2 présente la répartition de l'échantillon selon plusieurs critères sociodémographiques et chaque critère sera abordé par la suite :

2.1.1.1.1. Répartition de l'échantillon selon le genre :

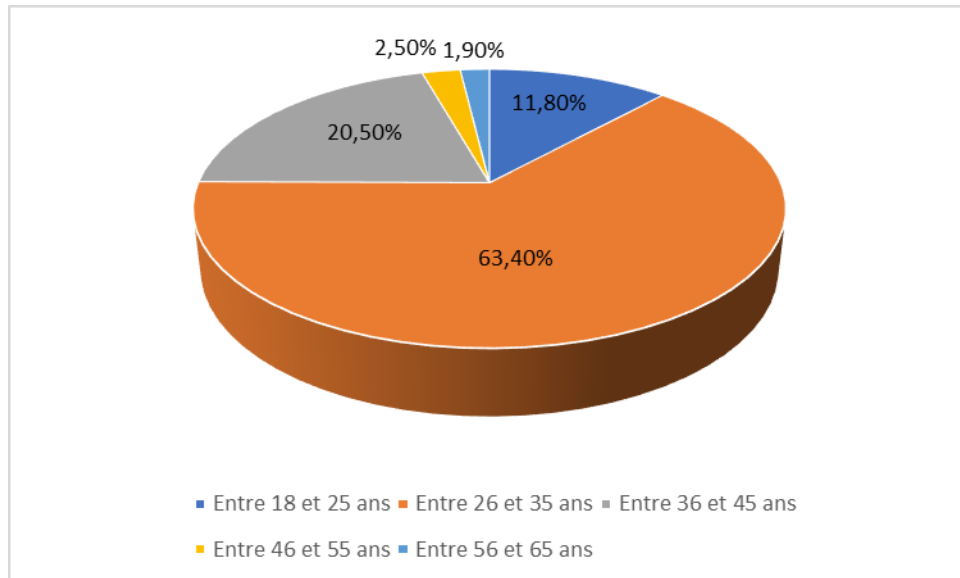
Figure N°4-1 : Répartition de l'échantillon selon le genre



Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 161 personnes dont 67,10 % sont des hommes et 32,90% de femmes.

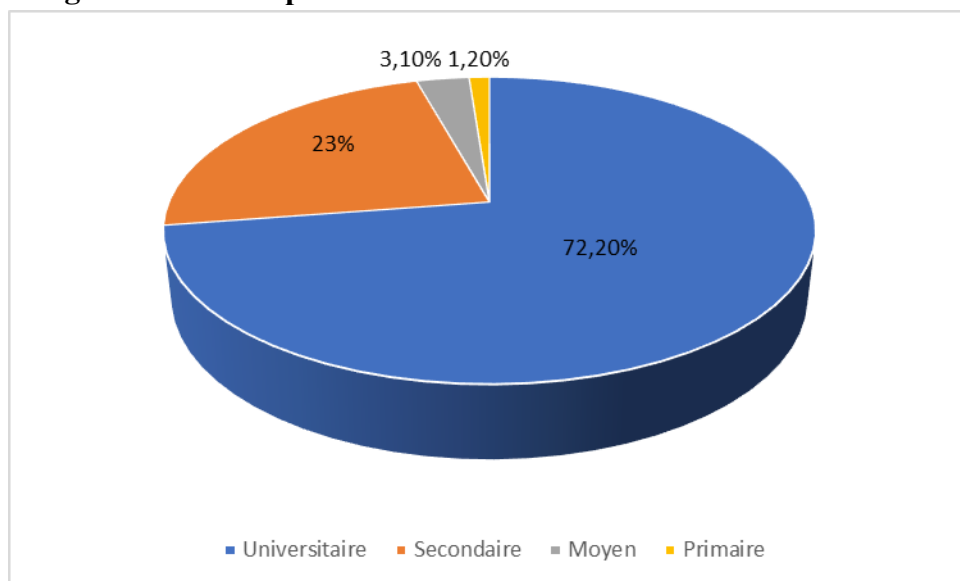
2.1.1.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Figure N°4-2 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

Nous constatons qu'une grande proportion des répondants font partie de la tranche entre 26 et 35ans, suivie par 20,50% qui ont l'âge entre 36 et 45ans, 11,80% qui ont entre 18 et 25ans, 2,5% qui ont entre 46 et 55ans, et 1,9% qui ont entre 56 et 65ans. Cela implique que notre échantillon comporte majoritairement des jeunes employés, et cette forte présence des jeunes employés indique que ces entreprises comptent beaucoup sur les jeunes talents pour le développement des avantages compétitifs.

2.1.1.1.3. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude :

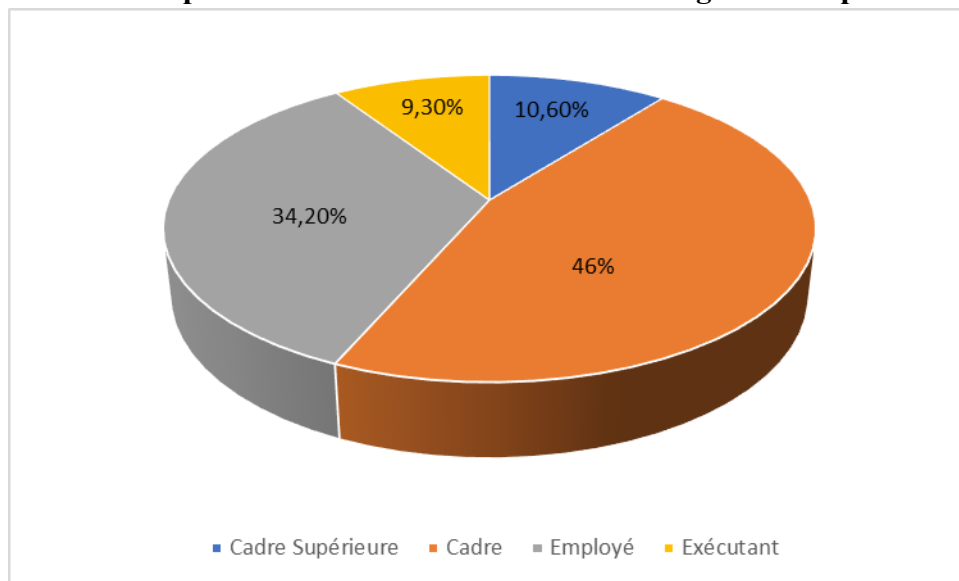
Figure N°4-3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

Pour notre échantillon, 72,2% des répondants ont un diplôme universitaire, 23% ont fait des études jusqu'au niveau secondaire, 3,1% ont fait des études jusqu'au niveau moyen et 1,2% ont arrêté leurs études dans le niveau primaire. Cette forte présence des universitaires nous informe sur l'importance du niveau de savoir et des connaissances nécessaires pour la bonne fonction de ces entreprises.

2.1.1.1.4. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

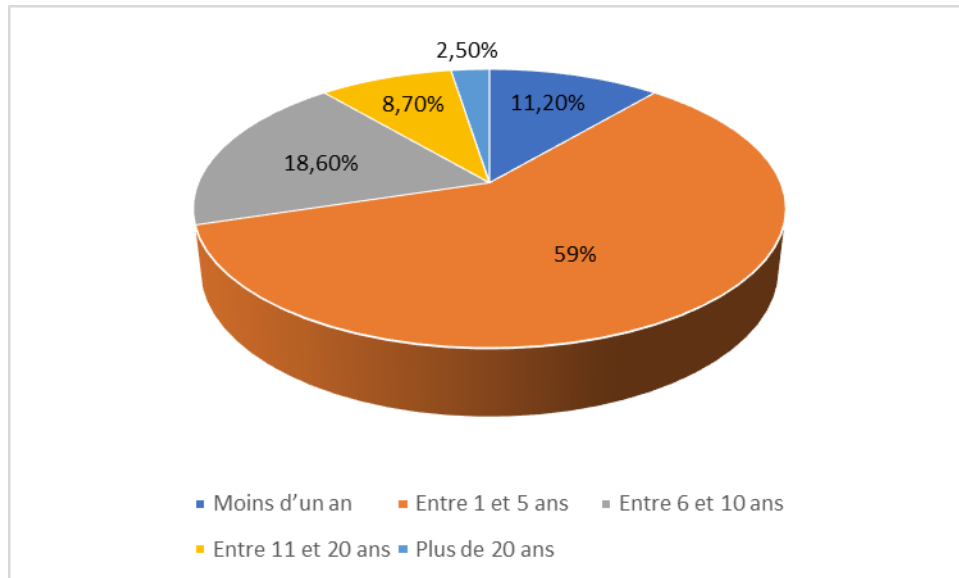
Figure N°4-4 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

Pour la catégorie socioprofessionnelle, il est constaté que 46% de notre échantillon sont des cadres, 34,2% sont des employés, 10,6% sont des cadres supérieures, et 9,3% sont des exécutants. Ainsi, notre échantillon se compose majoritairement de cadres et d'employés avec une faible présence des exécutants qui sont beaucoup plus nombreux que les autres catégories dans les entreprises, et pour les cadres supérieures, ils sont généralement peu nombreux dans l'entreprise à cause de l'importance du poste et donc le fait qu'ils représentent 10,6% de notre échantillon est un pourcentage acceptable.

2.1.1.1.5. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :

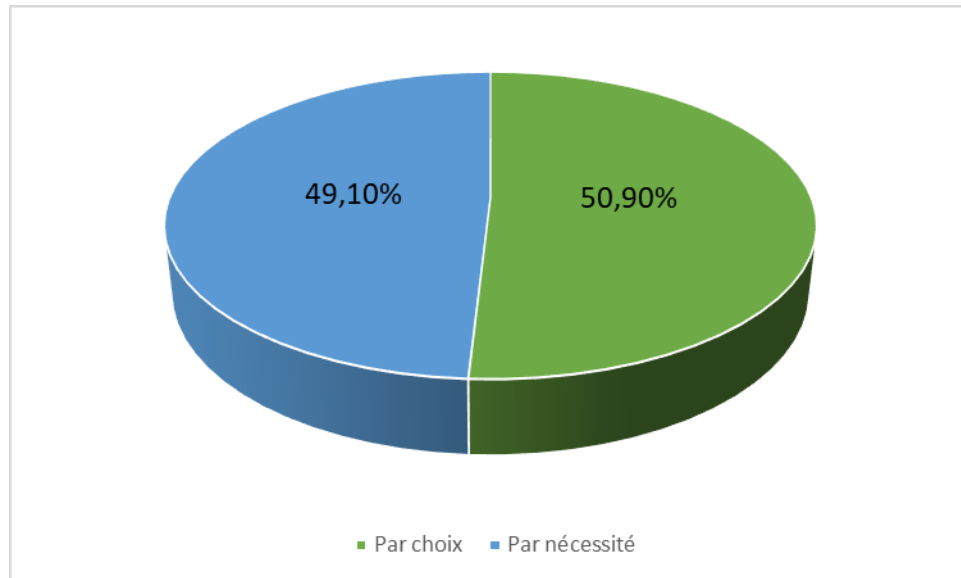
Figure N°4-5 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

Nous constatons que plus que la moitié de notre échantillon ont une ancienneté comprise entre 1 et 5ans avec un pourcentage de 59% des répondants, 18,6% ont une ancienneté entre 6 et 10ans, 11,2% qui sont présent depuis moins d'un an, 8,7% ont une ancienneté entre 11 et 20ans et 2,5% ont une ancienneté qui dure plus de 20ans dans la même entreprise. Ces fortes présences de nouveau employées qui ont une expérience moins de 5 ans, peut être expliquer par le fait que l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes est une entreprise relativement nouvelle, tandis que les entreprises ENIE et SAMPO suivent une stratégie de rajeunissement¹ depuis un certain temps caractérisé par le recrutement de jeunes compétences et l'encouragement des départs volontaires pour les anciens employés.

2.1.1.1.6. Répartition de l'échantillon selon le choix de la profession :

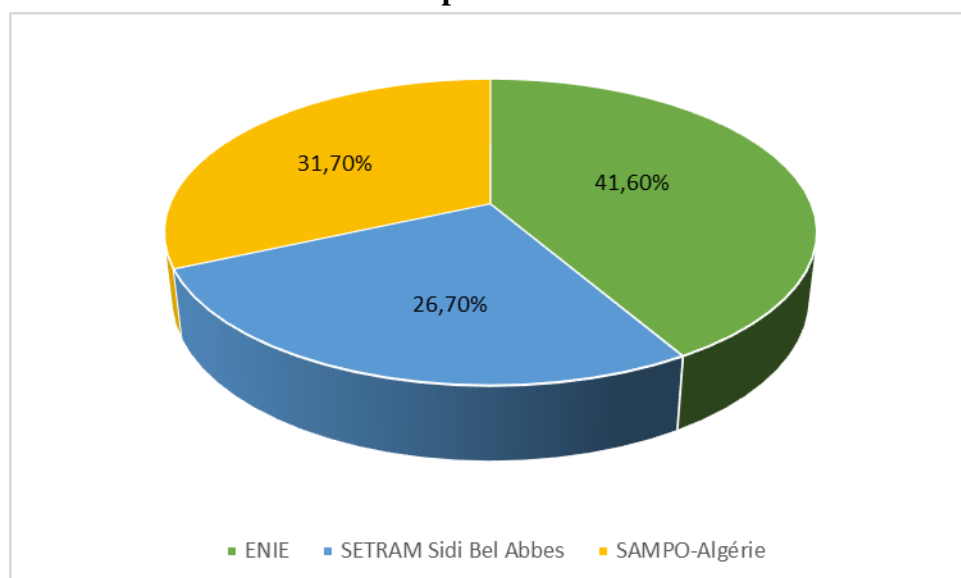
¹ Départements RH des entreprises ENIE et SAMPO-Algérie

Figure N°4-6 : Répartition de l'échantillon selon le choix de la profession

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

Concernant le choix du métier, notre échantillon est divisé en deux, avec 50,9% des répondants qui font leur travail par choix, alors que 49,10% le font par nécessité.

2.1.1.1.7. Répartition de l'échantillon selon l'entreprise d'appartenance des répondants :

Figure N°4-7 : Répartition de l'échantillon selon l'entreprise d'appartenance des répondants

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel EXCEL

Comme nous l'avons déjà présenté dans la section dédiée à la méthodologie de recherche, les employés de l'unité IE de l'entreprise ENIE représentent 41,6% des répondants, suivie par

31,7% des répondants qui font partie de l'entreprise SAMPO-Algérie, tandis que 26,7% des répondants travaillent chez SETRAM Sidi Bel Abbès.

2.1.1.2. L'échelle de mesure des motivations au travail :

2.1.1.2.1. La motivation intrinsèque :

Tableau N°4-3 : Résultats de l'échelle de mesure de la motivation intrinsèque

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Parce que je m'amuse à faire mon travail.	3,76	0,997	26,49%	Fortement d'accord
Parce que ce que je fais dans mon travail est passionnant.	4,03	0,945	23,44%	Fortement d'accord
Parce que le travail que je fais est intéressant.	4,14	0,952	23,01%	Fortement d'accord
Motivation Intrinsèque	3,98	0,759	19,09%	Fortement d'accord

Source : Etabli par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau N°4-3 nous informe sur les résultats obtenus concernant la mesure de la motivation intrinsèque et les items qui la constitue. Nous constatons en premier lieu que le niveau de la motivation intrinsèque est fort chez les répondants avec une moyenne de 3,98/5.

En deuxième lieu, on remarque que faire un travail intéressant est l'item avec la plus grande moyenne qui est de 4,14, suivie par faire un travail passionnant avec une moyenne de 4,03, et enfin la satisfaction éprouver du plaisir en faisant son travail est le dernier item avec une moyenne de 3,76. Et bien que ces moyennes sont proches, et les trois items ont un fort accord des répondants, il existe une certaine préférence des répondants vis-à-vis le travail intéressant et passionnant par rapport au travail amusant.

Enfin, en dernier lieu, l'écart type varie entre 0,759 et 0,997, et le coefficient de variation varie entre 19,09% et 26,49%, ce qui implique que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.2.2. La motivation identifiée :

Tableau N°4-4 : Résultats de l'échelle de mesure de la motivation identifiée

Raisons	Moyenne	Ecart -Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Parce que je considère personnellement qu'il est important de mettre des efforts dans ce travail.	3,93	1,044	26,54%	Fortement d'accord
Parce que mettre des efforts dans ce travail correspond à mes valeurs personnelles.	3,38	1,224	36,24%	Modérément d'accord
Parce que s'investir dans ce travail a pour moi une signification personnelle.	3,58	1,076	30,08%	Fortement d'accord
Motivation Identifiée	3,63	0,909	25,05%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le niveau de motivation identifiée de nos répondants est plus faible que celui de la motivation intrinsèque, cependant il reste fort avec une moyenne de 3,63/5. Nous constatons aussi que le premier et le troisième item ont un fort accord des répondants, tandis que le deuxième item a un accord modéré des répondants. Cela implique que les répondants qui ont ce type de motivation, sont motivés par ce qu'ils considèrent important et ce qui signifie à eux plutôt que d'être motivé par leurs valeurs personnelles. Nous constatons aussi que l'écart type varie entre 0,909 et 1,224 et le coefficient de variation varie entre 25,05% et 36,24%, et ces chiffres nous informes que les réponses sont peu homogènes, et cela est tout à fait normal pour un échantillon composé d'employé de trois différentes entreprises.

2.1.1.2.3. La motivation introjectée :

Tableau N°4-5 : Résultats de l'échelle de mesure de la motivation introjectée

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Parce que je dois me prouver que je peux.	4,10	1,044	25,47%	Fortement d'accord
Parce que ça me rend fier de moi.	3,95	1,036	26,22%	Fortement d'accord
Parce que sinon j'aurai honte de moi.	3,35	1,433	42,80%	Modérément d'accord
Parce que sinon je vais me sentir mal dans ma peau.	3,34	1,219	36,56%	Modérément d'accord
Motivation Introjectée	3,68	0,853	23,15%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La motivation introjectée est elle aussi forte avec une moyenne de 3,68/5 comme les deux types de motivations qui la précèdent. Nous remarquons aussi que le premier et le deuxième item ont un fort accord des répondants, tandis que le troisième et le quatrième item ont un accord modéré de ces derniers. Cela implique que les employés sont motivés par des émotions positives tel que la fierté plutôt que par l'évitement des émotions négatives tel que la honte.

Concernant l'écart type, il varie entre 0,853 et 1,433, le coefficient de variation varie aussi entre 23,15% et 42,80%, et cela veut dire que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.2.4. La motivation extrinsèque-matérielle :

Tableau N°4-6 : Résultats de l'échelle de mesure de la motivation extrinsèque-matérielle

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Parce que les autres ne me récompenseront financièrement que si je mets suffisamment d'efforts dans mon travail (par exemple, employeur, superviseur ...).	4,01	1,009	25,19%	Fortement d'accord
Parce que les autres m'offrent une plus grande sécurité d'emploi si je mets suffisamment d'efforts dans mon travail (par exemple, employeur, superviseur ...).	3,34	1,270	38,02%	Modérément d'accord
Parce que je risque de perdre mon travail si je n'y mets pas assez d'efforts.	3,30	1,189	35,97%	Modérément d'accord
Motivation Extrinsèque-Matérielle	3,55	0,904	25,46%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le niveau de la motivation extrinsèque-matérielle est fort avec une moyenne de 3,55/5 mais le deuxième et le troisième items qui concernent la sécurité de l'emploi ont seulement un accord modéré des répondants. Cela signifie que, pour notre échantillon, les incitations financières sont plus importantes que la sécurité de l'emploi.

Du côté de l'écart type, ce dernier varie entre 0,904 et 1,270, et le coefficient de variation varie entre 25,46% et 38,02%, ce qui signifie que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.2.5. La motivation extrinsèque-sociale :

Tableau N°4-7 : Résultats de l'échelle de mesure de la motivation extrinsèque-sociale

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Pour obtenir l'approbation des autres (par exemple, superviseur, collègues, famille, clients ...).	2,80	1,373	49,02%	Modérément d'accord
Parce que les autres me respecteront davantage (par exemple, superviseur, collègues, famille, clients...).	3,27	1,235	37,72%	Modérément d'accord
Pour éviter d'être critiqué par les autres (par exemple, superviseur, collègues, famille, clients ...).	2,68	1,469	54,87%	Modérément d'accord
Motivation Extrinsèque-Sociale	2,92	1,155	39,58%	Modérément d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La motivation extrinsèque-sociale est la plus faible des motivations mesurées avec une moyenne modérée de 2,92/5. Nous constatons aussi que le deuxième item qui concerne le respect des autres a la plus haute moyenne (3,27/5), suivie par le premier item qui concerne l'approbation des autres avec une moyenne de 2,80/5, tandis que le troisième qui item qui concerne l'évite des critiques à la moyenne la plus faible (2,68/5), mais les trois items ont tous un accord modéré des répondants. Cela signifie que les répondants se soucient moyennement des avis des autres et se de leurs critiques.

Pour l'écart type, il varie entre 1,155 et 1,496, le coefficient de variation varie aussi entre 39,58% et 54,87%, et cela veut dire que les réponses sont dispersées et qu'il existe des répondants avec un niveau très fort ou très faible de ce type de motivation.

2.1.1.3. La mesure du degré motivationnel des stratégies motivationnelles :

2.1.1.3.1. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique :

Tableau N°4-8 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Fournir les outils et l'équipement de travail adéquats	4,05	1,017	25,12%	Fortement d'accord
Fournir des espaces de travail agréables (aménagement de l'espace de travail, cantines, espaces verts, espaces de détente...etc)	4,12	1,109	26,93%	Fortement d'accord

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Fournir un environnement de travail propre	4,50	0,874	19,44%	Totalement d'accord
Assurer la sécurité au travail	4,51	0,845	18,74%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par l'environnement de travail physique	4,29	0,758	17,66%	Totalement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par l'environnement de travail physique a une moyenne élevée (4,29/5) et un accord total des répondants sur son degré motivationnel. Cependant, il existe des petites différences dans les items qui constituent cette stratégie. Le premier et le deuxième item ont un fort accord des répondants, tandis que le troisième et quatrième item ont un accord total sur le fait qu'ils motivent les répondants. Cela implique que les employés ont une préférence pour la propreté et la sécurité plutôt qu'avoir les outils adéquats et l'aménagement des espaces de travail. Toutefois, les quatre pratiques restent des forts leviers pour notre échantillon car leurs moyennes sont assez élevées.

L'écart type des réponses varie entre 0,758 et 1,109 et le coefficient de variation varie entre 17,66% et 26,93% et cela reflète la faible homogénéité des réponses.

2.1.1.3.2. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'environnement de travail social :

Tableau N°4-9 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail social

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Offrir des occasions de socialiser avec des collègues	3,84	1,048	27,31%	Fortement d'accord
Offrir des opportunités de socialisation avec la direction	4,17	0,978	23,44%	Fortement d'accord
La stratégie de motivation par l'environnement de travail social	4,01	0,887	22,15%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par l'environnement de travail social a une moyenne élevée (4,01/5) et un fort accord des répondants sur son degré motivationnelle. Les deux items qui la constituent ont aussi un fort accord de notre échantillon, ce qui veut dire que les employés sont

fortement d'accord avec le fait que la socialisation avec leurs collègues et la direction sont pratiques motivationnelles efficaces.

L'écart type à son tour varie entre 0,887 et 1,048, et le coefficient de variation varie entre 22,15% et 27,31%, ce qui implique que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.3.3. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique :

Tableau N°4-10 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Fournir une autonomie au travailleurs	3,88	1,047	27,02%	Fortement d'accord
Offrir des programmes de développement de carrière.	4,31	0,860	19,96%	Totalement d'accord
Horaire de travail flexible (travail à domicile ou horaires flexibles)	3,70	1,269	34,28%	Fortement d'accord
Assurer la sécurité d'emploi	4,47	0,822	18,40%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique	4,09	0,755	18,46%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique a un fort accord des répondants sur son degré motivationnel et une moyenne élevée de 4,09/5. Cependant le deuxième et le quatrième item ont un potentiel motivationnel très élevé et un accord total des répondants. Cela implique que la sécurité de l'emploi et le développement de carrière sont des facteurs très importants pour la motivation des employés, tandis que l'autonomie et la flexibilité au travail reste des facteurs importants mais à un degré inférieur.

L'écart type de cette stratégie et ses items varie entre 0,755 et 1,269, le coefficient de variation de son côté varie entre 18,40% et 34,28%, et ces données nous informent que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.3.4. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la conception des emplois :

Tableau N°4-11 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Élargissement des emplois (Plus de tâche dans le même niveau)	3,86	1,015	26,29%	Fortement d'accord
Enrichissement des emplois (L'ajout de tâches nouvelles et plus difficile qui mettent le travailleur au défi)	3,83	1,034	27,03%	Fortement d'accord
Rotation des emplois (Permettre aux employer de se déplacer dans divers tâches, fonctions et département)	4,23	0,950	22,47%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par la conception des emplois	3,97	0,792	19,94%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois est fort avec une moyenne de 3,97/5. Le premier et le deuxième item ont aussi un fort accord des répondants sur leur potentiel motivationnel, tandis que le troisième item a un accord total. Cela implique que la rotation des emplois motive les employés beaucoup plus que l'élargissement ou l'enrichissement des tâches.

Les écarts types de cette stratégie et ses pratiques varient entre 0,792 et 1,034, et les coefficients de variation varient entre 19,94% et 27,30%, et cela reflète des réponses peu homogènes.

2.1.1.3.5. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses :

Tableau N°4-12 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Fournir des salaires adéquats	4,26	1,028	24,12%	Totalement d'accord
Récompensez les performances supérieures	4,34	0,888	20,46%	Totalement d'accord
Offrir des avantages annexes du travail (Œuvre sociales du comité d'entreprise, évènements culturels associatifs etc.).	4,35	0,832	19,11%	Totalement d'accord
Reconnaître les bonnes performances	4,49	0,708	15,77%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses	4,36	0,645	14,79%	Totalement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses est l'une des stratégies les plus motivantes de notre échantillon avec un accord totale des répondants sur son degré motivationnel et une moyenne élevée de 4,36/5. Nous constatons aussi dans le tableau N°4-12 que les quatre items ont un accord total pour leur potentiel motivationnel avec le quatrième item qui les trônent avec la plus haute moyenne (4,49/5). Cela veut dire que les employés qui constituent notre échantillon préfèrent la reconnaissance de leurs performances en premier lieu, les avantages annexes et les récompenses liées à leur performance à un degré égal en deuxième lieu, et troisièmement avoir des salaires adéquats. Ces résultats sont tout à fait logiques car selon la théorie bifactorielle de Herzberg que nous avons présentée dans le premier chapitre, le salaire est un facteur d'hygiène et sa présence n'est pas forcément motivante tandis que son absence cause une démotivation pour le salarié. La reconnaissance par contre, est un facteur de motivation dont la présence cause une motivation tandis que son absence ne cause pas de démotivation, et cela explique le fait que la reconnaissance occupe la première position tandis que le salaire vient en dernière position.

Concernant l'écart type, il varie entre 0,645 et 1,028, et le coefficient de variation varie entre 14,79% et 24,12%, ce qui implique que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.3.6. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la communication interne :

Tableau N°4-13 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la communication interne

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Fournir la transparence et la clarté dans la communication	4,05	1,036	25,57%	Fortement d'accord
L'écoute des employés par la direction	4,16	1,024	24,61%	Fortement d'accord
Rapidité dans la transmission de l'information	4,03	0,990	24,56%	Fortement d'accord
Système de communication efficace dans l'organisation	4,15	1,008	24,28%	Fortement d'accord
La stratégie de motivation par la communication interne	4,10	0,806	19,66%	Fortement d'accord

Source : Etabli par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par la communication interne a un fort accord des répondants sur son degré motivationnel avec une moyenne de 4,10/5. Les items qui la constituent ont aussi un

fort accord des répondants avec une légère préférence de ce derniers pour l'écoute des employés par la direction et avoir un système de communication efficace dans l'organisation par rapport à la transparence et la rapidité de la transmission de l'information. Mais ces résultats restent proches et sont donc dans le même niveau d'importance pour la motivation des employés.

Pour l'écart type, ce dernier varie entre 0,806 et 1,036, et le coefficient de variation varie entre 19,66% et 25,57%, et ces résultats reflète des réponses peu homogènes, ce qui est normale pour ce type de variables qui mesure le comportement humain, et cela est aussi normal vu la composition de l'échantillon qui regroupe des employés de trois différentes entreprises.

2.1.1.3.7. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'implication des employés :

Tableau N°4-14 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'implication des employés

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Avoir des objectifs de travail SMART (Spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement défini).	4,06	0,970	23,91%	Fortement d'accord
Déléguer le travail et l'autorité aux travailleurs	3,95	1,150	29,11%	Fortement d'accord
Impliquer les employés dans la prise de décisions	3,89	1,019	26,20%	Fortement d'accord
Impliquer les employés dans la définition d'objectifs	4,10	0,957	23,33%	Fortement d'accord
La stratégie de motivation par l'implication des employés	4,00	0,827	20,68%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau n°4-14 nous montre que la stratégie de motivation par l'implication des employés est une stratégie avec un degré motivationnel fort avec une moyenne de 4,00/5. Les quatre items ont un fort accord des répondants avec une légère préférence de ces derniers pour le quatrième et premier items. En effet, selon ces résultats, les employés donnent une légère priorité à leur implication dans la définition des objectifs et à avoir des objectifs SMART, par rapport à la délégation des tâches ou bien l'implication dans la prise de décisions.

Concernant l'écart type, il varie entre 0,827 et 1,150, et le coefficient de variation varie entre 20,68% et 29,11%, ce qui signifie que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.3.8. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par les relations humaines :

Tableau N°4-15 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Travail en groupe	4,16	1,018	24,46%	Fortement d'accord
Développement des relations interpersonnels solide entre les employés	3,91	1,011	25,88%	Fortement d'accord
Supervision des bonnes relations entre les employés par les managers	4,07	1,090	26,80%	Fortement d'accord
Développement des relations interpersonnels solide entre les employés et les managers	4,16	0,968	23,25%	Fortement d'accord
La stratégie de motivation par les relations humaines	4,07	0,798	19,59%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau n°4-15 nous informe sur le degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines qui est fort avec une moyenne de 4,07/5. Nous constatons aussi que le travail en groupe et le développement des relations interpersonnels solide entre les employés et les managers sont des pratiques qui ont une légère supériorité dans la motivation des répondants par rapport à la supervision des bonnes relations entre les employés par les managers et au développement des relations interpersonnels solide entre les employés.

Pour l'écart type, ce dernier varie entre 0,798 et 1,090, et le coefficient de variation a des valeurs entre 19,59% et 26,80% pour la stratégie et ses différents items, et cela implique que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.3.9. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle :

Tableau N°4-16 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Avoir une culture organisationnelle basée sur la récompense et la reconnaissance des efforts	4,27	0,922	21,57%	Totalement d'accord
Avoir des valeurs communes chez les employés	4,04	0,968	23,96%	Fortement d'accord
Avoir une vision à long terme au sein de l'organisation	4,03	1,104	27,38%	Fortement d'accord
Avoir des rites propres à l'organisation (Code vestimentaire, Vocabulaire utilisé en interne, rites d'intégration...etc)	4,10	0,957	23,33%	Fortement d'accord
La stratégie de motivation par la culture organisationnelle	4,11	0,788	19,17%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par la culture organisationnelle a une moyenne élevée qui est égale à 4,11/5 et un fort accord des répondants sur son degré motivationnel. Les items qui constituent cette stratégie ont aussi un fort accord des répondants sauf pour la pratique qui consiste à avoir une culture organisationnelle basée sur la récompense et la reconnaissance des efforts, qui a un accord total des employés sur son potentiel motivationnel. Cela dit, bien que le niveau d'accord diffère entre le premier et le reste des items, cela n'implique pas forcément que la première pratique est meilleure que les autres car les moyennes de toutes les pratiques sont proches et assez élevée, mais cela veut simplement dire que les employés ont une préférence légère pour les cultures organisationnelles qui favorisent la reconnaissance et les récompenses.

L'écart type quant à lui, il varie entre 0,788 et 1,104, et le coefficient de variation varie à son tour entre 19,17% et 27,38% et cela reflète des réponses peu homogènes.

2.1.1.3.10. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par les techniques de management :

Tableau N°4-17 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par les techniques de management

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Gestion efficace du changement (introduction de changements systématiques)	3,92	0,949	24,20%	Fortement d'accord
Former les managers aux stratégies de motivation	4,12	1,033	25,09%	Fortement d'accord
Le management par objectives (MBO)	4,00	1,049	26,22%	Fortement d'accord
Avoir un leader qui partage les valeurs du groupe et que les employés peuvent s'identifier à lui	4,06	1,094	26,92%	Fortement d'accord
Choix des leaders par le groupe et non pas la direction	3,88	1,201	30,94%	Fortement d'accord
Établir une procédure équitable de règlement des griefs et des plaintes	4,26	0,932	21,88%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par les techniques de management	4,04	0,779	19,28%	Fortement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par les techniques de management a un fort impact sur la motivation des employés et une moyenne élevée de 4,04/5. Cette stratégie est la plus nombreuse en termes de pratiques incluses et qui sont six au total. Les cinq premiers pratiques ont un fort accord des répondants sur leurs degrés motivationnels, tandis que le sixième item a un accord total des employés et la moyenne la plus élevée (4,26/5). En effet, l'établissement d'une procédure équitable de règlement des griefs et des plaintes est une pratique plus importante pour les employés de notre échantillon par rapport aux autres pratiques de management. Et bien que, les moyennes des autres pratiques sont proches et ne sont pas très éloignés du sixième item, les résultats obtenues dans le tableau n°4-17 nous montrent que la gestion équitable des griefs et plaintes peut motiver l'employé mieux que de lui laisser le choix pour choisir son leader par exemple.

Du côté de l'écart type, ce dernier varie entre 0,779 et 1,201, et le coefficient de variation varie entre 19,28% et 30,94%, ce qui signifie que les réponses sont peu homogènes.

2.1.1.3.11. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle :

Tableau N°4-18 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Assurer un avancement équitable et juste (opportunités de promotion)	4,22	0,908	21,50%	Totalement d'accord
Assurer un paiement équitable et juste des salaires	4,19	0,991	23,63%	Fortement d'accord
Assurer des opportunités de formation et de développement équitables et justes	4,15	0,950	22,90%	Fortement d'accord
Assurer une reconnaissance et une récompense équitables et justes des performances	4,32	0,809	18,75%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par la justice organisationnelle	4,22	0,731	17,33%	Totalement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par la justice organisationnelle est une stratégie qui a un accord total des répondants sur son degré motivationnel avec une moyenne de 4,22/5. Toutefois, une certaine divergence dans les moyennes des items existe. En effet, les pratiques qui consistent à offrir des opportunités équitables de promotion et l'assurance de reconnaissance et récompenses équitables, ont un accord total des répondants sur leur potentiel motivationnel, tandis que le paiement équitable et les opportunités de développement et de promotion équitable ont un accord fort des répondants. Ainsi, ces résultats correspondent avec ceux de la stratégie de motivation par les récompenses et la reconnaissance dans l'importance de la reconnaissance de bonnes performances, et démontrent encore une fois l'importance de cette pratique pour la motivation des employés qui constituent notre échantillon.

Les valeurs de l'écart type pour cette stratégie et ses items varient entre 0,731 et 0,991, et le coefficient de variation varie entre 17,33% et 23,63%, ce qui traduit des réponses peu homogènes.

2.1.1.3.12. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage :

Tableau N°4-19 : Résultats de l'échelle de mesure du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage

Raisons	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Offrir des programmes de mentorat et de coaching	4,15	0,943	22,74%	Fortement d'accord
Établir une organisation apprenante qui favorise l'apprentissage	4,26	0,925	21,72%	Totalement d'accord
Formation des travailleurs	4,37	0,835	19,10%	Totalement d'accord
La stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage	4,26	0,742	17,42%	Totalement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

La stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage est l'une des stratégies les plus motivantes pour notre échantillon avec une moyenne de 4,26/5 et un accord total des répondants sur son degré motivationnel. Cependant, seulement le premier item a un fort accord des répondants tandis que le deuxième et le troisième items ont un accord total sur leur potentiel motivationnel. Ces résultats nous illuminent sur le fait que la formation des travailleurs et être dans une organisation qui encourage l'apprentissage sont des pratiques très motivantes pour les employés par rapport au mentorat et coaching qui viennent dans un degré un peu plus inférieure en terme d'importance motivationnelle, et cela peut être expliquer par le fait que les formations permettent aux employés de mieux faire leur travail et d'avoir des certifications, qui par la suite, les permettent d'être promu ou bien trouver un meilleur poste dans le marché de travail.

Les valeurs de l'écart type du tableau 4-19 varient entre 0,742 et 0,943, et le coefficient de variation varie entre 17,42% et 22,74%, ce qui traduit des réponses peu homogènes.

2.1.1.4. Les groupes de travail et l'identité sociale :

2.1.1.4.1. Les préférences des employés concernant le travail en groupe :

Tableau N°4-20 : Les préférences des employés concernant le travail en groupe

Préférences du travail	Fréquences	Pourcentage
En groupe	91	56,5%
Individuellement	70	43,5%

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Nous constatons dans le tableau n°4-20 que 56,5% des employés préfèrent le travail en groupe, tandis que 43,5% préfèrent travailler individuellement. Et bien qu'il existe une légère supériorité pour le travail en groupe, les deux préférences de travail restent proches de la moitié.

2.1.1.4.2. Les types des groupes d'appartenance des employés :

Tableau N°4-21 : Les types des groupes d'appartenance des employés

Type du groupe d'appartenance	Fréquences	Pourcentage
Groupe fonctionnel (Département, service, division, section, unité de travail)	147	91,3%
Groupe temporaire (Comité, Equipe de projet, groupe de mission)	23	14,3%
Groupe informel (amitié, intérêts communs, références)	27	16,8%

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Les répondants avaient le choix de choisir plusieurs réponses dans cette question car l'individu peut faire partie de plusieurs groupes au même temps. Les résultats que nous avons obtenus montrent que la majorité des répondants (91,3%) font partie des groupes fonctionnels de l'entreprise, 14,3% font partie des groupes temporaires, et 16,8% font partie des groupes informels (amitié, intérêts communs, références). Ainsi, ces résultats nous informent sur la nature de l'identité sociale mesuré pour notre échantillon et qui est majoritairement une identification sociale envers le groupe fonctionnel (département, service, division, section, unité de travail).

2.1.1.4.3. L'identification sociale aux groupes de travail :

Tableau N°4-22 : Résultats de l'échelle de mesure de l'identité sociale des groupes de travail

Affirmations	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Quand quelqu'un critique mon groupe de travail, cela ressemble à une insulte personnelle.	3,96	1,174	29,68%	Fortement d'accord
Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de mon groupe de travail.	4,12	1,092	26,52%	Fortement d'accord
Quand je parle de mon groupe de travail, je dis généralement « nous » plutôt que « ils »	4,52	0,791	17,53%	Totalement d'accord
Les succès de mon groupe de travail	4,51	0,726	16,09%	Totalement

Affirmations	Moyenne	Ecart-Type	Coefficient de Variation	Degré d'accord
Quand quelqu'un fait l'éloge de mon groupe de travail, cela ressemble à un compliment personnel	4,16	0,985	23,70%	Fortement d'accord
Si une histoire qui circule dans l'organisation ou dehors critiquait mon groupe de travail, je me sentirais gêné.	4,01	1,257	31,39%	Fortement d'accord
L'identification sociale aux groupes de travail	4,21	0,647	15,37%	Totalement d'accord

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau n°4-22 présentent les résultats de la mesure de l'identification sociale aux groupes de travail et les items qui constituent cette variable.

L'identification sociale des répondants vers leurs groupes de travail est très forte avec une moyenne élevée de 4,21/5, ce qui est normale pour des employés algériens doté d'une culture collectiviste.

Mais lorsqu'on revient aux items, certains sont comme la stratégie très forts, et d'autres items sont seulement fort. Le troisième et quatrième items sont les seuls à avoir un accord total des employés avec des moyennes similaires et très élevés (4,52 pour le troisième et 4,51 pour le quatrième). Ces items concernent le fait de se sentir comme membre du groupe en disant sur ce dernier « nous » plutôt qu'« ils », et considérer les succès du groupe comme ses propres succès. Le deuxième item qui concerne l'image du groupe chez les autres et la considération des compliments reçu par le groupe comme des compliments personnels ont aussi des moyenne proches (4,12 et 4,16 respectivement) et qui sont des moyennes assez proches d'un accord totale plutôt qu'un fort accord. Enfin, le premier et le sixième items qui concernent la critique du groupe ont des moyennes élevées et assez proches (3,96 et 4.01 respectivement) mais ce sont les moyennes les plus faibles de tous les items qui constituent l'échelle de mesure de l'identification sociale. Ainsi, ces résultats nous montrent que pour notre échantillon, le succès du groupe et les compliments reçus par ce dernier les aident beaucoup plus à d'identifier au groupe plutôt que les critiques et les insultes reçus par le collectif.

Concernant l'écart type, ce dernier varie dans cette échelle de mesure entre 0,647 et 1,257, et le coefficient de variation varie entre 15,37% et 31,39%, et vu que le niveau de l'identification

sociale est très fort, cela implique que les réponses sont peu homogènes et qu'il existe un nombre réduit de répondants avec une faible identification sociale envers leurs groupes de travail.

2.1.2. Les tris-croisés :

2.1.2.1. Les tris-croisés entre les motivations au travail et les entreprises d'appartenance des employés :

Tableau N°4-23 : Tableau croisé entre les motivations au travail et les entreprises d'appartenance des employés

Entreprises Motivations	Unité Ingénierie Electronique (ENIE)	SETRAM Sidi Bel Abbes	SAMPO-Algérie
	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Motivation Intrinsèque	4,11	3,81	3,95
Motivation Identifiée	3,80	3,67	3,38
Motivation Introjectée	3,90	3,55	3,51
Motivation Extrinsèque- Matérielle	3,67	3,26	3,64
Motivation Extrinsèque- Sociale	3,11	2,57	2,95

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau n°4-23 nous informe sur les degrés des motivations des employés de chaque entreprise incluse dans notre échantillon.

Les moyennes des motivations intrinsèques sont presque similaires avec l'unité IE de l'ENIE qui a la plus haute moyenne (4,11).

Les motivations identifiées des différentes entreprises sont proches avec l'unité IE de l'ENIE qui trônent ce type de motivation (3,80), suivie par l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes (3,67), puis SAMPO-Algérie en dernière position (3,38).

Les moyennes de la motivation introjectée des entreprises SETRAM Sidi Bel Abbes et SAMPO-Algérie sont presque similaires (3,55 et 3,51 consécutivement), devancé par l'unité IE de l'ENIE qui détient la moyenne la plus haute de ce type de motivation (3,90).

L'unité IE de l'ENIE et l'entreprise SAMPO-Algérie trônent les niveaux de motivation extrinsèque-matérielle avec des moyennes presque similaires (3,67 et 3,64) et un niveau de motivation forts, tandis que l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes vient en dernière place avec une moyenne inférieure (3,26).

Similairement à la motivation extrinsèque-matérielle, les résultats de la motivation extrinsèque-sociale montrent que l'unité IE de l'ENIE occupe la première place avec une moyenne de 3,11/5 suivie par l'entreprise SAMPO-Algérie avec une moyenne de 2,95/5 et un niveau de motivation modéré pour les deux entreprises, tandis que l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes occupe la dernière place avec une moyenne inférieur aux autres (2,57) et un niveau de motivation faible.

Enfin, une dernière remarque mérite aussi d'y mettre la lumière, et c'est le fait que l'unité IE de l'entreprise ENIE détient la première position dans tous les types de motivations, suivie par l'entreprise SAMPO-Algérie qui devance l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes dans trois types de motivation sur cinq (motivation intrinsèque, motivation extrinsèque-matérielle, motivation extrinsèque-sociale), et enfin l'entreprise SETRAM Sidi Bel Abbes devance l'entreprise SAMPO-Algérie dans la motivation identifiée et la motivation introjectée.

2.1.2.2. Les tris-croisés entre le degré de motivation des stratégies motivationnelles et les entreprises d'appartenance des employés :

Tableau N°4-24 : Tableau croisé entre le degré de motivation des stratégies motivationnelles et les entreprises d'appartenance des employés

Entreprises Stratégies Motivationnelles	Unité Ingénierie Electronique (ENIE)	SETRAM Sidi Bel Abbes	SAMPO-Algérie
	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Environnement de travail Physique	4,26	4,24	4,38
Environnement de travail Sociale	4,09	3,69	4,17
Environnement de travail Psychologique	4,17	3,88	4,16
Conception des emplois	4,10	3,69	4,05
Reconnaissance et récompenses	4,46	4,10	4,46
Communication	4,20	3,74	4,26
Implication des employés	4,03	3,86	4,07
Relations humaines	4,22	3,76	4,15
Culture Organisationnelle	4,15	3,79	4,33
Management	4,12	3,66	4,25
Justice Organisationnelle	4,19	4,13	4,33
Formation et apprentissage	4,38	3,91	4,41

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau n°4-24 nous informent sur les différents degrés motivationnels de chaque stratégie pour les différents employés des trois entreprises incluses dans notre échantillon. Nous

constatons que les moyennes de l'unité IE de l'ENIE et de l'entreprise SAMPO-Algérie sont proches dans sept des douze stratégies mentionnées (environnement de travail sociale, environnement de travail psychologique, conception des emplois, reconnaissance et récompenses, communication, implication des employés, relations humaines, formation et apprentissage), et pour les stratégies restantes, l'entreprise SAMPO-Algérie trône dans les stratégies de motivation par l'environnement de travail sociale, culture organisationnelle, management, justice organisationnelle, tandis que l'entreprise ENIE trône seulement dans la stratégie de motivation par les relations humaines. Nous constatons aussi que l'entreprise SETRAM Sidi Bel a des moyennes inférieures des deux autres entreprises dans toutes les stratégies.

2.1.2.3. Les tris-croisés entre l'identification social aux groupes de travail et les entreprises d'appartenance des employés :

Tableau N°4-25 : Tableau croisé entre l'identification social aux groupes de travail et les entreprises d'appartenance des employés

Entreprises Identité Sociale	Unité Ingénierie Electronique (ENIE)	SETRAM Sidi Bel Abbes	SAMPO-Algérie
	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Identification sociale aux groupes de travail	4,23	4,23	4,16

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Nous constatons dans le tableau n°4-25 que le niveau de l'identification sociale dans les entreprises ENIE et SETRAM est identique et très forts avec une moyenne de 4,23, tandis que l'entreprise SAMPO a une moyenne de 4,16 et une identification sociale forte. Cela dit cette différence entre les moyennes n'est pas importante car elle est seulement de 0,07 et donc nous pouvons conclure que le niveau de l'identification sociale dans les trois entreprises est presque similaire.

2.1.2.4. Les tris-croisés entre l'identification social aux groupes de travail et les différents types de groupes d'appartenance des employés :

Tableau N°4-26 : Tableau croisé entre l'identification social aux groupes de travail et les différents types de groupes d'appartenance des employés

Type du Groupe Identité Sociale	Groupe Fonctionnel	Groupe Temporaire	Groupe Informel
	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Identification sociale aux groupes de travail	4,22	4,07	4,46

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

Nous constatons dans le tableau n°4-26 que les groupes informels détiennent le plus haut niveau d'identification sociale avec une moyenne de 4,46, et cela peut être expliquer par le fait que ces groupes se créent par pure plaisir et par des intérêts communs, et sont plus intimes contrairement aux groupes formels qui se créent pour une mission donner sans forcément avoir des relations d'amitié ou d'intérêts entre ses membres. Mais ce type de groupes peut inclure des valeurs qui ne sont pas bénéfiques à l'entreprise tel que la paresse sociale ou la pensée du groupe.

Du coté des groupes formels, les groupes fonctionnels ont la deuxième moyenne du tableau (4,22), suivie par les groupes temporaires en dernière position avec une moyenne de 4,07. Cette dernière position des groupes temporaires peut être expliquer par le fait que ces groupes ne sont pas permanent et ne donnent pas assez de temps à leurs membres pour nouer des relations et développer une très forte identification sociale. Toutefois le niveau de l'identification sociale de ce type de groupe est assez fort et l'entreprise peut compter sur ce type de groupes lorsqu'il est nécessaire, mais si cette dernière a le choix, les résultats de notre étude montrent qu'il est préférable de former des groupes fonctionnels pour une identification sociale très forte.

2.2. L'analyse de régression linéaire :

2.2.1. La relation entre l'identité sociale et les différents types de motivation au travail :

Tableau N°4-27 : Résultats des régressions linéaires simples entre l'identité sociale et les motivations au travail

Variable Indépendante : L'identification sociale au groupe de travail	Coefficient de corrélation R	Coefficient de détermination R ²	Coefficients du modèle linéaire		Test de Fisher F		Test de Student T		
			Coefficient d'inclinaison	Constante	Valeur calculée	Valeur P	Valeur calculée	Valeur P	
Variables dépendantes : Motivations au travail	Motivation Intrinsèque	0,556	0,309	0,652	1,231	71,19	0,000	8,433	0,000
	Motivation Identifiée	0,341	0,116	0,479	1,614	20,910	0,000	4,573	0,000
	Motivation Introjectée	0,461	0,212	0,607	1,128	42,817	0,000	6,543	0,000
	Motivation Extrinsèque -Matérielle	0,318	0,101	0,444	1,682	17,873	0,000	4,228	0,000
	Motivation Extrinsèque -Sociale	0,414	0,171	0,738	-0,190	32,827	0,000	5,730	0,000

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

2.2.1.1. Vérification des sous-hypothèses :

2.2.1.1.1. Vérification de l'hypothèse *H1a* :

Nous constatons que dans le tableau n°4-27 le coefficient de corrélation R du premier modèle est égale à 0,556 et le coefficient de détermination R² est égale à 0,309. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 ce qui est inférieur au taux d'erreur α qui est égale à 0,05, et cela implique la relation entre les deux variables est statistiquement significative. De ce fait, ces résultats nous informent sur l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'identité sociale des groupes de travail et la motivation intrinsèque, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 30,9% des variations de la motivation intrinsèque.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse $H1a$ qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation intrinsèque est positive* » est vérifiée.

2.2.1.1.2. Vérification de l'hypothèse $H1b$:

Pour le deuxième modèle de régression simple, il est constaté dans le tableau n°4-27 que le coefficient de corrélation R est égale à 0,341 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,116, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et la motivation identifiée, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 11,6% des variations de la motivation identifiée. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse $H1b$ qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation identifiée est positive* » est vérifiée.

2.2.1.1.3. Vérification de l'hypothèse $H1c$:

Le troisième modèle de régression simple du tableau n°4-27 nous informe sur la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et la motivation introjectée. Nous constatons que le coefficient de corrélation R du troisième modèle est égale à 0,461 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,212, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et la motivation identifiée, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 21,2% des variations de la motivation introjectée. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse $H1c$ qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation introjectée est positive* » est vérifiée.

2.2.1.1.4. Vérification de l'hypothèse $H1d$:

Du côté de la motivation extrinsèque-matérielle et sa relation avec l'identité sociale des groupes de travail, le tableau n°4-27 nous informe sur les résultats du modèle de régression qui modélise cette relation, où le coefficient de corrélation R est égale à 0,318, le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,101, et la valeur p est égale à 0,000 dans les deux tests Fisher et

Student et donc inférieur au à 0,05. De ce fait, ces résultats confirment l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'identité sociale des groupes de travail et la motivation identifiée, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 10,1% des variations de la motivation extrinsèque-matérielle.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{1d} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation extrinsèque-matérielle est positive* » est vérifiée.

2.2.1.1.5. Vérification de l'hypothèse H_{1e} :

Pour le cinquième et dernier modèle du tableau n°4-27, le coefficient de corrélation R est égale à 0,414 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,171. Nous constatons aussi dans les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 ce qui est inférieur à 0,05, et cela implique que la relation entre les deux variables est statistiquement significative. De ce fait, ces résultats nous informent sur l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'identité sociale des groupes de travail et la motivation extrinsèque-sociale, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 17,1% des variations de la motivation extrinsèque-sociale.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{1e} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et la motivation extrinsèque-sociale est positive* » est vérifiée.

2.2.1.2. Vérification de l'hypothèse H_1 :

Vu que toutes les sous-hypothèses sont vérifiées, l'hypothèse H_1 qui stipule que « *L'identité sociale des groupes de travail influence tous les types de motivation au travail* » est vérifiée.

Cependant, cette influence diffère d'un type de motivation a un autre, et seulement la motivation intrinsèque a une relation d'une intensité moyenne avec l'identité sociale des groupes de travail, tandis que le reste des motivations a une relation d'une intensité faible avec la variable indépendante. En effet, selon Danacica et Babucea¹, lorsque la valeur du coefficient de corrélation R est comprise entre 0,2 et 0,5, l'intensité de la relation entre les variables étudiées est jugée faible, et lorsque la valeur du coefficient de corrélation R est comprise entre 0,5 et 0,75, l'intensité de la relation entre les variables étudiées est jugée moyenne.

¹ Danacica, (D. E) et Babucea, (A. G) : « *Methodological aspects in using Pearson coefficient in analyzing social and economical phenomena* », European Research Studies, vol. XI, n°3-4, 2007, p.91

Ainsi, ces résultats correspondent avec les propositions d'Haslam¹ qui relie la présence de l'identité sociale avec la motivation intrinsèque. En effet, la forte identification sociale de nos répondants envers leurs groupes de travail peut expliquer le degré fort de la motivation intrinsèque. Cependant, les autres types de motivation extrinsèques ont aussi un fort degré (sauf pour la motivation extrinsèque-sociale) malgré leurs faibles relations avec l'identité sociale, et cela peut être expliqué par le fait que les entreprises où l'étude a été effectuée ont appliqué des stratégies motivationnelles à régulation externe et qui favorisent le conditionnement opérant mentionné dans la théorie de Skinner. En effet, les punitions et les récompenses et leurs méthodes d'administration mentionnées dans la théorie de Skinner sont de régulateurs externes forts qui expliquent le fort degré de motivation extrinsèque. Ces stratégies sont aussi les facteurs d'hygiène mentionnées dans la théorie bifactorielle d'Herzeberg tels que les récompenses matérielles, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail, et ces stratégies influencent généralement les motivations extrinsèques.

De ce fait, et vu que nos résultats montrent le fort degré de la motivation intrinsèque et sa relation avec le fort degré d'identification sociale, les entreprises étudiées peuvent ajuster leurs stratégies motivationnelles en comptant moins sur les stratégies de régulation externe qui favorisent le développement des motivations extrinsèques, et compter plus sur le développement des identités sociales au sein des groupes de travail, tout en veillant que ces identités collectives soient alignées avec le bien de l'entreprise et en éliminant les effets négatifs du groupe (tel que l'effet de Asch, la pensée du groupe ou bien la paresse sociale). Cet ajustement pourra garantir une diminution dans les coûts de motivation vu que la motivation intrinsèque est généralement auto-générée et ne nécessite pas des budgets importants.

Cela dit, les stratégies motivationnelles à régulation externe ne doivent pas être éliminées totalement car ces dernières peuvent être très efficaces dans l'instant T comme l'indique la théorie de Skinner et sont nécessaires dans certains contextes.

¹ Haslam, (S.A), op.cit., p.329

2.2.2. La relation entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles :

Tableau N°4-28 : Résultats des régressions linéaires simples entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles

Variable Indépendante : L'identification sociale au groupe de travail	Coefficient de corrélation R	Coefficient de détermination R ²	Coefficients du modèle linéaire		Test de Fisher F		Test de Student T		
			Degré d'inclinaison	Constante	Valeur calculée	Valeur P	Valeur calculée	Valeur P	
Variables dépendantes : Les degrés motivationnels des stratégies motivationnelles	Environnement de travail Physique	0,393	0,155	0,460	2,355	29,0 65	0,00 0	5,39 1	0,00 0
	Environnement de travail Sociale	0,365	0,133	0,500	1,900	24,4 34	0,00 0	4,94 3	0,00 0
	Environnement de travail Psychologique	0,418	0,175	0,487	2,036	33,6 49	0,00 0	5,80 1	0,00 0
	Conception des emplois	0,279	0,078	0,341	2,538	13,3 74	0,00 0	3,65 7	0,00 0
	Reconnaissance et récompenses	0,372	0,139	0,371	2,799	25,6 01	0,00 0	5,06 0	0,00 0
	Communication	0,508	0,258	0,632	1,437	55,1 77	0,00 0	7,42 8	0,00 0
	Implication des employés	0,605	0,366	0,773	0,742	91,9 53	0,00 0	9,58 9	0,00 0
	Relations humaines	0,661	0,437	0,815	0,642	123, 334	0,00 0	11,1 06	0,00 0
	Culture Organisationnelle	0,321	0,103	0,391	2,465	18,2 51	0,00 0	4,27 2	0,00 0
	Management	0,398	0,158	0,479	2,024	29,9 42	0,00 0	5,47 2	0,00 0
	Justice Organisationnelle	0,586	0,343	0,662	1,433	83,1 48	0,00 0	9,11 9	0,00 0
	Formation et apprentissage	0,514	0,264	0,589	1,779	57,0 76	0,00 0	7,55 5	0,00 0

Source : Etablit par les chercheurs à l'aide du logiciel SPSS

2.2.2.1. Vérification des sous-hypothèses :**2.2.2.1.1. Vérification de l'hypothèse H2a :**

Le premier modèle de régression simple du tableau n°4-28 nous informe sur la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique. Il est constaté que le coefficient de corrélation R est égale à 0,393 et le coefficient de détermination R² est égale à 0,155, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 15,5% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H₀, et l'hypothèse H2a qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.2. Vérification de l'hypothèse H2b :

Pour le deuxième modèle de régression simple, il est constaté dans le tableau n°4-28 que le coefficient de corrélation R est égale à 0,365 et le coefficient de détermination R² est égale à 0,133, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement sociale, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 13,3% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement sociale. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H₀, et l'hypothèse H2b qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail sociale est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.3. Vérification de l'hypothèse H2c :

Nous constatons que dans le tableau n°4-28 le coefficient de corrélation R du troisième modèle est égale à 0,418 et le coefficient de détermination R² est égale à 0,175. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 ce qui est inférieur au taux d'erreur α qui est égale à 0,05, et cela implique la relation entre les deux variables est statistiquement significative. De ce fait, ces résultats nous informent sur l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 17,5% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H₀, et l'hypothèse H2c qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.4. Vérification de l'hypothèse H2d :

Du côté du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois et sa relation avec l'identité sociale des groupes de travail, le tableau n°4-28 nous informe sur les résultats du modèle de régression qui modélise cette relation, où le coefficient de corrélation R est égale à 0,279, le coefficient de détermination R² est égale à 0,078, et la valeur p est égale à 0,000 dans les deux tests Fisher et Student et donc inférieur au à 0,05. De ce fait, ces résultats confirment l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre les deux variables et que l'identité sociale des groupes de travail explique 7,8% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H₀, et l'hypothèse H2d qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la conception des emplois est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.5. Vérification de l'hypothèse H2e :

Le cinquième modèle de régression simple du tableau n°4-28 nous informe sur la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses. Il est constaté que le coefficient de

corrélation R est égale à 0,372 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,139, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 13,9% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2e} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.6. Vérification de l'hypothèse H_{2f} :

Pour le sixième modèle du tableau n°4-28, le coefficient de corrélation R est égale à 0,508 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,258. Nous constatons aussi dans les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 ce qui est inférieur à 0,05, et cela implique que la relation entre les deux variables est statistiquement significative. De ce fait, ces résultats nous informent sur l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la communication interne, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 25,8% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la communication interne.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2f} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la communication interne est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.7. Vérification de l'hypothèse H_{2g} :

Nous constatons que dans le tableau n°4-28 le coefficient de corrélation R du septième modèle est égale à 0,605 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,366. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 ce qui est inférieur au taux d'erreur α qui est égale à 0,05, et cela implique la relation entre les deux variables est

statistiquement significative. De ce fait, ces résultats nous informent sur l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'implication des employés, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 36,6% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'implication des employés.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2g} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par l'implication des employés est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.8. Vérification de l'hypothèse H_{2h} :

Du côté du degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines et sa relation avec l'identité sociale des groupes de travail, le tableau n°4-28 nous informe sur les résultats du modèle de régression qui modélise cette relation où le coefficient de corrélation R est égale à 0,661, le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,437, et la valeur p est égale à 0,000 dans les deux tests Fisher et Student et donc inférieur au à 0,05. De ce fait, ces résultats confirment l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre les deux variables et que l'identité sociale des groupes de travail explique 43,7% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2h} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par les relations humaines est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.9. Vérification de l'hypothèse H_{2i} :

Le neuvième modèle de régression simple du tableau n°4-28 nous informe sur la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle. Il est constaté que le coefficient de corrélation R est égale à 0,321 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,103, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 10,3% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p

dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2i} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.10. Vérification de l'hypothèse H_{2j} :

Pour le dixième modèle de régression simple, il est constaté dans le tableau n°4-28 que le coefficient de corrélation R est égale à 0,398 et le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,158, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par le management, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 15,8% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par le management. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieur au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2j} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par le management est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.11. Vérification de l'hypothèse H_{2k} :

Du côté du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle et sa relation avec l'identité sociale des groupes de travail, le tableau n°4-28 nous informe sur les résultats du modèle de régression qui modélise cette relation où le coefficient de corrélation R est égale à 0,586, le coefficient de détermination R^2 est égale à 0,343, et la valeur p dans est égale à 0,000 dans les deux tests Fisher et Student et donc inférieur au à 0,05. De ce fait, ces résultats confirment l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre les deux variables et que l'identité sociale des groupes de travail explique 34,3% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H_0 , et l'hypothèse H_{2k} qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.12. Vérification de l'hypothèse H21 :

Le douzième et dernier modèle de régression simple du tableau n°4-28 nous informe sur la relation entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage. Il est constaté que le coefficient de corrélation R est égale à 0,514 et le coefficient de détermination R² est égale à 0,264, ce qui implique l'existence d'une relation positive entre l'identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage, et que l'identité sociale des groupes de travail explique 26,4% des variations du degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage. Nous constatons aussi les deux tests Fisher et Student que la valeur p dans est égale à 0,000 et donc inférieure au à 0,05, et ce qui signifie que la relation entre les deux variables est statistiquement significative.

Ainsi comme la valeur p est inférieure à 0,05, on rejette l'hypothèse nulle H₀, et l'hypothèse H21 qui stipule que « *la relation entre identité sociale des groupes de travail et le degré motivationnel de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage est positive* » est vérifiée.

2.2.2.1.13. Vérification de l'hypothèse H₂ :

Nous constatons dans le tableau n°4-28 que tous les modèles de régression simples sont statistiquement significatifs, et la relation positive entre les variables de chaque modèle est existante. Ainsi, vu que toutes les sous-hypothèses sont vérifiées, l'hypothèse H₂ qui stipule que « *L'identité sociale des groupes de travail influence positivement les perceptions des employés envers l'efficacité de toutes les stratégies motivationnelles* » est vérifiée.

En addition à cela, nous constatons que l'influence de l'identité sociale des groupes de travail diffère dans chaque stratégie. En effet, l'identité sociale des groupes de travail a des relations positives d'une intensité moyenne avec les perceptions des employés envers l'efficacité des stratégies de motivation par les relations humaines, par l'implication des employés, la justice organisationnelle, la formation et l'apprentissage, et la communication avec la stratégie de motivation par les relations humaines qui est la plus influencé par la variable indépendante. Tandis que pour la perception des employés envers l'efficacité des stratégies de motivation par l'environnement de travail psychologique, le management, l'environnement de travail physique, la reconnaissance et les récompenses, l'environnement de travail sociale, et la conception des emplois, leurs relations avec l'identité sociale des groupes de travail sont faibles, où la stratégie

de motivation par la conception des emplois qui est la moins influencé par l'identité sociale de toutes les stratégies.

Ces résultats correspondent aux relations entre identité sociale et stratégies motivationnelles présentées dans la deuxième section du troisième chapitre, et en plus de cela nous avons pu vérifier l'influence de l'identité sociale envers des stratégies qui n'ont pas fait objet d'étude auparavant. En addition à cela, concernant le fait que certaines stratégies motivationnelles ont des relations d'une intensité moyenne avec l'identité sociale tandis que d'autres stratégies ont des relations d'une intensité faible avec la variable indépendante, cela peut être expliqué par l'identité sociale elle-même. En effet, comme nous l'avons vu auparavant, selon Van Knippenberg et Hogg¹, l'identification de groupe peut réduire la conception de soi-même et d'autres incertitudes par le biais de l'internalisation et de la conformité aux caractéristiques normatives du groupe. Par conséquent, les résultats de notre étude montrent que les stratégies de motivation par les relations humaines, l'implication au travail, la formation et l'apprentissage, la justice organisationnelle et la communication sont des stratégies dont la préférence des employés envers eux a été internalisée au sein des identités sociales partagées au sein des organisations étudiées, et lorsque les employés s'identifient en terme de groupe, les stratégies mentionnées sont les plus efficaces pour les motiver.

De ce fait, cela peut présenter des avantages pour la construction des stratégies motivationnelles au sein des entreprises. Effectivement, si les identités sociales des groupes de travail sont saillantes, l'entreprise pourrait mesurer les perceptions des employés envers les stratégies motivationnelles et découvrir quelles stratégies ont une préférence partagée au sein du groupe. Cela permettra à l'entreprise par la suite d'éviter de déployer des stratégies motivationnelles qui ne sont pas favorisées par les groupes de travail, mais plutôt déployer des stratégies motivationnelles préférées par les groupes de travail et internalisées dans leurs identités sociales, ce qui garantira une efficacité optimale des stratégies.

¹ Van Knippenberg, (D) et Hogg, (M. A), op.cit., p.249

2.3. Synthèse des résultats de la recherche :

A travers ce travail de recherche, nous avons pu acquérir et découvrir plusieurs données et informations qui ont servis à nous éclaircir sur la motivation au travail des employés algériens, les stratégies motivationnels dont ces les salariés perçoivent comme efficaces, et le degré de l'identification sociale au sein des groupes de travail. La synthèse des résultats les plus importants est comme suit :

- Le niveau des différents types de motivation est fort chez les répondants, sauf pour la motivation extrinsèque-sociale qui a un niveau modéré.
- Les stratégies de motivation par l'environnement de travail physique, par la reconnaissance et les récompenses, par la justice organisationnelle, par la formation et l'apprentissage sont les stratégies motivationnelles les plus motivantes avec un accord total des employés sur leurs potentiels motivationnels, tandis que le reste des stratégies ont un accord fort des répondants sur leurs potentiels motivationnels.
- Fournir un environnement de travail propre, assurer la sécurité au travail, offrir des programmes de développement de carrière, assurer la sécurité d'emploi, rotation des emplois (permettre aux employeur de se déplacer dans divers taches, fonctions et département), fournir des salaires adéquats, récompensez les performances supérieures, offrir des avantages annexes du travail (œuvre sociales du comité d'entreprise, évènements culturels associatifs etc.), reconnaître les bonnes performances, avoir une culture organisationnelle basée sur la récompense et la reconnaissance des efforts, établir une procédure équitable de règlement des griefs et des plaintes, assurer un avancement équitable et juste (opportunités de promotion), assurer une reconnaissance et une récompense équitables et justes des performances, établir une organisation apprenante qui favorise l'apprentissage, et la formation des travailleurs sont les pratiques motivationnels les plus motivantes pour notre échantillon et ont l'accord totale des répondants sur leur potentiels motivationnels, tandis que les reste des pratiques ont un accord fort des répondants sur leurs degrés motivationnels.
- Le niveau de l'identification sociale est très fort chez les répondants et cela est naturel pour des employés algériens qui ont une culture collectiviste.
- Les employés de l'unité IE de l'entreprise ENIE sont les plus motivés de tous les entreprises inclus dans notre échantillon.
- L'identité sociale des groupes de travail a des relations positives et statistiquement significatives avec tous les types de motivation, mais c'est des relations plus ou moins

faibles et seulement la motivation intrinsèque a une relation d'une intensité moyenne avec l'identité sociale.

- L'identité sociale des groupes de travail influence toutes les stratégies motivationnelles et elle a des relations positives d'une intensité moyenne avec les stratégies de motivation par les relations humaines, par l'implication des employés, la justice organisationnelle, la formation et l'apprentissage, et la communication, et pour les stratégies restantes, l'identité sociale a des relations positives faibles mais qui restent statistiquement significatives.

❖ **Conclusion de la section :**

A la fin de cette section, nous avons pu présenter les résultats de la recherche empirique, et par la suite nous avons pu découvrir les degrés des différents types de motivation au travail, le potentiel motivationnel des différentes stratégies motivationnelles, et le degré d'identification sociale aux groupes de travail.

Nous avons aussi pu voir la différence entre les entreprises en matière de motivation au travail, des stratégies motivationnelles, et d'identification sociale, et voir comment la différence des politiques motivationnelles et d'entreprises peut impacter les différentes variables étudiées.

Enfin, nous avons aussi constaté l'influence de l'identité sociale des groupes de travail envers la motivation au travail et les stratégies motivationnelles, notamment une influence importante pour certains types de motivation au travail et certaines stratégies motivationnelles.

❖ **Conclusion du quatrième chapitre :**

Au terme de ce chapitre où nous avons abordé l'étude de terrain, sa méthodologie et ses résultats, nous avons pu avoir une idée sur la motivation de l'employé algérien et les stratégies qui l'influencent.

Nous avons aussi constaté le niveau d'identification sociale des employés envers leurs groupes de travail et l'influence qu'apporte cette identité sociale sur la motivation des employés et sur l'efficacité des stratégies motivationnelles.

Enfin, le plus important constat dans ce chapitre reste de la relation entre l'identité sociale et la motivation au travail (surtout la motivation intrinsèque), et la relation entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles (surtout ceux qui influencent la motivation intrinsèque), et l'importance de ces relations pour le développement d'une motivation intrinsèque peu coûteuse pour l'entreprise et très efficace pour la performance de l'employé.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'objectif de cette recherche est d'étudier le rôle de l'identité sociale des groupes de travail dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne. A travers cette recherche, il a été possible de vérifier l'influence de l'identification sociale des groupes de travail sur les stratégies motivationnelles, ainsi que l'influence de l'identification sociale des groupes de travail sur la motivation au travail.

Une analyse de la revue de littérature dans le premier, deuxième, et troisième chapitre, nous a permis de mieux comprendre les concepts étudiés et d'avoir les appuis théoriques nécessaires à l'élaboration des hypothèses et du plan de la recherche empirique. En premier lieu, le premier chapitre nous a permis de présenter la motivation au travail et les différentes théories qui essaient de l'expliquer. Les limites des théories traditionnelles de motivation au travail ont été aussi présentées à la fin de ce chapitre, et cela nous a permis de voir à quel point le concept de la motivation au travail est complexe et de comprendre qu'il reste plusieurs questions qui ont besoin de réponses dans ce sujet. En deuxième lieu, le deuxième chapitre a été consacré aux groupes de travail et l'identité sociale. Nous avons présenté dans les premiers temps les groupes de travail et leurs spécificités pour ensuite s'approfondir dans l'identité sociale et les théories qui l'expliquent. En dernier lieu, dans le troisième chapitre nous avons fait un recensement de toutes les stratégies motivationnelles existantes dans la littérature, et nous avons présenté les théories et les travaux scientifiques qui expliquent la relation entre l'identité sociale et la motivation au travail, et la relation entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles.

Les hypothèses de recherche ont été élaborées après cette revue de littérature et nous ont permis par la suite de planifier la recherche empirique qui a été présentée dans le quatrième chapitre par sa méthodologie et ses résultats, où après le développement d'une échelle de mesure adéquate et valide statistiquement, et grâce aux analyses descriptives et aux analyses de régression, nous avons pu vérifier les hypothèses et les sous-hypothèses de recherche

En effet, les résultats nous ont permis de vérifier l'hypothèse **H₁** qui implique l'existence de relations entre l'identité sociale des groupes de travail et chaque type de motivation, et de vérifier l'hypothèse **H₂** qui implique l'existence de relations entre l'identifications sociale et la perceptions des employés envers l'efficacité de chaque stratégie motivationnelle. Cela a été possible grâce aux modèles de régression qui nous ont permis de connaître la signification statistique des relations entre les variables à l'aide de la valeur p. Nous avons aussi pu voir l'intensité de la relation grâce au coefficient de corrélation R de Pearson, et le coefficient de

détermination R^2 qui nous a aussi permis de connaître le degré d'explication fournis par la variable indépendante (l'identité sociale) envers les variables dépendantes (types de motivation et stratégies motivationnelles).

Toutefois l'influence n'était pas la même pour toutes les variables. Pour les types de motivation, seule la motivation intrinsèque avait une relation d'une intensité moyenne avec l'identité sociale des groupes de travail, tandis que les autres types mesurés avait des relations d'une intensité faible avec la variable dépendante. Du côté des stratégies motivationnelles, les stratégies de motivation par les relations humaines, par l'implication des employés, la justice organisationnelle, la formation et l'apprentissage, et la communication avaient tous des relations d'intensité moyenne avec l'identité sociale des groupes de travail, tandis que les stratégies restantes avaient des relations d'une intensité faible avec l'identité sociale.

Ainsi, notre problématique principale était la suivante : « **Quel est le rôle de l'identité sociale dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne ?** », et ces résultats nous ont permis de répondre cette dernière en affirmant que l'identité sociale des groupes de travail influence la motivation au travail et développe la motivation intrinsèque d'un côté, et d'un autre coté elle influence la perception des employés envers l'efficacité des stratégies motivationnelles. De ce fait, lorsque l'identification sociale des groupes de travail est forte chez les employés, l'entreprise doit la donner une place centrale dans la construction des stratégies motivationnelles, et soit adapter ces dernières aux identités sociales des groupes de travail déjà existantes, ou bien de former des groupes de travail tout en contrôlant les valeurs partagées dans ces derniers, afin que l'identité sociale qui en ressorte soit adapté aux stratégies motivationnelles que l'entreprise souhaite mettre en place.

En addition à ces résultats de recherche, ce travail de recherche a permis d'offrir plusieurs autres apports soit du côté académique ou bien du côté professionnel, et ces apports seront présentés et expliquer plus en détail par la suite :

Apports conceptuels :

- **Mettre en lumière l'importance des groupes de travail pour les entreprises qui opèrent dans les pays à culture collectiviste :**

Ce travail de recherche nous a montré comment l'identité sociale des groupes de travail influence la motivation et l'efficacité des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne de façon bénéfique à cette dernière.

Du côté de la motivation, l'identité sociale, lorsqu'elle est présente, développe les motivations intrinsèques chez l'employés, et ce type de motivation est autonome et ne nécessite pas d'incitations, et donc réduit les couts de la motivation des employés pour l'entreprise.

De l'autre côté, les stratégies motivationnelles sont aussi influencées par l'identité sociale, et lorsque cette dernière est présente, elle influence la perception des employés envers l'efficacité des stratégies motivationnelles. Ainsi, l'entreprise peut soit mettre en place des stratégies motivationnelles adéquates avec les identités sociales déjà présentes au sein des groupes de travail afin de garantir une efficacité maximale, ou bien créer des groupes de travail et inclure dans ces derniers des valeurs et des perceptions bénéfiques à l'entreprise, et donc adapté les perceptions des employés envers des stratégies peu couteuses pour l'organisation.

- **Proposer une nouvelle vision d'étude de la relation entre identité sociale et motivation au travail :**

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la majorité des travaux précédents qui concerne ce sujet ont généralement essayés de transmettre les points positives des cultures collectivistes vers les cultures individualistes, voir l'orientation des employés envers les objectifs collectifs plutôt qu'individuels, et rare sont les travaux qui étudient les bénéfices de l'identité sociale pour la motivation des employés dans des pays à culture collectiviste. En effet, selon Lewis¹, la théorie de l'identité sociale dans le domaine de la motivation au travail s'inspire beaucoup du comportement humain dans les cultures dites collectivistes. Dans de telles cultures, les gens sont habitués à travailler vers des objectifs de groupe plutôt que des objectifs individuels. En addition à cela, dans les travaux antécédents, la motivation est considérée comme une seule variable, alors que les théories récentes en matière de motivation la considèrent comme un concept qui a plusieurs dimensions, et aussi, les travaux qui étudie l'influence de l'identité sociale sur les pratiques ou stratégies motivationnelles sont modeste, et seulement sept stratégies ont pu être recensés dans notre revue de littérature.

Ainsi à travers cette recherche nous avons considéré la motivation comme un concept qui a plusieurs dimensions et non pas un construit simple comme dans les travaux précédents et ainsi nous avons essayé d'étudier l'influence de l'identité sur chaque type de motivation au travail. Et d'un autre côté, nous avons étudiés l'influence de l'identité sociale sur toutes les stratégies motivationnelles que nous avons pu recenser.

¹ Lewis, (T), op.cit., p.04

De ce fait, cet approfondissement et l'étude des concepts de plusieurs facettes offrent une meilleure vision sur ce sujet et aide à mieux expliquer les apports de l'identité sociale envers la motivation des employés.

- **Offrir une revue de littérature :**

Ce travail de recherche offre aussi une revue de littérature riche en la matière et qui pourrait être bénéfique pour des futures recherches dans ce sujet. En effet, dans le premier chapitre nous avons présentés la motivation au travail par une multitude de définitions et théories qui l'expliquent. Nous avons aussi expliqué l'importance de la motivation pour la performance de l'employé et nous avons présentés les limites que rencontrent les théories traditionnelles de motivation au travail.

Dans le deuxième chapitre, les groupes de travail ont été abordés par détail en présentant des définitions, leurs types, leurs caractéristiques, leurs étapes de développement ainsi que l'importance et les inconvénients du travail en groupe. Nous avons aussi abordé l'identité sociale et les théories qui la régulent, et qui sont principalement la théorie de l'identité sociale de Tajfel et la théorie de l'auto-catégorisation de Turner.

Enfin dans le troisième et dernier chapitre théorique, nous avons fait un recensement de tous les stratégies motivationnelles que nous avons pu trouver dans la littérature, ainsi qu'un recensement de tous les travaux qui étudient la relation entre identité sociale et motivation au travail et entre identité sociale et stratégies motivationnelles, et cela nous a permis d'avoir une base pour le développement de nos hypothèses et la planification de la recherche empirique.

Ainsi, ce travail de recherche englobe toutes les recherches précédentes afin de mieux présenter le sujet pour les lecteurs, et aussi, permet d'offrir une base de ressources théoriques pour les futures recherches en ce sujet.

Apports méthodologiques :

- **Création d'une échelle de mesure de la perception des employés envers les stratégies motivationnelles :**

A travers le recensement des stratégies motivationnelles et les pratiques qui les composent, nous avons pu mettre en place une échelle de mesure composée de 46 items et qui concerne la perception des employés envers l'efficacité des stratégies motivationnelles. En effet, comme

l'identité sociale influence les perceptions des employés et non pas les stratégies en elle-même, il était mieux adapté pour notre recherche de mesurer la perception des employés.

Ainsi cette échelle a été validée statistiquement à travers le coefficient Alpha de Cronbach et peut donc servir comme échelle de mesure pour d'autres recherches.

- **Consolider et affirmer la validité du MWMS et de l'échelle de mesure de l'identité sociale :**

Pour notre recherche nous avons utilisé le « Multidimensional Work Motivation Scale » (MWMS) pour la mesure des différents types de motivation chez les employés, et cette échelle a été validée dans neuf pays et sept langues (dont le français), et avec notre recherche, cette échelle sera donc validée dans dix pays.

Du côté de l'identité sociale, nous avons eu recours à l'échelle de mesure proposée par Mael et Ashforth¹, mais nous l'avons modifiée afin qu'elle mesure l'identification sociale aux groupes de travail, au lieu de l'identification sociale envers l'organisation. Cette échelle se compose de 6 items et a aussi été validée par le coefficient alpha de Cronbach.

Apports managériaux :

- **Proposer une nouvelle approche de motivation au travail pour les entreprises algériennes :**

Les travaux de recherche sur la motivation au travail des employés algériens se basent généralement sur les théories traditionnelles qui ont une approche individu-tâche et qui ignorent le cadre social. En effet, l'un des points importants de la culture algérienne qui est le collectivisme est généralement toujours mis à l'écart. Ainsi après avoir prouvé l'influence de l'identité sociale sur la motivation et les perceptions de l'employés algérien en matière de stratégies motivationnelles, ce travail de recherche offre aux entreprises algériennes une nouvelle approche en matière de motivation au travail à explorer, et qui peut transformer le collectivisme en une source de motivation importante à l'organisation et ses employés.

- **Offrir un nouveau moyen pour le développement des motivations intrinsèque chez l'employé algérien :**

Les résultats acquis nous ont permis de voir que l'identité sociale des groupes de travail influence beaucoup plus la motivation intrinsèque par rapport aux autres motivations

¹ Mael, (F) et Ashforth, (B. E), op.cit., p.122

extrinsèques. Cela confirme les propositions d'Haslam¹, et met le développement des identités sociales au sein des groupes de travail à travers la culture d'entreprise et la communication interne, comme une stratégie motivationnelle à mettre en œuvre par l'entreprise pour le développement des motivations intrinsèques chez les employés.

Les limites de la recherche :

A travers ce travail, nous avons fait face à plusieurs limitations et qui seront présentés par la suite :

En premier lieu, le manque de littérature qui concerne ce sujet nous a mis en défi. En effet, l'absence de « grande théorie » qui explique la relation entre identité sociale et motivation au travail laisse le chercheur dans le brouillard, et nous avons dû recenser toutes les recherches en ce termes afin de voir l'image en son intégralité. Additivement à cela, même les travaux recensés dans ce sujet étaient très peu et cela revient au fait que ces recherches avaient pour but de transférer l'identité sociale présente dans les cultures collectivistes vers les cultures individualistes, et non pas d'étudier les apports de l'identité sociale pour la motivation au travail dans les pays collectivistes.

En deuxième lieu, l'un des limites importantes que nous avons fait face est la pandémie du Covid-19. En effet, nous avons essayé d'effectuer la recherche durant l'année 2020 mais la majorité des entreprises assurer seulement le service minimal. De ce fait, la recherche a été effectuer du mois de mars 2021 jusqu'au mois de juillet 2021 et cette période a coïncidé avec la fin de la pandémie du Covid-19 et plusieurs entreprises travaillaient encore par système de groupe ou bien en ligne où très peu d'employés était présents sur site. Cela rendait donc difficile de réunir des échantillons représentatifs et nous nous sommes donc contentés de trois entreprises.

En troisième lieu, une limite méthodologique se présente aussi qui est celle de la temporalité. En effet, la recherche a été effectuer dans un instant « t » et les changements des valeurs des variables étudiés à travers le temps n'a pas été étudié. Il serait donc préférable d'effectuer au futur une étude longitudinale pour voir les changements apporter sur les variables, surtout que lors de la mesure des variables, les employés revenaient tout juste d'une période de confinement qui a duré plus de deux ans à cause la pandémie mentionnée dans le paragraphe précédent.

¹ Haslam, (S.A), op.cit., p.329

Ouvertures de recherche et perspectives futurs :

En conclusion de cette recherche, ce travail nous offre et offre aux autres chercheurs des ouvertures de recherche qui peuvent compléter nos résultats ou bien proposer des prolongements pour ce travail de recherche.

En premier lieu, et comme nous l'avons mentionné dans les limites de recherche, des études longitudinales seraient nécessaires afin de voir les variations des variables et leurs évolutions à travers le temps. En effet, le comportement humain est complexe et dépend de plusieurs variables et des études à travers le temps permettent de savoir quels changements ont pu modifier la valeur de nos variables et par la suite comprendre mieux les concepts étudiés.

En deuxième lieu, notre recherche a été effectuée dans trois entreprises situées à la wilaya de Sidi Bel Abbes et dont deux d'entre elles sont des EPE et la troisième qui est une SPA mais dont les actionnaires majoritaires sont des EPE aussi. Ainsi, des études dans d'autres wilayas et sur des sociétés privées et des multinationales seraient adéquates pour compléter ce travail et voir si les résultats obtenus varient d'une région à une autre ou bien varient selon la culture de l'entreprise et selon le type de gouvernance de cette dernière.

Enfin, notre recherche s'est concentrée beaucoup plus sur la mesure de l'identification sociale de l'employé envers son groupe de travail, mais les groupes de travail en tant qu'entité n'ont pas eu la part qu'ils méritent. De ce fait, d'autres recherches qui étudient les groupes de travail par leur composition, la phase du développement auquel ils se trouvent, leurs caractéristiques et l'existence de menaces d'efficacité, seraient bien placés afin de mieux comprendre les caractéristiques des groupes qui favorisent le développement de l'identification sociale chez l'individu, et à quel moment du cycle de vie du groupe, l'identité sociale atteint son sommet.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- Aktouf, (O) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, édition Les Presses de l'Université du Québec, Québec, 1987.
- Armstrong, (M): *Human Resource Management*, 7^{ème} édition, édition Kogan Page, Londres, 1999.
- Bagram, (J) et autres, édité par Schultz, (H): *Organisational Behaviour- A contemporary South African Perspective*, édition Vanschalk, Pretoria, 2003, p.52
- Belbin, (R.M) : *Beyond the team*, édition Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.
- Biddle, (S.J), Chatzisarantis, (N) et Hagger, (M) : « *Théorie de l'autodétermination dans le domaine du sport et de l'exercice physique* », dans Curry, (F) et Sarrazin, (F) : *Théories de la motivation et pratiques sportives*, Presses Universitaires de France, Paris, 2001, pp.17-55.
- Brooks, (I) : *Organisational Behaviour : Individuals, Groups and Organisation*, 4^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2009.
- Bryman, (A) et Bell, (E): *Business Research Methods*, 3^{ème} édition, édition Oxford University Press, New York, 2011.
- Buchanan, (D.A) et Huczynski, (A.A) : *Organizational Behavior*, 9^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Edinburgh, 2017.
- Carricano, (M) et Poujol, (F) : *Analyse de données avec SPSS*, édition Pearson Education, Paris, 2009.
- Champoux, (J.E) : *Organizational Behavior : Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, 5^{ème} édition, édition Routledge, New York, 2017.
- Chepkilot, (R. K) : *The development of motivational strategies for public sector workers in Kenya*, édition de l'Univeristé de Nelson Mandela Metropolitan, Port Elizabeth, 2005.
- Churchill, (G. A) et Iacobucci, (D): *Marketing research: Methodological*, 9^{ème} édition,., Edition Thomson South, Ohio, 2005.
- Collis, (J) et Hussey, (R) : *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 3^{ème} édition, édition Palgrave MacMillan, New York, 2009.

- Collis, (J) et Hussey, (R): *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 4^{ème} édition, Edition Macmillan International Higher Education, Hampshire, 2014.
- Colquitt, (J.A), Lepine, (J.A), Wesson, (M.J): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 6^{ème} édition, édition McGraw-Hill Education, 2019.
- Cooper, (C.L) & Locke, (E.A) : *Industrial and Organisational Psychology: Linking theory with practice*, édition Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2000.
- Decker, (J.F): *Etre motivé et réussir*, édition d'Organisation, Paris, 1988.
- Delphine, (S. J) : *les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaine*, édition Harmanttan, Paris, 2005.
- Dogor Di Nuzzo, (B) : *Le management de la motivation*, éditions EMS, Paris, 2011.
- Doron, (R), Parot, (F) : *Le Dictionnaire de psychologie*, édition PUF, Paris, 1991.
- Drucker, (P. F) et Maciariello, (J. A): *Management, revised edition*, édition Collins, New York, 2008.
- Fenouillet, (F) : *La motivation*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2012.
- Fincham, (R) et Rhodes, (P) : *Principles of Organisational Behaviour*, 4^{ème} édition, édition Oxford University Press, New York, 2005.
- Forsyth, (D.R) : *Group Dynamics*, 7^{ème} édition, édition Cengage Learning, Boston, 2019.
- Goleman, (C) : *Primal Leadership: The Hidden Driver of Greatness Performances*, édition Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Gordon, (J.R): *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 7^{ème} édition, édition Pearson Education, New Jersey, 2001.
- Graham, (H.T.) et Bennett, (R.): *Human Resources Management*, édition Pearson Education, Essex, 1998.
- Grant, (P.C): *Employee motivation: Principles and practices*, édition Vantage Press, New York, 1984.
- Greenberg, (J) & Baron, (R.A): *Behavior in Organization*, 7^{ème} édition, édition Prentice-Hall, New Jersey, 2000.
- Greenberg, (J): *Behaviour in organisations*, 10^{ème} édition, édition Pearson education Limited, Londres, 2011.
- Greenberg, (J): *Managing Behavior in Organizations*, édition Prentice-Hall, New Jersey, 1996.

- George, (J. M) et Jones, (G. R) : *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 6^{ème} édition, édition Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- Grobler, (P) et autres : *Human resource management in South Africa*, 3^{ème} édition, édition Thomson Learning, Londres, 2006.
- Hagemann, (G): *The motivation manual*, édition Gower Press, Vermont, 2002.
- Hahn, (C) et Macé, (S) : *Méthodes statistiques appliquées au management*, édition Pearson Education France, Paris, 2012.
- Hair, (J.R), Bush, (R.P) et Ortinau, (D.J): *Marketing Research, within a changing information environment*, édition McGraw-Hill, New York, 2003.
- Haslam, (S.A): *Psychology in Organisations: The social identity approach*, 2^{ème} édition, édition SAGE Publications, Londres, 2004.
- Heil, (G), Bennis, (W), & Stephens, (D. C): *Douglas McGregor, revisited: Managing the human side of the enterprise*, édition John Wiley & Sons, New York, 2000.
- Hellriegel, (D), et Slocum Jr, (J.W): *Organizational Behavior*, 13^{ème} édition, édition South Western Publishing, Ohio, 2010.
- Hodgetts, (R.M) et Hegar, (K.W): *Modern Human Relations at Work*, 10^{ème} édition, édition Thompson South-Western, Ohio, 2008.
- Hogg, (M. A) : « *Social identity theory* », dans Burke, (P.J) : *Contemporary Social Psychological Theories*, édition Stanford University Press, Stanford, 2006.
- Hogg, (M. A) : *Social identity and social comparison*, dans *Handbook of social comparison*, édition Springer, Boston, 2000, pp. 401-421.
- Hogg, (M. A) et Van Knippenberg, (D) : « *Social identity and leadership processes in groups* », dans Zanna (M. P) : *Advances in experimental social psychology*, vol. 35, édition Elsevier Academic Press, San Diego, 2003, pp. 1-52
- Katz, (D) et Kahn (R): *The Social Psychology of Organization*, édition Wiley & Sons, New York, 1978.
- Kent, (R): « *Marketing Research Approaches. Methods and Applications in Europe* », édition Thomson Learning, Londres, 2007.
- Kramer, (R): « *Social capital and cooperative behavior in the workplace: a social identity perspective* », dans Thye, (S) et Lawler, (E): *Advances in Group Processes*, vol. 23, édition Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2006.
- Kreitner, (R) et Kinicki, (A): *Organizational Behavior*, 4^{ème} édition, édition Irwin/McGraw Hill, Boston, 1998.

- Kressler, (H.W) : *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, édition Palgrave Macmillan, New York, 2003.
- Kruger, (J) et Rootman, (C): *How do small business managers influence employee satisfaction and commitments?*, édition de l'Université de Nelson Mandela Metropolitan, Port Elizabeth, 2010.
- Lalonde, (R.N) et Cameron, (J.E) : *Behavioral Responses to discrimination : A focus on Action*, dans Zanna, (M.P) et Olson, (J.M): *The Psychology of Prejudice: The Ontario Symposium*, vol. 7, édition Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1994.
- Latham, (G.P) : *Work motivation : History, Theory, Research, and practice*, édition Sage Publications, Londres, 2007.
- Leedy, (P.D) et Ormrod, (J.E): *Practical Research: Planning and Design*, 7^{ème} édition, édition Pearson & Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Levi, (D): *Group dynamics for teams*, 5^{ème} édition, édition Sage Publications, Los Angeles, 2017.
- Levy-Leboyer, (C) : *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- Lopez-Fernandez, (A.M) : *Business Leadership and Market Competitiveness: New Paradigms for Design, Governance, and Performance*, édition Palgrave Macmillan, Zoug, 2019.
- Lorenzi-Cioldi, (F): « *Group status* », dans Oxford Research Encyclopedia of Communication, édition Oxford University Press, Oxford, aout 2017.
- Luthans, (F): *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12^{ème} édition, édition McGraw-Hill, New York, 2011.
- Maugeri, (S) : *Motivation et travail*, in Carré, (P) et autres : « *Traité de psychologie de la motivation* », édition Dunod, Paris, 2009.
- Maugeri, (S) : *Théories de la motivation au travail*, 2^{ème} édition, éditions Dunod, Paris, 2013.
- McGregor, (D) : *The human side of enterprise*, édition du 25^{ème} anniversaire (Publication original en 1960), édition McGraw-Hill, Boston, 1985.
- McShane, (S.L) et Von Glinow, (M.A): *Organizational Behavior*, 8^{ème} édition, édition McGraw-Hill Education, New York, 2018.
- Mills, (J.C), Mills, (H), Braton, (J) et Forshaw, (C): *Organizational Behaviour in a Global Context*, 3^{ème} édition, édition Broadview Press, Peterborough, 2006.

- Mitchell, (T.R) et Daniels, (D) : *Motivation*, dans Handbook of Psychology, vol. 12, édition John Wiley and Sons, New York, 2003.
- Mongeau, (P) : *Réaliser son mémoire ou sa thèse*, édition Presse de l'Université du Québec, Québec, 2008.
- Mugenda, (O. M) et Mugenda, (A.G) : *Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, édition Acts Press, Nairobi, 1999.
- Mullins, (L.J) : *Management And Organizational Behaviour*. 11^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2016.
- N'DA, (P) : « *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines* », Edition L'Harmattan, Paris, 2015.
- Nash, (C) : *A Theory of Human Motivation*, dans Psychological Reviews, vol. 13, 1985.
- Nicolas, (E) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2014.
- Nzuve, (S.N.M): « *Elements of Organizational Behavior* », edition Tech and Pro Associates Publishers, Nairobi, 1999.
- Peretti, (J.M): *Gestion des ressources humaines*, 21^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2016.
- Raynal, (F) et Rieunier, (F): « *Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés* », dans Collection pédagogie, édition ESF Editeur, Paris, 1997.
- Robbins, (S. P), Judge, (T.A) et Beward, (K.E): *Essentials of Organizational Behaviour* (Edition Canadienne), édition Pearson Canada, Ontario, 2016.
- Robbins, (S.P) : *Organisational Behaviour*, 9^{ème} édition, édition Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Robbins, (S.P) et Judge, (T.A): *Essentials of Organization Behavior (Global Edition)*, 14^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2018.
- Russell, (M) et Taylor, (C): *Inside the Black Box: How People Management Impacts on Organisational Performance*, édition CIPD, Londres, 2009.
- Saunders, (M), Lewis, (P) et Thornhill, (A): *Research Methods for Business Students*, 4^{ème} édition, Pearson Education Limited, Harlow, 2007.
- Scandura, (T.A): *Essentials Of Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 2^{ème} édition, édition SAGE Publishing, Californie, 2019.
- Sherlekar, (S.A): *Business Organisation and Management*, édition Limited and Wiley, New York, 2004.

- Sinding, (K) et Waldstrom, (C): *Organisational behaviour*, 5^{ème} édition, édition McGraw-Hill Education, Berkshire, 2014.
- Spears, (R) : « *Group Identities : The Social Identity Perspective* », dans Schwartz, (S.J) et autres : *Handbook of Identity Theory and Research*, édition Springer, New York, 2011.
- Steer, (A) et Porter, (K): *Motivation and Personality*, édition Harper and Row, New York, 2001.
- Tajfel, (H): *Social identity and intergroup relations*, édition Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Thomas (L) et Micheau-thomazeau (S) : *La boîte à outil de la motivation*, édition DUNOD, Paris, 2014.
- Turner, (J.C) et Reynolds, (K.J) : « *Self-Categorization Theory* », dans Van Lange, (P.A.M), Kruglanski, (A.W) et Higgins, (E.T): *The Handbook of Theories of Social Psychology*, vol. 2, édition SAGE Publications, Londres, 2011.
- Turner, (J.C) et Reynolds, (K.J) : « *The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theories, Themes, and Controversies* », dans Brown, (R) et Gaertner, (S.L) : *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes*, édition Blackwell Publishers, Oxford, 2003.
- Turner, (M.E): *Groups at Work: Theory and Research*, édition Routledge, New York, 2012.
- Vroom, (V.H) : *Work and motivation*, édition John Wiley & Sons, New York, 1994.
- Wagner, (J.A) et Hollenbeck, (J.R): *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, édition Routledge, New York, 2014.
- Wegener, (T): *Applied Business Statistics*, 2^{ème} édition, édition Juta, Cape Town, 2007.
- Woolfolk, (A.E): *Educational Psychology*, 13^{ème} édition, édition Pearson Education Limited, Harlow, 2016.

Articles :

- Acharya, (A.S), Prakash, (A), Saxena, (P), et autres: « *Sampling: Why and how of it* », dans Indian Journal of Medical Specialties, vol. 4, n°2, 2013, pp. 330-333.
- Ailon-Souday, (G) et Kunda, (G) : « *The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization* », dans Organization Studies, vol. 24, n°7, 2003, pp. 1073-1096.

- Ajar, (D), Dassa, (C) et Gougeon, (H) : « *L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation.* », dans *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 9, n°1, 1983, pp. 3-21.
- Arnolds, (C) et autres : « *The motivational impact of job security, recognition, monetary incentives and training on the job performance of bluecollar employees* », dans *South African Journal of Labour Relations*, vol.34, n°1, 2010, pp. 86-102.
- Arshad, (S. H) : « *The Role of Motivation in an Efficacious Team Building of Organization* », dans *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol.5, n°10, 2016, pp. 143-158.
- Ayoko, (O. B), Konrad, (A. M) et Boyle, (M. V): « *Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams* », dans *European Management Journal*, vol. 30, n°2, 2012, pp. 156-174.
- Barbuto Jr, (J.E) et Xu, (Y) : « *Sources of motivation, interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: A structural model* », dans *Psychological Reports*, vol. 98, n°1, 2006, pp.03-20.
- Basford, (T. E) et Offermann, (L. R) : « *Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay* », dans *Journal of Management & Organization*, vol.18, n°6, 2012, pp. 807-817.
- Benaïcha, (B) et Hamid, (F) : « *Facteur culturel et pratiques comptables en Algérie* », dans *El-bahith review*, vol. 13, n°13, 2013, pp. 27-38.
- Bonebright, (D. A): « *40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development* », dans *Human Resource Development International*, vol. 13, n°1, 2010, pp. 111-120.
- Bozer, (G) et Jones, (R. J) : « *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review* », dans *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.27, n°3, 2018, pp. 342-361.
- Chang, (J. W), Chow, (R. M), et Woolley, (A. W): « *Effects of inter-group status on the pursuit of intra-group status* », dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 139, 2017, pp. 1-17.
- Cheng, (C) et autres : « *Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses* », dans *Personnel Review*, vol.45, n°6, 2016, pp. 1200-1216.

- Colombini, (C. B) et McBride, (M) : « *“Storming and norming” : Exploring the value of group development models in addressing conflict in communal writing assessment* », dans *Assessing writing*, vol. 17, n°4, 2012, pp.191-207.
- Cornelissen, (J. P), Haslam, (S. A) et Balmer, (J. M) : « *Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products* », dans *British journal of management*, vol. 18, 2007, pp. S1-S16.
- Danacica, (D. E) et Babucea, (A. G) : « *Methodological aspects in using Pearson coefficient in analyzing social and economical phenomena* », dans *European Research Studies*, vol. XI, n°3-4, 2007, pp. 89-97.
- Daoud Mezghani, (I): « *Social Identity and Cooperative Behaviour in Virtual Organisation* », dans *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 2, n°7, 2012, pp. 214-219.
- Davis, (J. L), Love, (T. P) et Fares, (P) : « *Collective social identity: Synthesizing identity theory and social identity theory using digital data* », dans *Social Psychology Quarterly*, vol. 82, n°3, 2019, pp. 254-273.
- Deci, (E.L), Olafsen, (A.H) et Ryan, (R.M): « *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science* », dans *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, 2017, pp. 19-43.
- Delannoy, (A) : « *Identité(s), consommation et adolescence : Proposition d'une échelle de mesure de l'identité sociale de l'adolescente consommatrice* », dans *Questions et Management*, n°14, novembre 2016, pp. 103-119.
- Deschamps, (C) et autres : « *Transformational leadership and change: how leaders influence their followers' motivation through organizational justice* », dans *Journal of Healthcare Management*, vol.61, n°3, 2016, pp. 194-213.
- Dewettinck, (K) et Van Dijk, (H): « *Linking Belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: Exploring the mediating role of fairness* », dans *The International Journal of Human Resource Management*, vol.24, n°4, 2013
- Dubinsky, (A.J), et autres: *Differences in Motivational Perceptions among U.S., Japanese, and Korean Sales Personnel*, dans *Journal of Business*, vol.30, n°2, 1994, pp. 175-185.

- Ehrhart, (M. G) et Naumann, (S. E): « *Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach* », dans *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°6, 2004, pp. 960-974
- Ellemers, (N), De Gilder, (D) et Haslam, (S. A) : « *Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance* », dans *Academy of Management Review*, vol. 29, n°3, 2004, pp. 459-478.
- Evangeline, (E. T) et Ragavan, (V. G) : « *Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement* », dans *Indian Journal of Science and Technology*, vol.9, n°2, 2016, pp. 1-4.
- Fall, (A) : « *Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises* », dans *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol.65, n°4, 2015, pp. 189-203.
- Fernet, (C) et autres : « *Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation* », dans *Work & Stress*, vol.29, n°1, 2015, pp. 11-31.
- Fisher, (M. J) et Marshall, (A. P): « *Understanding descriptive statistics* », dans *Australian critical care*, vol. 22, n°2, 2009, pp. 93-97.
- Gagné, (M) : « *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in seven languages and nine countries* », dans *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, n°2, 2014, pp. 178-196.
- Gephart, (R. P): « *From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal* », dans *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°4, 2004, pp. 454-462.
- Govender, (S) et Parumasur, (S.B) : « *The relationship between employee motivation and job involvement* », dans *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol.13, n°3, 2010, pp. 237-253.
- Graham, (M. E), Murray, (B) et Amuso, (L): « *Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs* », dans *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5, n°1, 2002, pp. 107-145.
- Hackel, (L. M), Zaki, (J) et Van Bavel, (J. J): « *Social identity shapes social valuation: evidence from prosocial behavior and vicarious reward* », dans *Social cognitive and affective neuroscience*, vol.12, n°8, 2017, pp. 1219-1228.

- Haslam, (S. A), Powell, (C) et Turner, (J): « *Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes* », dans *Applied Psychology*, vol. 49, n°3, 2000, pp. 319-339.
- Hatch, (M. J) et Schultz, (M) : « *The dynamics of organizational identity* », dans *Human relations*, vol. 55 n°8, 2002, pp. 989-1018.
- Heo, (M), Kim, (N) et Faith, (M. S): « *Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items* », dans *BMC medical research methodology*, vol. 15, n°1, 2015, pp. 1-9.
- Hofstede, (G): « *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* », dans *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No. 1, Été 1980, pp. 42-63.
- Hogg, (M.A) et Grieve, (P): « *Social identity theory and the crisis of confidence in social psychology: A commentary, and some research on uncertainty reduction* », dans *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 2, n°1, 1999, pp. 79-93.
- Hogg, (M.A) et Reid, (S.A): « *Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms* », dans *Communication Theory*, vol.16, n°1, 2006, pp. 7-30.
- Hornsey, (M. J): « *Social identity theory and self-categorization theory: A historical review* », dans *Social and personality psychology compass*, vol. 2, n°1, 2008, pp. 204-222.
- Jackson, (L.A), Sullivan, (L. A), Harnish, (R) et Hodge, (C. N): « *Achieving positive social identity: Social mobility, social creativity, and permeability of group boundaries* », dans *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.70, n°2, 1996, pp. 241-254.
- Kane, (A.A) : « *Unlocking Knowledge Transfer Potential: Knowledge Demonstrability and Superordinate Social Identity* », dans *Organization Science*, vol. 21, n°3, 2010, pp. 643-660.
- Kanyane, (M.H) et Mabelane, (M.J): « *Performance management and skills capacity in the Government sector* », dans *Journal of Public Administration*, vol.44, n°1, 2009.
- Karanika-Murray, (M), Duncan, (N), Pontes, (H. M) et Griffiths, (M. D) : « *Organizational identification, work engagement, and job satisfaction* », dans *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, n°8, pp. 1019-1033.
- Katzell, (R.A):. « *Work attitudes, motivation, and performance* », dans *American Psychological Association*, vol. 11, n°3, 1980, pp. 409-420.

- Katzenbach, (J. R) et Santamaria, (J. A) : « *Firing up the front line* », dans Harvard Business Review, vol. 77, 1999, pp. 107-119.
- Kazombiaze, (T) et Rippon, (A): « *Analysis on employee motivation at Opuwo Town Council: Namibia* », dans Journal of Sustainable City and Society, vol. 1, n°1, 2014, pp. 11-33.
- Kian (T. S), Yusoff (W. F. W.) et Rajah (S) : « *Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?* », dans European Journal of Business and Social Sciences, vol. 3,n°2, pp. 94-102
- Korte, (R.F) : « *A review of social identity theory with implications for training and development* », dans Journal of European Industrial Training, vol. 31, n°3, 2007, pp. 166-180.
- Lapointe, (É) et Vandenberghe, (C) : « *Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors* », dans Journal of Vocational Behavior, vol. 98, 2017, pp. 98-107.
- Latham, (G.P): « *The Motivational Benefits Of Goal-Setting* », dans The Academy of Management Executive, vol. 18, n°4, 2004.
- Lazaroiu, (G): « *Employee Motivation and Job Performance* », dans Linguistic and Philosophical Investigations, vol.14, 2015, pp. 97-102.
- Lembke, (S) et Wilson, (M) : « *Putting the “Team” into teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice* », dans Human Relations, vol.51, n°7, 1998, pp. 927-944.
- Licata, (L) : « *La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social* », dans Revue électronique de psychologie sociale, n°1, 2007, pp. 19-33.
- Lukasik, (K): « *The Impact of Training on Employees Motivation in SME's Industry* », dans Revue Scientifique de l'Université de Gestion Technologique de Częstochowa, vol. 28, n°1, 2017, pp. 96-109.
- Mael, (F) et Ashforth, (B. E): « *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification* », dans Journal of organizational Behavior, vol. 13, n°2, pp. 103-123.
- Manetje, (O) et Martins, (N): « *The relationship between organisational culture and organizational commitment* », dans Southern African Business Review, vol.13, n°1, 2009, pp. 78-111.

- Moliner, (P) et Vidal, (J) : « Stéréotype de la catégorie et noyau de la représentation sociale », dans *Revue internationale de psychologie sociale*, vol. 16, n°1, 2003, pp. 157-176.
- Morrell, (D.L) : « *Compensation and Benefits review: Employee perceptions and the motivation on non-monetary incentives* », dans SAGE Publications Ltd, vol.43, n°5, 2011, pp. 318-323.
- Morrow, (P.C): *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*, dans *Academy of Management review*, vol. 8, n°3, 1983, pp. 486-500.
- Muir, (J): « *Effective management through delegation* », dans *Work Study*, vol. 44, n°7, 1995, pp.06-07.
- Natvig, (D) et Stark, (N. L) : « *A project team analysis using Tuckman's model of small-group development* », dans *Journal of Nursing Education*, vol. 55, n°12, 2016, pp. 675-681.
- Nda, (M.M) et Fard, (R. Y) : « *The impact of employee training and development on employee productivity* », dans *Global journal of commerce and management perspective*, vol. 2, n°6, 2013, pp. 91-93.
- Nujjoo, (A) et Meyer, (I): « *The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa* », dans *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n°. 2, 2012, pp. 1-10.
- Oliver, (D) et Roos, (J) : « *Créativité et identité organisationnelle* », dans *Revue française de gestion*, vol. 2, 2006, pp. 139-153.
- Paillé, (P) : « *Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait* », dans *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Vol. 56, No 2, 2006, pp. 139-149.
- Parashar, (B. K): « *Significance of Theory Z in Indian Scenario* », dans *International Journal of Management and Social Sciences Research*, vol.5, n°2, 2016, pp. 8-16.
- Perry, (J. L), et autres: « *Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future* », dans *Public Administration Review*, Volume 70, Issue 5, 2010, pp. 681-690.
- Pillai, (R) et Williams, (E. A): « *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance* », dans *Journal of organizational change management*, vol. 17, n°2, 2004, pp. 144-159.

- Pohankova, (A): « *Motivation and decision-making process in managing change within the organization* », dans *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. 4, n°2, 2010, pp.1-9
- Postmes, (T), Tanis, (M) et De Wit (B): « *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach* », dans *Group Processes & Intergroup Relations*, vol.4, n°3, 2001, pp. 227-246.
- Rajhans, (K) : « *Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance* », dans *Interscience Management Review*, vol.2, n°2, 2012, pp. 81-85.
- Ramadanty, (S) et Martinus, (H) : « *Organizational Communication : Communication and Motivation in the Workplace* », dans *Humaniora*, vol.7, n°1, 2016, pp. 77-86.
- Ravasi, (D) et Schultz, (M) : « *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture* », dans *Academy of management journal*, vol. 49, n°3, 2006, pp. 433-458
- Roos, (W) et Van Eeden, (R): « *The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture* », dans *South African Journal of Industrial Psychology*, vol.34, n°1, 2008, pp. 54-63.
- Ryan, (R.M) et Deci, (E.L) : « *Self Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being* », dans *American Psychologist*, vol. 55, n°1, 2000, pp.68-78.
- Salas, (E), et autres: « *Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide*, dans *Human Resource Management*, vol.54, n°4, 2015, pp. 599-622.
- Scott, (C.R): « *Communication and Social Identity Theory: Existing and Potential Connections in Organizational Identification Research* », dans *Communication Studies*, vol.58, n°2, 2007, pp. 123-138.
- Senol, (F) : « *The effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel businesses* », dans *Journal of Economic and Social Studies*, vol.1, n°2, 2011, pp. 33-67.
- Shahzadi, (I), Javed, (A), Pirzada, (S.S), Nasreen, (S) et Khanam, (F): « *Impact of employee motivation on employee performance* », dans *European Journal of Business and Management*, vol. 6, n°23, pp. 159-166.
- Singh, (H) : « *Impact of motivation on employee performance* », dans *ERPA International Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 2, no. 7, Juillet 2016, pp. 22-30.

- Sokro, (E) : « *Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance* », dans *Problems of Management in the 21st Century*, vol.3, n°3, 2012, pp. 106-119
- Souchet, (L) et autres : « *Influence sociale selon le statut numérique et l'appartenance sociale de la source : auto-catégorisation et élaboration du conflit* », dans *Revue internationale de psychologie sociale*, vol.19, n°3, 2006, pp. 35-67.
- Steers, (R. M), Mowday, (R. T), Shapiro, (D. L): « *The future of work motivation theory* », dans *Academy of Management Review*, vol.29, n°3, 2004, pp. 379-387.
- Stiehl, (S. K) et autres : « *The role of motivation to lead for leadership training effectiveness* », dans *International Journal of Training and Development*, vol.19, n°2, 2015, pp. 81-97.
- Stouten, (J), Rousseau, (D.M) et De Cremer, (D) : « *Successful Organizational Change : Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures* », dans *Academy of Management Studies*, vol. 12, n°2, 2018, pp.752-788.
- Stroh, (E.C): « *Personnel motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance* », dans *Politeia*, vol.20, n°2, 2001, pp. 59-74.
- Thayer, (A.L), Wildman, (J.L), et Salas, (E) : « *I-O psychology: We have the evidence; we just don't use it (or care to)* », dans *Industrial and Organizational Psychology*, vol.4, n°1, 2011, pp. 32-35.
- Turner, (J. C) et autres: « *Self and collective: Cognition and social context* », dans *Personality and social psychology bulletin*, vol.20, n°5, 1994, pp. 1-25.
- Van Knippenberg, (D) : « *Work motivation and performance: A social identity perspective* », dans *Applied psychology*, vol. 49, n°3, 2000, pp. 357-371.
- Van Knippenberg, (D) et Hogg, (M. A) : « *A social identity model of leadership effectiveness in organizations* », dans *Research in organizational behavior*, vol.25, 2003, pp. 243-295.
- Van Knippenberg, (D) et Schippers, (M. C) : « *Work group diversity* », dans *The Annual Review of Psychology*, vol. 58, 2007, pp. 515-541.
- Vermeulen, (L): « *Appraising the e-readiness of online learning facilitators: Key human factors* », dans *Koers*, vol. 73, n°4, 2008, pp. 793-813.
- Wheelan, (S. A): « *Group size, group development, and group productivity* », dans *Small group research*, vol. 40, n°2, 2009, pp. 247-262.

- Wolor, (C.W), Supriyat, (Y) et Purwana, (D) : « *Effect of Organizational Justice, Conflict Management, Compensation, Work Stress, Work Motivation on Employee Performance Sales People* », dans *Humanities and Social Sciences Reviews*, vol. 7, n°4, 2019, p.1278
- Zhao, (X. R) et autres: « *Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction* », dans *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol.27, 2016, pp. 27-38.

Dictionnaires :

- « Dictionnaire Le Robert », Dictionnaire quotidien, Paris, 1996.
- « Grand dictionnaire de la psychologie », « Collection grands dictionnaires », édition Larousse, Paris, 1999.

Manifestations scientifiques :

- Da Silva, (J.R.G): « *La relation entre l'identité organisationnelle et les identités des individus dans des contextes de changement : les cas de cinq organisations brésiliennes* », XVIIIème conférence de l'AIMS, 2009.
- Lewis, (T): « *A critique of the social identity approach to work motivation* », The eighth international conference on hrd research and practice across europe, 27 - 29 juin, 2007.
- Roussel, (P) : *La motivation au travail - Concept et théories*, Notes du LIRHE, n°326, octobre, 2000.
- Savoie-Zajc, (L) : « *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ?* », dans Guillemette, (F) et Baribeau, (C) : *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure*, Collection hors-série « Les actes », Actes du colloque de l'association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Montréal, 2006.

Rapports :

- Robinson, (D), Perryman, (S) et Hayday, (S): « *The Drivers of Employee Engagement* », Institute for Employment Studies, Rapport 408, 2004.

Web graphie :

- Autin, (F) : *La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner*, dans *Préjugés & Stéréotypes*, Université de Poitiers, 2010. Récupéré le 30/07/2019 de <http://www.prejuges-stereotypes.net/espaceDocumentaire/autinIdentiteSociale.pdf>

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784> (Consulté le 31/10/2018 à 10h17)
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/satisfaction/71085> (consulté le 05/11/2018 à 15:19)
- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/implication> (consulté le 09/11/2018 à 22 :39)
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/groupe/38423> (Consulté le 02/07/2019 à 13h02)
- <https://www.cnrtl.fr/definition/groupe> (Consulté le 02/07/2019 à 13h04)
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421> (Consulté le 23/07/2019 à 00h27)
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/identit%C3%A9/41420> (Consulté le 30/07/2019 à 12h18)
- <https://www.britannica.com/topic/social-identity-theory> (Publié le 04 janvier 2019) (Consulté le 28 aout 2019 à 11h04)
- <https://plato.stanford.edu/entries/epistemology/> (Rédigé le 14 décembre 2005) (Consulter le 11 aout 2021)
- <https://www.britannica.com/topic/epistemology/A-priori-and-a-posteriori-knowledge> (Rédigé le 11 février 2021) (Consulter le 11 aout 2021)
- https://www.enie.dz/?page_id=62 (Consulté le 30/06/2021)
- <https://www.setram.dz/site/fr/setram> (Consulté le 13/08/2021 à 22h49)
- <http://sampo-algerie.com/presentation/> (Consulté le 30/06/2021 à 20h12)

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire

Cher(e) monsieur /madame,

Dans le cadre de notre travail de recherche qui consiste en l'élaboration d'une thèse scientifique pour l'obtention d'un Doctorat 3ème cycle en science de gestion, spécialité management et stratégies des entreprises à l'Université d'Oran 2, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses dont le sujet porte sur :

« Le rôle de l'identité sociale des groupes de travail dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne »

Par ailleurs, ce questionnaire est **anonyme**, nous vous assurerons que toute information transmise sera **confidentielle** et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

L'intéressé : **MADANI Bachir Oussama**

N.B : Cochez devant la cage de la réponse qui vous convient le mieux.

Partie 1 :

+ Vous êtes du genre :

- Masculin
- Féminin

+ Votre âge est :

- Entre 18 et 25 ans
- Entre 26 et 35 ans
- Entre 36 et 45 ans
- Entre 46 et 55 ans
- Entre 56 et 65 ans

+ Votre niveau académique est :

- Universitaire
- Secondaire
- Moyen
- Primaire
- Autre (Précisez) :

+ Votre catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre Supérieure
- Cadre
- Employé
- Exécutant

+ Vous travaillez chez votre entreprise depuis :

- Moins d'un an
- Entre 1 an et 5 ans
- Entre 5 ans et 10 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

+ Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

- Par choix
- Par nécessité

+ Préférez-vous travailler en groupe ou bien individuellement ?

- En groupe
- Individuellement

+ Quel est le type de groupes de travail auxquels vous faites partie ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Groupe fonctionnel (Département, service, division, section, unité de travail)
- Groupe temporaire (Comité, Equipe de projet, groupe de mission)
- Groupe d'amitié

Partie 2 :

✚ En utilisant l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des éléments suivants correspond aux raisons pour lesquelles vous êtes actuellement impliqué dans votre travail :

Raisons	Pas du tout	Peu	Modérément	Fortement	Totalement
• Pour obtenir l'approbation des autres (par exemple, superviseur, collègues, famille, clients ...).					
• Parce que ce que je fais dans mon travail est passionnant.					
• Parce que mettre des efforts dans ce travail correspond à mes valeurs personnelles.					
• Parce que les autres me respecteront davantage (par exemple, superviseur, collègues, famille, clients...).					
• Parce que je m'amuse à faire mon travail.					
• Parce que je dois me prouver que je peux.					
• Parce que d'autres m'offrent une plus grande sécurité d'emploi si je mets suffisamment d'efforts dans mon travail (par exemple, employeur, superviseur ...).					
• Parce que s'investir dans ce travail a pour moi une signification personnelle.					
• Parce que je risque de perdre mon travail si je n'y mets pas assez d'efforts.					

Raisons	Pas du tout	Peu	Modérément	Fortement	Totalement
• Parce que sinon j'aurai honte de moi.					
• Parce que le travail que je fais est intéressant.					
• Parce que sinon je vais me sentir mal dans ma peau.					
• Parce que je considère personnellement qu'il est important de mettre des efforts dans ce travail.					
• Pour éviter d'être critiqué par les autres (par exemple, superviseur, collègues, famille, clients ...).					
• Parce que les autres ne me récompenseront financièrement que si je mets suffisamment d'efforts dans mon travail (par exemple, employeur, superviseur ...).					
• Parce que ça me rend fier de moi.					


✚ À l'aide de l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec le fait que ces pratiques vous motiveront à fournir plus d'efforts dans votre travail :

Pratiques	Pas du tout d'accord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
• Offrir des occasions pour se socialiser avec les collègues					
• Fournir la transparence et la clarté dans la communication					
• Gestion efficace du changement (introduction de changements systématiques)					
• Fournir les outils et l'équipement de travail adéquats					
• Assurer un avancement de carrière équitable et juste (opportunités de promotion)					
• Former les managers aux stratégies de motivation					
• L'écoute des employés par la direction					
• Fournir des salaires adéquats					
• Assurer un paiement équitable et juste des salaires					
• Travail en groupe					
• Avoir des objectifs de travail SMART (Spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement défini).					
• Rapidité dans la transmission de l'information					
• Offrir des programmes de mentorat et de coaching					
• Établir une organisation apprenante qui favorise l'apprentissage					

Pratiques	Pas du tout d'accord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
• Avoir une culture organisationnelle basée sur la récompense et la reconnaissance des efforts					
• Avoir des valeurs communes chez les employés					
• Développement des relations interpersonnels solide entre les employés					
• Le management par objectifs (MBO)					
• Supervision des bonnes relations entre les employés par les managers					
• Élargissement des emplois (Plus de tache dans le même niveau)					
• Assurer des opportunités de formation et de développement équitables et justes					
• Développement des relations interpersonnels solide entre les employés et les managers					
• Système de communication efficace dans l'organisation					
• Déléguer le travail et l'autorité aux travailleurs					
• Avoir une vision à long terme au sein de l'organisation					
• Impliquer les employés dans la prise de décisions					
• Fournir une autonomie au travailleurs					
• Enrichissement des emplois (L'ajout de taches nouvelles et plus difficile qui mettent le travailleur au défi)					
• Avoir un leader qui partage les valeurs du groupe et que les employés peuvent s'identifier à lui.					
• Choix des leaders par le groupe et non pas la direction					
• Récompensez les performances supérieures					

Pratiques	Pas du tout d'accord	En désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
• Fournir des espaces de travail agréables (aménagement de l'espace de travail, cantines, espaces verts, espaces de détente...etc)					
• Impliquer les employés dans la définition d'objectifs					
• Offrir des avantages annexes du travail (Œuvre sociales, logement de fonction, évènements culturels associatifs etc.).					
• Offrir des opportunités de socialisation avec la direction					
• Formation des travailleurs					
• Reconnaître les bonnes performances					
• Offrir des programmes de développement de carrière.					
• Avoir des rites propres à l'organisation (Code vestimentaire, Vocabulaire utilisé en interne, rites d'intégration...etc)					
• Horaire de travail flexible (travail à domicile ou horaires flexibles)					
• Fournir un environnement de travail propre					
• Établir une procédure équitable de règlement des griefs et des plaintes					
• Assurer la protection contre les éventuels accidents de travail					
• Assurer la sécurité de l'emploi					
• Assurer une reconnaissance et une récompense équitables et justes des performances					
• Rotation des emplois (Permettre aux employé de se déplacer dans divers tâches, fonctions et département)					

Partie 3 :

-  En utilisant l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer pour chacun des critères suivants si vous êtes d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :

Affirmations	Pas du tout d'accord	Un peu en désaccord	Neutre	Un peu d'accord	Tout à fait d'accord
<ul style="list-style-type: none">• Quand quelqu'un critique mon groupe de travail, cela ressemble à une insulte personnelle.					
<ul style="list-style-type: none">• Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de mon groupe de travail.					
<ul style="list-style-type: none">• Quand je parle de mon groupe de travail, je dis généralement « nous » plutôt que « ils »					
<ul style="list-style-type: none">• Les succès de mon groupe de travail sont mes succès.					
<ul style="list-style-type: none">• Quand quelqu'un fait l'éloge de mon groupe de travail, cela ressemble à un compliment personnel					
<ul style="list-style-type: none">• Si une histoire qui circule dans l'organisation ou dehors critiquait mon groupe de travail, je me sentirais gêné.					

Merci pour votre temps et vos réponses

Annexe 2 : Questionnaire (Version Arabe)

استبيان

سيدي العزيز / سيدتي،

في إطار عملنا البحثي الذي يهدف إلى صياغة أطروحة علمية للحصول على دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير اختصاص إدارة الأعمال واستراتيجيات المؤسسات في جامعة وهران 2، نتمنى مساعدتكم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة الموضوع التالي:

"دور الهوية الجماعية لمجموعات العمل في بناء الاستراتيجيات التحفيزية داخل المؤسسة الجزائرية"

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لا يتطلب إدخال الاسم من أجل الحفاظ على خصوصية المجيبين، و نؤكد لكم أن أي إجابة ستكون سرية وأن استخدامها علمي وتعليمي بحت.

الباحث: مداني بشير أسامة

الجزء الأول:

أنتم تعملون لدى مؤسستكم منذ:

- أقل من سنة
- بين سنة و 5 سنوات
- بين 6 و 10 سنوات
- بين 11 و 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

هل تقومون بهذا العمل للضرورة أم لأنه اختياريكم؟

- لأنه اختياري
- للضرورة

هل تفضلون العمل بمفردكم أم مع مجموعة؟

- أفضل العمل بمفرد
- أفضل العمل مع مجموعة

ما هي أنواع مجموعات العمل التي تنتمون إليها؟ (يمكنكم اختيار العديد من الإجابات)

- مجموعات متعلقة بالوظيفية (القسم ، وحدة العمل)
- مجموعات مؤقتة متعلقة بمهمة (لجنة، فريق المشروع، فريق مهمة)
- مجموعات صداقة

هل أنت :

- ذكر
- أنثى

ما هي فننك العمرية؟

- بين 18 و 25 سنة
- بين 26 و 35 سنة
- بين 36 و 45 سنة
- بين 46 و 55 سنة
- بين 56 و 65 سنة

مستواكم الدراسي هو :

- جامعي
- ثانوي
- متوسط
- ابتدائي
- مستوى آخر غير مذكور (الرجاء تحديد المستوى):

فننكم المهنية هي:

- إطار سامي
- إطار
- موظف
- عامل

الجزء الثاني:

✚ باستخدام المقياس أدناه، يرجى تحديد درجة الأهمية لكل سبب من الأسباب التالية التي تجعلك ترغب في بذل جهد في وظيفتك الحالية:

أهمية قوية جدا	أهمية قوية	أهمية متوسطة	أهمية قليلة	غير مهم إطلاقاً	الأسباب
					• للحصول على استحسان الآخرين (مثل المشرف ، الزملاء ، الأسرة ، العملاء ...).
					• لأن ما أفعله في عملي مثير للشغف.
					• لأن بذل الجهد في هذا العمل يتوافق مع قيمي الشخصية.
					• لأن الآخرين سيحترموني أكثر (مثل المشرف ، الزملاء ، العائلة ، العملاء ...).
					• لأنني أستمتع بعملي.
					• لأن علي أن أثبت لنفسي أنني أستطيع.
					• لأن الآخرين يقدمون لي المزيد من الأمان الوظيفي إذا بذلت جهداً كافياً في وظيفتي (مثل صاحب العمل ، المشرف ...).
					• لأن الانخراط في هذا العمل له معنى شخصي بالنسبة لي.
					• لأنني أخاطر بفقدان وظيفتي إذا لم أبذل جهداً كافياً في ذلك.
					• لأنني سأخجل من نفسي اذا لم اقم بعملي على اكمل وجه.
					• لأن العمل الذي أقوم به مثير للاهتمام.

أهمية قوية جدا	أهمية قوية	أهمية متوسطة	أهمية قليلة	غير مهم إطلاقاً	الأسباب
					• لأنه بخلاف ذلك سأشعر بالسوء تجاه نفسي.
					• لأنني شخصياً أعتبر أنه من المهم بذل الجهد في هذا العمل.
					• لتجنب التعرض للانتقاد من قبل الآخرين (مثل المشرف ، الزملاء ، الأسرة ، العملاء ...).
					• لأن الآخرين لن يكافئوني ماليًا إلا إذا بذلت جهدًا كافيًا في وظيفتي (مثل صاحب العمل ، المشرف ...).
					• لأن هذا العمل يجعلني فخوراً بنفسي.

✚ باستخدام المقياس أدناه، يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك أو عدم موافقتك على أن هذه الممارسات ستحفزك لبذل المزيد من الجهد في عملك:

موافق تماما	موافق قليلا	محايد	غير موافق قليلا	غير موافق تماما	الممارسات
					• توفير فرص للتواصل الاجتماعي مع الزملاء في العمل
					• توفير الشفافية والوضوح في إيصال مختلف المعلومات المتعلقة بالعمل
					• إدارة فعالة للتغيير في المؤسسة (إحداث تغييرات دورية عوض تغييرات جذرية)
					• توفير الأدوات ومعدات العمل المناسبة
					• ضمان الترقية الوظيفية المنصفة والعادلة
					• تدريب المدراء على استراتيجيات التحفيز
					• الاستماع إلى الموظفين من قبل الإدارة
					• توفير رواتب مناسبة و محترمة
					• ضمان الدفع العادل والمنصف للأجور
					• العمل في فريق
					• الحصول على أهداف عمل SMART (محددة وقابلة للقياس ومقبولة وواقعية ومحددة زمنياً).
					• السرعة في نقل المعلومات
					• تقديم برامج التوجيه والتدريب
					• جعل المؤسسة تشجع التعلم و تطوير المعرفة

موافق تماما	موافق قليلا	محايد	غير موافق قليلا	غير موافق تماما	الممارسات
					• أن يكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على المكافأة وتقدير الجهود
					• أن يكون للموظفين قيم و مبادئ مشتركة بينهم
					• تطوير علاقات شخصية قوية بين الموظفين
					• الإدارة بالأهداف (Management By Objectives)
					• إشراف المديرين على العلاقات الجيدة بين الموظفين
					• توسيع الوظائف (المزيد من المهام في نفس المستوى)
					• ضمان فرص تدريب وتطوير منصفة وعادلة
					• تطوير علاقات شخصية قوية بين الموظفين والمديرين
					• وضع نظام اتصال داخلي فعال في المؤسسة
					• تفويض العمل والسلطة للعمال
					• التوفر على رؤية طويلة المدى داخل المؤسسة
					• إشراك الموظفين في صنع القرار
					• توفير الاستقلالية للعمال
					• الإثراء الوظيفي (إضافة مهام جديدة وأكثر صعوبة تتحدى العامل)
					• التوفر على قائد يشارك قيم المجموعة و الذي يرى الموظفين أنفسهم فيه
					• اختيار قائد فريق العمل من طرف أعضاء الفريق وليس الإدارة
					• مكافأة العمال ذوي الأداء المتفوق

موافق تماما	موافق قليلا	محايد	غير موافق قليلا	غير موافق تماما	الممارسات
					<ul style="list-style-type: none"> • توفير مساحات عمل ممتعة (تهيئة مساحة العمل مع توفير المطاعم والمساحات الخضراء ومناطق الاسترخاء ، وما إلى ذلك) • إشراك الموظفين في تحديد أهداف المؤسسة
					<ul style="list-style-type: none"> • تقديم فوائد إضافية للعمال (توفير الخدمات الاجتماعية مثل السكن للعمال، طب العمل، دار حضانة لأطفال العمال، مخيمات للعطل.. إلخ). • توفير فرص للتواصل الاجتماعي مع الإدارة
					<ul style="list-style-type: none"> • تكوين العمال في مجالهم • الاعتراف بمجهودات العمال و أدائهم الجيد من قبل الإدارة
					<ul style="list-style-type: none"> • تقديم برامج التطوير الوظيفي (تحديد متطلبات الترقيات و الحرص على تنفيذها بعدل)
					<ul style="list-style-type: none"> • التوفر على عادات خاصة بالمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى (قواعد اللباس ، والمفردات المستخدمة داخليًا ، وعادات ادماج الموظفين الجدد... وما إلى ذلك) • العمل من المنزل أو ساعات عمل مرنة
					<ul style="list-style-type: none"> • توفير بيئة عمل نظيفة
					<ul style="list-style-type: none"> • وضع إجراءات عادلة لحل التظلمات والشكاوى
					<ul style="list-style-type: none"> • ضمان السلامة في العمل (حماية العاملين من الحوادث المحتملة)
					<ul style="list-style-type: none"> • ضمان الأمن الوظيفي (ضمان استمرارية العمل في نفس الشركة)
					<ul style="list-style-type: none"> • ضمان الاعتراف المنصف والعادل والمكافأة على الأداء
					<ul style="list-style-type: none"> • التناوب الوظيفي (السماح للموظفين بالتنقل عبر مختلف المهام والوظائف والأقسام)

الجزء الثالث:

باستخدام المقياس أدناه، يرجى الإشارة إلى كل معيار من المعايير التالية سواء كنت توافق أو لا توافق على العبارات التالية:

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق قليلاً	محايد	موافق قليلاً	موافق تماماً
• عندما ينتقد شخص ما مجموعة العمل الخاصة بي، يبدو الأمر كإهانة شخصية.					
• أنا مهتم جداً بما يعتقد الآخرون حول مجموعة العمل الخاصة بي.					
• عندما أتحدث عن مجموعة العمل الخاصة بي، عادةً ما أقول "نحن" بدلاً من "هم".					
• إن نجاحات مجموعة العمل الخاصة بي هي نجاحاتي.					
• عندما يمدح شخص ما مجموعة العمل الخاصة بي، فإن ذلك يبدو بمثابة مجاملة شخصية					
• إذا سمعت قصة (تنتقد مجموعة العمل الخاصة بي) متداولة داخل المؤسسة أو خارجها، فسأشعر بالخجل.					

شكراً لكم على وقتكم و على إجاباتكم

Table des matières

Table des matières

Page

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : La motivation au travail.....	08
Section 01 : Cadre conceptuel	09
1.1. Perspectives historiques de la motivation au travail_	09
1.2. Définition de la motivation	11
1.2.1. Définitions générales.....	11
1.2.2. Définitions de littérature.....	12
1.2.3. Définitions du point de vue managériale	13
1.3. Termes proches de la motivation.....	14
1.3.1. Satisfaction et motivation.....	14
1.3.2. Implication et motivation.....	15
1.4. L'importance de la motivation des employés.....	16
Section 02 : Les théories de la motivation au travail	19
2.1. Les théories de contenu de la motivation.....	19
2.1.1. La théorie des besoins de Maslow.....	19
2.1.2. La théorie ERG d'Alderfer.....	22
2.1.3. La théorie bifactorielle d'Herzberg.....	22
2.1.4. La théorie X-Y de Mac Gregor.....	24
2.1.5. La théorie des besoins d'accomplissement de McClelland.....	25
2.2. Les théories de processus.....	27
2.2.1. La théorie de fixation des objectifs de Locke.....	27
2.2.2. La théorie d'équité d'Adams.....	28
2.2.3. La théorie des attentes de Vroom (VIE).....	29
2.2.4. La théorie du conditionnement opérant de Skinner.....	30
2.2.5. La théorie de l'auto-détermination de Déci et Ryan.....	31
2.3. Limites des théories de motivation au travail traditionnelles.....	34
2.3.1. Les limites culturelles.....	35
2.3.2. Les limites de l'approche individuelle.....	35
2.3.2.1. Les limites du cadre sociale.....	36
2.3.2.2. Les limites du cadre organisationnelle.....	36
Conclusion du premier chapitre.....	38

Chapitre 02 : L'identité sociale des groupes de travail.....39

Section 01 : Les groupes de travail40

1.1. Définition du groupe.....	40
1.2. La dynamique du groupe.....	41
1.2.1. Les types de groupes au sein de l'organisation.....	41
1.2.1.1. Les groupes formels.....	42
1.2.1.2. Les groupes informels.....	42
1.2.2. Les caractéristiques du groupe.....	42
1.2.3. Les rôles.....	43
1.2.3.1.1. Les types de rôles dans le groupe.....	43
1.2.3.1.2. Les normes.....	44
1.2.3.1.3. Le statut.....	45
1.2.3.1.4. La taille.....	46
1.2.3.1.5. La cohésion.....	47
1.2.3.1.6. La diversité.....	48
1.2.4. Les étapes du développement du groupe.....	49
1.2.4.1. Etape 1 : La formation du groupe.....	50
1.2.4.2. Etape 2 : Les tensions.....	50
1.2.4.3. Etape 3 : La normalisation.....	51
1.2.4.4. Etape 4 : L'exécution.....	51
1.2.4.5. Etape 5 : La dissolution.....	52
1.3. L'importance du travail en groupe.....	52
1.3.1. La facilitation des tâches.....	53
1.3.2. La facilitation de plusieurs besoins.....	53
1.3.3. Source de motivation.....	53
1.3.4. Prise de décision efficace.....	54
1.3.5. L'innovation et les idées créatives.....	54
1.4. Les menaces de l'efficacité du groupe.....	54
1.5. La différence entre les groupes de travail et les équipes de travail.....	55

Section 02 : L'identité sociale58

2.1. Définitions.....	58
2.1.1. L'identité.....	58
2.1.2. L'identité sociale.....	59
2.1.3. L'identité organisationnelle.....	59
2.2. La théorie de l'identité sociale.....	60
2.2.1. Historique des recherches sur l'identité sociale.....	60
2.2.2. Contenu de la théorie.....	61
2.2.2.1. Le continuum Interpersonnel-Inter groupe.....	62
2.2.2.2. Le continuum du système de croyance des relations entre les groupes.....	63
2.2.2.3. Les processus cognitifs de l'identification sociale.....	65
2.2.2.3.1. La catégorisation sociale.....	65
2.2.2.3.2. L'identification sociale.....	66
2.2.2.3.3. La comparaison sociale.....	66
2.2.2.4. Les stratégies de changement sociale.....	67
2.2.2.4.1. La mobilité sociale.....	68
2.2.2.4.2. La créativité sociale.....	68

2.2.2.4.3. La compétition sociale.....	69
2.3. La théorie de l’auto-catégorisation.....	70
2.3.1. Les principes fondamentaux de la théorie.....	70
2.3.1.1. Organisation hiérarchique des catégories.....	70
2.3.1.2. Dépersonnalisation.....	71
2.3.1.3. Déterminants de la catégorisation.....	71
2.3.1.3.1. Accessibilité cognitive.....	72
2.3.1.3.2. Adéquation avec la réalité.....	72
Conclusion du deuxième chapitre.....	74

Chapitre 03 : Les stratégies motivationnelles et l’identité sociale.....75

Section 01 : Les stratégies motivationnelles76

1.1. La motivation par l’environnement du travail.....	76
1.2. La motivation par la conception des emplois.....	78
1.3. La motivation par la reconnaissance et les récompenses.....	80
1.3.1. La reconnaissance.....	81
1.3.2. Les incitations monétaires.....	81
1.3.3. La rémunération.....	82
1.4. La motivation par la communication interne.....	83
1.5. La motivation par l’implication des employés.....	84
1.5.1. Participation à la prise de décision.....	84
1.5.2. Participation à la définition des objectifs.....	85
1.5.3. Délégation du travail.....	86
1.6. La motivation par les relations humaines.....	86
1.7. La motivation par les culture organisationnelle.....	87
1.8. La motivation par le management.....	89
1.8.1. Le leadership transformationnel.....	89
1.8.2. Le management par objectifs.....	91
1.8.3. La gestion efficace du changement.....	92
1.8.4. La gestion des conflits.....	93
1.9. La motivation par la justice organisationnelle.....	93
1.10. La motivation par la formation et l’apprentissage.....	94
1.10.1. La formation et le développement des employés	94
1.10.2. Le mentorat et le coaching.....	95
1.11. Synthèse des stratégies motivationnelles.....	96

Section 02 : L’influence de l’identité sociale sur la motivation au travail et le stratégies motivationnelles100

2.1. L’influence de l’identité sociale sur la motivation au travail.....	100
2.1.1. La motivation comme fonction de l’identité sociale.....	100
2.1.2. L’identité sociale et la définition des besoins.....	102
2.1.3. L’identité sociale et la définition des motivations.....	103
2.2. L’influence de l’identité sociale sur les stratégies motivationnelles.....	105
2.2.1. L’identité sociale et le leadership.....	105
2.2.2. L’identité sociale et la communication.....	107
2.2.3. L’identité sociale et les récompenses.....	109
2.2.4. L’identité sociale et les relations humaines.....	110
2.2.5. L’identité sociale et l’implication au travail.....	111
2.2.6. L’identité sociale et la culture organisationnelle.....	112

2.2.7. L'identité sociale et l'apprentissage.....	113
Conclusion du troisième chapitre.....	116

Chapitre 04 : Cadre empirique de la recherche sur la relation entre identité sociale et stratégies motivationnelles117

Section 01 : Le cadre et postulat méthodologique.....118

1.1. Conception de la recherche.....	118
1.2. Epistémologie.....	121
1.3. Approche de la recherche.....	121
1.4. Les méthodes de collecte des données.....	122
1.5. Constitution de l'échantillon.....	123
1.5.1. Méthode d'échantillonnage.....	124
1.5.2. Population mère (Présentation des entreprises d'accueil).....	124
1.5.3. Composition de l'échantillon.....	127
1.6. Instrument de collecte des données.....	128
1.6.1. Choix de l'instrument de collecte des données.....	128
1.6.2. Construction du questionnaire.....	129
1.6.3. Validité et fiabilité de l'instrument de collecte des données.....	130
1.6.4. Distribution de l'instrument de collecte des données.....	133
1.7. Traitement des réponses.....	133
1.7.1. L'analyse descriptive.....	134
1.7.1.1. Tri à plat.....	134
1.7.1.2. Tris croisés.....	135
1.7.2. L'analyse de régression.....	135

Section 02 : Présentation et analyse des résultats de la recherche empirique138

2.1. Statistiques descriptives.....	138
2.1.1. Tri à plat.....	138
2.1.1.1. Statistiques démographiques.....	138
2.1.1.1.1. Répartition de l'échantillon selon le genre.....	139
2.1.1.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	139
2.1.1.1.3. Répartition de l'échantillon selon niveau d'étude.....	140
2.1.1.1.4. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	141
2.1.1.1.5. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	141
2.1.1.1.6. Répartition de l'échantillon selon le choix de la profession.....	142
2.1.1.1.7. Répartition de l'échantillon selon l'entreprise d'appartenance des répondants.....	143
2.1.1.2. L'échelle de mesure des motivations au travail.....	144
2.1.1.2.1. La motivation intrinsèque.....	144
2.1.1.2.2. La motivation identifiée.....	144
2.1.1.2.3. La motivation introjectée.....	145
2.1.1.2.4. La motivation extrinsèque-matérielle.....	146
2.1.1.2.5. La motivation extrinsèque-sociale.....	146
2.1.1.3. La mesure du degré motivationnel des stratégies motivationnelles.....	147
2.1.1.3.1. Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'environnement de travail physique.....	147

2.1.1.3.2.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'environnement de travail social.....	148
2.1.1.3.3.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'environnement de travail psychologique.....	149
2.1.1.3.4.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la conception des emplois.....	149
2.1.1.3.5.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la reconnaissance et les récompenses.....	150
2.1.1.3.6.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la communication interne.....	151
2.1.1.3.7.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par l'implication des employés.....	152
2.1.1.3.8.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par les relations humaines.....	153
2.1.1.3.9.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la culture organisationnelle.....	154
2.1.1.3.10.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par les techniques de management.....	155
2.1.1.3.11.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la justice organisationnelle.....	156
2.1.1.3.12.	Le degré de motivation de la stratégie de motivation par la formation et l'apprentissage.....	157
2.1.1.4.	Les groupes de travail et l'identité sociale.....	157
2.1.1.4.1.	Les préférences des employés concernant le travail en groupe...	157
2.1.1.4.2.	Les types des groupes d'appartenance des employés.....	158
2.1.1.4.3.	L'identification sociale aux groupes de travail.....	158
2.1.2.	Les tris-croisés.....	160
2.1.2.1.	Les tris-croisés entre les motivations au travail et les entreprises d'appartenance des employés	160
2.1.2.2.	Les tris-croisés entre le degré de motivation des stratégies motivationnelles et les entreprises d'appartenance des employés.....	161
2.1.2.3.	Les tris-croisés entre l'identification social aux groupes de travail et les entreprises d'appartenance des employés	163
2.1.2.4.	Les tris-croisés entre l'identification social aux groupes de travail et les différents types de groupes d'appartenance des employés	164
2.2.	L'analyse de régression linéaire.....	165
2.2.1.	La relation entre l'identité sociale et les différents types de motivation au travail	165
2.2.1.1.	Vérification des sous-hypothèses.....	165
2.2.1.1.1.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H1a</i>	165
2.2.1.1.2.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H1b</i>	166
2.2.1.1.3.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H1c</i>	166
2.2.1.1.4.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H1d</i>	166
2.2.1.1.5.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H1e</i>	167
2.2.1.2.	Vérification des l'hypothèse H_1	167
2.2.2.	La relation entre l'identité sociale et les stratégies motivationnelles.....	169
2.2.2.1.	Vérification des sous-hypothèses.....	170
2.2.2.1.1.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H2a</i>	170
2.2.2.1.2.	Vérification de la sous-hypothèse <i>H2b</i>	170

2.2.2.1.3.	Vérification de la sous-hypothèse $H2c$	171
2.2.2.1.4.	Vérification de la sous-hypothèse $H2d$	171
2.2.2.1.5.	Vérification de la sous-hypothèse $H2e$	171
2.2.2.1.6.	Vérification de la sous-hypothèse $H2f$	172
2.2.2.1.7.	Vérification de la sous-hypothèse $H2g$	172
2.2.2.1.8.	Vérification de la sous-hypothèse $H2h$	173
2.2.2.1.9.	Vérification de la sous-hypothèse $H2i$	173
2.2.2.1.10.	Vérification de la sous-hypothèse $H2j$	174
2.2.2.1.11.	Vérification de la sous-hypothèse $H2k$	174
2.2.2.1.12.	Vérification de la sous-hypothèse $H2l$	175
2.2.2.2.	Vérification des l'hypothèse H_2	175
2.3.	Synthèse des résultats de la recherche.....	177
	Conclusion du quatrième chapitre.....	179
	Conclusion générale.....	180
	Bibliographie.....	188
	Annexes.....	205
	Table des matières.....	222
	Résumé.....	229

Résumé : La présente recherche a pour but d'étudier l'identité sociale des groupes de travail et son rôle dans la construction des stratégies motivationnelles au sein de l'entreprise algérienne. L'étude a été effectuée sur un échantillon de 161 employés de trois entreprises qui exercent dans la wilaya de Sidi Bel Abbes, où après une recherche quantitative caractérisée par une analyse descriptive et une analyse de régression, nous avons pu vérifier que lorsque l'identification sociale aux groupes de travail est forte, elle influence la motivation au travail et développe la motivation intrinsèque d'un côté, et d'un autre côté elle influence la perception des employés envers l'efficacité des stratégies motivationnelles, ce qui lui donne un rôle central dans la construction des stratégies motivationnelles. Cette découverte offre une nouvelle approche pour le développement de la motivation des employés algériens.

Mots-clés : Identité sociale, stratégies motivationnelles, motivation au travail, groupe de travail, employés algériens, entreprises algériennes.

Abstract: This research aims to study the social identity of work groups and its role in the construction of motivational strategies within the Algerian companies. The study was carried out on a sample of 161 employees of three companies operating in the wilaya of Sidi Bel Abbes, where after a quantitative research characterized by a descriptive analysis and a regression analysis, we were able to verify that when the social identification to work groups is strong, it influences motivation at work and develops intrinsic motivation on the one hand, and on the other hand it influences the perception of employees towards the effectiveness of motivational strategies, which gives it a central role in the construction of motivational strategies. This discovery offers a new approach for the development of the motivation of Algerian employees.

Keywords: Social identity, motivational strategies, work motivation, work groups, Algerian employees, Algerian companies.

المخلص: يهدف هذا البحث إلى تقديم مقارنة جديدة لتحفيز العمال الجزائريين عبر دراسة الهوية الاجتماعية لمجموعات العمل ودورها في بناء استراتيجيات تحفيزية داخل الشركات الجزائرية. أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 161 موظفاً من ثلاث شركات ناشطة في ولاية سيدي بلعباس، حيث بعد بحث كمي يتميز بالتحليل الوصفي وتحليل الانحدار، تمكن الباحث من التحقق من تأثير الهوية الاجتماعية لمجموعات العمل على التحفيز في العمل وتطويرها للتحفيز الداخلي للعامل من جهة، ومن جهة أخرى تم التحقق من تأثيرها على فعالية الاستراتيجيات التحفيزية في نظر العمال، و هذا ما يجعلها ركيزة أساسية في بناء الاستراتيجيات التحفيزية داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الهوية الاجتماعية، الاستراتيجيات التحفيزية، التحفيز في العمل، مجموعات العمل، العمال الجزائريون، الشركات الجزائرية.